

Comportamiento organizacional

Décima Edición

Don Hellriegel

Texas A & M University

John W. Slocum, Jr.

Southern Methodist University

Revisión Técnica:

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

THOMSON
★

PDF Not Available Due to Copyright Terms

PDF Not Available Due to Copyright Terms

A Jill, Kim, y Lori (DH)
Christopher, Bradley, y Jonathan (JWS)

CONTENIDO BREVE

Prefacio xix

Capítulo 1	El aprendizaje del comportamiento organizacional	2
	Parte 1: Los individuos en las organizaciones	35
Capítulo 2	Para entender las diferencias individuales	36
Capítulo 3	Percepciones y atribuciones	64
Capítulo 4	El aprendizaje y el refuerzo	90
Capítulo 5	La motivación en el lugar de trabajo	114
Capítulo 6	La motivación de los individuos a un alto desempeño	144
Capítulo 7	El manejo del estrés individual	166
	Parte 2: Las conductas de los equipos y el liderazgo	191
Capítulo 8	El manejo de equipos	192
Capítulo 9	El manejo del conflicto interpersonal y la negociación	224
Capítulo 10	El liderazgo efectivo: fundamentos	248
Capítulo 11	La dirección efectiva: avances contemporáneos	270
Capítulo 12	La comunicación interpersonal	288
	Parte 3: La organización	317
Capítulo 13	La toma de decisiones en las organizaciones	318
Capítulo 14	El diseño de las organizaciones	344
Capítulo 15	El cultivo de la cultura organizacional	376
Capítulo 16	Guía para el cambio organizacional	404
	Casos de integración	433
	Referencias	R-1
	Índice de autores	I-1
	Índice	I-9

CONTENIDO

Prefacio xix

Capítulo 1

El aprendizaje del comportamiento organizacional 2

Caso introductorio: Pike Place Fish 3

Competencia: El manejo propio 5

Habilidades clave 5

Desarrollo de carrera 5

Competencia: El manejo propio. Desarrollo de la carrera en Johnson & Johnson 6

Competencia: El manejo de la comunicación 7

Habilidades clave 7

Competencia: El manejo de la comunicación. *La difícil conversación de Glen Miller y Megan Evan 8*

Competencia: El manejo de la diversidad 9

Habilidades clave 9

Categorías de la diversidad 10

Cambios en la fuerza de trabajo 11

Género 12

Raza y grupo étnico 13

Edad 14

Competencia: El manejo de la diversidad. *El liderazgo de diversidad de Fannie Mae 14*

Competencia: El manejo de la ética 15

Habilidades clave 15

Dilemas éticos 15

Competencia: El manejo de la ética. *El credo de Johnson & Johnson 16*

Competencia: El manejo transcultural 18

Habilidades clave 18

Valores culturales relacionados con el trabajo 18

Competencia: El manejo transcultural. *Delano de Eastman Kodak 21*

Competencia: El manejo de equipos 22

Habilidades clave 22

Los equipos y el individualismo 22

Competencia: El manejo de equipos. *Equipos en Green Giant en Pillsbury 23*

Competencia: El manejo del cambio 24

Habilidades clave 24

Fuerzas tecnológicas 24

Competencia: El manejo del cambio. *Santin Engineering adopta la velocidad 25*

Marco de aprendizaje 26

Los individuos en organizaciones 27

Las conductas de equipos y el liderazgo 27

La organización misma 27

Resumen del capítulo 28

Términos y conceptos clave 29

Preguntas de repaso 29

Desarrollo de competencias 30

Competencia: El manejo propio. *Inventario de autoevaluación de competencias profesionales 30*

Capítulo 2

Parte 1: Los individuos en las organizaciones 35**Para entender las diferencias individuales 36***Caso introductorio: Larry Ellison de Oracle Computer 37*

Determinantes de la personalidad 38

Herencia 38

Ambiente 39

Personalidad y conducta 40

Los Cinco Grandes factores de la personalidad 41

Autoestima 42

Competencia: El manejo transcultural. Computex Corporation 42

Locus de control 44

Orientación a metas 44

Introversión y extraversión 46

Usos organizacionales 47

Competencia: El manejo de equipos. Los equipos en Hewlett-Packard 48

La persona y la situación 48

Actitudes y conducta 48

Componentes de las actitudes 49

Vínculos con la conducta 49

Actitudes en el trabajo 51

Satisfacción en el puesto 51

Competencia: El manejo de la comunicación. The Container Store 53

Compromiso organizacional 54

Competencia: El manejo propio. Diane Hook, de Merck-Medco 55

Las diferencias individuales y el comportamiento ético 55

Tipos de administración ética 56

El establecimiento de actitudes éticas 57

Resumen del capítulo 57

Términos y conceptos clave 58

Preguntas de repaso 59

El desarrollo de competencias 59

*Competencia: El manejo propio. Evaluación de los Cinco Grandes 59**Competencia: El manejo propio. IQ emocional 62*

Capítulo 3

Percepciones y atribuciones 64*Caso introductorio: Naveen Jain en InfoSpace 65*

El proceso de percepción 66

Competencia: El manejo de la comunicación. Feng Shui en Nortel Networks 66

La selección perceptual 67

Factores externos 67

Factores internos 69

Competencia: El manejo transcultural. Ademanos: distintos significados en diferentes países 71

La percepción de la persona 72

Lo percibido 72

El perceptor 73

La situación 73

Manejo de las impresiones 73

Competencia: El manejo propio. Alan Page de Mott's 74

Errores perceptuales 75

Corrección del juicio 75

Defensa perceptual 76

Estereotipos 76

<i>Competencia: El manejo de la diversidad. Home Depot</i>	77
Efecto de halo	78
Proyección	78
Efecto de las expectativas	78
Atribuciones: Por qué la gente se comporta como lo hace	79
El proceso de atribución	80
Causas internas y externas del comportamiento	81
Atribuciones del éxito y fracaso	83
Resumen del capítulo	84
Términos y conceptos clave	85
Preguntas de repaso	85
Desarrollo de competencias	85
<i>Competencia: El manejo de la diversidad. Las mujeres como gerentes</i>	85
<i>Competencia: El manejo de la ética. Altera las cifras o renuncia</i>	88

Capítulo 4

El aprendizaje y el refuerzo	90
<i>Caso introductorio: Pioneer Telephone Cooperative</i>	91
Aprendizaje mediante premios y castigos	92
Condicionamiento clásico	92
Condicionamiento operante	93
Contingencias del refuerzo	94
Refuerzo positivo	96
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Rockford Memorial Hospital</i>	97
Premios organizacionales	98
Refuerzo negativo	98
Omisión	99
Castigo	100
Uso de las contingencias en el refuerzo	102
<i>Competencia: El manejo del cambio. Disciplina sin castigo</i>	103
Programas de refuerzo	103
Refuerzo continuo e intermitente	104
Programa de intervalos fijos	104
Programa de intervalos variables	105
Programa de razón fija	105
Programa de razón variable	105
Comparación de los programas de refuerzo intermitente	106
Teoría del aprendizaje social	106
Simbolismo	106
Pensamiento previo	107
Aprendizaje por imitación	107
Autocontrol	107
Autoeficacia	108
<i>Competencia: El manejo de equipos. Steelcase Incorporated</i>	108
Usos organizacionales	109
Resumen del capítulo	110
Términos y conceptos clave	111
Preguntas de repaso	111
Desarrollo de competencias	112
<i>Competencia: El manejo propio. ¿Cuál es su autoeficacia?</i>	112
<i>Competencia: El manejo de la ética. Prescripción médica</i>	112

Capítulo 5

La motivación en el lugar de trabajo	114
<i>Caso introductorio: Cómo Starbucks motiva a sus empleados</i>	115

El proceso motivacional básico	116
Fases centrales del proceso	117
Retos motivacionales	118
La motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas	119
Modelo de la jerarquía de necesidades	119
Modelo de motivación de logros	121
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Premios a la medida en LexisNexis</i>	122
La motivación de los empleados mediante el diseño de desempeño	126
Factores motivadores	126
Factores de higiene	127
<i>Competencia: El manejo transcultural. Perla Hargita</i>	128
La motivación de los empleados mediante las expectativas de desempeño	129
Modelo de expectativas	130
<i>Competencia: El manejo de equipos. Dean Foods</i>	134
La motivación de los empleados mediante la equidad	135
El modelo de equidad: Equilibrio entre aportes y resultados	135
<i>Competencia: El manejo de la ética. Robo cometido por los empleados</i>	137
Justicia procesal: Toma de decisiones justas	138
Resumen del capítulo	139
Términos y conceptos clave	140
Preguntas de repaso	141
Desarrollo de competencias	141
<i>Competencia: El manejo propio. ¿Qué desea usted de su puesto?</i>	141
<i>Competencia: El manejo del cambio. Carol Bernick, presidente de Alberto-Culver, Norteamérica</i>	142

Capítulo 6

La motivación de los individuos a un alto desempeño	144
<i>Caso introductorio: Enterprise Rent-A-Car</i>	145
El modelo de establecimiento de metas y el desempeño	146
Importancia del establecimiento de metas	146
Retos	147
<i>Competencia: El manejo de equipos. Carreras de NASCAR</i>	148
Moderadores	149
Mediadores	151
Desempeño	152
<i>Competencia: El manejo de la ética. Navegar en la web en el trabajo</i>	152
Premios	153
Satisfacción	154
El efecto del establecimiento de metas sobre la motivación y el desempeño	154
<i>Competencia: El manejo propio. Evaluación del desempeño en Monsanto</i>	154
Limitaciones del establecimiento de metas	155
Uso organizacional	156
Sistemas de premiación por alto desempeño	156
Programas de participación de ganancias	157
Programas de participación de utilidades	159
Los pagos basados en habilidades	159
Planes de prestaciones flexibles	160
Uso organizacional	160
<i>Competencia: El manejo transcultural. Prácticas de premiación en diferentes países</i>	161
Resumen del capítulo	162
Términos y conceptos clave	163
Preguntas de repaso	163

Desarrollo de competencias	164
<i>Competencia: El manejo propio. Cuestionario de establecimiento de metas</i>	164
<i>Competencia: El manejo del cambio. Sola Optical</i>	164

Capítulo 7

El manejo del estrés individual 166

<i>Caso introductorio: David Sterns y Theresa Wright</i>	167
Naturaleza del estrés	168
La respuesta “Luchar o huir”	168
La experiencia del estrés	169
La personalidad y el estrés	170
La personalidad de tipo A	170
La personalidad resistente	172
<i>Competencia: El manejo propio. El fracaso de Al Dunlap de manejarse a sí mismo</i>	172
Fuentes de estrés	173
Fuentes organizacionales	173
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. El estrés y la tecnología de la comunicación</i>	175
Estrés de vida	177
Efectos del estrés	178
Efectos en la salud	179
Efectos en el desempeño	179
Impacto en el desgaste por el trabajo	180
<i>Competencia: El manejo de equipos. El liderazgo en el equipo de Andrew Scott</i>	181
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Mitos y agotamiento</i>	182
El manejo del estrés	182
Métodos individuales	183
Métodos organizacionales	184
Resumen del capítulo	187
Términos y conceptos clave	187
Preguntas de repaso	188
Desarrollo de competencias	188
<i>Competencia: El manejo propio. Determinación de su nivel de estrés</i>	188
<i>Competencia: El manejo del cambio. El estrés de los cambios de turno en el trabajo</i>	189

Parte 2: Las conductas de los equipos y el liderazgo 191

Capítulo 8

El manejo de equipos 192

<i>Caso introductorio: el equipo GO de Roche</i>	193
Fundamentos de los grupos	194
Clasificación de los grupos	194
Grupos informales	194
<i>Competencia: El manejo de la diversidad. Grupos informales y gerentes nuevos</i>	195
Grupos efectivos	196
Tipos de equipos	196
Equipos funcionales	196
Equipos de solución de problemas	197
Equipos transfuncionales	197
Equipos autoadministrados	199
Equipos virtuales	199
<i>Competencia: El manejo de equipos. Los equipos autoadministrados en Whole Foods Market</i>	201
<i>Competencia: El manejo transcultural. Los equipos virtuales en BakBone Software</i>	202

Etapas del desarrollo de equipos	203
Etapa de formación	204
Etapa de conflictos	204
Etapa de normalización	205
Etapa de desempeño	205
Etapa de conclusión	205
Influencias importantes en la eficacia de los equipos	206
Contexto	206
Metas	207
Tamaño del equipo	208
Funciones y diversidad de los miembros	209
Normas	211
Cohesión	213
Liderazgo	214
El fomento de la creatividad de los equipos	215
Técnica de grupo nominal	215
Tormenta de ideas tradicional	216
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. El proceso creativo en Play</i>	217
Tormenta electrónica de ideas	217
Resumen del capítulo	218
Términos y conceptos clave	219
Preguntas de repaso	219
Desarrollo de competencias	220
<i>Competencia: El manejo de equipos. Evaluación del equipo</i>	220
<i>Competencia: El manejo de equipos. Great Majestic Company</i>	221
Capítulo 9	El manejo del conflicto interpersonal y la negociación
	224
<i>Caso introductorio: La división en la fuerza de trabajo</i>	225
Niveles de conflicto	227
El conflicto intrapersonal	227
El conflicto interpersonal	228
El conflicto intragrupal	229
El conflicto intergrupal	230
<i>Competencia: El manejo de la diversidad. Las mujeres en los despachos de contabilidad</i>	230
El poder en el manejo de los conflictos	231
Poder de premiación	231
Poder coercitivo	231
Poder legítimo	231
Poder experto	232
Poder referente	232
Estilos de manejo de conflictos interpersonales	232
Estilo de evasión	233
Estilo compulsivo	233
<i>Competencia: El manejo de la ética. Ron Gardner filtra la denuncia</i>	234
Estilo complaciente	235
Estilo de colaboración	235
Estilo de concesiones	236
Uso organizacional	236
La negociación en el manejo de conflictos	237
Tipos de negociación	237
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Ron Shapiro y las negociaciones amables</i>	238
Dilema de los negociadores	240
La negociación transcultural	240

<i>Competencia: El manejo transcultural. Levi Strauss en Bangladesh</i>	242
Mediación	243
Resumen del capítulo	243
Términos y conceptos clave	244
Preguntas de repaso	244
Desarrollo de competencias	244
<i>Competencia: El manejo propio. Estilos de manejo de conflictos</i>	244
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Incidentes de estilos de manejo de conflictos</i>	246

Capítulo 10

El liderazgo efectivo: fundamentos 248

<i>Caso introductorio: Jeff Fehrman, de Sun Trust Securities</i>	249
Introducción al liderazgo	250
El liderazgo en contraste con la administración	250
<i>Competencia: El manejo propio. Bonnie Reitz, de Continental Airlines</i>	251
El uso del poder por los líderes	252
Modelos tradicionales de liderazgo	253
Modelo de rasgos del liderazgo	253
Modelo conductual del liderazgo	254
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Ken Chenault, de American Express</i>	256
El modelo situacional de Hersey y Blanchard	257
Estilos de liderazgo	257
Uso organizacional	259
<i>Competencia: El manejo transcultural. Relaciones de trabajo en Vietnam</i>	259
El modelo de liderazgo de Vroom-Jago	260
Estilos de liderazgo	260
Variables situacionales	261
Matriz de soluciones	261
<i>Competencia: El manejo del cambio. ¿Cómo dirigiría usted?</i>	263
Uso organizacional	264
Resumen del capítulo	264
Términos y conceptos clave	265
Preguntas de repaso	265
Desarrollo de competencias	266
<i>Competencia: El manejo propio. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?</i>	266
<i>Competencia: El manejo de equipos. Southwestern Manufacturing Company</i>	267

Capítulo 11

La dirección efectiva: avances contemporáneos 270

<i>Caso introductorio: Cecilia Claudio, de Farmers Group</i>	271
El liderazgo transaccional	272
<i>Competencia: El manejo del cambio. Craig Conway, de PeopleSoft</i>	273
El liderazgo carismático	274
Modelo amplio	274
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Richard Branson, de the Virgin Group</i>	275
Modelo restringido	276
El liderazgo transformacional	277
Motivación inspiradora	278
Estímulo intelectual	279
Influencia idealizada	279
<i>Competencia: El manejo propio. William George, de Medtronic</i>	280
Consideración individualizada	281
Uso organizacional	281

¿Importan los líderes?	282
Bajo poder del líder	282
Sustitutos del liderazgo	283
Resumen del capítulo	283
Términos y conceptos clave	284
Preguntas de repaso	284
Desarrollo de competencias	285
<i>Competencia: El manejo propio. El liderazgo transformacional</i>	285
<i>Competencia: El manejo del cambio. Meg Whitman, de eBay</i>	286

Capítulo 12

La comunicación interpersonal 288

<i>Caso introductorio: El candente mensaje electrónico de Neal Patterson</i>	289
Elementos de la comunicación interpersonal	290
Emisor y destinatario	290
Transmisores y receptores	291
Mensajes y canales	292
Significado y retroalimentación	293
Obstáculos interpersonales	294
<i>Competencia: El manejo de la ética. Los engañosos líderes de Enron</i>	296
Obstáculos culturales	297
<i>Competencia: El manejo transcultural. Ubuntu en Sudáfrica</i>	299
Las redes interpersonales	299
Tipos de redes	300
Uso organizacional	300
<i>Competencia: El manejo de equipos. Tecnologías de colaboración de equipos de Lockheed</i>	302
El impulso al diálogo	303
Apertura a la comunicación	304
Retroalimentación constructiva	305
Autorrevelación apropiada	306
Escucha activa	306
<i>Competencia: El manejo propio. La conversación tensa</i>	307
Comunicación no verbal	308
Tipos de señales no verbales	308
Diferencias culturales	309
Diferencias de estatus	310
Uso organizacional	311
Resumen del capítulo	311
Términos y conceptos clave	312
Preguntas de repaso	313
Desarrollo de competencias	313
<i>Competencia: El manejo propio. Prácticas de comunicación interpersonal</i>	313
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Xographics</i>	316

Parte 3: La organización 317

Capítulo 13

La toma de decisiones en las organizaciones 318

<i>Caso introductorio: Pamela Lopker de QAD</i>	319
La toma de decisiones éticas	320
Intensidad ética	320
Principios y reglas éticas	322
Preocupación por otros	325
Beneficios y costos	326

Determinación de derechos	327
<i>Competencia: El manejo de la ética. El dilema de Andrea Stevenson</i>	328
Modelos de toma de decisiones administrativas	328
El modelo racional	329
<i>Competencia: El manejo del cambio. Richard Brown, de EDS</i>	330
El modelo de racionalidad limitada	331
El modelo político	334
<i>Competencia: El manejo propio. Los errores de Douglas Ivester</i>	335
El estímulo de la creatividad organizacional	336
Método del pensamiento lateral	337
<i>Competencia: El manejo de equipos. El estímulo de la creatividad en Rich</i>	339
Método de abogado del diablo	339
Resumen del capítulo	340
Términos y conceptos clave	341
Preguntas de repaso	341
Desarrollo de competencias	341
<i>Competencia: El manejo propio. Dilemas éticos</i>	341
<i>Competencia: El manejo del cambio. El director general de Nestlé habla sobre el manejo del cambio</i>	342

Capítulo 14

El diseño de las organizaciones 344

<i>Caso introductorio: Yum! Brands Inc.</i>	345
Factores clave en el diseño organizacional	347
Factores ambientales	348
Factores estratégicos	350
<i>Competencia: El manejo del cambio. 7-Eleven</i>	351
Factores tecnológicos	352
Marco de integración	354
Organizaciones mecánicas y orgánicas	355
Jerarquía de autoridad	357
División del trabajo	357
Reglas y procedimientos	357
Impersonalidad	358
Cadena de mando	358
Tramo de control	359
Diseños tradicionales de organización	359
Diseño funcional	359
Diseño de lugar	360
Diseño de producto	361
Diseño multidivisional	362
<i>Competencia: El manejo transcultural. KFC en China</i>	363
Diseños contemporáneos de organización	364
Diseño multinacional	365
<i>Competencia: El manejo de la comunicación. Electrolux</i>	367
Diseño de red	367
Organización virtual	369
<i>Competencia: El manejo de equipos. La organización virtual de British Petroleum</i>	371
Resumen del capítulo	372
Términos y conceptos clave	372
Preguntas de repaso	373
Desarrollo de competencias	373
<i>Competencia: El manejo propio. Inventario de diseño efectivo</i>	373

Competencia: El manejo del cambio. Cisco Systems 374

Capítulo 15

El cultivo de la cultura organizacional 376

Caso introductorio: TDIndustries 377

La dinámica de la cultura organizacional 378

Formación de una cultura 380

Competencia: El manejo transcultural. Las diferentes culturas de DaimlerChrysler 382

Mantenimiento de la cultura 383

Cambio de cultura 386

Tipos de cultura organizacional 387

Cultura burocrática 388

Cultura de clan 389

Competencia: El manejo de la comunicación. Synovus 389

Cultura emprendedora 390

Cultura de mercado 390

Usos organizacionales 391

La conducta ética y la cultura organizacional 392

Impacto de la cultura 392

Filtración de denuncias 393

Competencia: El manejo de la ética. Sherron Watkins en Enron 393

El fomento de la diversidad cultural 395

Desafíos 395

Usos organizacionales 395

Competencia: El manejo propio. Linda Glick de Levi Strauss 396

Socialización de los nuevos empleados 397

Pasos en la socialización 397

Usos organizacionales 399

Resumen del capítulo 400

Términos y conceptos clave 401

Preguntas de repaso 401

Desarrollo de competencias 401

Competencia: El manejo de la ética. Evaluación de conductas en una organización 401

Competencia: El manejo de equipos. La cultura de equipos de Southwest Airlines 402

Capítulo 16

Guía para el cambio organizacional 404

Caso introductorio: CIGNA 405

Retos del cambio 406

Presiones para el cambio 406

Competencia: El manejo transcultural. Corning 409

Tipos de cambio organizacional 410

Uso organizacional 411

Diagnóstico organizacional 412

Resistencia al cambio 415

Resistencia individual 415

Competencia: El manejo propio. ¿Está usted listo para cambiar? 418

La resistencia organizacional 419

Superación de la resistencia 420

Competencia: El manejo del cambio. El proceso de cambio en Shell 422

La promoción del cambio 423

Métodos interpersonales 423

Métodos de equipo 424

Métodos organizacionales 426

<i>Competencia: El manejo del cambio. ¿Puede sobrevivir Kmart?</i>	427
Temas éticos en el cambio organizacional	427
Resumen del capítulo	428
Términos y conceptos clave	429
Preguntas de repaso	429
Desarrollo de competencias	429
<i>Competencia: El manejo propio. Medición del apoyo al cambio</i>	429
<i>Competencia: El manejo del cambio. Cómo Allen Questrom salvó a J.C. Penney</i>	431

Casos de integración 433

Un día en la vida de Yolanda Valdez	433
Bob Knowlton	434
Robert Princeton en Falls Video	439
El camino al infierno	441
Crédito por vuelo aéreo, ¿Suyo o mío? un asunto ético	444
Es mi bicicleta	445
¿Qué hacemos con Howard?	447
El dilema de Chad Reynolds	451
Solución de conflictos en el Hospital General	455
La enfermera Ross	457

Referencias R-1

Índice de autores I-1

Índice I-9

PREFACIO

Esta edición, la décima, representa un hito histórico. Cuando este libro se publicó por primera vez en 1976, nunca soñamos en llegar a una décima edición. En cada una, hemos perseguido la meta permanente de presentar los fundamentos del comportamiento organizacional junto con conceptos, temas y prácticas contemporáneas en este campo. Otra meta, más específica de esta edición, es lograr que quienes están aprendiendo participen plenamente como estudiantes activos; y ayudarlos a desarrollar las competencias que necesitarán para convertirse en empleados, profesionales, administradores y líderes exitosos, lo que es una empresa de toda la vida. Una tercera meta es presentar ejemplos oportunos de la vida real para estimular y apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

Al igual que en ocasiones anteriores, alcanzar estas metas en la décima edición exigió varias revisiones. Por ejemplo, en respuesta a sugerencias de los usuarios, se revisó con mucha atención cada capítulo para hacerlo más enfocado y conciso, lo que favoreció su presentación más sencilla y clara para quienes estudian el comportamiento organizacional. Se eliminaron dos capítulos, Poder y comportamiento político y Diseño del puesto, que no se consideran esenciales en un curso básico. Los interesados podrán consultarlos en la página web de los autores en <http://hellriegel.swlearning.com>. En este prefacio se irán mencionando otras revisiones incluidas en esta edición.

La administración y liderazgo eficaces de las organizaciones requieren una aplicación cuidadosa de competencias relacionadas con la conducta de la gente en el trabajo. Pocas, si es que hay algunas, de las dramáticas pruebas que enfrentan las organizaciones se pueden manejar efectivamente sin un buen entendimiento de la conducta humana, tanto de uno mismo como de otros. Los empleados y gerentes muy motivados y comprometidos son los elementos fundamentales del éxito y la efectividad organizacionales. Las organizaciones tienen éxito o sucumben, declinan o prosperan a causa de su personal, de lo que la gente hace o deja de hacer todos los días en su trabajo. El comportamiento organizacional efectivo es la base de una eficaz acción organizacional. La ventaja competitiva a largo plazo proviene de un rico portafolios de competencias individuales y de equipo de los empleados, administradores y líderes de una organización.

MAPA DE APRENDIZAJE

Nuestro mapa para guiar su aprendizaje activo de los conceptos fundamentales y las competencias del comportamiento organizacional se bosqueja en esta sección y se explica en mayor detalle en el capítulo 1.

COMPETENCIAS BÁSICAS

A lo largo de la obra desarrollamos siete competencias básicas que son esenciales para su eficacia futura como empleado, profesional, administrador o líder. En el capítulo 1 desarrollamos estas siete competencias básicas a cierto detalle, y establecemos el escenario para entretejerlas con continuidad en los diversos temas que se tratan en el libro y las aplicaciones que las apoyan. Aquí las identificaremos y describiremos brevemente.

- La *competencia del manejo propio* se refiere a la habilidad global de evaluar las propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar alcanzar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal y participar en nuevos aprendizajes, lo que incluye conocimientos nuevos o modificados, habilidades, conductas y actitudes.
- La *competencia de manejo de la comunicación* se refiere a la habilidad global de usar todos los modos de transmisión, entendimiento y recepción de ideas, pensamientos y sentimientos, la comunicación verbal, no verbal, escrita, electrónica, y así sucesivamente, para transferir e intercambiar correctamente información y emociones.

- La *competencia de manejo de la diversidad* se refiere a la habilidad global de apreciar las características distintivas individuales y de grupo, entender y aceptar que tales características son fuentes potenciales de fortaleza organizacional y darle valor a las peculiaridades de cada individuo.
- La *competencia de manejo de la ética* se refiere a la habilidad global de incorporar valores y principios que distinguen lo que es correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en las acciones.
- La *competencia de manejo transcultural* se refiere a la habilidad global de reconocer y aceptar similitudes y diferencias entre las naciones y las culturas, y luego acercarse a los temas estratégicos y organizacionales pertinentes con una mente abierta y curiosa.
- La *competencia de manejo de equipos* se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para lograr metas organizacionales.
- La *competencia de manejo del cambio* se refiere a la habilidad global de reconocer y establecer las adaptaciones o las transformaciones totalmente nuevas que se requieren del personal y de las tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en sus áreas de responsabilidad.

Ofrecemos una amplia variedad de oportunidades de aprendizaje en acción para que el lector desarrolle sus competencias. Estas oportunidades incluyen instrumentos de autoevaluación, ejercicios, casos y preguntas de repaso. Los primeros establecen normas de comparación contra las cuales uno puede medir sus competencias independientemente y confrontar los niveles de competencia alcanzados con los de otros estudiantes, e incluso con profesionistas que ya ejercen. El inventario de autoevaluación de competencias profesionales en la sección de *Desarrollo de competencias* al final del capítulo 1 es una de estas aplicaciones. El lector debe ser capaz de evaluar correcta y precisamente sus niveles de destreza en cada una de estas siete competencias básicas y luego comenzar a desarrollar planes de acción como empleado, profesional, gerente o líder efectivo. En esta edición incluimos secciones de aprendizaje en acción para ayudarlo en esta jornada.

CASOS INTRODUCTORIOS AL CAPÍTULO

Cada capítulo inicia con un capítulo introductorio que se enfoca en una persona, equipo u organización. Su propósito es atraer la atención del estudiante hacia el punto central del capítulo. Por lo general, estos casos ilustran aplicaciones efectivas o inefectivas de una o varias de las competencias básicas. En el texto de cada capítulo hay referencias a la forma en que el caso introductorio ilustra conceptos o prácticas particulares. En esta edición, 15 de los 16 casos introductorios son nuevos.

RECUADROS DE COMPETENCIAS EN EL CAPÍTULO

Cada capítulo suele incluir cuatro recuadros que se relacionan con alguna de las siete competencias mencionadas, que van en paralelo con los temas y conceptos del capítulo. Estos recuadros aportan elementos de juicio, ejemplos y aplicaciones que ayudarán al lector a desarrollar sus competencias. Para tener una idea general de la forma en que se utilizan estos recuadros, vea el capítulo 1. Hemos conservado y actualizado algunos de ellos, pero la mayoría es nueva en esta edición.

- *Competencia: manejo propio* –De los 11 recuadros, 10 son nuevos en esta edición. Además, gran parte del capítulo 2, Para entender las características individuales y del capítulo 3, Percepciones y atribuciones, están dedicadas al desarrollo de esta competencia.
- *Competencia: el manejo de la comunicación* –De los 13 recuadros, ahora 10 son nuevos. Además, el capítulo 12, La comunicación interpersonal, está dedicada al desarrollo de esta competencia.
- *Competencia: el manejo de la diversidad* –De los cuatro recuadros, 2 son nuevos en esta edición. Hemos incorporado la dimensión de la diversidad en varios de otros recuadros, casos introductorios y recuadros de desarrollo de competencias al final de cada capítulo. Además, varios capítulos tienen extensas secciones sobre la diversidad.

- *Competencia: el manejo de la ética* –De los siete recuadros, seis son nuevos en esta edición. Además, varios capítulos incluyen secciones sobre conceptos y temas éticos. Por ejemplo, el capítulo 13, La toma de decisiones en las organizaciones, hace hincapié en las bases éticas para el proceso de toma de decisiones.
- *Competencia: El manejo transcultural* –De los 12 recuadros, nueve son nuevos. Además, los temas transculturales están entrelazados en el texto de varios capítulos. Por ejemplo, el capítulo 12, La comunicación interpersonal, incluye secciones sobre las barreras y diferencias culturales que obstruyen la comunicación efectiva.
- *Competencia: el manejo de equipos* –De los 10 recuadros, seis son nuevos. Además, se dedica todo el capítulo ocho, El manejo de equipos, al desarrollo de esta competencia específica.
- *Competencia: El manejo del cambio* –De los siete recuadros, seis son nuevos. Además, el capítulo 16, La guía al cambio organizacional, está dedicado al desarrollo de esta competencia.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS AL FINAL DE LOS CAPÍTULOS

Además de los recuadros de competencias que aparecen en cada capítulo, cada uno de éstos termina con ejercicios, cuestionarios o casos de *Desarrollo de competencias*, 31 en total, 14 de los cuales son nuevos en esta edición. Los que se revisaron y conservaron, según fue adecuado, fueron favoritos que funcionaron bien en el pasado con estudiantes y profesores. Todos los ejercicios, a excepción de uno, los cuestionarios o los casos, se concentran en una competencia particular. La amplitud del Inventario de autoevaluación de competencias profesionales en la sección de *Desarrollo de competencias* del capítulo 1 nos hizo incluir sólo este único inventario. Esta sección de *Desarrollo de competencias* al final de cada capítulo constituye un medio adicional para que el lector participe activamente en el desarrollo de sus competencias profesionales y profundice su comprensión de las muchas facetas de cada competencia.

INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN

También se presentan instrumentos de autoevaluación que se centran en una o más de las competencias básicas que se exponen a lo largo del libro. Están enfocados a ayudar al lector a ganar elementos de juicio propios, aprender con más facilidad los conceptos, identificar temas y dirigir efectivamente a otros. Estos instrumentos aportan puntos de vista para reforzar todavía más sus fortalezas, superar sus debilidades y, en general, desarrollar sus competencias con el fin de ser más eficaz. Ejemplos de los instrumentos de autoevaluación que se presentan en cada capítulo y en la sección de *Desarrollo de Competencias* al final de cada uno, incluyen los siguientes:

- Cuestionario de prácticas éticas (capítulo 1)
- Inventario de autoevaluación de competencias profesionales (capítulo 1) Cuestionario para la detección de los Cinco Grandes rasgos de personalidad (capítulo 2)
- Las mujeres como gerentes (capítulo 3)
- ¿Cuál es su autoeficacia? (capítulo 4)
- ¿Qué desea usted de su puesto? (capítulo 5)
- Cuestionario de establecimiento de metas (capítulo 6)
- La determinación de su nivel de estrés (capítulo 7)
- Autoevaluación de la personalidad tipo A (capítulo 7)
- Evaluación del equipo (capítulo 8)
- Cuestionario de delegación de toma de decisiones a equipos (capítulo 8)
- Estilos de manejo de conflictos (capítulo 9)
- ¿Cuál es su estilo de liderazgo? (capítulo 10)
- El liderazgo transformacional (capítulo 11)
- Prácticas de comunicación interpersonal (capítulo 12)

- El índice policrónico de actitudes (capítulo 12)
- Intensidad ética de conductas selectas (capítulo 13)
- Evaluación ética de una decisión (capítulo 13)
- Inventario de diseño efectivo (capítulo 14)
- Evaluación de conductas en una organización (capítulo 15)
- ¿Qué aprecia usted en el trabajo? (capítulo 15)
- ¿Está usted listo para cambiar? (capítulo 16)

PREGUNTAS DE REPASO AL FINAL DE LOS CAPÍTULOOS

De nueva cuenta presentamos las *Preguntas de repaso*, normalmente de 8 a 10, al final de cada capítulo. Están diseñadas para impulsar al lector a aprender y relacionar conceptos, modelos y competencias con sus propias experiencias o con los recuadros de competencias que se presentaron en el capítulo. Muchas preguntas disparan también el autoanálisis y la reflexión, con lo que promueven todavía más el aprendizaje del contenido del capítulo.

CASOS DE INTEGRACIÓN AL FINAL DEL LIBRO

Al final del libro aparecen 10 casos de integración, de los cuales 6 son nuevos en esta edición. Cada caso requiere que los estudiantes desarrollen su habilidad de apoyarse en una diversidad de conceptos que se presentaron a lo largo del libro. Hemos usado los casos en diversos ambientes de salones de clase y consideramos que someten a prueba el conocimiento que los estudiantes tienen de los materiales. Los casos se pueden ligar fácilmente a las siete competencias básicas que se entretujan a lo largo del texto o usarse para evaluar el conocimiento que los estudiantes poseen de un capítulo específico.

ENRIQUECIMIENTO DE LA PÁGINA WEB

La página web en <http://hellriegel.swlearning.com> complementa y enriquece el texto aportando muchos elementos adicionales tanto para el estudiante como para el profesor. Los recursos incluyen preguntas interactivas, casos, materiales auxiliares descargables y ligas con sitios útiles, publicaciones en línea y bases de datos.

MARCO DE APRENDIZAJE

A continuación, describimos brevemente el contexto de estudio de los temas del comportamiento organizacional y el desarrollo de las competencias. Su explicación detallada se hace en una gran sección llamada *Marco de aprendizaje*, en el capítulo 1.

- El capítulo 1 introduce y desarrolla cada una de las siete competencias básicas y nuestro marco de aprendizaje.
- La parte I, Los individuos y las organizaciones, está formada por los capítulos 2 al 7 y se enfoca en la conducta de los individuos, especialmente en las organizaciones.
- La parte II, Comportamientos de equipo y liderazgo, la conforman los capítulos 8 a 12 y se enfoca en la forma en que los individuos, los administradores y los líderes influyen en otros, así como en la manera en que ellos pueden desarrollar sus propias competencias.
- La parte III, La organización, incluye los capítulos 13 a 16 y se concentra tanto en los factores internos como externos que influyen en las decisiones y conductas individuales, de equipo y organizacionales.

El marco de aprendizaje que hemos ideado para introducir a los estudiantes al comportamiento organizacional es presentar primero el nivel individual, después el de equipo y por último el organizacional. No obstante ello y debido a que los capítulos están redactados para estudiarse

de manera aislada, el material pueda estudiarse en el orden que desee el instructor. Al final del libro, incluimos los índices acostumbrados de autores, de temas y de organizaciones. A lo largo del texto, presentamos direcciones de internet de las organizaciones que se van mencionando. Al visitar estas páginas en la web, los estudiantes pueden profundizar su visión de los desafíos que las organizaciones enfrentan ahora en una economía global, muy competitiva.

RECONOCIMIENTOS

Expresamos nuestro aprecio sincero y agradecido a las siguientes personas que hicieron una cuidadosa lectura del borrador y aportaron sugerencias útiles y muy bien pensadas para mejorar la presente edición. Sus comentarios fueron cruciales para orientar varias de las revisiones.

Carole K. Barnett
University of New Hampshire

Dong J. Jung
San Diego State University

Steve Brown
University of Houston

Andrew (A.J.) Lutz II
Park University & Avila College

D. Anthony Butterfield
University of Massachusetts Amherst

Sidney A. Mohsberg, III
The Catholic University of America

Ken Butterfield
Washington State University

Kevin Mossholder
Louisiana State University—Baton Rouge

Willam Cron
Texas Christian University

Theodore H. Rosen
George Washington University

Ron A. DiBattista
Bryant College

Stephen P. Schappe
Penn State University at Harrisburg

Eric B. Dent
University of Maryland University College

Ralph Sorrentino
Deloitte Consulting

David Elloy
Gonzaga University

Michael Trulson
Amberton University

Larry Garner
Tarleton State University

Roger Volkena
American University

William Joyce
Dartmouth College

Edward Ward
St. Cloud State University

Por su invaluable guía profesional y apoyo, agradecemos sincera y profundamente a las siguientes personas que sirvieron en el equipo que se hizo responsable de la edición.

- A John Szilagyi, nuestro editor inicial de esta edición que trabajó con nosotros en formular las revisiones y a John Sabatino que, junto con nosotros, se encargó de las diversas etapas de ejecución de las revisiones.
- A Leslie Kauffman, nuestra editora de desarrollo, que propició que fluyeran todas las facetas de esta edición y se convirtió en un contacto clave con los autores de los diversos suplementos.
- A Jerrold Moore, nuestro editor de texto.

- A Marge Brill, nuestra editora de producción.
- A Billie Boyd, de Southern Methodist University, por su excelente apoyo en la preparación del manuscrito.
- A Argie Butler, de Texas A&M University, por su extraordinario apoyo con la preparación del manuscrito.

Don Hellriegel expresa su aprecio a sus colegas de Texas A&M University, que crearon colectivamente un ambiente de trabajo que alimentó su aprendizaje continuo y desarrollo profesional. En particular, se reconoce con profundo agradecimiento el ambiente de aprendizaje impulsado por Jerry Strawser, decano, y Angelo DeNísí, jefe del departamento de administración.

Por su parte, John Slocum, agradece a sus colegas de SMU, Al Casey, David Lei y Don VandeWelle, por sus constructivos comentarios y revisiones al trabajo. Asimismo, expresa un agradecimiento especial a Al Niemi, decano de Cox School of Business, que ha convertido en diversión lo que es un duro esfuerzo. John agradece también a su equipo de golfistas de Stonebriar Country Club (Cecil Ewell, Jon Wheeler, Joe Holmes y Phil Ramsey) haber postergado los calendarios de juego para que pudiera trabajar en este proyecto.

John y Don reconoce el profesionalismo de Dick Woodman, de Texas A&M University, que fue coautor de varias de las ediciones previas. Respetamos la decisión de Dick de no participar en esta edición, por su responsabilidad actual de preparar un libro sobre cambio y desarrollo organizacionales.

Por último, celebramos esta décima edición unos 27 años después de la primera publicación en 1976. Agradecemos a los muchos cientos de revisores, usuarios, estudiantes y profesionales que apoyaron el desarrollo de las diez ediciones en los últimos tres decenios. Aún más, John y Don agradecen mutuamente su profunda amistad que echó raíces en un curso de relaciones industriales a nivel de maestría en Kent State University en 1962. Ser colegas por más de 40 años ha tenido un muy, muy especial significado para cada uno de nosotros.

Don Hellriegel, Texas A&M University

John W. Slocum, Jr., Southern Methodist University

SOBRE LOS AUTORES

DON HELLRIEGEL

Don Hellriegel es profesor de administración y sustenta la cátedra de negocios Bennett en el Lowry Mays College and Graduate School of Business, de Texas A&M University. Recibió su licenciatura y maestría en administración de negocios de Kent State University, y su doctorado de la University of Washington. El doctor Hellriegel ha sido miembro de la facultad de Texas desde 1975, y ha formado parte de las facultades de la Pennsylvania State University y la University of Colorado.

Sus intereses en la investigación incluyen corporaciones de riesgo, estilos cognitivos de los administradores, y procesos de innovación organizacional y de administración estratégica. Sus investigaciones se han publicado en diversas revistas especializadas.

El profesor Hellriegel fungió como vicepresidente y coordinador de programa de la Academy of Management (1986), presidente electo (1987), presidente (1988) y expresidente (1989). En septiembre de 1999, fue electo por un periodo de tres años como Decano del Fellows Group de la Academy of Management. Fue, durante un periodo, editor de la *Academy of Management Review* y fue miembro de la Junta de Gobernadores de la Academy of Management (1979-1981 y 1982-1989). El doctor Hellriegel ha desempeñado muchos otros cargos de liderazgo, entre los que se incluyen el de presidente de la Eastern Academy of Management; coordinador divisional de la División de Teoría organizacional y administrativa; presidente de Brazos County United Way; coeditor consultor, West Series in Management; jefe (1976-1980 y 1989-1994), del departamento de administración (TAMU); decano interino, decano ejecutivo asociado (1995-2000), Mays School of Business (TAMU); y vicedecano ejecutivo interino (TAMUS).

Ha asesorado a diversos grupos y organizaciones, que incluyen, entre otras, a —3DI, Sun Ship Building, Penn Mutual Life Insurance, Texas A&M University System, Ministerio de Industria y Comercio (Kuwait), Ministerio de Agricultura (República Dominicana), American Assembly of Collegiate School of Business, y Texas Innovation Group.

JOHN W. SLOCUM, JR.

John Slocum, Jr., ocupa la cátedra O. Paul Corley en comportamiento organizacional en la Edwin L. Cox School of Business, de Southern Methodist University. También ha sido profesor en la University of Washington, Ohio State University, Pennsylvania State University, International University of Japan, y Amos Tuck School de Dartmouth. Tiene una licenciatura en administración de negocios de Westminster College, una maestría en administración de negocios de Kent State University, y un doctorado en comportamiento organizacional de la University of Washington.

El profesor Slocum ha desempeñado varios puestos en sociedades profesionales. Fue electo socio de la Academy of Management en 1976 por sus sobresalientes contribuciones a la profesión de administración, y Socio del Decision Science Institute en 1984 por sus investigaciones sobre la teoría conductista de las decisiones. Recibió la mención honorífica que se entrega a los ex alumnos por logros profesionales, del Colegio Westminster, así como los premios Nicolás Salgo y Rotunda Outstanding Teaching de SMU. Fungió como presidente de la Eastern Academy of Management en 1973. De 1975 a 1976, fue miembro de la Junta de Gobernadores de la Academy of Management. De 1979 a 1981, fue editor del *Academy of Management Journal*. Durante 1983 y 1984, fue el 39º presidente de la Academy (que cuenta con 8 500 miembros) y presidente de la Junta de Gobernadores de esa organización. En la actualidad, es editor asociado de dinámica organizacional y coeditor del *Journal of World Business* y de *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

El profesor Slocum ha sido consultor de organizaciones como OxyChem, ARAMARK, The Associates First Capital Corporation, Fort Worth Museum of Science and History, Pier 1, Mack Trucks, Celanese, NASA, Lockheed Martin Corporation, y Key Span Energy. Actualmente forma parte del Consejo de Directores de Kisco Senior Living Communities de Carlsband, CA., The Winston School of Dallas, GoToLearn (una corporación sin fines lucrativos), y Applied Management Sciences Institute de Houston, TX.

Comportamiento organizacional

DÉCIMA EDICIÓN

El aprendizaje del comportamiento organizacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Describir la competencia del manejo propio.
2. Describir la competencia del manejo de la comunicación.
3. Describir la competencia del manejo de la diversidad.
4. Describir la competencia del manejo de la ética.
5. Describir la competencia del manejo transcultural.
6. Describir la competencia del manejo de equipos.
7. Describir la competencia del manejo del cambio.
8. Explicar el marco de aprendizaje del comportamiento organizacional.

Caso introductorio: Pike Place Fish

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

Habilidades clave

Desarrollo de carrera

Competencia: El manejo propio. Desarrollo de la carrera en Johnson & Johnson

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

Habilidades clave

Competencia: El manejo de la comunicación. La difícil conversación de Glen Miller y Megan Evan

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

Habilidades clave

Categorías de la diversidad

Cambios en la fuerza de trabajo

Género

Raza y grupo étnico

Edad

Competencia: El manejo de la diversidad. El liderazgo de diversidad de Fannie Mae

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

Habilidades clave

Dilemas éticos

Competencia: El manejo de la ética. El credo de Johnson & Johnson

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

Habilidades clave

Valores culturales relacionados con el trabajo

Competencia: El manejo transcultural. Delano de Eastman Kodak

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

Habilidades clave

Los equipos y el individualismo

Competencia: El manejo de equipos. Equipos en Green Giant en Pillsbury

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

Habilidades clave

Fuerzas tecnológicas

Competencia: El manejo del cambio. Santin Engineering adopta la velocidad

MARCO DE APRENDIZAJE

Los individuos en organizaciones

Las conductas de equipos y el liderazgo

La organización misma

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Inventario de autoevaluación de competencias profesionales

CASO INTRODUCTORIO

PIKE PLACE FISH

En 1985, John Yokoyama, propietario de Pike Place Fish, una pescadería de venta al menudeo en el histórico Farmer's Market de Seattle, y sus empleados se comprometieron a ser el *Mundialmente Famoso* Pike Place Fish. Como su negocio se encontraba en crisis, Yokoyama se puso en contacto con Jim Bergquist, fundador de Biz-Futures Consulting Company, para pedir su consejo. Ambos decidieron crear un futuro extraordinario para Pike Place Fish. Con este fin, formularon preguntas y discurrieron respuestas. ¿Qué hay más allá del éxito en la supervivencia y prosperidad del negocio? ¿Puede crear de manera intencional su propio futuro la gente de una compañía? ¿Qué sucede si usted en realidad delega facultades de decisión a sus empleados? ¿Puede una empresa significar una diferencia en la calidad de vida de la gente?

Mucho ha sucedido desde aquellas reuniones iniciales. Pike Place Fish se convirtió en el *Mundialmente Famoso* Pike Place Fish, un lugar dinámico, de ritmo rápido, que divierte tanto a los clientes como a sus 17 empleados. El jugueteo del personal que se lanza pescado se ha convertido en la atracción principal del Pike Place Fish, y ha jugado un papel protagónico en el comercial de Spike Lee de Levi en *Frasier* de NBC, *Real World* de MTV, y *Good Morning America* de ABC. Camarógrafos y periodistas de todo el mundo han filmado e inmortalizado en periódicos y revistas los "pescados en vuelo rasante". John Yokoyama y Jim Bergquist consideran que los seres humanos son poderosos y creativos. Además, creen que el inicio y manejo de una organización es, fundamentalmente, un esfuerzo creativo, tal vez más parecido a dirigir una orquesta o entrenar un equipo deportivo que a operar una máquina. A partir de esta percepción básica, desarrollaron algunos principios. Cuatro de ellos son fundamentales para Pike Place Fish.

- El principio del poder personal: delegar facultades a nuestros asociados, lo que les permite asumir una responsabilidad personal por todo el trabajo.
- El principio de estar alineados: basado en un propósito que honra la diversidad del pensamiento, crea una enorme sinergia, y conduce a innovaciones constantes.
- El principio de visión en acción: ser guiados por una visión de posibilidad; tener un propósito que da significado a la vida y el trabajo del personal, el alma de nuestra organización.
- El principio de transformación: nuestras situaciones y circunstancias pueden no ser tan sólidas como creemos que lo son. De hecho, pueden ser mucho más fácilmente modificables de lo que nos hubiéramos imaginado.

Éstos y otros principios que John Yokoyama y Jim Bergquist dedujeron, junto con las prácticas que instituyeron en Pike Place Fish, pueden aplicarse a muchas organizaciones, tanto pequeñas como grandes.

La compañía es muy redituable. Su volumen de ventas se ha multiplicado por cuatro, y sus empleados siguen trabajando en los mismos 366 metros cuadrados que siempre han ocupado. En términos de ventas por metro cuadrado, será difícil encontrar en cualquier parte un sitio comparable de ventas al menudeo. Desde que John Yokoyama se comprometió a delegar facultades de decisión a sus empleados e incluirlos en el manejo de Pike Place Fish, el costo de ventas del negocio ha bajado de 77 a 54%. Cada trabajador de la empresa ha tomado como su responsabilidad personal que la compañía sea rentable, y comparten esa rentabilidad. Les gusta ganar. Lo toman en forma personal.¹

Para obtener más información sobre Pike Place Fish, visite la página web de la organización en <http://www.pikeplacefish.com>.

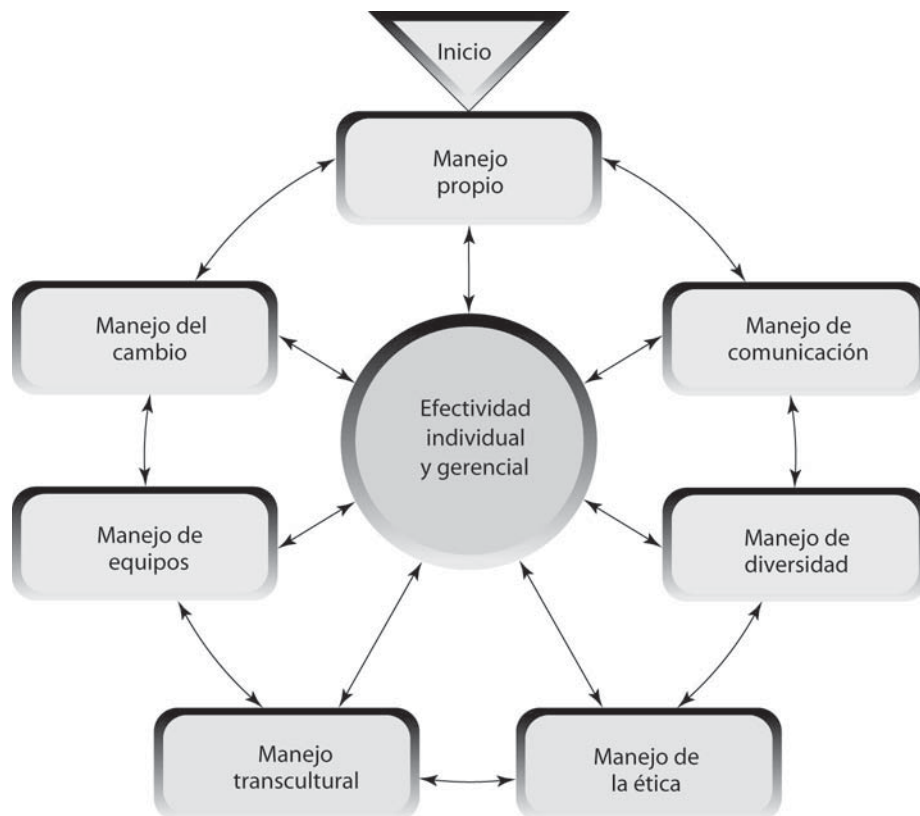
Pike Place Fish es una organización peculiar. Señalamos en este capítulo y en todo el libro, que sus principios y prácticas reflejan el pensamiento y perspectivas más recientes en el comportamiento organizacional. John Yokoyama cuenta con un mosaico de competencias que le permitieron crear Pike Place Fish. Una **competencia** es un conjunto interrelacionado de habilidades, conductas, actitudes y conocimientos que necesita un individuo para ser eficaz en la mayoría de los puestos profesionales y gerenciales. Existen varias competencias importantes en la mayoría de las organizaciones.² De entre ellas, identificamos siete competencias básicas que creemos que afectan en forma significativa el comportamiento en las organizaciones. Estas competencias particulares revisten cada vez mayor importancia para la eficacia de la mayoría de los profesionales, no sólo de los que ocupan puestos administrativos y de liderazgo, como es el caso de John Yokoyama. Uno de los temas de este libro es definir, describir e ilustrar cómo pueden emplearse las siete competencias básicas en las organizaciones. Entretejemos estas ideas a lo largo de toda la exposición sobre comportamiento organizacional.

Una de nuestras metas es ayudar al lector a desarrollar más estas competencias, que se identifican e ilustran en la figura 1.1. Las flechas de dos puntas indican que esas competencias están interrelacionadas y que no es factible establecer límites rígidos entre ellas. Las analizaremos con detalle en capítulos específicos. Por ejemplo, la mayor parte del capítulo 12, La comunicación interpersonal, se enfoca en desarrollar la competencia de manejo de la comunicación. Además, en otros capítulos, examinamos las capacidades que construyen sobre las competencias básicas y atendemos temas específicos. Por ejemplo, en los capítulos 10 y 11, analizamos su importancia y la de otras capacidades en relación con el liderazgo efectivo.

Un segundo tema de este libro es destacar que no hay respuestas fáciles o completas sobre el asunto de por qué la gente y las organizaciones funcionan con grandes dificultades o sin

Figura 1.1

Competencias básicas para la efectividad individual y gerencial



ellas. Así que otra de nuestras metas es proporcionar al lector la habilidad básica de observar y entender la conducta de la gente en las organizaciones, para ayudarlo a afrontar temas organizacionales y de comportamiento, y desarrollar formas para resolverlos. El **comportamiento organizacional** es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones. Es interdisciplinario, se apoya en conceptos de la psicología social y clínica, la sociología, la antropología cultural, la ingeniería industrial y la psicología organizacional.

Un tercer tema de este libro recalca la importancia del comportamiento organizacional para usted. Usted ya es, o quizá será empleado de una organización y tal vez de varias durante su carrera. Con el tiempo, usted podría llegar a ser líder de equipo, gerente o ejecutivo. El estudio del comportamiento organizacional le debe ayudar a lograr las competencias requeridas para ser un empleado, un líder de equipo, un gerente o un ejecutivo eficaz. Las competencias que adquiera le ayudarán a diagnosticar, entender, explicar y actuar sobre lo que está sucediendo a su alrededor en el mundo del trabajo.

Objetivo de aprendizaje

1. Describir la competencia del manejo propio.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

La **competencia del manejo propio** se refiere a la habilidad global de evaluar sus propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal, y participar en el nuevo aprendizaje, lo que incluye habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas.³

HABILIDADES CLAVE

La competencia de manejo propio incluye las habilidades clave para hacer lo siguiente:

- Entender su propia personalidad y actitudes, así como las de otros (véase en forma especial el capítulo 2, Para entender las diferencias individuales).
- Percibir, apreciar e interpretar de manera correcta a sí mismo, a otros y al ambiente inmediato (véase sobre todo el capítulo 3, Las percepciones y las atribuciones).
- Entender y actuar sobre sus emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo, así como las de otros (véase el capítulo 5, La motivación en el lugar de trabajo).
- Determinar y establecer sus propias metas de desarrollo, las personales están relacionadas con su vida y las laborales relacionadas con el trabajo (véase el capítulo 6, La motivación de los individuos para un alto desempeño).
- Asumir la responsabilidad de su manejo propio y de su carrera en el curso del tiempo y a través de circunstancias difíciles (véase sobre todo el capítulo 7, El manejo del estrés individual).

Desde nuestro punto de vista, el manejo propio es la competencia central de las siete competencias básicas. Su logro crea los atributos personales subyacentes que se requieren para desarrollar las otras seis. Por ejemplo, uno no puede desarrollar la competencia de manejo de la diversidad si no puede percibir, apreciar e interpretar en forma correcta sus propios valores, reacciones y conductas respecto de creencias, prácticas y conductas culturales que difieren de las propias. Esta competencia es fundamental, por ejemplo, para dirigir y trabajar en Pike Place Fish. La competencia de manejo propio incluye el concepto de **inteligencia emocional** que es la capacidad de reconocer las emociones de uno mismo y de otros; esto incluye la autoconciencia, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales.⁴

DESARROLLO DE CARRERA

Una **carrera** es una secuencia de puestos relacionados con el trabajo que ocupa una persona durante su vida laboral.⁵ Incluye actitudes y comportamientos que son parte de las tareas y experiencias continuas relativas al trabajo. La visión popular de una carrera suele estar limitada a

la idea de ascender por la estructura jerárquica de una organización. En ocasiones, esta oportunidad ya no existe para mucha gente por las reducciones de tamaño, las fusiones, y la creciente tendencia de la administración a encargar la responsabilidad de desarrollo de competencias a los propios empleados. Una persona puede seguir en el mismo nivel, adquiriendo y desarrollando nuevas competencias, y tener una carrera exitosa sin ser jamás promovido. De manera similar, una persona puede construirse una carrera moviéndose entre varios puestos en diferentes campos, como contabilidad, sistemas de información administrativa y ventas, o entre organizaciones como Hewlett-Packard, Dell y McDonald's. Así, una carrera abarca no sólo las experiencias tradicionales de trabajo, sino también la oportunidad de optar entre alternativas de carrera, y de tomar decisiones individuales y acopiar experiencias individuales. Consideremos en forma breve cinco aspectos de una carrera.

- La naturaleza de una carrera en sí misma no significa éxito ni fracaso, ni un avance lento o rápido. El éxito o fracaso de una carrera está mejor determinado por el individuo, más que por los demás.
- No existen normas absolutas para evaluar una carrera. El éxito o fracaso de una carrera está relacionado con el autoconcepto, metas y competencias de una persona. Los individuos deben evaluar sus propias metas y avance de carrera por lo que se refiere al significado y satisfacción que derivan en lo personal.
- Un individuo debe examinar una carrera tanto de manera subjetiva como objetiva. Los elementos subjetivos de una carrera incluyen los valores, actitudes, personalidad y motivaciones, que pueden cambiar al paso del tiempo. Los elementos objetivos de una carrera incluyen las elecciones de trabajo, los puestos ocupados y las competencias específicas desarrolladas.
- El **desarrollo de carrera** se refiere a las decisiones que se toman sobre una ocupación y en participar en actividades para alcanzar las metas de carrera. La idea central en el proceso de desarrollo de carrera es el tiempo. La forma y dirección de la carrera en el tiempo están influidas por muchos factores (por ejemplo, la economía, la disponibilidad de empleos, la adquisición de habilidades, las características personales, el estatus familiar y el historial de trabajo).
- Los factores culturales desempeñan una función en las carreras. Las normas culturales en países como Japón, las Filipinas y México, también influyen en la dirección de la carrera de una persona. De acuerdo con criterios estadounidenses, en estas culturas se discrimina a las mujeres para que no lleguen a gerentes. En India y Corea del Sur, el estatus social y los antecedentes educativos determinan en gran medida las rutas de carrera de los individuos.

El ensayo clásico de Ralph Waldo Emerson, "Self-reliance", ofrece un buen consejo para la carrera de una persona: "Confía en ti mismo". Para tener éxito, la gente necesita comprometerse a un aprendizaje de por vida, lo que incluye el desarrollo de un plan de carrera. Un **plan de carrera** es la elección que el individuo hace de ocupación, organización y ruta de carrera.

Johnson & Johnson (J&J) ha desarrollado un sólido programa de desarrollo de carrera que refleja estos cinco aspectos. J&J es una organización global proveedora de servicios de cuidado de la salud, que comprende 190 compañías en operación. El siguiente recuadro de competencia de manejo propio, describe en forma breve varios aspectos de la acción recíproca entre la competencia de manejo propio y el desarrollo de carrera en la compañía.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

DESARROLLO DE CARRERA EN JOHNSON & JOHNSON

La navegación en un paisaje de negocios en que hay cambios constantes requiere líderes en cada nivel. Nuestra filosofía para desarrollar líderes en toda la compañía se encuentra en nuestras Normas de Liderazgo. Estas normas combinan los valores de nuestro credo, resultados del negocio y competencias de liderazgo en un conjunto amplio, objetivo, de principios y conductas que los individuos y unidades autónomas de operación pueden utilizar para guiarse en el desarrollo constante de las habilidades del liderazgo. Estas habilidades de liderazgo son:

- enfoque cliente/mercado
- innovación
- asociación interdependiente
- dominio de la complejidad, y
- desarrollo de la organización y la gente.

Los empleados juegan un papel clave en el impulso de su propio desarrollo en Johnson & Johnson. El proceso i-Lead (yo dirijo) los auxilia al proporcionar un modelo en el que los individuos pueden trabajar con sus gerentes para establecer un plan de desarrollo que es altamente personalizado y autodirigido. El modelo ilustra los papeles combinados del individuo, el gerente y la organización en el desarrollo de las competencias de liderazgo de una persona. En el proceso i-Lead:

- El *individuo* impulsa el proceso de desarrollo al buscar retroalimentación y al mostrar su compromiso con el mejoramiento constante.
- El *gerente* apoya el compromiso del individuo, dirige con su ejemplo y establece un proceso efectivo de comunicación; y
- La *organización* proporciona una cultura que apoya el desarrollo del liderazgo en todos los niveles, al mismo tiempo que aporta los sistemas, procesos, herramientas y recursos necesarios para desarrollar las habilidades de liderazgo.⁶

Para más información sobre Johnson & Johnson, visite su página web en <http://www.jnj.com>.

Objetivo de aprendizaje

2. Describir la competencia del manejo de la comunicación.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

La **competencia del manejo de la comunicación** incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en formas verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones.⁷ Se puede pensar que esta competencia es como el *sistema circulatorio* que alimenta las otras competencias. Así como las arterias y las venas mueven la sangre en una persona, las comunicaciones permiten el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos. Uno de los puntos fuertes de John Yokoyama es la competencia del manejo de la comunicación, según lo sugiere su comentario:

En una de nuestras primeras reuniones de Pike Place Fish con BizFutures, preguntamos, “¿Qué deseamos ser?” Uno de los jóvenes que trabaja para mí dijo: “¡Oye! Seamos mundialmente famosos”. Yo pensé, “¿mundialmente famosos? ¡Qué cosa tan estúpida!” Pero entre más hablamos de ello, más nos emocionamos de ser mundialmente famosos. Así que imprimimos “Mundialmente famosos” en nuestras cajas de almuerzo.⁸

HABILIDADES CLAVE

La competencia de manejo de la comunicación incluye las habilidades clave para realizar lo siguiente:

- Transmitir información, ideas y emociones a otros en tal forma que las reciban como es la intención. Esta habilidad se ve influida fuertemente por la **habilidad de descripción**, la identificación de ejemplos concretos, específicos, de comportamiento y sus efectos. Esta habilidad también puede incluir el reconocimiento de que, con demasiada frecuencia, los individuos no comprenden que no son claros y precisos en lo que dicen, lo que resulta de una tendencia de precipitar generalizaciones y juicios (véase sobre todo el capítulo 12, La comunicación interpersonal).
- Retroalimentar de manera constructiva a otras personas (véanse en especial los capítulos 9, El manejo del conflicto interpersonal y la negociación, y 12).

- Participar en la **escucha activa**: es el proceso de integrar sentimientos y emociones en una búsqueda de significado y comprensión compartidas. La escucha activa requiere usar la **habilidad de interrogación**, habilidad de pedir información y opiniones en una forma que obtenga respuestas pertinentes, honestas y apropiadas. Esta habilidad ayuda a insertar información y emociones pertinentes en el diálogo y reducir los malentendidos, independientemente de que las partes estén de acuerdo o no (véanse en particular los capítulos 9 y 10).
- El uso e interpretación de la **comunicación no verbal**: en ocasiones se utilizan expresiones faciales, movimientos corporales y el contacto físico para enviar mensajes. La **habilidad de empatizar** se refiere a la detección y comprensión de los valores, motivos y emociones de otra persona. Es especialmente importante en la comunicación no verbal y en la escucha activa. La habilidad de empatizar ayuda a reducir la tensión y aumenta la confianza y la participación (véanse sobre todo los capítulos 3, Las percepciones y atribuciones, y el 12).
- Utilizar con eficacia la **comunicación verbal** presentando ideas, información y emociones a otros, ya sea uno por uno o en grupos. Le ofrecemos la oportunidad de aplicar esta habilidad en la sección de Desarrollo de competencias, al final de los capítulos.
- Utilizar eficazmente la **comunicación escrita** o sea la habilidad de transferir datos, información, ideas y emociones por medio de reportes, cartas, memos, notas, correos electrónicos, etcétera.
- Usar una diversidad de recursos (electrónicos) por computadora, como el correo electrónico y la Internet. La **Internet** es un conjunto mundial de redes interconectadas de computadoras. Valiéndose de un arsenal de tecnologías de información que se sustentan en las computadoras, la Internet vincula de manera directa a las organizaciones y sus empleados con sus clientes, proveedores, fuentes de información, el público y millones de individuos en todo el mundo. Ayudamos al lector a desarrollar esta habilidad a lo largo de todo este libro, presentando numerosas direcciones de Internet y animándolo a aprender más de las organizaciones, temas y personas que se exponen.

El siguiente recuadro de Manejo de la comunicación ilustra en forma vívida la falta de aplicación de varias de las habilidades clave en la competencia de manejo de la comunicación. La presentación se basa en hechos reales, pero se han cambiado los nombres.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

LA DIFÍCIL CONVERSACIÓN DE GLEN MILLER Y MEGAN EVAN

Glen Miller y Megan Evan eran dos gerentes que trabajaban al mismo nivel en una empresa de tecnología de la información. Evan hacía una presentación ante un cliente, con una información débil y desorganizada. Ni ella ni su equipo podían responder siquiera las preguntas más elementales. El cliente había sido paciente, luego se había inquietado y finalmente se exasperó. Cuando la presentación comenzó a venirse abajo, el cliente los puso en aprietos con preguntas que los hacían verse cada vez más impreparados.

En ese día particular, Glen Miller no era parte del equipo que hacía la presentación; era sólo un observador. Estaba tan sorprendido como el cliente de la mala presentación de Evan. Después de que aquél se había ido, le preguntó a Evan qué le había pasado. Ella lo atacó. “No eres mi jefe, así que no seas tan condescendiente. Tú siempre me estás criticando, no importa lo que haga.” Evan siguió gritándole a Miller, con un control claramente antagónico. Cada vez que él hablaba, ella lo interrumpía con acusaciones y amenazas. “Quiero ver cómo te sientes cuando la gente te deje allá fuera, hablando solo.” Miller trató de ser razonable, pero Evan no se calmaba. “Megan”, le dijo, “tranquilízate. Estás tergiversando todo lo que te digo.”

El problema de Miller era que las tácticas de ella, acusaciones, distorsiones y digresiones, eran agresivas. A la mayoría de la gente no le gusta ser receptora de tácticas agresivas porque no sabe si la agresión aumentará, ni cuánto. Miller deseaba evitar las agresiones de Evan, pero no estaba resultando bien su insistencia en la racionalidad frente a la emotividad de Evan. Su enfoque tranquilo estaba siendo superado por la agresividad de su interlocutora. Como resultado, Miller se hallaba en una situación incómoda. Las amenazas de Evan de que se vengaría con el cliente, lo sacudieron. No sabía si las amenazas eran reales o sólo alardeaba. Por último, se quejó con el director de operaciones, que al principio se incomodó, pero luego se enojó con Miller y Evan por su incapacidad para resolver sus problemas de comunicación.

Al final, su incompetencia para resolver sus dificultades de comunicación les costó caro. Ninguno de los dos fue considerado en los ascensos, después de que la compañía perdió al cliente.⁹

Objetivo de aprendizaje

3. Describir la competencia del manejo de la diversidad.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

La **competencia del manejo de la diversidad** se refiere a la habilidad global para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo.¹⁰ Esta competencia también se refiere a la habilidad de ayudar a la gente a trabajar junta, aun cuando sus intereses y antecedentes puedan ser bastante diversos. Recuerde el “principio de estar alineado” en Pike Place Fish, que se basa en un propósito común que honra la diversidad de pensamiento.

HABILIDADES CLAVE

La competencia de manejo de la diversidad incluye las habilidades clave para hacer lo siguiente:

- Impulsar un ambiente de inclusión con gente que posee características diferentes de las propias (véanse en especial los capítulos 2, Para entender las diferencias individuales, y 3, Las percepciones y las atribuciones).
- Aprender de aquellos que tienen características, experiencias, perspectivas y antecedentes distintos. La diversidad de pensamiento y conducta es vital para estimular la creatividad y la innovación (véanse sobre todo el capítulo 13, La toma de decisiones en las organizaciones, y el capítulo 16, Guía para el cambio organizacional).
- Adoptar y desarrollar tendencias personales como la *apertura intelectual* y las actitudes que demuestran respeto por la gente de otras culturas y razas que apoyan la diversidad en el lugar de trabajo y otros sitios (véase en forma especial el capítulo 2).
- Comunicar y practicar personalmente el compromiso de trabajar con individuos y miembros del equipo por sus talentos y contribuciones, con independencia de sus atributos personales (véase sobre todo el capítulo 8, El manejo de equipos).
- Constituirse en líder, *hacer lo que se dice* al enfrentar prejuicios obvios, promover la integración y buscar soluciones ganar-ganar o intermedias, a luchas y conflictos de poder que parecen basarse en el tema de la diversidad (véase el capítulo 9, El manejo del conflicto interpersonal y la negociación).
- Aplicar las disposiciones gubernamentales, así como las políticas y regulaciones de la organización relacionadas con la diversidad, por lo que se refieren al puesto de una persona.

La competencia de manejo de la diversidad está bien expresada en las palabras de Elizabeth Pathy Salett, presidente del National Multicultural Institute. Ella comenta:

Conforme nuestra nación se diversifica culturalmente más y más, nos vemos ante una serie de oportunidades y desafíos para el futuro. ¿Podemos aprovechar la fortaleza que comienza con

nuestras diferencias? ¿Podemos crear un ambiente de trabajo que se apoye en el talento de todos nuestros trabajadores? ¿Podemos atraer un mercado diversificado, y servir a una diversidad de gustos e intereses? Nuestra capacidad de estar a la altura de estos desafíos tendrá un enorme impacto en la productividad del personal, las estrategias de la administración y el éxito organizacional.¹¹

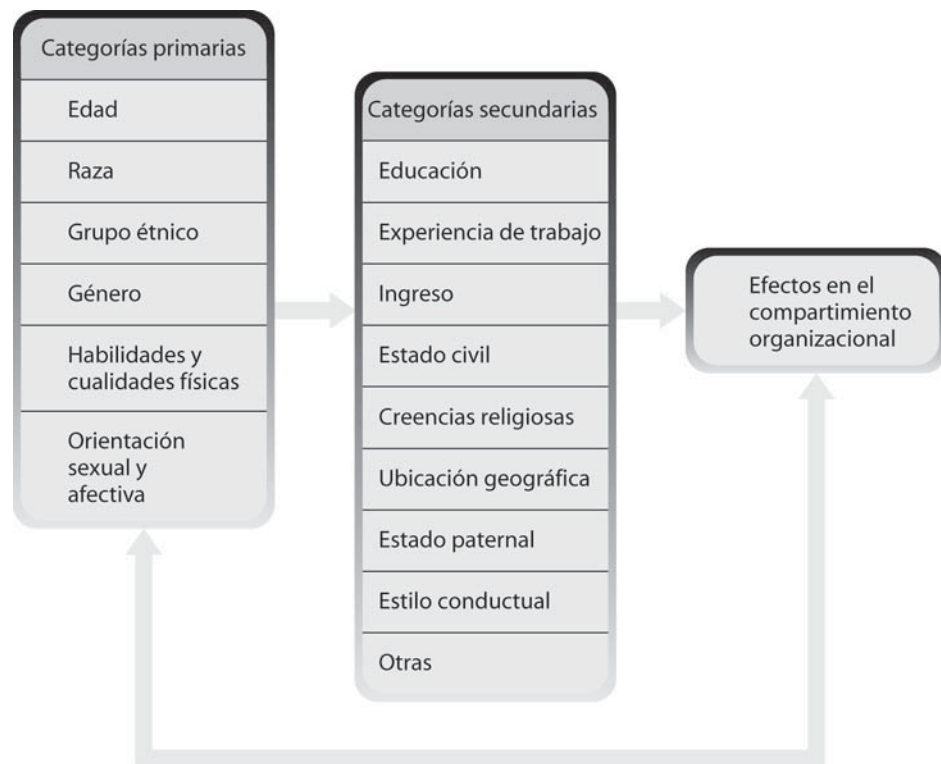
CATEGORÍAS DE LA DIVERSIDAD

Como lo sugiere la figura 1.2, la diversidad incluye muchas categorías y características. Incluso un solo aspecto de la diversidad, como las habilidades y cualidades físicas, contiene diversas características que pueden afectar conductas individuales o de equipo. Una prueba para los administradores es determinar si estos efectos niegan oportunidades y si son derrochadores y antieconómicos, reflejando simplemente una tolerancia de diferencias, o si llevan a apoyar la diversidad como un recurso organizacional que agrega valor. Una segunda prueba es auxiliar en el desarrollo de competencias individuales, de equipo y organizacionales, lo que incluye el aprendizaje de nuevos conocimientos, aptitudes, habilidades y métodos de participación para apreciar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza.

La figura 1.2 identifica las categorías más comunes de la diversidad que se manejan en las organizaciones. Se subdividen en *categorías primarias*, aquellas que son genéricas y que afectan la autoimagen y la socialización de una persona y *categorías secundarias*, características aprendidas que un individuo obtiene y modifica durante su vida. Como lo sugieren las flechas, estas categorías no son independientes. Por ejemplo, es probable que una mujer (género) con niños (estado de madre) se vea afectada de manera directa por las políticas y actitudes *amigables* u *hostiles con*

Figura 1.2

Categorías selectas de diversidad



Adaptado de Bradford, S., "Fourteen dimensions of diversity: Understanding and appreciating differences in the workplace", en J.W. Pfeiffer (ed.), 1996 *Annual: Volume 2 Consulting*. San Diego: Pfeiffer and Associates, 1996, pp. 9-17.

respecto a la familia que existen en una organización. Un ejemplo de una actitud hostil con la familia sería: “Siempre ponga su trabajo en primer lugar, si quiere salir adelante en esta organización”.

Las siguientes son breves explicaciones de las categorías primarias de la diversidad. Los individuos tienen relativamente poca influencia en estas características.

- *Edad*: el número de años que una persona ha vivido y la generación de la que forma parte (por ejemplo, nacidos en la época de la depresión, en la de la explosión demográfica o generación X, en Estados Unidos).
- *Raza*: agrupamientos biológicos de la humanidad que se manifiestan en diferencias físicas superficiales, como forma de los ojos o color de la piel. La raza representa menos de 1% de las diferencias en la herencia genética de una persona.
- *Grupo étnico*: identificación con un grupo que comparte tradiciones y patrimonio culturales, entre los que se incluyen origen nacional, lengua, religión, alimentos y costumbres. Algunas personas se identifican mucho con estas raíces culturales; otras no.
- *Género*: sexo biológico, según lo determinan los cromosomas XX (femeninos) o XY (masculinos).
- *Habilidades y cualidades físicas*: una gama de características, como el tipo y tamaño de cuerpo, rasgos faciales, habilidades o incapacidades específicas, y talentos o limitaciones físicas y mentales, tanto visibles como no visibles.
- *Orientación sexual*: sentimientos de atracción sexual hacia miembros del mismo sexo o del opuesto, como heterosexuales, homosexuales o bisexuales.

Las siguientes son explicaciones breves de las categorías secundarias de la diversidad. Los individuos tienen relativamente mayor influencia en ellas durante su vida, pues toman decisiones.

- *Educación*: la capacitación y aprendizaje formales e informales del individuo.
- *Experiencia de trabajo*: los puestos con sueldo y voluntarios que la persona ha ocupado, así como la diversidad de organizaciones donde ha trabajado.
- *Ingreso*: condiciones económicas en que una persona creció y su estatus económico actual.
- *Estado civil*: situación de la persona, clasificada como soltera, casada, viuda o divorciada.
- *Creencias religiosas*: enseñanzas fundamentales recibidas sobre la divinidad y los valores adquiridos de prácticas religiosas formales o informales.
- *Ubicación geográfica*: sitio(s) en que una persona fue criada o pasó una parte significativa de su vida, incluidos los tipos de comunidades y áreas urbanas en contraste con áreas rurales.
- *Estado paternal*: presencia o carencia de hijos y las circunstancias en que éstos se crían, como familias con sólo la madre o sólo el padre o con ambos padres.
- *Estilo personal*: tendencia de un individuo a pensar, sentir o actuar en una forma particular.

Analizaremos muchas de las categorías de la diversidad a lo largo de este texto. Además, muchos de los capítulos contienen un apartado de la competencia de manejo de la diversidad que relaciona una o más categorías de la diversidad con un tópico organizacional específico. En el resto de esta sección, presentaremos un breve panorama de las consecuencias en la organización de algunas de las categorías principales de diversidad. Conforme las analice, piense en el impacto que pueden tener en su carrera.

CAMBIOS EN LA FUERZA DE TRABAJO

La composición de la fuerza de trabajo en Estados Unidos, Canadá y muchos otros países, seguirá cambiando con rapidez. La mayoría de los nuevos empleados será de mujeres, miembros de razas no caucásicas y de diversos grupos étnicos (prácticamente todos los países del mundo están representados en la población y fuerza de trabajo estadounidenses). Además, un creciente número de organizaciones globales, como Coca-Cola e IBM tienen mucho personal, clientes y proveedores

en distintos sitios del mundo. Las fuerzas laborales en Asia, Europa Occidental, América Latina y Norteamérica son cada vez más complejas y diversificadas. Los gerentes y empleados deben reconocer e incorporar las diferencias que resultan de estas diferencias, en particular por lo que se refiere a aquello que los empleados desean de su trabajo. Las organizaciones enfrentan tres retos de una fuerza de trabajo diversificada: diferencias de lenguaje, formación de grupos étnicos naturales, y diferencias culturales y de actitudes.¹²

Diferencias de lenguaje. A menos que los empleados se entiendan entre sí, la comunicación será difícil, si no es que imposible. Los empleados no pueden capacitarse mutuamente o trabajar juntos si no se pueden comunicar. Se puede utilizar a un traductor para la contratación, pero en la comunicación diaria que estimula un ambiente de trabajo amigable, informal y productivo, las barreras de lenguaje plantean problemas reales, y a menudo serios. Éstos pueden desembocar en malentendidos relacionados con metas de desempeño, sistemas y procedimientos, medidas de seguridad y otras condiciones esenciales de trabajo.

Formación de grupos étnicos naturales. La formación de grupos étnicos naturales dentro de una organización es una tendencia que necesita manejarse en forma constructiva. Los empleados, especialmente si no hablan inglés, pueden buscar a otros del mismo grupo étnico para que los auxilien. En el Marriott's Quorum Hotel de Addison, Texas, un alto porcentaje de su personal de mantenimiento y limpieza es de Vietnam. Con el inglés como segundo idioma, estos empleados a menudo buscan a otros vietnamitas en lugar de solicitar la ayuda del supervisor. No quieren sentirse apenados por su incapacidad de hablar un inglés fluido. Aunque los grupos étnicos naturales pueden crear un fuerte sentido de integración, impiden el trabajo con otros que no comparten el mismo lenguaje y herencia cultural. En las oficinas corporativas de J.C. Penney, en Plano, Texas, el personal de la cafetería una vez al mes prepara comidas, coloca banderas y muestra artículos de otros países en que la compañía realiza negocios. Este tipo de observancia es una forma en que los empleados pueden tener alguna idea de lo que significa vivir y trabajar en diferentes culturas.

Actitudes y diferencias culturales. La mayoría de la gente ha desarrollado actitudes y creencias sobre los demás, para el momento en que busca empleo. Sin embargo, algunas actitudes y creencias fomentan frustración, ira y amargura entre aquellos a los que están dirigidas. Los gerentes y otros que desean alentar la tolerancia entre los empleados reconocen que se requieren cambios importantes. En algunas organizaciones, se hace a un lado a mujeres y minorías cuando se toman decisiones importantes, formales. Desde el punto de vista informal, a menudo se omite invitar a esta gente cuando otros salen a almorzar o asisten a un espectáculo deportivo. Estas reuniones informales con frecuencia dan oportunidad de que los empleados mayores aconsejen a los más jóvenes sobre la forma de enfrentar los problemas, una ventaja que no comparten los que no asisten.

GÉNERO

Las mujeres representan ahora casi 47% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos. También representan alrededor de 11% de los funcionarios de las grandes corporaciones, lo que es un ascenso respecto de 8.5% que había en 1995.¹³ Una razón para el número limitado de mujeres ejecutivas es el techo de cristal.

El **techo de cristal** es una barrera tan sutil que es transparente, y sin embargo es tan fuerte que evita que las mujeres y las minorías asciendan hacia puestos altos en la administración. Parece haber tres causas del techo de cristal. Primero, muchos ejecutivos y gerentes no rinden cuentas de los resultados obtenidos en las áreas de oportunidad, igualdad de empleo y acción afirmativa. Segundo, no se estimula a mujeres y minorías a solicitar o ni siquiera saben que existen puestos vacantes en niveles más altos. En ocasiones, estas vacantes se discuten en los juegos de golf, de cartas y otras actividades a las que no se suele invitar a mujeres ni empleados procedentes de minorías. Tercero, a estos grupos les faltan oportunidades de capacitación y desarrollo que les permitirían mejorar su competencia y oportunidades de promoción.

Consideremos uno de los programas de Aetna, el proveedor global de servicios financieros, de retiro y de salud, que pretende contribuir a romper ese techo de cristal. El programa de líderes emergentes de Aetna está diseñado para cultivar la siguiente generación de líderes, al guiar a los participantes mediante un riguroso programa de desarrollo de varios años. Una de las metas es construir una amplia diversidad en la base de talentos de Aetna. Los candidatos deben tener de cinco a siete años de experiencia de trabajo, ya sea dentro de Aetna o fuera de la compañía. El programa guía a los participantes por una serie de asignaciones de trabajo de 12 a 24 meses en diferentes áreas del negocio. De acuerdo con Orlene Weyland, director del programa, este programa es diferente porque está altamente individualizado y llega a la gente muy temprano en sus carreras. Cada candidato recibe asesoría, educación, tutoría y guía en la ruta de carrera.¹⁴

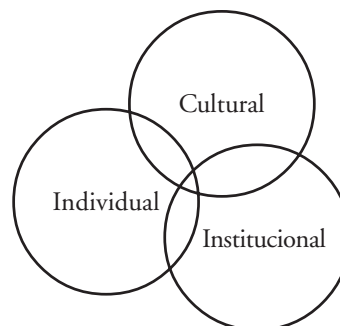
Muchas mujeres con niños tienen empleos de tiempo completo además de llevar una responsabilidad principal en la atención de la familia. Se estima que 75% de las mujeres que trabajan se encuentra en sus años de crianza de niños. DuPont, Eli Lilly y Marriot International se encuentran entre las empresas que tienen políticas y estrategias amigables con la familia. Tales empresas ofrecen servicios de cuidado de niños, tiempo flexible (poder llegar y salir del trabajo en diferentes horarios), participación del puesto (dos personas, frecuentemente mujeres, trabajan parte del tiempo y comparten un puesto), trabajo a distancia (oportunidad para que ciertos grupos de empleados trabajen en casa parte o la mayor parte de su tiempo), y otros ajustes flexibles para acomodar a empleados con necesidades urgentes de familia.¹⁵

RAZA Y GRUPO ÉTNICO

Cada año, una tercera parte de los recién llegados a la fuerza de trabajo de Estados Unidos son miembros de grupos minoritarios. La fuerza de trabajo estadounidense tiene cerca de 17 millones de afroestadounidenses, lo que representa un ascenso de casi 20% desde 1990. Los hispanos, asiáticos y otras minorías comprenden 15% de la fuerza de trabajo, es decir, se ha registrado un ascenso de 4% desde 1980.¹⁶ Además del techo de cristal, los miembros de los grupos minoritarios también enfrentan el **racismo**, la noción de que el grupo genético de una persona es superior a todos los demás. Como lo sugiere la figura 1.3, el racismo asume tres formas básicas interrelacionadas: (1) *racismo individual*: la medida en que una persona sostiene actitudes, valores, sentimientos o incurre en conductas que promueven el grupo racial propio de dicha persona como superior; (2) *racismo cultural*: la elevación arrogante de los rasgos y logros culturales de una raza como superiores, al mismo tiempo que se denigran o niegan los de otras razas; y (3) *racismo institucional*: reglas, disposiciones, legislación, políticas y costumbres organizacionales o sociales que sirven para mantener la condición dominante y el control de un grupo racial. Cada forma de racismo puede operar de manera abierta o secreta, deliberada o inadvertidamente.

Figura 1.3

Formas interrelacionadas de racismo



EDAD

Las fuerzas laborales de Estados Unidos y Canadá están envejeciendo junto con los nacidos en la época de la explosión demográfica. De 1990 a 2000, el número de personas de 35 a 47 años se incrementó en 48%, mientras que el número entre 48 y 53 años se incrementó en 67%.¹⁷ El incremento en el número de empleados de mediana edad ha chocado con los esfuerzos de muchas compañías, entre ellas Kodak, Sanyo Electric y British Petroleum, de reducir los niveles administrativos medios con el fin de permanecer competitivos. Al paso del tiempo, las competencias que muchos de estos empleados han cultivado son útiles sólo para la empresa en que laboran. El personal más viejo, desplazado, que pierde su empleo, por lo general tiene muchas dificultades para alcanzar los mismos niveles de responsabilidad y sueldo, aunque pueda encontrar trabajo. Aún más, a menudo es menos probable que los trabajadores de mayor edad se reubiquen o capaciten para nuevas ocupaciones que los más jóvenes.

Fannie Mae, formalmente conocida como la Federal National Mortgage Association, es una organización que continúa recibiendo grandes premios por apoyar muchas formas de diversidad que incluyen el género, la raza, el grupo étnico y la edad. Con sede en Washington, D.C., Fannie Mae es una de las más grandes fuentes de financiamiento de hipotecas residenciales. La empresa tiene cerca de 4 500 empleados. De sus puestos gerenciales, 46% corresponde a mujeres y 23% a minorías. En 1999, Frank Rains asumió el puesto de presidente y director general, lo que lo convirtió en el primer afroestadounidense en dirigir una compañía de *Fortune* 500. El siguiente recuadro de competencia de manejo de la diversidad expone el compromiso y las iniciativas de Fannie Mae para desarrollar y apoyar esta competencia entre todos sus empleados.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

EL LIDERAZGO DE DIVERSIDAD DE FANNIE MAE

En Fannie Mae, 10 compromisos gobiernan cada decisión de negocios que se toma. Ellos representan los valores que definen el espíritu de la compañía. La diversidad es uno de ellos, y el compromiso con la diversidad de la organización expresa:

Estamos comprometidos a fomentar una fuerza de trabajo diversificada, así como a reconocer y apreciar las habilidades y perspectivas exclusivas de cada individuo.

Fannie Mae está dedicada a ofrecer a todos sus empleados una oportunidad igual para alcanzar su potencial pleno. Los elementos fundamentales de su filosofía de diversidad son comunicados con claridad a cada empleado, con la promesa de que la organización está comprometida a ofrecer un ambiente donde:

- los empleados reciben un trato justo;
- se reconoce y premia a los empleados por su habilidad y méritos por sus contribuciones;
- los empleados tienen igual acceso a oportunidades de crecimiento y avance;
- los empleados se respetan entre sí y están libres de acosos, discriminaciones e intolerancia;
- la diversidad de la sociedad está representada a todos los niveles en toda la organización; y
- la administración y desarrollo de los empleados se reconoce como de importancia crucial para el éxito de la organización.

Para dirigir los esfuerzos de la organización en torno a sus metas de diversidad, Fannie Mae creó un departamento dedicado a ello, la oficina de diversidad. Ésta, que trabaja de manera estrecha con la división de recursos humanos, desarrolla, maneja y evalúa las políticas, planes, programas

Para más información sobre Fannie Mae, visite la página web de la organización en <http://www.fanniema.com>

y prácticas de la organización respecto de las oportunidades iguales de empleo (EEO, por sus siglas en inglés), acción afirmativa, resolución de disputas y diversidad de la fuerza de trabajo.

Fannie Mae se orienta a impulsar una cultura en que los empleados reconocen y aprecian la diversidad de sus compañeros. En este ambiente, muchos empleados que comparten un interés común en raza, grupo étnico, género, orientación sexual, edad, religión, origen nacional o herencia cultural han escogido formar o unirse a un grupo de apoyo existente de empleados. Estas organizaciones al nivel operativo canalizan la voz de sus miembros, y les permiten comunicar a la administración superior sus inquietudes y preocupaciones relacionadas con la diversidad. Representantes de estos grupos forman parte del cuerpo de asesoría en diversidad de la compañía.¹⁸

Objetivo de aprendizaje

4. Describir la competencia del manejo de la ética.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

La **competencia del manejo de la ética** se refiere a la habilidad global de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas. La **ética** son los valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto.¹⁹

HABILIDADES CLAVE

La competencia de manejo de la ética incluye las habilidades clave para hacer lo siguiente:

- Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética (véase de manera especial el capítulo 13, La toma de decisiones en las organizaciones).
- Evaluar la importancia de los aspectos éticos al considerar cursos alternos de acción. La decisión de comprar en Wal-Mart o en Target no se relaciona con ningún tema ético de consecuencia.
- Aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conducta del patrón, al tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y autoridad de una persona. En general, mientras mayor sea su nivel de responsabilidad y autoridad, es más probable que esa persona enfrente temas y dilemas complejos y ambiguos desde el punto de vista ético. Por ejemplo, es probable que las decisiones que imponen demandas y tienen importancia éticas sean mucho menores para un asociado que trabaja en una tienda de Home Depot que para el gerente de la tienda (véase de manera especial el capítulo 10, La dirección efectiva: bases).
- Demostrar dignidad y respeto para otros en las relaciones de trabajo, como emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias, en la medida en que esto sea factible, en lo individual y en términos del puesto de una persona. El gerente de una tienda de Sears está en mejores condiciones de impedir que un empleado falte el respeto a miembros de un grupo minoritario, que un empleado encargado del reloj checador de la tienda (véase en especial el capítulo 11, La dirección efectiva: avances contemporáneos).
- Demostrar honestidad y apertura en la comunicación, limitada sólo por consideraciones legales, de privacidad y competitivas (es decir, haga lo que usted dice y diga lo que usted hace). (Véanse sobre todo los capítulos 9, El manejo del conflicto interpersonal y la negociación, y 12, La comunicación interpersonal).

DILEMAS ÉTICOS

Los temas éticos que enfrentan los administradores y otros empleados han adquirido mayor importancia en años recientes, alimentada ésta por la preocupación pública sobre la forma en que se hacen los negocios. En los capítulos 12 y 15 volveremos a estudiar este punto revisando algunos aspectos de competencia en ética relacionados con Enron. Algunas veces es difícil definir lo que es la conducta ética, en particular en una economía global con sus distintas creencias y

prácticas. Aunque es claro que la conducta ética en los negocios tiene un componente legal, significa más que eso, y aquello que es absoluto y vigente en un país no siempre lo es en otro.

Los gerentes y empleados enfrentan por igual situaciones en que no hay respuestas correctas o incorrectas claras. La carga radica en que los individuos tomen decisiones éticas. Surge un **dilema ético** cuando un individuo o equipo debe tomar una decisión que atañe a múltiples valores. Un dilema ético no sólo significa elegir lo correcto sobre lo incorrecto, ya que puede haber varios valores en competencia. Algunos dilemas éticos nacen de las presiones competitivas y de tiempo, entre otros factores.²⁰ Consideremos estos tres ejemplos de la vida real de dilemas éticos:

- Hoy un cliente nos pidió un producto. Después de decirle lo que costaba, dijo que no podía pagarlo. Yo sé que él podría conseguirlo más barato con un competidor. ¿Debo decírselo o dejar que se vaya sin obtener lo que necesita? ¿Qué debo hacer?
- Un compañero de trabajo me dijo que piensa renunciar en dos meses e irse a un nuevo empleo que le han ofrecido. Entretanto, mi jefa me dijo que no me iba a ascender en la compañía, porque iba a darle la oportunidad a mi compañero. ¿Qué debo hacer?
- Mi jefe me dijo que uno de mis empleados está entre varios que pronto van a ser despedidos, y que yo no debo decírselo todavía pues podría comunicarlo a toda la organización, lo que pronto causaría una tremolina. Entretanto, mi empleado me comentó que quiere comprarle frenos dentales a su hija y una nueva alfombra para su casa. ¿Qué debo hacer?²¹

El liderazgo, las políticas y reglas de la organización superior y la cultura organizacional prevaleciente pueden hacer mucho para reducir, orientar y ayudar al individuo a enfrentar y resolver los dilemas éticos. La tabla 1.1 ofrece un breve cuestionario que le pide evaluar una organización o jefe con el que usted haya trabajado, respecto de su compromiso con diversas conductas, prácticas y políticas éticas.

El siguiente recuadro de competencia en el manejo de la ética que trata sobre el credo de Johnson & Johnson (J&J), es un seguimiento natural al recuadro de competencia sobre el desarrollo de la carrera en J&J. No son sólo una placa en la pared, los principios que se expresan en el credo de J&J impulsan la conducta ética a todos los niveles de la organización.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

EL CREDO DE JOHNSON & JOHNSON

Creemos que nuestra primera responsabilidad es ante los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todos los otros que usan nuestros productos y servicios. Al satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de alta calidad. Debemos luchar en forma constante por reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables. Las órdenes de los clientes deben ser atendidas rápido y bien. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una utilidad justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, aquellos hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Cada uno debe ser considerado como individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deben tener un sentido de seguridad en su empleo. Su compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas y seguras. Debemos preocuparnos de aplicar formas de ayudar a que nuestros empleados cumplan con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas. Debe haber oportunidades iguales para el empleo, desarrollo y mejoramiento de aquellos que reúnen los requerimientos. Debemos ofrecer una administración competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Para más información sobre Johnson & Johnson, visite la página web de la organización en <http://www.jnj.com>.

Somos responsables ante las comunidades en que vivimos y trabajamos y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar buenas obras y beneficencias y responder con nuestra parte justa de impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas y una mejor salud y educación. Debemos mantener en buen orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es ante nuestros accionistas. El negocio debe obtener una utilidad sólida. Debemos experimentar con nuevas ideas. Se debe realizar la investigación, se deben desarrollar programas innovadores y se deben pagar los errores que se cometan. Se debe comprar nuevo equipo, acondicionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Deben crearse reservas para los tiempos adversos. Cuando operamos según estos principios, los accionistas deben obtener un rendimiento justo.²²

Tabla 1.1

Cuestionario de prácticas éticas

Instrucciones. Piense en una organización en la que usted haya trabajado (o en la que trabaje en la actualidad). Responda a las 10 declaraciones que siguen en la escala, relacionadas con el grado en usted crea que la organización refleja la conducta, política o práctica en cada afirmación. Use la siguiente escala de 10 puntos, que va desde 10 (muy descriptiva de la organización) a 1 (de ninguna manera descriptiva). El punto medio en la escala, 5, indica que usted es neutral o no está decidido.

De ninguna manera			Neutral				Muy descriptiva				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Registre su número al lado de cada declaración.

- _____ 1. No temía que la administración superior se vengara por reportar errores de otros.
- _____ 2. Otros empleados y yo confiábamos en que la administración hiciera lo correcto.
- _____ 3. Cuando se tomaban decisiones importantes, los administradores y otros empleados considerábamos las consecuencias éticas de las alternativas analizadas.
- _____ 4. Había políticas y prácticas bien establecidas por la administración superior para tener tratos honestos con los clientes.
- _____ 5. Las habilidades centrales en la competencia de manejo de ética se consideraban importantes y se aplicaban en forma consistente por la administración superior.
- _____ 6. Mis compañeros de trabajo y yo nunca nos sentimos presionados a realizar prácticas que considerábamos cuestionables o poco éticas.
- _____ 7. Mi organización practicaba lo que era correcto, no sólo lo que dejaba utilidades rápidas u otros beneficios.
- _____ 8. Las políticas sobre ética y las conductas esperadas por la organización se comunicaban con claridad a todos los empleados.
- _____ 9. Había consecuencias claras por incurrir en desviaciones o violaciones a las políticas de ética y a las conductas esperadas, que estaban respaldadas por acciones en caso de que hubiera violaciones.
- _____ 10. No se toleraban altos niveles de desempeño individual que se alcanzaban por violar o distorsionar las políticas de ética y las conductas esperadas de la organización.

Resultados e interpretación. Sume los valores en puntos de las declaraciones 1 a 10. Un total de 80 a 100 indica una organización altamente ética. Totales de 61 a 79 sugieren que se necesitan mejoras. Totales de 40 a 60 pueden sugerir señales y prácticas de éticas confusas e inconsistentes. Una calificación de 10 a 40 sugiere una organización profundamente no ética que requiere una transformación fundamental.

Objetivo de aprendizaje

5. Describir la competencia del manejo transcultural.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

La **competencia de manejo transcultural** se refiere a la habilidad global de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas, y luego enfocar temas organizacionales y estratégicos clave con una mente abierta y curiosa. La **cultura** es el patrón dominante de vida, pensamientos y creencias que se desarrolla y trasmite por la gente a generaciones posteriores, en forma consciente o inconsciente.²³ Para que una cultura exista debe:

- Ser compartida por la vasta mayoría de los miembros de un grupo grande o de toda la sociedad.
- Debe ser transmitida de generación en generación; y
- modelar la conducta, decisiones y percepciones del mundo.²⁴

Un aspecto clave de una cultura atañe a sus **valores culturales** que son aquellas creencias conscientes e inconscientes, sostenidas de manera profunda, que especifican las preferencias y comportamientos generales, y definen lo que es correcto e incorrecto. Los valores culturales se reflejan en la moral, costumbres y prácticas establecidas de una sociedad.

HABILIDADES CLAVE

La competencia del manejo transcultural incluye las habilidades clave para hacer lo siguiente:

- Entender, apreciar y usar las características que hacen peculiar a una cultura particular, y reconocer las que es probable que influyan en la conducta de una persona.
- Identificar y entender la forma en que los valores relacionados con el trabajo, como el individualismo y el colectivismo, influyen en las decisiones de individuos y grupos.
- Entender y motivar a los empleados con diferentes valores y actitudes. Éstos pueden ir desde los estilos más individualistas, occidentales, de trabajo, hasta actitudes paternalistas no occidentales, sujetas a la mentalidad colectivista extrema de “el estado se va a hacer cargo de mí”.
- Comunicarse en el lenguaje del país con el cual el individuo tiene relaciones de trabajo. Esta habilidad es crucial para los empleados que tienen una comunicación constante con aquellos que tienen un diferente lenguaje nativo.
- Enfrentarse a condiciones extremas, en especial aquellas que tienen encargos de trabajo en países extranjeros. Esto se aplica incluso si este encargo es de corto plazo o la persona tiene responsabilidades internacionales de su oficina matriz. Algunas condiciones extremas incluyen la inestabilidad económica, la inquietud política, los conflictos culturales, obstáculos burocráticos del gobierno, falta de legislación o leyes que están cambiando de manera constante y que se relacionan con la regulación y protección de los intereses de negocios, ira o resentimientos públicos hacia los extranjeros, insurrecciones armadas o incluso golpes militares en toda forma, etcétera.
- Atender los aspectos administrativos y otros mediante una **mentalidad global**. Eso significa estar analizando el ambiente con una perspectiva mundial, siempre buscando tendencias inesperadas que puedan crear amenazas u oportunidades para una unidad o una organización completa. Algunos llaman a esto la habilidad de *pensar globalmente y actuar localmente*.

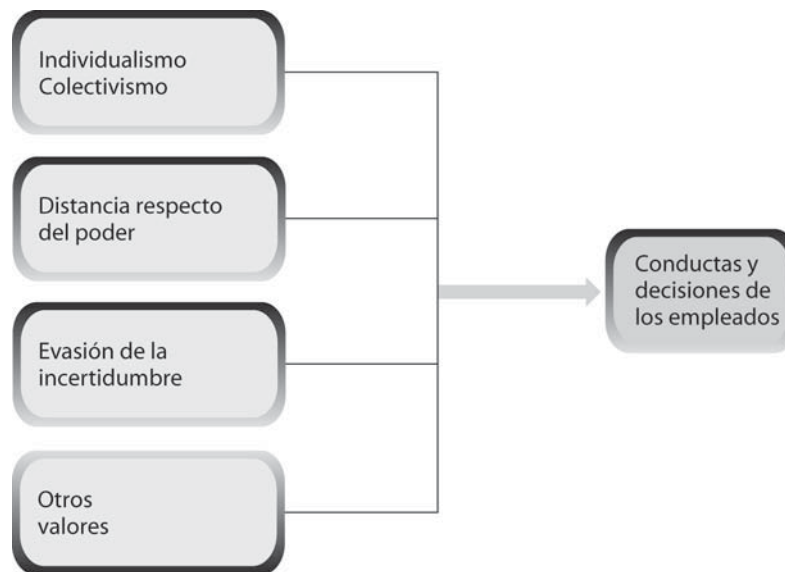
VALORES CULTURALES RELACIONADOS CON EL TRABAJO

Hay diversas clasificaciones de valores culturales. Presentaremos al lector parte de una clasificación que es muy útil para entender las diferencias individuales y sociales en tres valores relacionados con el trabajo.²⁵ Como lo sugiere la figura 1.4, éstos y otros valores culturales, combinados, influyen en la conducta y decisiones de los empleados.

Individualismo-colectivismo. El individualismo y el colectivismo son dos de los valores fundamentales relacionados con el trabajo que deben entenderse de manera cabal y usarse para desarrollar la competencia de manejo transcultural. El **individualismo** es la tendencia de la gente a cuidar de sí misma y de su familia inmediata, lo que significa una sociedad de integración

Figura 1.4

Influencia de valores culturales relacionados con el trabajo



relajada. El individuo está separado emocionalmente de las organizaciones e instituciones. La cultura recalca la iniciativa, la toma de decisiones y los logros individuales. Se considera que todo mundo tiene derecho a la privacidad y libertad personal de expresión. Entre los países que se caracterizan por destacar el individualismo están Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, el Reino Unido y Australia.

En contraste, el **colectivismo** es la tendencia de la gente a darle mayor peso a su pertenencia a grupos y a cuidarse entre sí a cambio de lealtad. La estructura social tiende a ser rígida, y los miembros del grupo (parientes, comunidades, organizaciones) se enfocan en el bienestar común y se distinguen de los externos al grupo. El colectivismo suele incluir una dependencia emocional del individuo respecto de grupos, comunidades e instituciones. Es fundamental el sentido de pertenencia y el “nosotros” en contraste con el “yo” en las relaciones. La vida privada de los individuos está abierta a los grupos y organizaciones a los que pertenecen. Por lo general, se considera que las metas del grupo son más importantes que las metas personales de los individuos. Cuando hay conflicto entre las metas individuales y las del grupo, la expectativa general es que deben prevalecer las metas y toma de decisiones del grupo. Países caracterizados por destacar el colectivismo incluyen Japón, China, Venezuela e Indonesia.

La armonía es otro rasgo de las culturas que recalcan el colectivismo. Se supone que la gente del mismo grupo comparte puntos de vista similares. En China, Japón, Taiwán y Corea del Sur, los individuos se preocupan de que su conducta no sea considerada vergonzosa por los otros miembros de su grupo. También evitan llamar la atención en público sobre los errores de otros, para que no pierdan prestigio. En estas culturas es importante conservar el prestigio, porque permite que la gente mantenga su dignidad y estatus. Como los individuos están estrechamente integrados, sienten que tienen un destino común.

En contraste, la gente en países que dan más importancia al individualismo, como Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, no forma a menudo tales grupos con vínculos tan estrechos. En general, en estos países los individuos no creen que tengan un destino común con otros. Se visualizan como independientes, únicos y especiales. Es menos probable que manifiesten conformidad con las expectativas de otros. Cuando las metas del grupo entran en conflicto con las personales, los individuos suelen perseguir sus propias metas. Además, la búsqueda de una identidad personal es muy apreciada en las culturas individualistas. Es aceptable la confrontación con otros dentro de un grupo. El logro personal, el placer y la competencia son todos elementos muy apreciados.

Distancia respecto del poder. La distancia respecto del poder es la medida en que la gente de una sociedad acepta las desigualdades de estatus y poder como un aspecto normal y funcional de la vida. Los países “altos en distancia respecto del poder” son aquellos cuyos ciudadanos aceptan por lo general las desigualdades de estatus y poder; los que son “bajos en distancia respecto del poder” son aquellos cuyos ciudadanos por lo regular no las aceptan. Entre los países que son altos en distancia respecto del poder, figuran Argentina, India, Malasia, México, Las Filipinas y Puerto Rico. En el extremo opuesto, algunos países que son bajos en distancia respecto del poder son Finlandia, Israel, Noruega y Suecia (Estados Unidos es moderadamente bajo).

La gente que ha sido criada en una cultura de alta distancia respecto del poder, tiende a comportarse en forma sumisa ante sus superiores y a evitar desacuerdos con ellos. Es más probable que los empleados con alta distancia respecto del poder reciban órdenes sin cuestionarlas y sigan las instrucciones de sus superiores.²⁶ En sociedades de alta distancia respecto del poder, los administradores y los subordinados consideran una insubordinación pasarse por alto al jefe. En países de alta distancia respecto del poder, se espera que los empleados pasen por alto al jefe con el fin de que el trabajo se haga. Cuando se negocia en países con alta distancia respecto del poder, las compañías encuentran necesario enviar representantes con puestos con nombres equivalentes o más altos a los de sus contrapartes en la negociación. Los nombres, estatus y la formalidad son de menos importancia en países con baja distancia respecto del poder.

Evasión de la incertidumbre. La evasión de la incertidumbre es la medida en que la gente se apoya en normas sociales, procedimientos y organizaciones (incluido el gobierno) para evitar la ambigüedad, incertidumbre y riesgos. En situaciones de “alta” evasión de la incertidumbre, los individuos buscan orden, consistencia, estructura, procedimientos formalizados y leyes para el manejo de su vida diaria. Las sociedades que son altas en evasión de la incertidumbre, como Japón, Suecia y Alemania, tienen una fuerte tendencia hacia el orden y la consistencia, estilos de vida estructurados, una clara especificación de las expectativas sociales y muchas reglas y disposiciones legales. En contraste, en países como Estados Unidos, Canadá y Hong Kong, hay una fuerte tolerancia de la ambigüedad y la incertidumbre. Un empleo más seguro y de largo plazo es común en países con “alta” evasión de la incertidumbre. En contraste, la movilidad de empleo y los despidos se aceptan de manera más común en países con “baja” evasión de la incertidumbre.²⁷

Evitación de los estereotipos. En capítulos posteriores, examinaremos conceptos adicionales de valor que son importantes en un manejo transcultural. Las tres dimensiones de valores transculturales presentados aquí y otras que se desarrollarán en capítulos futuros, son un útil punto de partida para explicar, predecir y relacionarse con individuos o grupos con valores culturales diferentes de los propios. Sin embargo, advertimos que a menudo diversos individuos o grupos muestran amplias variaciones de conducta y valores en una sociedad dada.

El lector necesita estar consciente de que debe evitar estereotipar las culturas en términos simples, para no incurrir en interpretaciones falsas de matices y complejidades en una cultura particular. Aún más, los temas y situaciones específicos como el trabajo, familia, amigos y recreación, pueden desempeñar un papel significativo para entender el impacto de diferentes valores culturales sobre el comportamiento. Por ejemplo, cuando los hombres de negocios japoneses hacen contratos, buscan contratos ambiguos. El elemento dominante que subyace en este enfoque es el colectivismo (valor cultural). En este contexto, el colectivismo se revela como la creencia de que quienes entran en un acuerdo, se agrupan y comparten algo en común; así que deben apoyarse y confiar entre sí. En estas condiciones, el colectivismo es más importante que la alta evasión de la incertidumbre (valor cultural de los japoneses), pero esta última no está del todo ausente. Algo de la incertidumbre que rodea el contrato se diluye en el proceso de escoger y conocer cuidadosamente a los socios de negocios, y con el apoyo de terceros. Una consideración adicional es que a muchos japoneses les gustan los contratos flexibles, porque reconocen más los límites de los contratos y las dificultades de prever todas las contingencias posibles (contexto de la historia cultural de las prácticas de negocios). Aun cuando los estadounidenses suelen ser más

tolerantes ante la incertidumbre (baja evasión de ésta) aprecian el pragmatismo y no les gusta asumir riesgos innecesarios (contexto de la economía de mercado). Si un negocio resulta fallido, confían en el sistema legal para llegar a una solución (contexto de la historia cultural de las instituciones).²⁸

El siguiente recuadro de manejo transcultural presenta la perspectiva de June Delano, directora de educación ejecutiva y administrativa de Eastman Kodak Company. Ella analiza los problemas y complejidades del manejo transcultural. Delano trabaja con los gerentes de Kodak de todo el mundo y ha vivido en varios países. Kodak tiene sus oficinas centrales en Rochester, Nueva York, y lleva a cabo operaciones o posee oficinas en 32 países de América, Europa y en las regiones de Asia/Pacífico.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

DELANO DE EASTMAN KODAK

Dudo que cualquiera que haya tenido una experiencia entre dos o más culturas, no pueda recordar un momento en que tuvo que rechazar una cuidadosa preparación transcultural. El que me llegó a la mente fue aquel cuando me reuní con un colega japonés en una visita a Estados Unidos. En lugar de la formalidad y reserva que esperaba, se quitó los zapatos, puso los pies debajo de la silla y se inclinó hacia mí, preguntándome: “Así que, ¿cómo son realmente las cosas aquí en las oficinas corporativas?” Su conducta no correspondía de ninguna manera a mi “estereotipo refinado” de la cultura japonesa, a pesar de lo cual encontramos terrenos comunes y desarrollamos una buena relación de trabajo. Al paso del tiempo, vine a entender que él era un espíritu libre cuya personalidad exuberante derribaba las normas de su grupo cultural.

Kodak tiene cada vez menos y menos expatriados reales. Más bien, tenemos gente de muchas nacionalidades que manejan equipos multiculturales, trabajan en proyectos en múltiples países y viajan cada mes fuera de sus países de origen. En un año cualquiera, pueden trabajar en París, Shangai, Estambul, Moscú o Buenos Aires, con colegas de grupos diferentes de países. Es imposible que estos viajeros globales recuerden un estereotipo para cada cultura con la que se topan, mucho menos tener un profundo conocimiento de cada una.

Kodak también ha ido más allá de la tradicional capacitación cultural al atender al multiculturalismo desde una perspectiva de equipo. A este respecto, desarrollamos un cuaderno de trabajo para los líderes que manejan equipos globales. El cuaderno explica en términos simples la función de los miembros del equipo y los líderes en diferentes culturas, utilizando dimensiones de valor cultural como individualismo/colectivismo, distancia respecto del poder y evasión de la incertidumbre, entre otras. El cuaderno ofrece también el siguiente consejo:

El hecho de que el miembro de un equipo venga de un país donde existe una orientación particular no significa que esa persona adopte necesariamente esa orientación. Las herramientas transculturales no permiten hacer predicciones perfectas, así que prepárese para encontrarse con sorpresas y contradicciones individuales.

Yo le doy una gran importancia a evitar a los “pensadores en blanco y negro” cuando se trata de trabajos transculturales. Cuando un gerente pide las “reglas” para operar en una cultura dada y luego las acepta como si fueran el evangelio, sospecho que le falta habilidad para salir adelante en esa o cualquier otra cultura distinta a la suya. No creo que todas las personas sean adecuadas para un trabajo transcultural. Kodak revisa los perfiles de los gerentes antes de asignarlos a proyectos transculturales, con base en su habilidad para manejar las paradojas, realidades en conflicto, ambigüedades y contradicciones. En Kodak no creemos que los gerentes puedan trabajar bien en un ambiente transcultural si no tienen estas habilidades.²⁹

Para más información sobre Eastman Kodak Company, visite la página web de la organización en <http://www.kodak.com>.

Objetivo de aprendizaje

6. Describir la competencia del manejo de equipos.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

La **competencia del manejo de equipos** se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales.³⁰ Los componentes de esta competencia se desarrollan en varios capítulos, en especial en el 8, El manejo de equipos y el 9, El manejo del conflicto interpersonal y la negociación. Además, las otras competencias revisadas en este capítulo contribuyen a la diversidad de habilidades que se requieren para ser un miembro o líder efectivo de equipos (como ya se sugirió en la figura 1.1).

John Yokohama, de Pike Place Fish, asigna gran importancia a la competencia de manejo de equipos. Siempre cuidadosos del compromiso que cada persona ha adquirido con la visión de la compañía, los empleados de Pike Place Fish se asesoran entre sí. Como uno de los vendedores de pescado explica, usted actúa en forma diferente cuando “es” mundialmente famoso; usted prepara a los demás en forma diferente. Cualquier acción que sea inconsistente con la visión, ser gruñón o pesimista, dejar un cuchillo en el mostrador, distraerse, o lanzar un pez en forma inadecuada, se revisa a la luz de la visión y se modifica conforme a ella. Todo mundo asesora a todos, incluido el propietario, deben ser asesorados, incluso por su empleado más nuevo. No es sólo que se trate de hacer de Pike Place Fish un mejor lugar, también se refiere a ser gente de integridad. Los empleados se cuidan entre sí lo suficiente para recordarse mutua y constantemente las posibilidades y propósitos que han declarado para sí mismos.³¹

HABILIDADES CLAVE

La competencia del manejo de equipos incluye las habilidades para hacer lo siguiente.

- Determinar las circunstancias en que es apropiado un enfoque de equipo y, cuando así se define, el tipo de equipo que debe usarse.
- Participar o dirigir el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo.
- Participar o proporcionar el liderazgo para precisar las responsabilidades y tareas de un equipo como un todo, así como para sus miembros individuales.
- Demostrar un sentido de rendición de cuentas mutua y personal por el logro de las metas del equipo, no sólo las metas propias del individuo. Es decir, el individuo no enfoca los problemas y los asuntos con la mentalidad de: “ésa no es mi responsabilidad” o “eso no me concierne”.
- Aplicar métodos y tecnologías para la toma de decisiones que sean adecuadas para las metas, asuntos y tareas que enfrenta el equipo.
- Solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas que existan entre los miembros del equipo, antes que sean demasiado desestabilizadores.
- Evaluar el desempeño propio de una persona y el equipo en relación con las metas, incluida la capacidad de emprender acciones correctivas conforme sea necesario.

LOS EQUIPOS Y EL INDIVIDUALISMO

De nueva cuenta, en algunos países, la gente cree de manera profunda en la importancia y centralidad del individuo. En Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, las instituciones educativas, gubernamentales y de negocios expresan a menudo que existen para servir a las metas individuales. Dos valores culturales que afectan mucho las decisiones sobre el uso de equipos y grupos en las organizaciones, son el individualismo y el colectivismo.

La creencia de una cultura en el individualismo genera incomodidad sobre la influencia que los equipos o grupos tienen en las organizaciones. Se espera que los empleados de culturas individualistas actúen con base en sus metas personales e interés propio. En países colectivistas, como China y Corea del Sur, el uso de equipos en las organizaciones es una extensión de los valores culturales de esos países. Aquí la incomodidad gira alrededor de la influencia relativa de

los individuos en los equipos. Así que podríamos caracterizar la diferencia básica como “ajustarse al equipo” en contraste con “distinguirse del equipo”. Incluso en sociedades que aprecian el individualismo, el uso de equipos es sustancial en empresas como Hewlett-Packard, Ford, General Electric y MONY.

Es evidente que individuos y equipos pueden tener metas incompatibles, pero estas metas no necesitan estar siempre en conflicto y, de hecho, a menudo son compatibles. El potencial de conflicto y los aspectos comunitarios es algo que sugieren las siguientes observaciones:

- Los equipos sí existen y los empleados necesitan tomarlos en cuenta.
- Los equipos movilizan fuerzas poderosas que crean efectos importantes para los individuos.
- Los equipos pueden crear tanto resultados buenos como malos.
- Se puede manejar a los equipos para incrementar los beneficios que se derivan de ellos.

Las circunstancias en las que se deben usar los equipos en contraste con descansar exclusivamente en el individuo, es decir, un solo empleado o gerente asume el control y la responsabilidad personal de realizar una tarea, resolver un asunto o atacar un problema, deben evaluarse en forma continua.

El siguiente recuadro de competencia de manejo de equipos aporta elementos de juicio sobre el uso de éstos en la planta de procesamiento de alimentos vegetales Green Giant de Pillsbury en Belvedere, Illinois.

COMPETENCIA: MANEJO DE EQUIPOS

EQUIPOS EN GREEN GIANT DE PILLSBURY

La estructura de la planta de Green Giant de Pillsbury, en Belvedere, comprende 48 equipos de negocios y equipos adicionales de mejoramiento continuo. Los resultados de los equipos en esta planta son impresionantes. El equipo de tuberías gemelas ha hecho posible reducir en forma significativa el tiempo promedio de permuta del procesado de un vegetal a otro, con lo que se reducen los inventarios de vegetales. El equipo de mejoras de la congelación a granel hizo pasar por procesos de reingeniería un túnel congelador para congelar arroz y pasta. Al hacerlo, redujo los costos ergonómicos, de desecho, reparación, capacitación y mano de obra anuales.

El gerente de la planta de Green Giant, Vince Castle, recuerda que, cuando la administración puso en práctica por primera vez los equipos en la planta de Belvedere, “el punto de atención era hacer que los equipos se dirigieran o se manejaran por sí mismos”. Eso siguió siendo cierto hasta hace más o menos poco tiempo, cuando fue evidente que la planta podría mejorar todavía más su desempeño si se asignaba un líder a cada equipo. Castle comenta: “Es un acto real de equilibrio. Si uno pone todo su esfuerzo en desarrollar los equipos, encontrará que algunas veces en realidad no tiene una meta a la cual dirigirlos”. Dejar que los equipos de Belvedere tuvieran líderes, fue parte de un esfuerzo para enfocarse más estrictamente en el desarrollo y cumplimiento de metas específicas, medibles. Castle dice: “Habíamos llegado a una plataforma, y era tiempo de que los líderes asumieran un papel más prominente para que los equipos pudieran seguir avanzando”. Los líderes de equipos también aportan la continuidad necesaria para que los equipos puedan construir sobre los logros anteriores, dado que la rotación de empleados es inevitable. “Si la fuerza de trabajo no cambiara nunca, tal vez no hubiéramos emprendido la ruta de designar líderes de equipos”, dijo Castle.

El líder del equipo de distribución, Russ Kitsemble, relata de manera muy pragmática la forma en que él y su equipo de operadores de montacargas integraron recientemente la distribución congelada y en seco en un solo centro de distribución centralizado, apoyado por equipos de trabajo transfuncionales. “Tuvimos a nuestros operadores de montacargas en capacitación durante seis meses, moviéndolos entre las áreas seca y congelada, pero ahora estamos viendo ahorros significativos de costos, y estamos aprovechando mejor a nuestro personal, hay menos tiempo extra.” Kitsemble señala que las cajas por hora de sueldo se están manejando en la actualidad mejor de lo planeado, y que han pasado 27 meses desde que ocurrió el último accidente registrado en la distribución.

Para más información sobre Pillsbury, visite la página inicial de la organización en <http://www.pillsbury.com>.

En la planta de Belvedere, la administración ha implantado un programa de participación de ganancias en que 50% de las ganancias de la planta (desempeño en costos en comparación con el plan de operación fiscal) se asigna a un fondo común que se comparte entre todos los miembros del equipo. La planta también ha iniciado un programa de premios por cumplimiento de las normas de seguridad basado en el número de meses en que los empleados trabajan sin lesiones. A los tres meses, los empleados reciben un certificado de regalos por 15 dólares para Media Play, a los seis meses una cena y a los 12 meses un día libre con goce de sueldo.³²

Objetivo de aprendizaje

7. Describir la competencia del manejo del cambio.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

La **competencia del manejo del cambio** se refiere a la habilidad global de reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidades de una persona.

HABILIDADES CLAVE

La competencia del manejo del cambio incluye las habilidades centrales para realizar lo siguiente:

- Aplicar las seis competencias previamente estudiadas en el diagnóstico, desarrollo y puesta en práctica de los cambios requeridos.
- Aportar el liderazgo en el proceso de cambio planeado (véanse en especial los capítulos 10, La dirección efectiva: bases, y 11, La dirección efectiva: avances contemporáneos). Como describimos en esos capítulos, los estilos y enfoques de liderazgo pueden exigir modificaciones en condiciones de crisis y ante la necesidad de grandes cambios. Considérese el caso de Jack Welch, el recientemente retirado director general de GE. En alguna época, se le conoció como “Jack Neutrón” por su enfoque y estilo de liderazgo autocráticos. Él se enfrentó a la necesidad de hacer cambios transformacionales y tomar decisiones difíciles, que incluían la eliminación de decenas de miles de puestos de empleados, niveles completos de administración, y varias divisiones. Después de completar todo este profundo ajuste, Welch cambió su enfoque de liderazgo e hizo saber que no había lugar para autócratas en GE. No demasiados líderes pueden cambiar su conducta como lo hizo Welch. En muchos casos, el autócrata necesita ser sustituido por un líder más democrático o permisivo cuando la crisis se ha dejado atrás.³³
- Diagnosticar la presión y la resistencia al cambio en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional o externas, como nuevas tecnologías o competidores (véanse sobre todo los capítulos 15, El cultivo de la cultura organizacional, y 16, Guía para el cambio organizacional).
- Aplicar un modelo de sistemas y otros procesos para introducir y realizar el cambio organizacional. Los individuos con esta habilidad pueden identificar temas clave y diagnosticarlos al examinar los factores básicos de *quién, qué, por qué, cuándo, dónde y cómo*. En la mayoría de los capítulos de este libro ofrecemos elementos de juicio para desarrollar esta habilidad.
- Buscar, ganar, compartir y aplicar nuevos conocimientos en la búsqueda de mejoras constantes, creatividad y enfoques o metas totalmente nuevos. Estas conductas requieren la **toma de riesgos**, o sea, la disposición a tomar riesgos razonables para reconocer y aprovechar oportunidades, al mismo tiempo que también se reconocen sus posibles resultados negativos y se vigila el progreso hacia las metas.

FUERZAS TECNOLÓGICAS

Las fuerzas tecnológicas, en especial las tecnologías de información basadas en la computación, siguen revolucionando la forma en que se atiende a los clientes; en que los empleados se comunican

y se vinculan entre sí y con terceros externos, como clientes, proveedores, competidores y dependencias gubernamentales; en que se realizan en que se estructuran las organizaciones; en que se dirigen y manejan los recursos humanos, etcétera.

El cambio tecnológico puede tener efectos positivos, incluyendo productos y servicios de mayor calidad y menores costos. Pero también puede tener efectos negativos, lo que incluye la erosión de la privacidad personal, el estrés relacionado con el trabajo y problemas de salud (por ejemplo, males de los ojos, síndrome del túnel carpal y exposición a sustancias tóxicas).

Las nuevas tecnologías están incrementando la necesidad de un aprendizaje, adaptación e innovación constantes por parte de individuos, equipos y organizaciones completas. En *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*, S. Davis y C. Meyer propusieron una fórmula para representar la rápida aceleración del cambio tecnológico y otros cambios:

$$\text{Velocidad} \times \text{conectividad} \times \text{intangibles} = \text{bruma}$$

<i>Velocidad</i>	Todos los aspectos de las organizaciones operan y cambian en tiempo real.
<i>Conectividad</i>	Todo está conectándose en forma electrónica a todo lo demás: productos, gente, compañías, países, todo.
<i>Intangibles</i>	Toda transacción tiene tanto un valor tangible como intangible desde el punto de vista económico. Lo intangible está creciendo con más rapidez; es el papel creciente de los servicios personales para muchas organizaciones y la economía como un todo.
<i>Bruma</i>	El nuevo mundo en el que llegaremos a vivir y trabajar. ³⁴

La revolución en las tecnologías es una fuerza poderosa que impulsa la creación de la *bruma* y la necesidad de manejar de manera activa el cambio. A lo largo de este libro, exponemos tópicos que están relacionados con la introducción y uso de la tecnología y que, a su vez, están afectados por ella.

El rápido crecimiento en el uso de la Internet en Estados Unidos es la expresión más obvia de una economía y una cultura que se enfocan en la velocidad. La Internet es una tecnología que parece llevar todo el mundo hasta el escritorio de una persona de manera instantánea y satisfacer con rapidez cualquier pregunta o curiosidad. La World Wide Web en línea, siempre en ampliación, no es sino la señal más reciente de una tendencia surgida durante los últimos decenios que ha acercado continuamente cada vez a los negocios, clientes y a otros en tiempo real. Tecnologías que van desde las computadoras personales y la televisión, desde los cajeros automáticos hasta los sistemas de procesamiento de fotografías en una hora han modelado nuestras expectativas sobre los tiempos que son aceptables para esperar resultados.

El siguiente recuadro de competencia del manejo del cambio revela la forma en que Drew Santin y su empresa, Santin Engineering, Inc., de Peabody, Massachusetts, aumentó la velocidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

SANTIN ENGINEERING ADOPTA LA VELOCIDAD

La compañía de Drew Santin, Santin Engineering, Inc., construye prototipos rápidos para fabricantes que desean ver en qué forma lucen, se sienten y actúan sus productos más nuevos y quieren saberlo ahora, no mañana. Para agravar la presión, está el hecho de que los mayores clientes de Santin, fabricantes de componentes de computadoras, y de accesorios de ropa y joyería, se hallan entre los más exigentes. Sus clientes cuentan con él para enfrentarse a la demanda cada vez más acelerada de sus consumidores para revertir rápidamente su situación.

Santin expresa, “Trabajo con una industria, la de componentes de computadoras personales, donde el periodo de dos años para desarrollar un nuevo producto que no hace mucho era la norma, se ha convertido ahora en seis meses o menos. Y en algunos casos, tenemos que ayudar a

Para más información sobre Santin Engineering, Inc., visite la página web de la organización en <http://www.santineng.com>.

nuestros clientes a revertir su situación en marco de tiempo que puede ser tan breve como un mes. La industria de la moda sigue el mismo patrón: Puede ver cómo los competidores matan las cosas incluso antes de que las saquen al mercado. Así que es crucial que contemos con la capacidad de preparar una solución a la medida exacta de sus consumidores. La presión es constante para reducir los plazos y ayudarla a obtener un producto que arroje buenos resultados en el tiempo más corto posible”. En lugar de volar por ahí como un albatros, cargando la necesidad de mayor velocidad, él y sus 60 empleados están adoptándola y haciendo de Santin Engineering un comerciante que aprovecha la velocidad. Los empleados trabajan de manera rutinaria noches y fines de semana para ayudar a sus clientes a reducir horas y días preciosos en el proceso de desarrollo.

Santin capacita a sus empleados en todas las áreas para asegurar una máxima flexibilidad en beneficio de sus clientes. Con software de computadora, los ingenieros pueden producir modelos de plástico rápidos de componentes de producción al momento, incluso mientras se realiza una reunión con un cliente.³⁵

Objetivo de aprendizaje

8. Explicar el marco de aprendizaje del comportamiento organizacional.

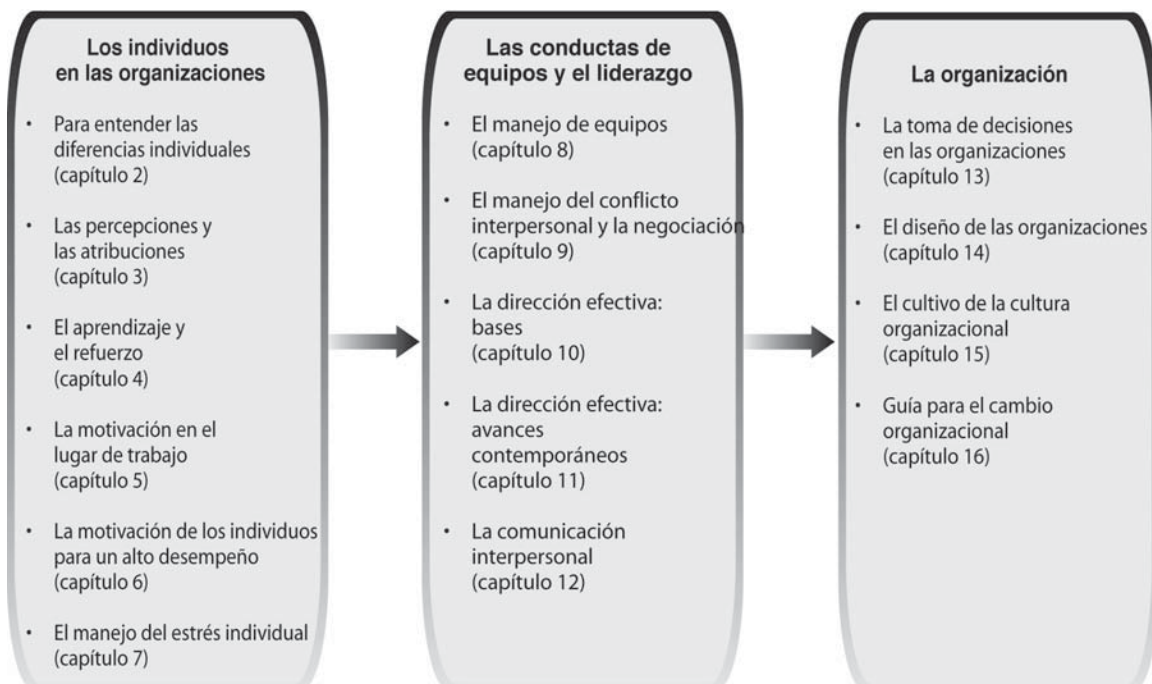
MARCO DE APRENDIZAJE

La efectividad de largo plazo de una organización está determinada por su habilidad para anticipar, manejarse y responder a cambios en el ambiente. Los accionistas, sindicatos, empleados, instituciones financieras, dependencias del gobierno, entre otros, ejercen numerosas y siempre cambiantes presiones, demandas y expectativas sobre la organización. Las competencias que hemos identificado subrayan la conexión entre las fuerzas ambientales y las acciones de gerentes y empleados. A lo largo de este libro, por tanto, examinamos las relaciones entre varias influencias ambientales, competencias y el comportamiento organizacional en general.

El marco de aprendizaje del comportamiento organizacional y la mejora de las competencias del personal de las organizaciones consta de tres componentes básicos: (1) los individuos en las organizaciones; (2) las conductas de equipos y el liderazgo; y (3) la organización misma. La figura 1.5 muestra las relaciones entre sus componentes, así como los aspectos principales de cada uno.

Figura 1.5

Marco de aprendizaje



Estas relaciones son demasiado dinámicas (tanto en variedad como en cambios) como para definir las como leyes o reglas. Conforme examinemos cada componente, quedará claro el dinamismo y complejidad del comportamiento organizacional.

LOS INDIVIDUOS EN ORGANIZACIONES

La gente hace suposiciones sobre las personas con las que trabaja o se divierte. En cierta medida, estas suposiciones influyen en la conducta de un individuo hacia los otros. Los empleados efectivos entienden lo que afecta sus propias conductas antes de tratar de influir en la conducta de los demás. En la parte I, capítulos 2 a 7, nos concentramos en la conducta de los individuos, especialmente en las organizaciones.

El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional. Por consiguiente, es crucial entender la conducta individual para una administración efectiva. Cada persona es un sistema fisiológico compuesto de varios subsistemas, digestivo, nervioso, circulatorio y reproductivo y un sistema psicológico compuesto de varios subsistemas: actitudes, percepciones, capacidad de aprendizaje, personalidad, necesidades, sentimientos y valores. En la parte I, nos concentramos en el sistema psicológico del individuo. Tanto factores internos como externos modelan la conducta de una persona en el trabajo. Los factores internos incluyen la habilidad de aprendizaje, la motivación, percepción, actitudes, personalidad y valores. Entre los factores externos que afectan la conducta de una persona se hallan el sistema de premios de la organización, la política en la organización, la conducta de los grupos, los estilos de liderazgo administrativo y el diseño de la organización. Examinaremos estos factores en las partes II y III.

LAS CONDUCTAS DE EQUIPOS Y EL LIDERAZGO

Al ser intrínsecamente seres sociales, las personas no escogen vivir o trabajar solas. Pasan la mayor parte de su tiempo interactuando con otras: la gente nace en un grupo familiar, participa de manera colectiva en servicios religiosos, trabaja en equipos y juega en grupos. Gran parte de la identidad de una persona se basa en la forma en que otros individuos y grupos la perciben y tratan. Por estas razones y porque muchos administradores y empleados dedican un tiempo considerable a interactuar con otra gente las competencias en la comunicación, interpersonales y dinámicas de equipo son vitales para cualquiera que participe en una organización.

Las organizaciones necesitan líderes que puedan integrar las metas de los clientes, empleados y organizacionales. La habilidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado en que las habilidades y estilos de liderazgo hacen posible que gerentes y líderes de equipo controlen, influyan y actúen con eficacia. En la parte II, capítulos 8 a 12, examinamos la forma en que los líderes influyen en otros y la forma en que los individuos pueden desarrollar competencias de liderazgo. El liderazgo efectivo incluye el manejo de los conflictos, que pueden surgir sobre cualquier asunto. El modo en que los empleados se comunican con sus superiores, compañeros, subordinados y otros, puede ayudarlos a ser buenos miembros de equipo, o conducir a un pobre estado de ánimo y falta de compromiso. Por tal razón, y porque la mayor parte de los gerentes y profesionales dedican un tiempo considerable a tratar con otros, en esta parte destacamos la comunicación interpersonal.

LA ORGANIZACIÓN MISMA

La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está del todo bajo el control de quienes tienen que tomarlas. En la parte III, capítulos 13 a 16, consideramos los factores, tanto internos como externos, que influyen en las decisiones individuales, de equipo y organizacionales. Precisamos y exploramos las fases de la toma de decisiones y algunos conceptos y dilemas éticos que suelen surgir.

Para un trabajo eficaz, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño de la organización. Identificamos factores que influyen en el diseño de la organización y presentamos algunos de los diseños de organización más usuales.

Los individuos ingresan a las organizaciones a trabajar, ganar dinero y alcanzar sus metas de carrera. Exponemos la forma en que los empleados aprenden lo que se espera de ellos. En lo fundamental, lo hacen al exponerse a la cultura de la organización. Es el conjunto de supuestos y conocimientos compartidos sobre el modo en que las cosas que son importantes, es decir, políticas, prácticas y normas, funcionan realmente en la organización.

El manejo del cambio significa adaptar una organización a las demandas del ambiente y a modificar la conducta real de los empleados. Exploramos la dinámica del cambio organizacional y presentamos varias estrategias básicas para lograr el cambio.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Describir la competencia del manejo propio. La competencia del manejo propio se refiere a la habilidad global de una persona a evaluar sus propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal, y participar en nuevo aprendizaje, lo que incluye habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas. Esta competencia es el fundamento que subyace en las otras siete competencias. Su dominio exige un proceso de aprendizaje y manejo de carrera que dura toda la vida.
2. Describir la competencia del manejo de la comunicación. La competencia del manejo de la comunicación se refiere a la habilidad global de transmitir, comprender y recibir datos, información, pensamientos y emociones en formas no verbal, verbal, escrita, de escucha, electrónica y otras semejantes. Las habilidades clave que incluye esta competencia son la descripción, escucha activa, de interrogación, de comunicación no verbal, de empatía, de comunicación verbal, y de comunicación escrita. Esta competencia es como el sistema circulatorio del cuerpo, que alimenta y lleva las otras competencias.
3. Describir la competencia del manejo de la diversidad. La competencia del manejo de la diversidad se refiere a la habilidad global para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo. Las habilidades clave de esta competencia se relacionan con una estructura de seis categorías primarias de la diversidad: edad, raza, grupo étnico, género, habilidades y cualidades físicas, y orientación sexual. Ocho categorías secundarias de la diversidad incluyen la educación, el historial de trabajo y las creencias religiosas. Varios tipos de diversidad, cambios en la fuerza de trabajo, y clientes, género, raza y grupo étnico, y edad, afectan a la mayoría de los empleados, gerentes, equipos, departamentos y organizaciones. Estos tipos de diversidad son importantes porque frecuentemente reflejan diferencias en perspectivas, estilos de vida, actitudes, valores y conductas. La forma en que los gerentes y empleados adoptan y responden a la diversidad influye de manera profunda en la eficacia de una organización.
4. Describir la competencia del manejo de la ética. La competencia del manejo de la ética se refiere a la habilidad global de incorporar valores y principios que permiten distinguir lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la conducta. Es frecuente que gerentes y empleados experimenten dilemas éticos, situaciones en que el individuo o el equipo deben hacer una decisión que atañe a múltiples valores.
5. Describir la competencia del manejo transcultural. La competencia del manejo transcultural se refiere a la habilidad global de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas (incluso dentro de la organización misma) y luego enfocar temas organizacionales y estratégicos clave con una mente inquisitiva y abierta. El individualismo, el colectivismo, la evasión de la incertidumbre y la distancia respecto del poder son algunos de los valores relacionados con el trabajo que se requiere entender para desarrollar esta competencia. Éstos y otros valores afectan las percepciones, comunicación, decisiones y conducta de la gente.
6. Describir la competencia del manejo de equipos. La competencia del manejo de equipos se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales. También es importante el reconocimiento del potencial que representan las diferencias y los aspectos comunes individuales y de equipo para alcanzar las metas.
7. Describir la competencia del manejo del cambio. La competencia del manejo del cambio se refiere a la habilidad global de reconocer y poner en práctica las adaptaciones necesarias o las transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas,

estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidades de una persona. Las fuerzas tecnológicas son una de las fuentes primarias de cambio. El ritmo cada vez más acelerado del cambio, o *bruma*, se definió como una función de la *velocidad* multiplicada por la *conectividad* multiplicada por los *intangibles*. La Internet es una de las principales causas de la creciente velocidad y estado de bruma.

8. Explicar el marco de aprendizaje del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional se refiere a la interrelación dinámica entre individuos en las organizaciones, la conducta de equipos y liderazgos, y la organización misma. Las siete competencias fundamentales se desarrollan mediante la interacción dinámica entre las partes de este marco, que se explican a lo largo del libro.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Carrera	Distancia respecto del poder
Colectivismo	Escucha activa
Competencia	Ética
Competencia del manejo de equipos	Evasión de la incertidumbre
Competencia del manejo del cambio	Habilidad de descripción
Competencia del manejo de la comunicación	Habilidad de empatizar
Competencia del manejo de la diversidad	Habilidad de interrogación
Competencia del manejo de la ética	Individualismo
Competencia del manejo propio	Inteligencia emocional
Competencia del manejo transcultural	Internet
Comportamiento organizacional	Mentalidad global
Comunicación escrita	Plan de carrera
Comunicación no verbal	Racismo
Comunicación verbal	Techo de cristal
Cultura	Toma de riesgos
Desarrollo de carrera	Valores culturales
Dilema ético	

PREGUNTAS DE REPASO

- Identifique dos puntos fuertes y dos puntos débiles en sus propias competencias. ¿Qué pasos específicos puede dar usted durante los próximos dos años para reducir las debilidades?
- ¿Qué competencias se ilustran en el caso introductorio de Pike Place Fish?
- Identifique tres categorías de la diversidad que representen aspectos importantes en una organización o grupo al cual pertenece en la actualidad. ¿Cómo resuelven esta organización y sus integrantes tales aspectos de la diversidad?
- Las organizaciones más exitosas son las que reconocen el reto y la oportunidad de integrar una fuerza laboral diversificada. ¿Qué obstáculos se oponen a mantener o crear este tipo de fuerza laboral en una compañía o grupo de trabajo del que es o ha sido integrante? Elija un equipo u organización distintos de los que usó para responder a la pregunta 3.
- Identifique dos dilemas éticos a los que se ha enfrentado durante este último año. ¿Cómo los resolvió?
- ¿Cómo describiría usted la cultura de su sociedad relacionada con el trabajo? ¿Qué impacto ha tenido sobre su propia educación?
- ¿Cuál es su orientación personal dominante, el individualismo o colectivismo? ¿Cuál es la base para su respuesta?
- Piense en un equipo del que usted es o fue miembro. ¿Cómo evaluaría a sus miembros en general respecto de sus habilidades centrales de la competencia de manejo de equipos? ¿Qué miembros se destacan, ya sea como fuertes o débiles, por lo que se refiere a sus habilidades? Describa con brevedad sus características.
- Para el puesto más difícil que ocupe en la actualidad o que haya ocupado en el pasado, liste las tecnologías que está usando o haya utilizado para ayudarlo a realizar el trabajo. ¿Cómo cambiaría su desempeño si dos de estas tecnologías ya no estuvieran disponibles?
- ¿Qué aspecto de su vida o papel que desempeña refleja algunas o todas las variables que entran en la creación del estado de bruma? Explíquelo.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio

Inventario de autoevaluación de competencias profesionales

Instrucciones: Las afirmaciones en este inventario describen habilidades y comportamientos específicos de gerentes y profesionales sobresalientes y con experiencia. Usted debe evaluarse en una escala del 1 al 10, según la descripción en la escala que sigue a continuación, para cada habilidad o comportamiento específico.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 10 Sobresalgo en esta habilidad/comportamiento. 9 Soy muy bueno en esta habilidad/comportamiento. 8 Soy bueno en esta habilidad/comportamiento. 7 Soy promedio en esta habilidad/comportamiento. 6 Apenas soy adecuado en esta habilidad/comportamiento. 5 Me falta desarrollar más esta habilidad/comportamiento. 4 Soy débil en esta habilidad/comportamiento. 3 Soy muy débil en esta habilidad/comportamiento. 2 Tengo poca experiencia en esta habilidad/comportamiento, pero las que he tenido son malas. 1 No tengo experiencia pertinente. Todavía no he comenzado a desarrollar esta habilidad/comportamiento. | <ul style="list-style-type: none"> 19. Expreso mis propias necesidades, opiniones y preferencias sin ofender a otros. 20. Uso diversos recursos electrónicos (basados en la computadora) para comunicarme. 21. Estimulo la inclusión de personas que son diferentes a mí. 22. Busco aprender de otros con diferentes características y perspectivas. 23. Acepto y muestro respeto a la gente de otras culturas. 24. Muestro sensibilidad por las necesidades y preocupaciones de otros. 25. Busco soluciones positivas ganar-ganar o de concesiones mutuas a conflictos basados en temas de diversidad. 26. Adopto características individuales y de grupo como fuentes potenciales de fortalecimiento organizacional. 27. Soy sensible a las diferencias entre las personas y trato de encontrar maneras de trabajar con ellas. 28. Respeto ideas, valores y tradiciones de otros. 29. Identifico oportunidades para promover la diversidad. 30. Me esfuerzo de manera personal para ayudar a que tengan éxito otras personas con atributos diferentes a los míos. 31. Muestro dignidad y respeto para otros en mis relaciones de trabajo. 32. Soy honesto y abierto en las comunicaciones, limitado sólo por consideraciones de privacidad, legalidad y competidores en el mercado. 33. Evalúo lo correcto o incorrecto de mis propias decisiones y conducta. 34. Me adhiero a los códigos de conducta profesionales y organizacionales. 35. Evito en forma constante presiones de otros para incurrir en conductas faltas de ética. 36. Entiendo los principios y reglas éticas. 37. Otros me consideran persona íntegra. 38. Me fijo expectativas claras de conducta ética y refuerzo regularmente estas expectativas en otros. 39. Soy sensible a los derechos de otros. 40. Me responsabilizo de mis propias decisiones y acciones, no culpo a otros para escapar a mi responsabilidad. 41. Procuero entender y apreciar las características que vuelven singular a una cultura específica. 42. Trato con respeto a la gente de diferentes culturas. 43. Analizo los temas gerenciales y otros desde una perspectiva mundial, es decir, con la habilidad de pensar de manera global y actuar en forma local. 44. Trabajo con eficacia con miembros de diferentes culturas. 45. Me gusta tener la experiencia de diferentes culturas. 46. Aprendo de personas que tienen diferentes antecedentes culturales. |
|--|---|

Llene los espacios en blanco junto a cada habilidad/comportamiento con el número de la escala anterior que crea que lo describe mejor. Debe seleccionar un número que es el que mejor describe lo que usted es en realidad, y no lo que a usted le gustaría ser.

Habilidad/comportamiento específico

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> _____ 1. Estoy consciente de mi propio comportamiento y la forma en que éste afecta a otras personas. _____ 2. Puedo fijar prioridades y manejar el tiempo. _____ 3. Conozco mis limitaciones y pido ayuda cuando la necesito. _____ 4. Evalúo y establezco las metas para mi vida y mi trabajo. _____ 5. Me responsabilizo de las decisiones y del manejo propio. _____ 6. Persevero, aunque haya obstáculos y críticas. _____ 7. No me promuevo ni soy arrogante. _____ 8. Me recupero con rapidez de los fracasos, incluyendo aprender de mis errores. _____ 9. Trato de aprender de manera continua. _____ 10. Busco en forma abierta la retroalimentación, sin defenderme. _____ 11. Organizo y presento las ideas con efectividad. _____ 12. Detecto y entiendo los valores, motivos y emociones de otras personas. _____ 13. Presento material escrito con claridad y brevedad. _____ 14. Escucho en forma activa, sin emitir juicios. _____ 15. Contesto de manera apropiada la retroalimentación positiva y negativa. _____ 16. Estoy consciente y soy sensible a los mensajes no verbales. _____ 17. Al comunicar, retengo la atención de la gente. _____ 18. Comparto de manera voluntaria la información. | <ul style="list-style-type: none"> _____ 19. Expreso mis propias necesidades, opiniones y preferencias sin ofender a otros. _____ 20. Uso diversos recursos electrónicos (basados en la computadora) para comunicarme. _____ 21. Estimulo la inclusión de personas que son diferentes a mí. _____ 22. Busco aprender de otros con diferentes características y perspectivas. _____ 23. Acepto y muestro respeto a la gente de otras culturas. _____ 24. Muestro sensibilidad por las necesidades y preocupaciones de otros. _____ 25. Busco soluciones positivas ganar-ganar o de concesiones mutuas a conflictos basados en temas de diversidad. _____ 26. Adopto características individuales y de grupo como fuentes potenciales de fortalecimiento organizacional. _____ 27. Soy sensible a las diferencias entre las personas y trato de encontrar maneras de trabajar con ellas. _____ 28. Respeto ideas, valores y tradiciones de otros. _____ 29. Identifico oportunidades para promover la diversidad. _____ 30. Me esfuerzo de manera personal para ayudar a que tengan éxito otras personas con atributos diferentes a los míos. _____ 31. Muestro dignidad y respeto para otros en mis relaciones de trabajo. _____ 32. Soy honesto y abierto en las comunicaciones, limitado sólo por consideraciones de privacidad, legalidad y competidores en el mercado. _____ 33. Evalúo lo correcto o incorrecto de mis propias decisiones y conducta. _____ 34. Me adhiero a los códigos de conducta profesionales y organizacionales. _____ 35. Evito en forma constante presiones de otros para incurrir en conductas faltas de ética. _____ 36. Entiendo los principios y reglas éticas. _____ 37. Otros me consideran persona íntegra. _____ 38. Me fijo expectativas claras de conducta ética y refuerzo regularmente estas expectativas en otros. _____ 39. Soy sensible a los derechos de otros. _____ 40. Me responsabilizo de mis propias decisiones y acciones, no culpo a otros para escapar a mi responsabilidad. _____ 41. Procuero entender y apreciar las características que vuelven singular a una cultura específica. _____ 42. Trato con respeto a la gente de diferentes culturas. _____ 43. Analizo los temas gerenciales y otros desde una perspectiva mundial, es decir, con la habilidad de pensar de manera global y actuar en forma local. _____ 44. Trabajo con eficacia con miembros de diferentes culturas. _____ 45. Me gusta tener la experiencia de diferentes culturas. _____ 46. Aprendo de personas que tienen diferentes antecedentes culturales. |
|--|---|

- ___ 47. Sé cuáles son las culturas que tienen la expectativa de que los individuos deben cuidarse a sí mismos.
- ___ 48. Tengo conocimientos de primera mano de que diferentes culturas tienen aversión al riesgo y usan reglas para minimizar la incertidumbre.
- ___ 49. Sé cómo la masculinidad y la feminidad en diferentes sociedades afectan las relaciones interpersonales.
- ___ 50. Trabajo de manera eficaz con gente de diferentes culturas que valora la distribución desigual de poder en la sociedad.
- ___ 51. Trabajo bien en equipo.
- ___ 52. Estimulo a los equipos a que celebren sus logros.
- ___ 53. Muestro responsabilidad mutua y personal para alcanzar los objetivos del equipo.
- ___ 54. Observo la dinámica cuando trabajo con equipos y presento temas pertinentes para discusión.
- ___ 55. Promuevo el trabajo en equipo y desaliento los pensamientos “nosotros contra ellos”.
- ___ 56. Apoyo y felicito a otros por alcanzar sus metas y realizar sus tareas.
- ___ 57. Aliento y apoyo la creatividad en los equipos.
- ___ 58. Comparto los créditos con otros.
- ___ 59. Motivo a los miembros del equipo a trabajar hacia metas comunes.
- ___ 60. Puedo usar “groupware” (trabajo en grupo) y otras tecnologías de información relacionadas para alcanzar los objetivos del equipo.
- ___ 61. Muestro habilidades de liderazgo para implantar los cambios planeados.
- ___ 62. Sé cómo diagnosticar presiones en favor del cambio, y la resistencia a éste.
- ___ 63. Preparo a la gente para que maneje el cambio.
- ___ 64. Aprendo, comparto y aplico nuevos conocimientos para mejorar un equipo, un departamento o una organización.
- ___ 65. Sé cómo diagnosticar la cultura de una compañía.
- ___ 66. Utilizo diversas tecnologías para lograr un cambio exitoso.
- ___ 67. Entiendo cómo se pueden emplear diversos diseños organizacionales para llevar a cabo un cambio organizacional exitoso.
- ___ 68. Mantengo una actitud positiva al considerar cambios y nuevas ideas.
- ___ 69. Puedo negociar y resolver conflictos que frecuentemente forman parte de un cambio significativo.
- ___ 70. Entiendo la forma en que las culturas organizacionales influyen en el cambio organizacional.

Calificación e interpretación

El Inventario de autoevaluación de competencias profesionales busca las percepciones de usted mismo acerca de las características y dimensiones que son representativas de siete competencias básicas. Una competencia es una serie interrelacionada de habilidades, comportamientos, actitudes y conocimientos necesarios para tener un desempeño efectivo en la mayoría de los puestos profesionales y gerenciales.

Sume sus respuestas para cada competencia, según las instrucciones. La suma de sus respuestas es su calificación. La calificación máxima es 100 puntos.

Competencia de manejo propio: Se refiere a la habilidad global de evaluar sus propios puntos fuertes y débiles; fijar y seguir sus metas profesionales y personales; equilibrar el trabajo y su vida personal; y

emprender nuevos aprendizajes, incluyendo habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

- Sume sus respuestas para los puntos 1 al 10 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo propio.

Competencia de manejo de la comunicación: Se refiere a la habilidad global de transmitir, recibir y entender ideas, pensamientos y sentimientos no verbales, verbales, escritos, escuchados, electrónicos, y semejantes para transferir e intercambiar información y emociones.

- Sume sus respuestas para los puntos 11 al 20 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo de la comunicación.

Competencia de manejo de la diversidad: Se refiere a la habilidad global de evaluar las características singulares de los individuos y de los grupos, adoptar dichas características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y respetar la singularidad de cada individuo.

- Sume sus respuestas para los puntos 21 al 30 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo de la diversidad.

Competencia de manejo de la ética: Se refiere a la habilidad global de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y el comportamiento.

- Sume sus respuestas para los puntos 31 al 40 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo de la ética.

Competencia de manejo transcultural: Se refiere a la habilidad global de reconocer y aprovechar las similitudes y diferencias entre naciones y culturas, y luego enfocar temas clave organizacionales y estratégicos con una mente abierta e inquisitiva.

- Sume sus respuestas para los puntos 41 al 50 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo transcultural.

Competencia del manejo de equipos: Se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar o dirigir equipos para que alcancen los objetivos organizacionales.

- Sume sus respuestas para los puntos 51 al 60 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo de equipos.

Competencia de manejo del cambio: Se refiere a la habilidad global de reconocer e implementar las adaptaciones necesarias o una transformación totalmente nueva en la gente, tareas, estrategias, estructuras, o tecnologías en el área de responsabilidad de la persona.

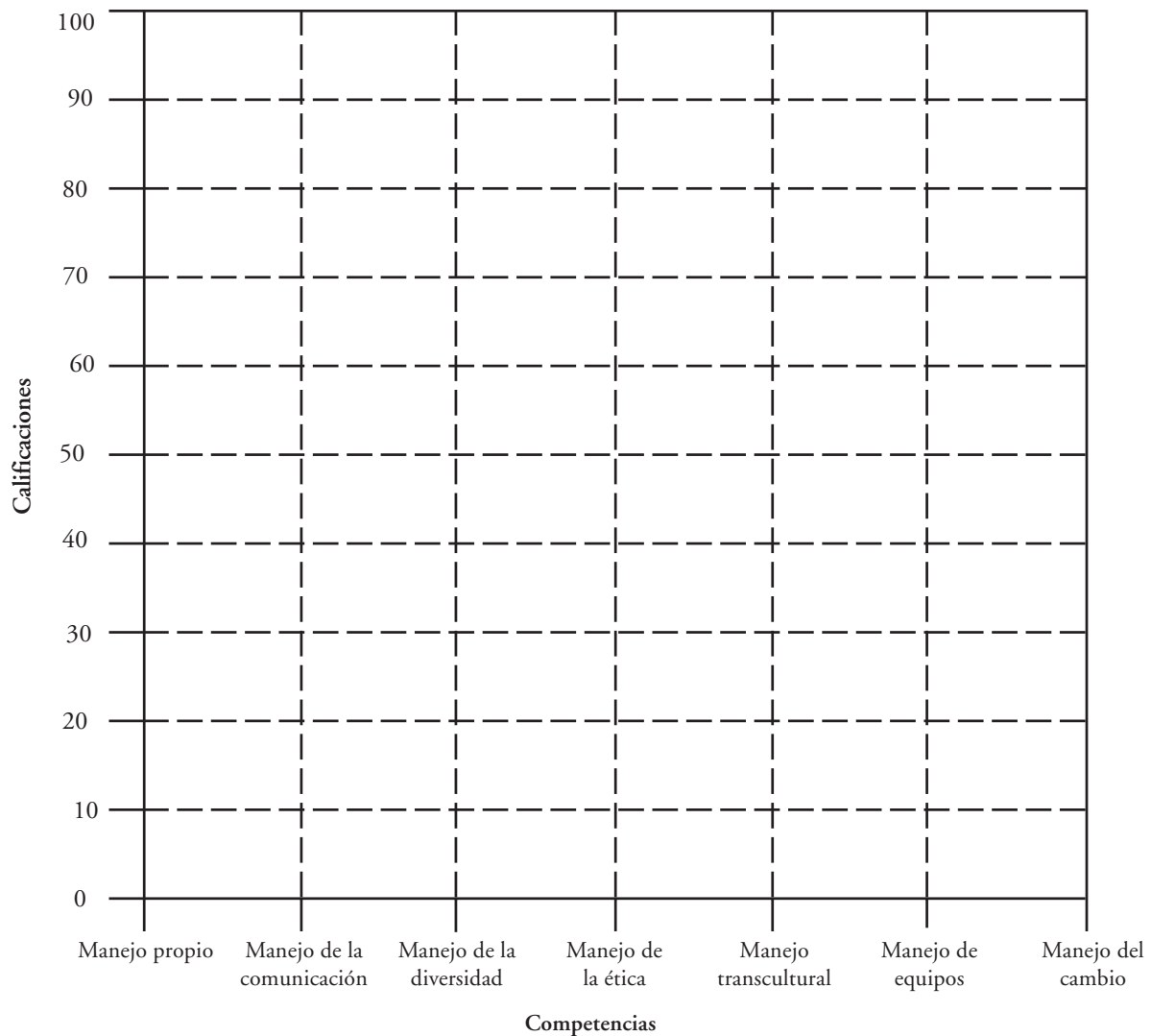
- Sume sus respuestas para los puntos 61 al 70 = _____ , que es su autoevaluación en la competencia del manejo del cambio.

Su perfil global

Trace su perfil global de competencias en la siguiente cuadrícula utilizando la calificación total para cada competencia.

Poblaciones comparativas

Compare y contraste sus calificaciones con las de dos muestras de poblaciones (1) de gerentes profesionales con experiencia y (2) estudiantes no graduados de comportamiento organizacional en colegios y universidades. (Véanse las páginas 33 y 34). Se derivan las



calificaciones medias y las desviaciones estándares de una muestra de más de 100 individuos. Una desviación estándar de la media cubre 68% de la población de muestra; esto es, si su calificación está dentro de una desviación estándar de la calificación media, ya sea de la población gerencial o estudiantil, su calificación es similar a las calificaciones de 68% de esa población.

75-89

Usted se considera arriba del promedio en esta competencia en general, y muy bueno en varias habilidades/comportamientos.

90-100

Usted se considera como generalmente sobresaliente en esta competencia.

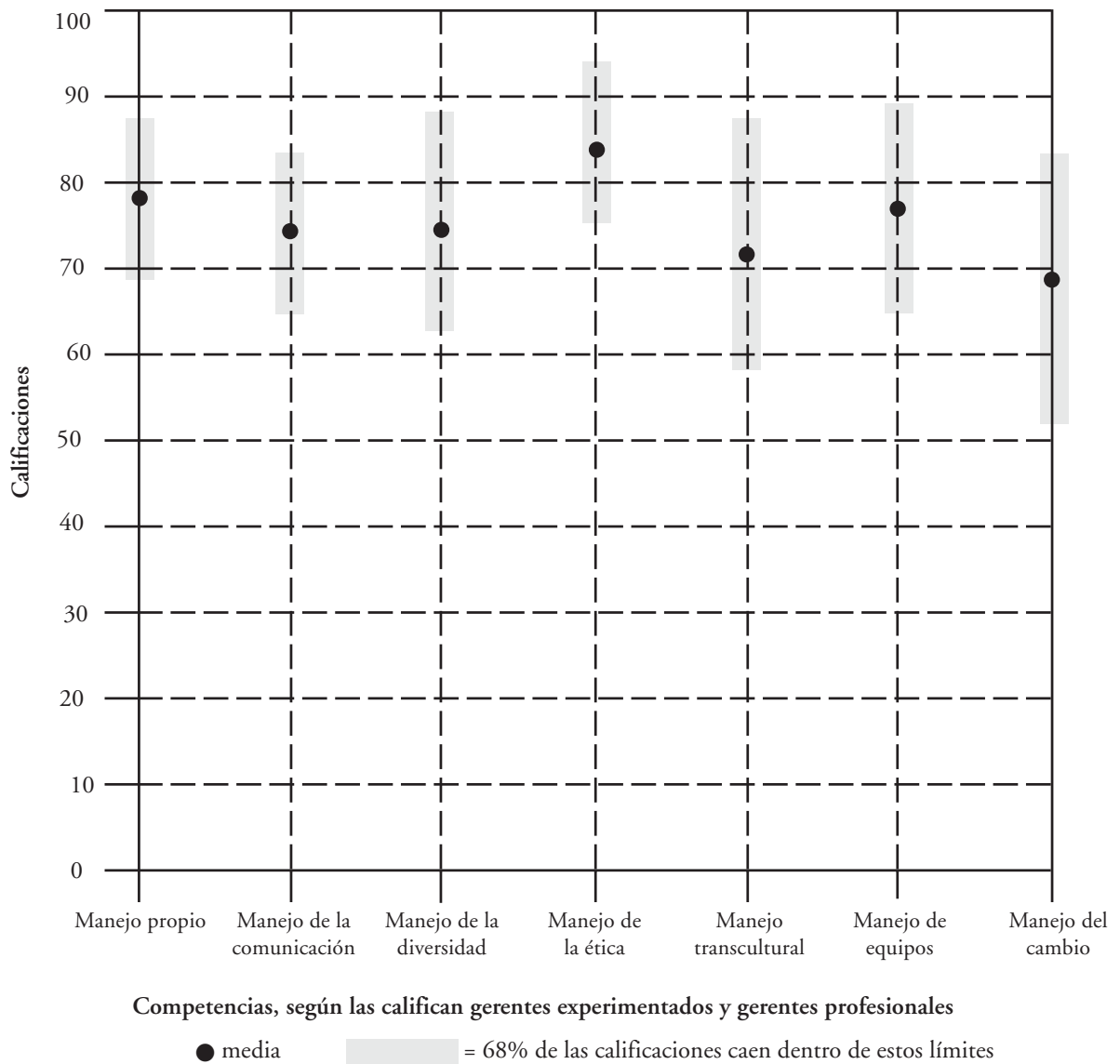
Interpretaciones globales

Calificaciones Significado

20-39	Usted se considera con poca experiencia pertinente y deficiente en esta competencia.
40-59	Usted se considera como carente de esta competencia en general, pero que puede estar desempeñándose satisfactoriamente o mejor en unas pocas habilidades/comportamientos.
60-74	Usted se considera como promedio en esta competencia probablemente por debajo del promedio en algunas habilidades/comportamientos y arriba del promedio en otras.

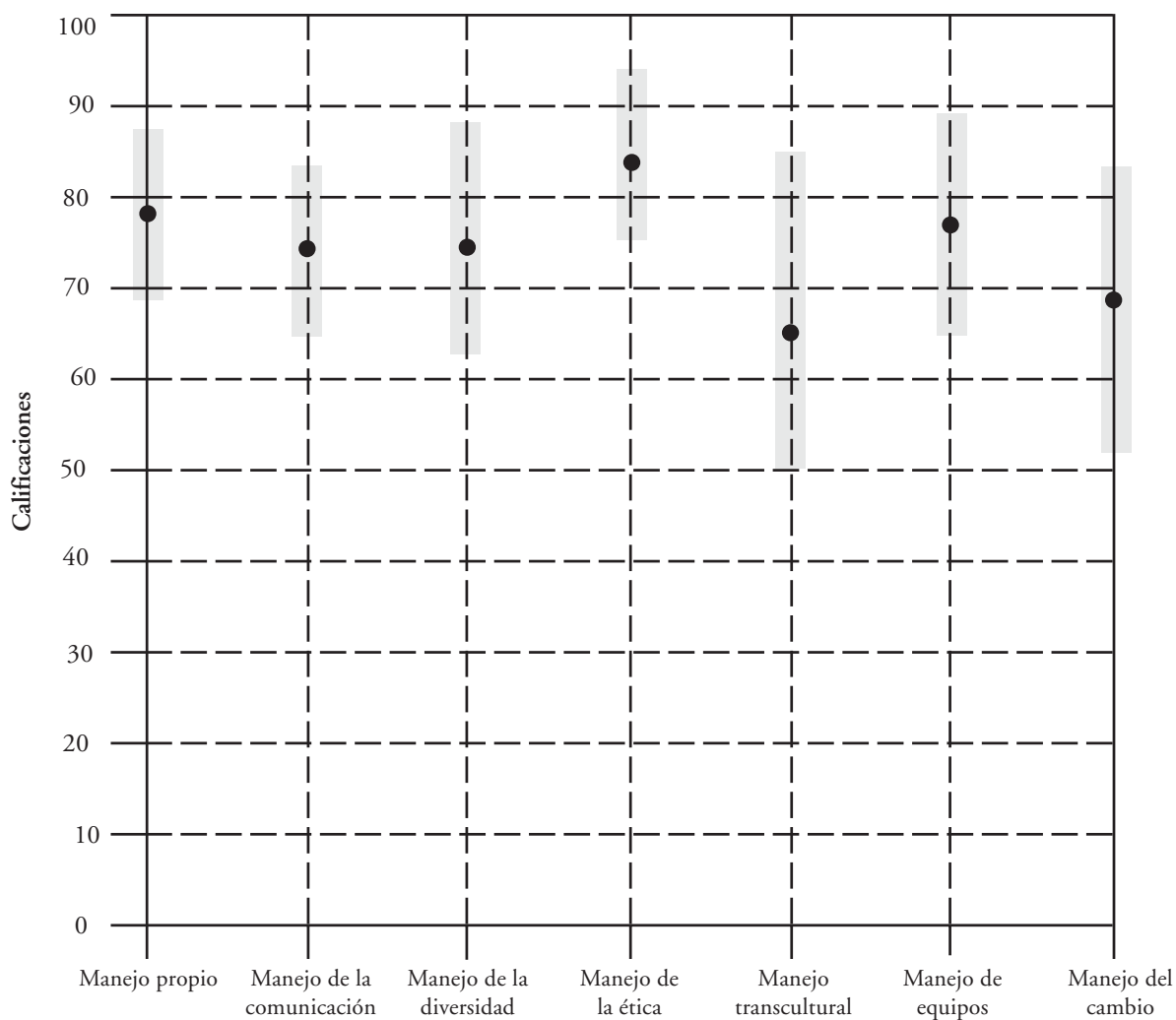
Preguntas

1. ¿Qué sugiere su perfil global en relación con sus necesidades de desarrollo personal y profesional?
2. Con base en la competencia que más necesita desarrollar, identifique tres posibles acciones que puede tomar para reducir la distancia entre su nivel actual y el que desea en esta competencia.
3. ¿Estarían otras personas que trabajan cerca de usted o lo conocen bien, según su perfil de autoevaluación? ¿En qué dimensiones podrían ser similares las evaluaciones de ellos a la de usted? ¿Por qué? ¿En qué dimensiones podrían ser diferentes? ¿Por qué?



Población gerencial

Competencia	Media	Una desviación estándar de la media	Límites numéricos para 68% de la población (alto y bajo)
Propio	78	9	87-69
Comunicación	75	9	84-66
Diversidad	75	11	87-63
Ética	84	9	93-75
Transcultural	72	14	86-58
Equipos	77	12	89-65
Cambio	69	14	83-52



Competencias, según las califican estudiantes de comportamiento organizacional

● media

█ = 68% de las calificaciones caen dentro de estos límites

Población estudiantil

Competencia	Media	Una desviación estándar de la media	Límites numéricos para 68% de la población (alto y bajo)
Propio	78	9	87-69
Propio	77	8	85-69
Comunicación	74	9	84-65
Diversidad	75	12	88-63
Ética	83	8	91-75
Transcultural	66	16	84-50
Equipos	79	11	90-68
Cambio	67	16	84-52

**Los
individuos
en las
organizaciones**

P A R T E

1

- Capítulo 2** Para entender las diferencias individuales
- Capítulo 3** Percepciones y atribuciones
- Capítulo 4** El aprendizaje y el refuerzo
- Capítulo 5** La motivación en el lugar de trabajo
- Capítulo 6** La motivación de los individuos a un alto desempeño
- Capítulo 7** El manejo del estrés individual

Para entender las diferencias individuales

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar las fuentes básicas de los determinantes de la personalidad.
2. Identificar algunos rasgos de la personalidad que afectan el comportamiento.
3. Expresar la forma en que las actitudes afectan el comportamiento.
4. Indicar la forma en que la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional afectan el desempeño.
5. Describir la relación entre las diferencias individuales y la conducta ética.

Caso introductorio: Larry Ellison, de Oracle Computer

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Herencia
Ambiente

PERSONALIDAD Y CONDUCTA

Los Cinco Grandes factores de la personalidad
Autoestima

Competencia: El manejo transcultural. Computex Corporation

Locus de control
Orientación a metas
Introversión y extraversión
Usos organizacionales

Competencia: El manejo de equipos. Los equipos en Hewlett-Packard

La persona y la situación

ACTITUDES Y CONDUCTA

Componentes de las actitudes
Vínculos con la conducta

ACTITUDES EN EL TRABAJO

Satisfacción en el puesto

Competencia: El manejo de la comunicación. The Container Store

Compromiso organizacional

Competencia: El manejo propio. Diane Hook, de Merck-Medco

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Tipos de administración ética
El establecimiento de actitudes éticas

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave
Preguntas de repaso

EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Evaluación de los Cinco Grandes

Competencia: El manejo propio. IQ emocional

LARRY ELLISON DE ORACLE COMPUTER

CASO INTRODUCTORIO

Larry Ellison, fundador y director general de la compañía de software Oracle Computer, ha visto que el precio de las acciones de su compañía se ha desplomado recientemente en 53%. Oracle acaba de tener sus peores resultados trimestrales en 10 años. En el auditorio de Oracle Redwood Shores, California, Ellison presentó, ante los accionistas, un discurso de 30 minutos plagado de vulgaridades en que hizo mofa de sus socios, competidores, gobierno y de casi todos los que estaban en el salón. Criticó el nuevo DB-2 basado en Unix de IBM como un pedazo de estiércol que sólo los programadores canadienses sabían cómo operar, y atacó a Microsoft por infringir la ley y diseñar una arquitectura “estúpida” para su base de datos SQL Server. Aunque muchos de los que estaban en el auditorio aplaudieron, para alcanzar la visión de Ellison de colocarse junto a Microsoft como la compañía más grande de software, Oracle debe tener éxito donde ha fallado una y otra vez: en el software de aplicaciones.

Por primera vez en más de diez años, Ellison está manejando Oracle sin mucha retroalimentación de otros. Se le conoce por despedir a la gente sólo porque no le cae bien. Él perdió al presidente de Oracle, Raymond Lane, y al ejecutivo superior Gary Bloom recientemente y rehúsa designar sucesores. “Es una idea tonta”, dice.

Esta extravagante conducta de Ellison no estimula mucha lealtad. De hecho, muchos de los nuevos directores generales de empresas de Silicon Valley comenzaron su carrera en Oracle y fueron despedidos por Ellison. La gente se queda en Oracle porque se les paga bien y temen las recriminaciones. De acuerdo

con Thomas Siebel, fundador de Siebel Systems, “Larry es un loco controlador. Tiene un gusto especial por llevarse lo mejor y lo más brillante y luego trata de destruirlo”. Los que abandonan a Ellison a menudo terminan compitiendo contra él, y a él le gusta este desafío. “Larry Ellison es un gorila macho alfa de lomo plateado”, dice su amigo y ex empleado de Oracle David Roux. “Él responderá a un desafío directo, pero sólo a un desafío directo.” A Ellison le gusta competir, más que colaborar. Oracle es una empresa agresiva y él se siente orgulloso de ello. Siempre ha premiado una conducta inmisericorde. Por ejemplo, dio bonos de venta en monedas de oro cuando Oracle sacó a Ingres, Sybase y otros del negocio. “Cuando usted está mal con todo el mundo, se convierte en alguien con el que nadie quiere jugar.” La cita favorita de Ellison es de un proverbio Zen: “Tu jardín nunca estará completo mientras quede algo que quitarle”. Para sus competidores, esto significa un mensaje oculto: Ellison no estará satisfecho hasta que no haya más negocios que quitar a sus competidores.

Ellison podría ser una pesadilla en el trabajo, pero sus métodos han creado una riqueza inimaginable para los accionistas, gerentes y empleados de la compañía. Desde su oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) a principios de 1986, el precio de las acciones de Oracle se ha elevado en más de 1000%. Oracle comenzó con una plantilla de tres personas; en la actualidad tiene más de 40 000 empleados en todo el mundo.¹

Para más información sobre Oracle, visite el sitio de la organización en la Web en <http://www.oracle.com>.

Como indica el caso introductorio, la gente reacciona a la forma en que es tratada por otros. Usted podría preguntarse si estaría dispuesto a trabajar bajo las órdenes de Ellison. Según su personalidad, preferencias y metas, usted podría responder sí o no. Como empleado y futuro gerente, usted debe reconocer y apreciar las diferencias individuales con el fin de entender el comportamiento de las personas en ambientes sociales complejos, como es, desde luego, el caso de una organización.²

En la parte I de este libro se tratan los procesos individuales en las organizaciones. Primero se centra la atención en la persona, con el fin de contribuir a que entienda el comportamiento organizacional. El término **diferencias individuales** alude al hecho de que las personas son distintas en muchas formas. En este capítulo se estudian las diferencias individuales de la personalidad y las actitudes. Comenzaremos por estudiar el concepto de personalidad. Más adelante en el capítulo, exploraremos el papel de las actitudes en el comportamiento organizacional.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar las fuentes básicas de los determinantes de la personalidad.

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

La conducta significa siempre una interacción compleja de la persona y la situación. Los hechos en el ambiente (incluidos la presencia y el comportamiento de otros) influyen sobremanera en la forma en que la gente se conduce en cualquier momento particular; sin embargo, la gente siempre aporta algo de ella a la situación. Este “algo”, que representa las cualidades distintivas del individuo, es la personalidad.³ Ninguna definición individual de personalidad se acepta de manera universal. Sin embargo, una idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. Es natural que muchas personas busquen comprender estos patrones de comportamiento en la interacción con otros. La **personalidad** representa el perfil general o combinación de características estables que capturan la naturaleza única de una persona. Por tanto, la personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente. Esta definición contiene dos ideas importantes.

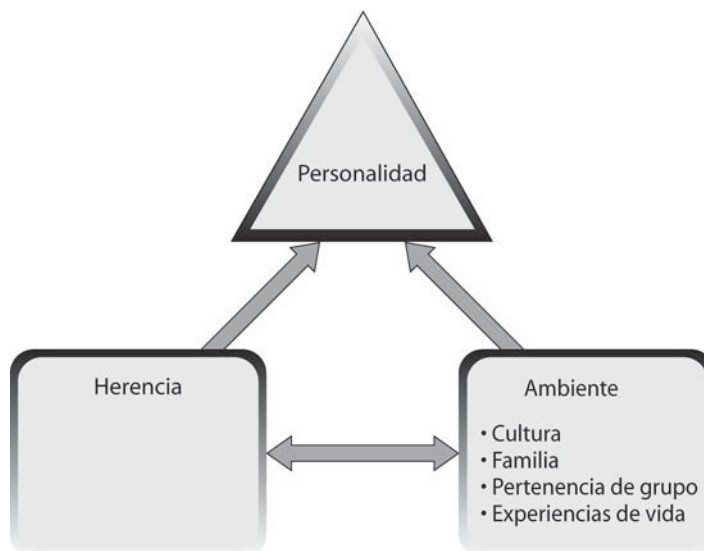
Primero, las teorías de la personalidad a menudo describen lo que la gente tiene en común y lo que la separa. Entonces, comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por tanto, cada empleado de una organización es singular y puede o no responder como otros lo hacen en una situación determinada. Tal complejidad hace que dirigir personas y trabajar con ellas sea un gran reto.

Segundo, nuestra definición se refiere a la personalidad como “estable” y con “continuidad en el tiempo”. La mayoría de las personas reconoce en forma intuitiva esta estabilidad. Si su personalidad completa cambiara de repente y en forma drástica, su familia y sus amigos se enfrentarían a un desconocido. Aunque por lo general los cambios importantes no ocurren en forma repentina, la personalidad de un individuo puede modificarse con el transcurso del tiempo. El desarrollo de la personalidad tiene lugar, hasta cierto grado, a lo largo de la vida, pero los cambios más grandes ocurren en la primera infancia.

¿Cómo se determina la personalidad de un individuo? ¿Se hereda la personalidad, está determinada por la genética, o se forma después de años de experiencia? Esta pregunta no tiene una respuesta sencilla, pues son demasiadas las variables que intervienen en el desarrollo de la personalidad de cada individuo. Como se muestra en la figura 2.1, dos fuentes principales dan forma a las diferencias en la personalidad: la herencia y el ambiente. El examen de estas fuentes nos ayuda a comprender por qué las personas son diferentes.

HERENCIA

La creencia en una base genética de la personalidad está enraizada en forma profunda en las ideas de muchas personas. Expresiones como “Ella es igual a su padre” y “Querido, las peculiaridades irritantes de él vienen de tu familia”, reflejan tales creencias. Alguna gente cree que la personalidad se hereda; otros creen que las experiencias de una persona determinan la personalidad. Nuestro pensamiento tiende al equilibrio de ambos factores, tanto la herencia (genes) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque algunas características de la personalidad pueden recibir

Figura 2.1 Fuentes de diferencias de la personalidad

más influencia de uno que del otro. Es decir, algunas características de la personalidad tienen un fuerte componente genético, mientras que otras son en gran parte aprendidas (a partir de las experiencias).⁴

Algunos expertos de la personalidad señalan que la herencia establece límites al desarrollo de las características y sólo dentro de esos límites las fuerzas ambientales determinan las características de la personalidad. Sin embargo, investigaciones recientes sobre la personalidad de gemelos criados por separado, señalan que las determinaciones genéticas tal vez desempeñen un papel mayor de lo que muchos expertos han creído. Algunos estudios de gemelos indican que tal vez hasta 50 o 55% de las características de personalidad sean heredadas. Aún más, los rasgos de personalidad heredados parecen explicar alrededor de 50% de la diversidad en la elección de ocupaciones. En otras palabras, es probable que usted haya heredado algunas características que influirán sobre las decisiones de su carrera profesional.

AMBIENTE

Mucha gente cree que el ambiente desempeña una función importante en el modelado de la personalidad; de hecho, el ambiente tiene un papel más importante que las características heredadas. Entre los componentes ambientales están la cultura, la familia, la pertenencia a grupos y las experiencias de la vida.

Cultura. La cultura es la forma característica en que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida. Los antropólogos que trabajan en diversas culturas han demostrado con claridad la importancia del papel de la cultura en la formación de la personalidad.⁵ Las personas nacidas en una sociedad dada están expuestas a los valores de la familia, de la cultura y a las normas de comportamiento aceptables. La cultura también define cómo deben desempeñarse los diferentes papeles en esa sociedad. Por ejemplo, la cultura de Estados Unidos por lo general recompensa a las personas independientes y competitivas, mientras que en la cultura japonesa se recompensa a las personas cooperativas y orientadas al grupo.

La cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, pero por lo general existen diferencias en comportamiento, en ocasiones enormes, entre las personas de una misma cultura. Las culturas, en su mayoría, no son homogéneas (aunque algunas lo son más que otras). Por ejemplo, la ética de trabajo (dar valor al trabajo intenso, el no querer trabajar se considera incongruente) suele relacionarse con las culturas occidentales. Sin embargo, tal valor no influye en todas las personas de esas culturas en el mismo grado. Por tanto,

aunque repercute sobre el desarrollo de las personalidades de los empleados, no todas las personas responden igual a las influencias culturales. Es cierto que uno de los errores más graves que pueden cometer los gerentes es suponer que los subordinados son exactamente iguales a ellos en lo referente a sus valores sociales, personalidad o cualquier otra característica individual.

Familia. El vehículo principal para que un individuo participe socialmente en una cultura específica es la familia inmediata. Tanto los padres como los hermanos desempeñan papeles importantes en el desarrollo de la personalidad en la mayoría de las personas. Los integrantes de una familia grande, abuelos, tías, tíos y primos, también pueden influir en la formación de la personalidad. En particular, los padres (o sólo uno de ellos) afectan el desarrollo de los hijos en tres formas importantes.

- Con su propio comportamiento, exponen situaciones que favorecen ciertas conductas en los hijos.
- Actúan como modelos con los que con frecuencia se identifican mucho los hijos.
- Premian y castigan, en forma selectiva, ciertos comportamientos.⁶

La situación de la familia también es una fuente importante de diferencias de personalidad. Las influencias de la situación abarcan el tamaño de la familia, el nivel socioeconómico, la raza, la religión y la ubicación geográfica; el orden del nacimiento dentro de la familia; el nivel educativo de los padres, etc. Por ejemplo, una persona que se crió en una familia pobre pasa por experiencias y oportunidades diferentes de las que tiene una persona criada en una familia rica. Ser hijo único es diferente en ciertos aspectos fundamentales que crecer con varios hermanos y hermanas.

Pertenencia a un grupo. El primer grupo al que pertenece la mayoría de las personas es la familia. La gente participa también en diversos grupos a lo largo de la vida, comenzando por los compañeros de juegos de la infancia y luego los compañeros de escuela adolescentes, los equipos deportivos y los grupos sociales, hasta el trabajo durante la edad adulta y otros grupos sociales. Los numerosos papeles y experiencias vividos por las personas como integrantes de grupos, representan otra fuente importante de diferencias en la personalidad. Aunque en las primeras etapas de la vida los compañeros de juego y los grupos de la escuela tal vez representen las influencias más fuertes en la formación de la personalidad, las experiencias sociales y de grupo en la vida posterior continúan influyendo y moldeando la personalidad. Comprender la personalidad de alguien exige comprender los grupos (tanto anteriores como actuales) a los que pertenece esa persona.

Experiencias vitales. La vida de cada persona también es única en términos de experiencias y acontecimientos específicos, que actúan como determinantes importantes de la personalidad. Por ejemplo, el desarrollo de la autoestima (una dimensión de la personalidad que se estudiará en breve) depende de diversas experiencias que incluyen la oportunidad de lograr metas y cumplir expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre los demás y la sensación clara de ser valorado por los otros. Por tanto, una serie compleja de acontecimientos e interacciones con otras personas ayuda a conformar el nivel adulto de la autoestima. Por ejemplo, los empleados de Oracle han advertido un cambio notable en la compañía como resultado del liderazgo de Ellison.

Objetivo de aprendizaje

2. Identificar algunos rasgos de la personalidad que afectan el comportamiento.

PERSONALIDAD Y CONDUCTA

Es sorprendente el número y variedad de rasgos o características específicas de la personalidad. Normalmente, las **características de la personalidad** se refieren a los componentes básicos de ésta. Los investigadores han identificado, nombrado y examinado en verdad *miles* de características a lo largo de los años. Los nombres de las características sólo representan los términos que las personas usan para describirse entre sí. Sin embargo, una relación que contenga cientos o miles de términos no es muy útil para comprender la estructura de la personalidad en un sentido científico, ni para describir las diferencias individuales en un sentido práctico. Para que estos términos sean útiles, necesitan organizarse en un conjunto pequeño de conceptos o descripciones. Las investigaciones recientes han hecho exactamente eso, identificar varios factores generales que describan la personalidad.

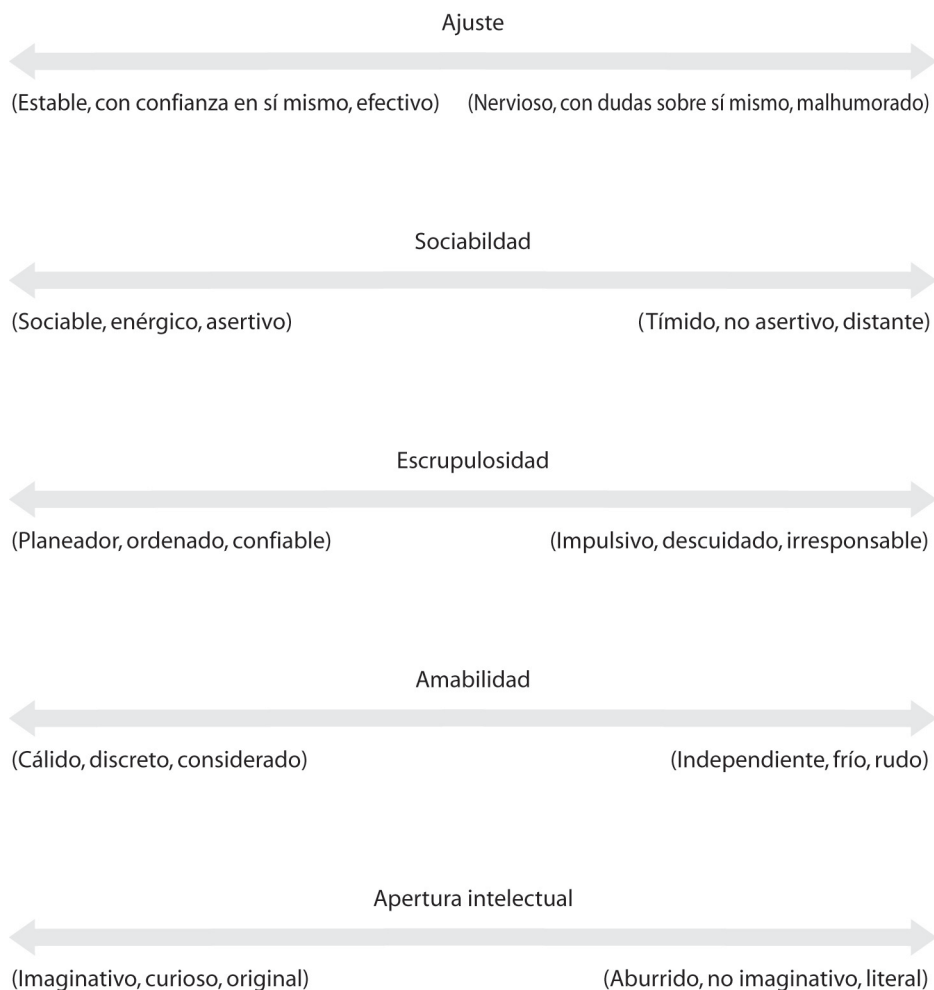
LOS CINCO GRANDES FACTORES DE LA PERSONALIDAD

Los “Cinco Grandes” factores de la personalidad, como suelen denominarse, describen el ajuste, la sociabilidad, la escrupulosidad, la amabilidad y la apertura intelectual de una persona.⁷ Como se muestra en la figura 2.2, cada factor puede incluir un número y límites muy amplios de características o rasgos específicos. Es decir, cada factor es al mismo tiempo un conjunto de características relacionadas y un continuo.

La razón principal por la que estamos interesados en la personalidad individual en el estudio del comportamiento organizacional radica en el vínculo entre la personalidad y el comportamiento. Los investigadores han estudiado mucho las relaciones entre los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Los hallazgos indican que los empleados responsables, confiables, persistentes y orientados a los logros, tienen un mejor desempeño que los que carecen de estas cualidades (los extremos del continuo de escrupulosidad se muestran en la figura 2.2). Una persona que se encuentre en uno de los extremos del continuo de amabilidad se podría describir como cálida considerada. Pero con una personalidad en el otro extremo de este factor,

Figura 2.2

Los “Cinco Grandes” factores de la personalidad



Fuente: Desarrollado a partir de Hogan, R.T., “Personality and personality measurement” en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed., vol. 2. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, 1991, pp. 878-879; McRae, R. R. y Costa, P.T. A five-factor theory of personality, en L. A. Pervin y O. P. John (eds.), *Handbook of Personality*, 2a. ed., Nueva York: Guilford, 1999, 139-153.

la persona se consideraría fría o descortés. La primera sección de Desarrollo de competencias, al final de este capítulo contiene un cuestionario que el lector puede usar para evaluarse conforme a estos cinco factores. Lo invitamos a completarlo ahora, para auxiliarlo a entender mejor su propia personalidad.

Aunque cada factor de la personalidad representa un conjunto de características relacionadas, el vínculo entre la personalidad y los comportamientos específicos con frecuencia se percibe con más claridad, cuando se centra la atención en una sola característica en lugar de todos los cinco factores a la vez. Aquí examinamos varios factores específicos de la personalidad con importancia particular para comprender diversos aspectos del comportamiento organizacional. Después, a lo largo del libro, se explicarán características adicionales de la personalidad en cuanto a su relación con los temas de estudio, por ejemplo, en relación con la percepción (capítulo 3), el estrés en el trabajo (capítulo 7), el comportamiento político (capítulo 9) y el liderazgo (capítulo 11).

Conforme vayamos entretejiendo el conocimiento de la personalidad y otras diferencias individuales en nuestra exploración de diversos temas del comportamiento organizacional, esperamos que usted llegue a entender el papel crucial que la personalidad desempeña en la explicación de la conducta. Es evidente que la gente pone gran atención a los atributos de personalidad de los compañeros con los que trabaja. El siguiente recuadro de competencia de manejo transcultural muestra la forma en que Peter Jones, vicepresidente de Computex, tuvo que enfrentarse con serios problemas creados por uno de sus gerentes que al parecer tenía una personalidad algo menos que agradable.

AUTOESTIMA

La **autoestima** es el resultado de la evaluación continua que una persona hace de sí misma.⁸ En otras palabras, las personas desarrollan, mantienen y algunas veces modifican opiniones de sus propios comportamientos, habilidades, apariencia y valor. Estas evaluaciones generales reflejan respuestas a gente y situaciones, éxitos y fracasos, y las opiniones de los demás. Tales evaluaciones son lo suficientemente estables como para ser consideradas como una característica o dimensión básica de la personalidad. En el marco de los Cinco Grandes factores de la personalidad, lo más probable es que la autoestima forme parte del factor de ajuste (véase la figura 2.2).

La autoestima afecta el comportamiento en las organizaciones y en otros medios sociales de varias formas importantes. La autoestima se relaciona con la elección vocacional inicial. Por ejemplo, las personas con alta autoestima asumen riesgos en la elección de empleo, se sienten atraídas por ocupaciones de alto estatus y es muy probable que elijan empleos no convencionales o no tradicionales (por ejemplo, guardabosques o piloto de jets), cosa que no sucede con las personas que muestran una baja autoestima. Una investigación de estudiantes universitarios que buscaban empleo determinó que quienes tenían alta autoestima: (1) recibieron evaluaciones más favorables de los reclutadores, (2) estuvieron más satisfechos con la búsqueda de empleo, (3) recibieron más ofertas de trabajo, y (4) era más probable que aceptaran empleos antes de graduarse que los estudiantes con baja autoestima.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

COMPUTEX CORPORATION

Peter Jones, vicepresidente de Computex Corporation, Europa, abrió una carta en su oficina de San Francisco una mañana, muy temprano. No le gustó su contenido (se han eliminado algunas partes de la carta).

Estimado Sr. Jones:

Los que escribimos esta carta representamos la fuerza de ventas de Computex Suecia, con la excepción de nuestro gerente de ventas. Hemos decidido traer a su atención un asunto bastante

serio, que si se deja sin solución dará como resultado las renunciadas de la mayoría de nosotros en un futuro próximo. No queremos estar en esta situación, y reconocemos que estamos brincando la cadena de mando con esta carta, pero estamos acercándonos a usted con el propósito de salvar nuestro equipo de ventas para beneficio de Computex Corporation y nuestro.

Nos consideramos un grupo de personas experimentadas, profesionales y competentes. Siempre hemos estado orgullosos de trabajar en Computex. Somos conocidos en muchas áreas de negocios en Suecia, muchos de nuestros clientes son amigos y nos ven como representantes de Computex. Creemos que el negocio se perjudicará en forma significativa si la mayoría de nosotros se va de la empresa. Ofrecemos este antecedente porque ninguno de nosotros se ha reunido antes de manera personal con usted.

Nuestros problemas nos parecen bastante sencillos. Surgen simplemente como resultado de la personalidad, rasgos de carácter y conducta de nuestro gerente general, el señor Miller. Él se enoja casi a diario, y la mayoría de estas explosiones es una reacción exagerada a cosas pequeñas. Su estado de ánimo y opinión parecen cambiar casi cada hora. Nos falta al respeto, y pocas veces cumple sus promesas de “tomar en cuenta nuestras opiniones”, y “hacernos participar en forma más profunda en el negocio”. La mayoría de estas bellas frases que expresa en público durante las reuniones y en las discusiones individuales ha resultado ser sólo palabras. Las relaciones personales entre el señor Miller y nosotros se han dañado hasta el punto en que la mayoría de nosotros permanece en la oficina el menor tiempo posible. Ninguno de nosotros ha sufrido antes la experiencia de trabajar con un individuo con una personalidad tan volátil, que trata a la gente a su alrededor de la misma manera.

Si este equipo de ventas no estuviera compuesto de individuos maduros interesados en seguir trabajando en Computex, a estas alturas la mayoría de nosotros ya se hubiera retirado. Como están las cosas, hasta ahora sólo un vendedor ha dejado la compañía por culpa del señor Miller. Sin embargo, no estamos dispuestos a seguir soportando esta situación de manera indefinida. Como ya expresamos antes, a menos que se hagan algunos cambios positivos, la mayoría de nosotros pronto estará trabajando con los competidores.

No es nuestro objetivo que se le obligue al señor Miller a dejar su puesto. Reconocemos que ha hecho algunas cosas buenas por lo que se refiere a la generación de nuevos negocios. Él se presenta bien a sí mismo hacia el mundo exterior. Más bien, el problema es interno, en nuestra oficina y en nuestras relaciones de trabajo diario con él, que han llegado a ser intolerables. Si él pudiera controlar su estado de ánimo, tratarnos con más respeto y cumplir con sus promesas, creemos que la oficina puede tener éxito bajo su liderazgo.

Estamos plenamente conscientes de la seriedad que implica establecer contacto con usted en esta forma. Sin embargo, creemos que una persona está arruinando toda la organización y se requiere una acción inmediata. Como el problema es tan personal, no vemos cómo pueda ser resuelto sin que haya alguna clase de acción de parte de usted.

Esperamos una solución positiva.

Firmado: “Nueve de sus representantes de ventas en Suecia”.

John suspiró después de terminar de leer la carta. No estaba seguro si esto era en estricto sentido un conflicto de “personalidad” o un problema “transcultural”. A él no le gustaba en particular Miller y creía que tenía una personalidad bastante agresiva, pero esto no le había sucedido nunca en sus empleos previos, uno de los cuales había sido internacional. Comenzó a desear no haber enviado a Miller a Suecia en primer lugar. Creo que debí haber enviado a Gonzalez o a Taylor, reflexionó para sí mismo. “¿Qué hago ahora?”, se preguntó. John sabía que este problema sería una prueba real de sus habilidades de administración.⁹

La autoestima también se relaciona con numerosos comportamientos sociales y laborales. Por ejemplo, las opiniones de otros trabajadores influyen con mayor facilidad en los empleados con baja autoestima que en los de alta autoestima. Los empleados con baja autoestima establecen para sí mismos metas inferiores a las de los de alta autoestima. Es más, estos últimos, los empleados con alta autoestima, otorgan más valor a lograr en realidad esas metas que los otros. Los empleados con baja autoestima son más susceptibles a las condiciones adversas al trabajo que los de alta autoestima, por ejemplo el estrés, los conflictos, la ambigüedad, la supervisión deficiente, las condiciones de trabajo irregulares, etc. En sentido general, la autoestima se vincula en forma positiva con el logro y la disposición a dedicar esfuerzos en el cumplimiento de tareas. Resulta evidente que la autoestima sea una diferencia individual importante en términos del comportamiento de trabajo.¹⁰

LOCUS DE CONTROL

El **locus de control** expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan. Por una parte, las personas con un alto **locus interno de control** (internos) creen que su comportamiento y sus acciones afectan en gran medida, pero no en forma total, los acontecimientos de sus vidas. Por lo contrario, las personas con un alto **locus externo de control** (externos) creen que la suerte, el destino u otras personas determinan de manera sustancial tales acontecimientos. Por lo general, se considera que el locus de control forma parte del factor de escrupulosidad (véase la figura 2.2). ¿Dónde radica su locus de control? La tabla 2.1 contiene una medida que el lector puede usar para evaluar sus creencias de locus de control.

Muchas de las diferencias entre los internos y los externos, son importantes para explicar algunos aspectos del comportamiento en las organizaciones y en otros medios sociales.¹¹ Las pruebas indican que los internos controlan mejor su propio comportamiento, son más activos en lo político y lo social, y buscan información sobre sus situaciones en forma más activa que los del tipo externo. En comparación con los del tipo externo, es más probable que los internos intenten influir o convencer a los demás, y menos que los otros tengan influencia en ellos. Con frecuencia los internos se orientan más hacia los logros que los del tipo externo. En comparación con los del tipo externo, es más probable que los internos intenten influir o convencer a los demás, y menos que los otros tengan influencia en ellos. Con frecuencia los internos se orientan más hacia los logros que los del tipo externo. En comparación con los internos, los externos parecen preferir un estilo de supervisión más estructurado, más directivo. Como señalamos en el capítulo 1, la habilidad de manejarse con eficacia en un ambiente global constituye una competencia importante. Un estudio reciente mostró que los gerentes con un alto locus interno de control, se ajustaban con mayor facilidad a las transferencias internacionales, que los gerentes con un alto locus externo de control. La carta de los vendedores suecos de Computex Corporation puede reflejar una orientación de locus interno de control y un esfuerzo por influir en Peter Jones, para tener un mayor control de los hechos en su vida laboral.

De nueva cuenta, téngase en mente que nos merece interés particular la relación entre estas dimensiones de la personalidad y las conductas específicas. En la figura 2.3 (página 46) se muestran algunas de las relaciones importantes entre el locus de control y el desempeño en el empleo.

ORIENTACIÓN A METAS

Otra diferencia individual de importancia para la conducta en los ambientes de trabajo, es la orientación a metas.¹² Para ser específicos, dos orientaciones se consideran importantes para entender el desempeño de un individuo. Una persona con **una orientación de meta de aprendizaje** se desarrolla adquiriendo continuamente nuevas competencias y dominar nuevas situaciones. Una persona con **una orientación de metas de desempeño**, demuestra y valida sus competencias al buscar la opinión favorable de otros (por ejemplo, un jefe) y evitar juicios negativos. La tabla 2.2 (página 47) contiene un cuestionario que usted puede utilizar para evaluar sus propias orientaciones a metas de aprendizaje y desempeño respecto de sus estudios académicos.

Tabla 2.1

Una medida de locus control

Para cada una de las 10 declaraciones siguientes, indique la medida en que usted está de acuerdo o en desacuerdo utilizando la siguiente escala.

- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1 = en fuerte desacuerdo. | 5 = en ligero acuerdo. |
| 2 = en desacuerdo. | 6 = de acuerdo. |
| 3 = en ligero desacuerdo. | 7 = en fuerte acuerdo. |
| 4 = ni de acuerdo ni en desacuerdo. | |

- _____ 1. Cuando consigo lo que deseo, por lo general es porque trabajé duro por ello.
 _____ 2. Cuando hago planes, casi estoy seguro de hacer que funcionen.
 _____ 3. Prefiero juegos que incluyan un poco de suerte a los que requieren pura habilidad.
 _____ 4. Puedo aprender casi todo si pongo mi mente en ello.
 _____ 5. Mis logros principales se deben en su totalidad a mi habilidad y a mi esfuerzo.
 _____ 6. Por lo regular no establezco metas, porque tengo dificultades para alcanzarlas.
 _____ 7. La competencia desalienta la excelencia.
 _____ 8. A menudo la gente sale adelante sólo por suerte.
 _____ 9. En cualquier clase de examen o competencia, me gusta saber qué tan bien lo hago en relación con los demás.
 _____ 10. No tiene sentido mantenerse trabajando en algo que es demasiado difícil para mí.

Para determinar su calificación, invierta los valores con que haya calificado las afirmaciones 3, 6, 7, 8 y 10 (1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1) Por ejemplo, si usted estuvo en fuerte desacuerdo con la declaración 3, la habría calificado con "1".

Cambie este valor a "7". De manera similar, invierta las calificaciones para las declaraciones 6, 7, 8 y 10. Ahora sume los valores de todas las 10 declaraciones.

Su calificación: _____

Una investigación sobre estudiantes universitarios encontró, con el uso de este cuestionario, un promedio de 51.8 para los hombres y 52.2 para las mujeres. Mientras más alta es la calificación, mayor es el locus interno de control. Bajas calificaciones están asociadas con locus externos de control.

Fuente: Adaptado de Burger, J. M., *Personality: Theory and Research*, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1986, pp. 400-401.

Las consecuencias de estas orientaciones en el trabajo son drásticamente diferentes. Una orientación a metas de desempeño puede llevar a un patrón de respuestas de conducta "incompetente". Los empleados con una fuerte orientación a metas de desempeño pueden evitar enfrentarse a posibles problemas en el trabajo, y tener una pobre actuación cuando encuentran obstáculos que son difíciles de vencer. Cuando fracasan, es probable que tales individuos queden descontentos e insatisfechos y busquen retirarse de la situación en que se encuentran. En contraste, es más probable que los individuos que tienen una fuerte orientación a metas de aprendizaje, muestren respuestas orientadas al "dominio" para resolver los desafíos. Los empleados con una fuerte orientación a metas de aprendizaje luchan para sobreponerse a los fracasos, incrementando sus esfuerzos y buscando nuevas soluciones a un problema. Tratan el fracaso como una forma de retroalimentación útil, por lo que suelen mantener su compostura cuando se ven cuestionados y mejoran su desempeño aun cuando enfrenten obstáculos difíciles de vencer. Una fuerte orientación a metas de aprendizaje puede resumirse en el eslogan que a menudo ponen los entrenadores deportivos en los vestidores de los equipos: "Cuando el camino se pone rudo, los rudos se ponen en camino".

En un estudio de los vendedores empleados por un distribuidor de suministros médicos, se investigó la relación entre la orientación a metas y el desempeño en el trabajo. Como se esperaba, el desempeño superior de ventas estaba relacionado con una orientación a metas de aprendizaje. Los consultores concluyeron que los vendedores que simplemente "querían verse bien" (una orientación a metas de desempeño) no tendrían éxito en su trabajo. Estos vendedores necesitaban

Figura 2.3 Los efectos del locus del control sobre el desempeño

CONDICIONES	DESEMPEÑO
<p>Procesamiento de información El trabajo requiere un procesamiento complejo de información y aprendizaje complejo</p>	Los internos tienen mejor desempeño
<p>El trabajo es bastante simple y fácil de aprender</p>	Los internos no tienen mejor desempeño que los externos
<p>Iniciativa El trabajo requiere iniciativa y acción independiente</p>	Los internos tienen mejor desempeño
<p>El trabajo requiere cumplimiento y conformidad</p>	Los externos tienen mejor desempeño
<p>Motivación El trabajo requiere una alta motivación y proporciona premios valiosos como recompensa a mayores esfuerzos; hay incentivos por una mayor productividad</p>	Los internos tienen mejor desempeño
<p>El trabajo requiere un gran esfuerzo y faltan premios contingentes; los salarios están determinados por contratos colectivos</p>	Los externos tienen por lo menos tan buen desempeño como los internos

Fuente: Miner, J. B., *Industrial-Organizational Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992, p. 151. Reproducido con autorización de McGraw-Hill.

tener el deseo de desarrollar las habilidades necesarias para tener éxito (una orientación a metas de aprendizaje). Una de las recomendaciones de los consultores para la organización era buscar evidencia de una orientación a metas de aprendizaje cuando seleccionaban nuevos empleados para su fuerza de ventas.¹³

INTROVERSIÓN Y EXTRAVERSIÓN

En el uso cotidiano, las palabras introverso y extroverso expresan las posibilidades de relacionarse de una persona. La **introversión** es la tendencia a orientar hacia el interior y tener una mayor afinidad por las ideas abstractas y sensibilidad ante los sentimientos personales. Los introversos son quietos, tímidos y reservados. La **extraversión** es una orientación hacia otras personas, acontecimientos y objetos. El extroverso es sociable, vivaz, impulsivo y emocionalmente expresivo. Gordon Ellison de Oracle es extroverso. La introversión y la extraversión son parte del grupo de características que componen el factor sociabilidad (véase figura 2.2). Es interesante que muchos expertos consideren que la introversión y la extraversión son una dimensión de la personalidad con un componente genéticamente determinado más o menos alto.

Aunque algunas personas muestran los extremos de la introversión y la extraversión, la mayoría es tan sólo moderadamente introversa o extroversa o relativamente equilibrada entre los extremos. Los introversos y los extroversos aparecen en todos los agrupamientos por educación, sexo y ocupación. Como se esperaba, los extroversos están bien representados en las ocupaciones gerenciales, porque estas funciones con frecuencia requieren trabajar con otros e influir en ellos para alcanzar las metas organizacionales. Algunos sugieren que quizá cierto grado de extraversión

Tabla 2.2

Orientación a metas académicas

Instrucciones: Las personas tienen diferentes ideas sobre el propósito de la educación universitaria. Lea cada afirmación que sigue y elija una respuesta de la siguiente escala, que refleje cuando está usted de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación.

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1 = Fuertemente de acuerdo | 5 = Un poco en desacuerdo |
| 2 = De acuerdo | 6 = En desacuerdo |
| 3 = Un poco de acuerdo | 7 = Fuertemente en desacuerdo |
| 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

Escala de orientación a metas de desempeño

- _____ 1. Prefiero clases difíciles y provocativas para que pueda aprender mucho.
- _____ 2. En verdad disfruto aprender por el solo hecho de aprender.
- _____ 3. Me gustan las clases que en realidad me obligan a esforzarme al pensar.
- _____ 4. Estoy dispuesto a inscribirme en un curso difícil si puedo aprender mucho en él.
- _____ Calificación total por la orientación a metas de aprendizaje (sume la respuesta a las afirmaciones 1-4).

Escala de orientación a metas de desempeño

- _____ 5. Creo que es importante conseguir buenas calificaciones para mostrar que uno es inteligente.
- _____ 6. Prefiero darme de baja de un curso difícil a obtener una baja calificación.
- _____ 7. Para ser honesto, realmente me gusta demostrarle mi habilidad a otros.
- _____ 8. Prefiero evitar situaciones en clase donde corra el riesgo de tener un mal desempeño.
- _____ Calificación total por la orientación a metas de desempeño (sume la respuesta a las afirmaciones 5-8).

Las escalas miden sus orientaciones a metas de aprendizaje y desempeño en un ambiente académico. La comparación de sus calificaciones en ambas escalas puede indicar su tendencia hacia una orientación de metas de aprendizaje o de desempeño.

Fuente: Adaptado de VandeWalle, D., Cron, W., y Slocum, J. W., The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 629-640.

sea esencial para el éxito gerencial. Sin embargo, tanto la extraversión como la introversión extremas llegan a interferir con la eficacia de una persona en una organización.¹⁴

Una de las consecuencias más sorprendentes de la dimensión introversión-extraversión de la personalidad se relaciona con el desempeño de tareas en diferentes condiciones de trabajo. Las pruebas hacen pensar que los introvertidos se desenvuelven mejor solos y en un ambiente tranquilo, y que los extravertidos se desempeñan mejor en un ambiente con mayores estímulos sensoriales, por ejemplo una oficina ruidosa con muchas personas y un alto nivel de actividad.

USOS ORGANIZACIONALES

Para este punto, debe ser evidente que las dimensiones de la personalidad estudiadas y las relaciones específicas para cada una de ellas tienen influencias importantes en el comportamiento organizacional. Sin embargo, los gerentes o grupos de trabajo no deben tratar de cambiar o controlar directamente de alguna manera la personalidad del empleado, pues por lo general resulta imposible a pesar de todo. Además, si fuera posible tal control, sería muy poco ético. Más bien, el reto para los gerentes y los empleados consiste en comprender el papel determinante que la personalidad desempeña en la explicación de algunos aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo. El conocimiento de las diferencias individuales importantes le brinda a los gerentes, empleados y estudiosos del comportamiento organizacional, conocimientos valiosos y

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

LOS EQUIPOS EN HEWLETT-PACKARD

Hace dos años, Reed Breland se convirtió en facilitador de equipos en el centro de servicios financieros de Hewlett-Packard, en Colorado Springs, cuyo personal es de 180 elementos. Después de varios meses en su nuevo puesto, Breland observó que los integrantes de uno de sus equipos tenían dificultades en el trabajo conjunto. Declara: “Se trató de un caso clásico de conflicto de personalidades. Simple y sencillamente, no se agradaban, pero, créanme, cuando dos personas en un equipo de ocho no se llevan bien, las circunstancias son perjudiciales”.

Breland le dio tiempo al equipo para que intentara resolver la situación. Dice al respecto: “Por supuesto que hablé con ellos sobre los problemas, pero sobre todo me interesaba estar seguro de que comprendieran que había que realizar el trabajo, sin importar cómo se llevaran entre sí”. Sin embargo, después de nueve meses seguían sin trabajar bien juntos. La productividad era insuficiente y el ánimo, escaso. Breland explica: “Sabía que era necesario hacer algo en ese momento, porque su trabajo comenzaba a afectarse”. Por tanto, disolvió el equipo y ubicó a sus integrantes en otros puestos, en vez de tratar de determinar quién estaba en lo correcto y quién equivocado. Breland afirma que los integrantes del equipo trabajan bien en sus tareas nuevas y compara la dinámica del trabajo en grupo con la de un equipo deportivo: “Si la química no es adecuada, no importa cuán buenos o malos sean los jugadores. No va a dar resultado. El dirigente de un equipo necesita saber cuándo se llegó a ese punto. Consiste más bien en un arte que en una ciencia, y es eso lo que hace que este trabajo sea tan interesante”.¹⁵

Para más información sobre Hewlett-Packard, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.hp.com>.

una estructura útil para diagnosticar acontecimientos y situaciones. El siguiente recuadro de competencia del manejo de equipos describe este tipo de situación: el intento de Hewlett-Packard de crear equipos de trabajo eficaces.

LA PERSONA Y LA SITUACIÓN

Aunque es importante conocer las diferencias en las personalidades, en el comportamiento siempre existe una interacción de la persona y la situación. En ocasiones, quizá las demandas de la situación sean tan abrumadoras que las diferencias individuales resulten relativamente poco importantes. Por ejemplo, si se incendia un edificio de oficinas, todos los que se encuentren allí intentarán huir. Sin embargo, el hecho de que todos se comporten de la misma forma no dice nada acerca de las personalidades de esos individuos.

La importancia relativa de los determinantes de la situación en el comportamiento, en contraste con los personales, continúa siendo objeto de polémica, pero existe gran cantidad de pruebas de los papeles de ambos. Creemos que considerar ambos determinantes ayudará al lector a entender el comportamiento en su organización. Por esa razón, nuestra perspectiva se utiliza de manera consistente a lo largo de todo este libro. Usted descubrirá que en muchos de los temas tratados, como el liderazgo, el comportamiento político, las diferencias de poder, el estrés y la resistencia al cambio, se examinan tanto las causas personales como las situacionales en cuanto al comportamiento organizacional en estudio. Ambos tipos interactúan para determinar el comportamiento.

Objetivo de aprendizaje

3. Expresar la forma en que las actitudes afectan el comportamiento.

ACTITUDES Y CONDUCTA

Las actitudes son otro tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento. Las actitudes son tendencias de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos.¹⁶ Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo. Al igual que con el desarrollo de la personalidad, la gente

importante en la vida de una persona, padres, amigos e integrantes de los grupos sociales y de trabajo, tiene gran influencia sobre la formación de las actitudes. También, ciertas pruebas señalan influencias genéticas en las actitudes de las personas.

COMPONENTES DE LAS ACTITUDES

Las personas en general suelen pensar que las actitudes se engloban en un simple contexto, pero éstas y sus efectos en el comportamiento llegan a ser muy complejos. Una actitud consta de:

- un componente afectivo, los sentimientos, sensibilidades, disposición de ánimo y emociones sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto;
- un componente cognitivo, las creencias, opiniones, conocimientos o información de la persona, y
- un componente de conducta, predisposición a actuar según una evaluación favorable o desfavorable de algo.¹⁷

Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo: otra persona o grupo, un acontecimiento, una idea, etc. Por ejemplo, suponga que una estudiante universitaria tiene una actitud negativa respecto del consumo de tabaco. Durante una entrevista de empleo con el representante de Skippy Peanut Butter, ella descubre que Skippy es propiedad de Kraft Foods, que es una de las grandes divisiones de Phillip Morris, una gran empresa cigarrera. Tal vez sienta un desagrado repentino e intenso hacia el entrevistador de la compañía (el componente afectivo). Tal vez se cree una opinión negativa del entrevistador con base en las creencias y opiniones acerca del tipo de personas que trabajarían en una compañía de ese tipo (el componente cognitivo). Acaso se sienta tentada a exteriorizar un comentario desagradable al entrevistador o dar por terminada en forma brusca la entrevista (el componente de comportamiento). Sin embargo, el comportamiento real de la persona puede o no ser fácil de predecir, lo que dependerá de varios factores, que examinaremos en breve.

VÍNCULOS CON LA CONDUCTA

¿Hasta qué grado las actitudes predicen u ocasionan el comportamiento? No suele existir un vínculo directo, simple, entre las actitudes y el comportamiento. En el ejemplo anterior, relacionado con la entrevista, la estudiante tal vez tenga una actitud negativa, pero decide no comportarse en forma negativa hacia el entrevistador. Ella podría no actuar conforme a su actitud porque: 1) necesita el empleo; 2) las normas del comportamiento cortés pesan más que el deseo de expresar una actitud negativa; 3) la persona decide que el entrevistador es un blanco inadecuado para el comportamiento negativo; o 4) la persona reconoce la posibilidad de tener información incompleta.

Con frecuencia los encuestadores y otros investigadores miden las actitudes en un intento de predecir el comportamiento posterior. A menudo es difícil hacerlo; sin embargo, si se observan tres principios, es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes.

- Las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales.
- Las actitudes específicas predicen mejor el comportamiento específico.
- Mientras menor sea el tiempo que transcurre entre la medición de la actitud y el comportamiento, más consistente será la relación entre la actitud y el comportamiento.

Por ejemplo, las actitudes hacia las mujeres en la administración no son, en general, tan buenas predictoras respecto a que alguien trabaje bien con una gerenta, como lo son las actitudes específicas hacia esa gerenta en particular. Las actitudes globales hacia la religión no son buenas predictoras del comportamiento específico, como hacer donativos para una obra de caridad relacionada con alguna iglesia o la observancia de una fiesta religiosa específica. Sin embargo, estas actitudes generales quizá pronostiquen en forma exacta el comportamiento religioso general, como el nivel global de participación en las actividades de la iglesia. Es más, las actitudes pueden cambiar con el tiempo. Por lo general, mientras mayor sea el tiempo transcurrido entre la medición de una actitud y un comportamiento, es menos probable que la relación entre ellas sea fuerte. Este

tercer principio lo conocen muy bien los encuestadores políticos (después de algunas vergüenzas iniciales) y por lo común tienen el cuidado de no pronosticar el comportamiento de los votantes con demasiada anticipación a una elección real. (O quizá tengan el cuidado de añadir ciertas restricciones a las encuestas publicadas, como: “Si la elección se realizara hoy...”)

Usted debe reconocer que el vínculo entre actitudes y los comportamientos reales son tentativos. Las actitudes resultan en las conductas intentadas; esta intención puede o no realizarse en una situación particular. No es raro escuchar frases como: “tiene una mala actitud.” Una de las cosas que se ha encontrado que afectan entre una actitud y la conducta es la esperanza.

Esperanza. La esperanza se refiere al poder de voluntad de una persona (determinación) y al poder de avance (mapa) para lograr las metas.¹⁸ El simple deseo de que algo ocurra no es suficiente; una persona debe tener los medios para hacer que suceda. Sin embargo, todo el conocimiento y habilidades que se necesitan para resolver un problema, no ayudarán si la persona no tiene la fuerza de voluntad para hacerlo. Por tanto, una simple definición de esperanza es:

Esperanza = poder de voluntad mental + poder de avance para lograr las metas.

Responder las preguntas de la tabla 2.3 ayudará al lector a entender esta definición de *esperanza*. El valor de este concepto es que se aplica a una diversidad de actitudes relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, el optimismo, el locus interno de control y la motivación para el logro están estrecha y fuertemente relacionados. Los administradores que tienen esperanzas pasan más tiempo con los empleados, establecen líneas abiertas de comunicación con los empleados y otros, y ayudan a su personal a establecer metas difíciles pero alcanzables. Los individuos con grandes esperanzas tienden a estar más seguros de sus metas, apreciar el progreso para alcanzarlas, disfrutar la interacción con la gente, adaptarse con facilidad a nuevas relaciones y a ser menos ansiosos en situaciones de tensión que aquéllos con pocas esperanzas.

Tabla 2.3

Escala de esperanza

Lea con cuidado cada afirmación. Para cada una, señale qué número lo describe mejor a usted.

1 = definitivamente falso,
2 = principalmente falso,

3 = principalmente cierto,
4 = definitivamente cierto.

- _____ 1. Persigo de manera enérgica mis metas de trabajo (académicas).
- _____ 2. Puedo pensar en muchas formas para salir de un problema.
- _____ 3. Mis experiencias previas me han preparado bien para el futuro.
- _____ 4. Hay muchas formas de atender cualquier problema.
- _____ 5. He tenido bastante éxito en la vida.
- _____ 6. Puedo pensar en muchos modos de obtener las cosas de la vida que son las más importantes para mí.
- _____ 7. Cumpló con las metas (laborales/académicas) que establezco para mí mismo.
- _____ 8. Aun cuando otros se desalientan, yo sé que puedo encontrar un medio de resolver el problema.

Calificación

Sume los ocho números, si usted tiene una calificación mayor a 24 es una persona con esperanzas. Si usted tiene menos de 24, probablemente no es esperanzado. Las afirmaciones 1, 3, 5 y 7 se relacionan con el poder de la voluntad. Y las 2, 4, 6 y 8 se relacionan con el poder de avance.

Fuente: Adaptado de Snyder, C. R., *Managing for high hope*. *R & D Innovator*, 1995 4(6), 6-7.; Snyder C. R., LaPointe, A. B., Crowson, J. J., y Early S. Preferences of high and low-hope people for self-referential input. *Cognition and Emotion*, 1998, 12, 807-823.

Los administradores pueden ayudar a los empleados a incrementar su nivel de esperanza por lo menos en tres formas. Primero, pueden ayudar a los empleados a establecer metas claras que incluyan normas de comparación, de tal forma que puedan rastrear su avance hacia la meta; las metas vagas pueden en realidad disminuir la esperanza, porque el resultado buscado no es claro y como consecuencia es difícil rastrear el progreso, sino es que imposible. Los empleados que establecen metas que son ligeramente mayores a niveles previos de desempeño aprenden a ampliar sus límites de esperanza. También aprenden mucho sobre qué metas son mejores para ellos. En segundo, los gerentes pueden ayudar a los empleados a desglosar las metas globales, de largo plazo en submetas o pasos más pequeños. ¿Recuerda cómo aprendió usted a montar en bicicleta? Hubo muchas caídas y raspones, pero aprendió que cada submeta consecutiva, pedalear, equilibrarse, recorrer una cuadra sin caerse, es un avance. Estos pequeños pasos le dieron mapas mentales positivos sobre la forma de alcanzar su meta: aprender a montar en bicicleta. En tercero, los gerentes pueden ayudar a los empleados a asegurarse de cómo motivarse a sí mismos para alcanzar sus metas. En Don Herring, la distribuidora más grande de Mitsubishi en Estados Unidos, se colocan los nombres de todos los vendedores en una gráfica puesta en el cuarto de descanso.¹⁹ El vendedor común de autos nuevos vende de ocho a 10 autos al mes. En Herring, un vendedor vende de 20 a 25 mensuales. ¿Cómo ha logrado Herring estos resultados? Cuando un agente vende un auto, se pone una estrella dorada junto al nombre de esa persona. El propósito de la gráfica y las estrellas doradas es ilustrar un movimiento positivo hacia el logro de una meta de ventas realista. La percepción de un movimiento positivo es crucial para la esperanza.

Objetivo de aprendizaje

- Indicar la forma en que la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional afectan el desempeño.

ACTITUDES EN EL TRABAJO

La importancia de las relaciones de comportamiento y actitudes se puede demostrar mejor al examinar dos actitudes clave de trabajo: satisfacción en el puesto y compromiso organizacional. También son de interés las complejas relaciones entre la satisfacción en el puesto y el desempeño en él.

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

Tal vez la actitud de mayor interés para los directivos y líderes de equipo sea la satisfacción en el puesto.²⁰ En general, ¿le gusta a la gente su empleo? A pesar de lo que usted pueda haber escuchado en las noticias respecto de trabajadores insatisfechos que declaran una huelga o incluso actúan con violencia contra sus compañeros de trabajo o jefes, las personas en general están bastante satisfechas con su trabajo. Estos sentimientos, que reflejan las actitudes en el trabajo, se conocen como **satisfacción en el puesto**. Una baja satisfacción en él puede generar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental. Como la satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, necesitamos observar los factores que contribuyen a ella.

Fuentes de satisfacción en el trabajo. Una medida popular de satisfacción se muestra en la tabla 2.4. Tómese un minuto para llenarla. Es evidente que usted puede estar satisfecho con ciertos aspectos de su empleo (por ejemplo, la seguridad en él) y al mismo estar insatisfecho con otros (digamos, el sueldo).

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideraron importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda (por ejemplo el nivel de remuneración), la naturaleza de los compañeros, etc. La tabla 2.5 presenta una lista de los factores laborales que con frecuencia se relacionan con los niveles de satisfacción en el trabajo de los empleados. Un alcance importante de las relaciones sugeridas es que quizá la satisfacción debe considerarse sobre todo un resultado de la experiencia de trabajo de la persona. Por tanto, altos niveles de insatisfacción tal vez señalen a los gerentes la existencia de problemas: con las condiciones de la planta, el sistema de gratificaciones de la organización, el papel del empleado en la organización, por mencionar sólo algunos.

Relación con el comportamiento en el trabajo. Las posibles relaciones entre la satisfacción en el trabajo y los diversos comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo, son de interés particular para los gerentes. El sentido común indica que la

Tabla 2.4

Medida de satisfacción en el trabajo

Favor de indicar la medida de su satisfacción en la escala a cada una de las siguientes afirmaciones.

A = Muy insatisfecho

D = Satisfecho

B = Insatisfecho

E = Muy satisfecho

C = Ni satisfecho ni insatisfecho

En mi puesto actual, me siento...

- _____ 1. Capaz de mantenerme ocupado todo el tiempo.
- _____ 2. Con oportunidad de ser alguien en la organización.
- _____ 3. Sobre la forma en que mi puesto permite un empleo continuo.
- _____ 4. Respecto de mi sueldo y la cantidad de trabajo que hago.
- _____ 5. Con la libertad de usar mi propio criterio sobre cómo trabajar.
- _____ 6. Con la oportunidad de trabajar por mí mismo.
- _____ 7. Con la oportunidad de desarrollar amistades cercanas.
- _____ 8. Respecto de la forma en que recibo pleno crédito por el trabajo que realizo.
- _____ 9. Con la oportunidad de ayudar a otros.
- _____ 10. Sobre la seguridad en el trabajo.

Fuente: Adaptado de Weiss, D. J., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota, 1967.

Tabla 2.5

Efectos de diversos factores laborales sobre la satisfacción en el empleo**FACTORES LABORALES****EFFECTOS**

El trabajo en sí
Retador

El trabajo intelectualmente desafiante que el individuo es capaz de realizar con éxito es satisfactorio.

Exigencias físicas
Interés personal

El trabajo agobiante es insatisfactorio.

El trabajo interesante desde el punto de vista personal es satisfactorio.

Estructura de gratificaciones

Las gratificaciones que son equitativas y brindan retroalimentación precisa para el desempeño son satisfactorias.

Condiciones de trabajo
Físicas

La satisfacción depende de igualar las condiciones de trabajo con las necesidades físicas.

Logro de metas

Las condiciones de trabajo que fomentan el logro de metas son satisfactorias.

Uno mismo
Otros en la organización

La autoestima alta conduce a la satisfacción en el trabajo.

Las personas se sentirán satisfechas con supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener gratificaciones. Las personas también estarán más satisfechas con colegas que ven las cosas en la misma forma que ellas.

Organización y administración

Las personas estarán satisfechas con organizaciones que tienen políticas y procedimientos encaminados a ayudarles a obtener gratificaciones. Las personas estarán descontentas con papeles incompatibles y/o ambiguos impuestos por la organización.

Prestaciones adicionales

Para la mayoría de los trabajadores las prestaciones no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción en el trabajo.

Fuente: Adaptado de Landy, F. J., *Psychology of Work Behavior*, 4a. ed., Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1989, p. 470.

satisfacción en el trabajo conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas. (Un trabajador contento es un buen trabajador.) Sin embargo, numerosos estudios han demostrado que con frecuencia no existe un vínculo sencillo, directo, entre las actitudes y el desempeño en el trabajo.²¹ Aquí resulta pertinente la dificultad de relacionar las actitudes con el comportamiento. Antes se observó que las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales, y que las actitudes específicas se relacionan en forma más acentuada con los comportamientos específicos. Estos principios explican, al menos en parte, por qué con frecuencia no existen las relaciones esperadas. Como se indicó previamente, la satisfacción global en el trabajo, es un conjunto de numerosas actitudes hacia diversos aspectos y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, por ejemplo, preparar un informe mensual en particular, no puede predecirse necesariamente con base en una actitud general. Sin embargo, un estudio reciente manifestó que la satisfacción en el trabajo y el desempeño global de la organización se vinculan. Es decir, las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas cuyos empleados se sienten insatisfechos. Aún más, la administración en muchas organizaciones reconoce el importante vínculo entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados que interactúan con ellos. En el siguiente recuadro sobre la competencia del manejo de la comunicación, son evidentes los ejemplos de este vínculo.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

THE CONTAINER STORE

La rotación de personal es mayor a 100% en la mayoría de las tiendas de ventas al menudeo, pero sólo de 15% a 25% en Container Store. ¿Cómo hacen sus gerentes para atraer nuevos empleados y conservarlos?

Hace poco The Container Store fue designada por la revista *Fortune* como el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos por segundo año consecutivo. En 2001, las ventas excedieron 273 millones de dólares en sus 22 tiendas. ¿Cómo consiguió esta calificación? Primero, practica lo que predica. Cada empleado de tiempo completo recibe en su primer año alrededor de 235 horas de capacitación. Ésta es tanto formal como informal mediante una comunicación continua con los gerentes, que no sólo preguntan lo que su gente necesita para hacer bien su trabajo, sino que también estudian regularmente cómo ofrecer el apoyo necesario. Cada tienda tiene una sección en la parte de atrás donde se almacenan los nuevos productos antes de su exhibición. Los empleados reciben capacitación formal sobre la forma en que deben exhibirse estos nuevos productos y cómo comunicar sus beneficios. De acuerdo con Garret Boone y Kip Tindell, las directoras generales de Container Store: “Nada sale al piso de ventas antes de que nuestro personal esté listo”. Este programa se complementa con extensos programas de capacitación diseñados para ajustar las habilidades individuales a las funciones de trabajo y los programas de incentivos basados en equipos. Aún más, existe un “supercapacitador de ventas” en cada tienda. Estos supercapacitadores son vendedores de máximo nivel que saben cómo vender los productos difíciles y que tienen aptitudes de liderazgo y fuertes habilidades de comunicación y presentación. Esta gente ayuda a los empleados que hacen preguntas, pero se exhorta a los empleados a asumir la responsabilidad de su propio desarrollo.

The Container Store paga a sus empleados sueldos por arriba del promedio de la industria. Los empleados de tiempo parcial ganan entre 9 a 10 dólares por hora y los empleados de tiempo completo promedian 15 a 17 dólares por hora, además de las prestaciones. Los empleados no venden con base en comisiones. La compañía es atractiva para los empleados porque les ofrece turnos flexibles, lo que permite que los estudiantes universitarios obtengan algún ingreso entre clases y que las madres trabajen mientras sus niños están en la escuela (9:00 a.m. a 2:00 p.m.).

Guiados por lo que Boone y Tindell llaman una filosofía de “Trata a los otros como quieras que te traten”, The Container Store tiene más de 2 “000 empleados, de los cuales 27% proviene de grupos minoritarios y 60% está compuesto de mujeres. El personal trabaja en un ambiente que asegura una comunicación abierta en toda la compañía, incluyendo análisis periódicos de las ventas de la tienda, metas de la compañía y planes de expansión. Otro principio guía es ofrecer

Para más información sobre The Container Store, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.containerstore.com>.

la mejor selección, el mejor servicio, más el mejor precio. Se estimula a todos los empleados a tratar a los clientes como a ellos les gustaría tratar a los visitantes en sus hogares. Boone y Tindell simpatizan con todos aquellos que deben atender demandas múltiples sobre su tiempo y energía, y necesitan poner un poco de orden en sus vidas. El equilibrio entre el trabajo y la maternidad es símbolo de su clientela, de la cual 90% está constituida por mujeres profesionales que ganan más de 75 000 dólares.²²

La satisfacción en el puesto es importante por muchas razones. Como la satisfacción representa un resultado de la experiencia de trabajo, altos niveles de insatisfacción ayudan a identificar problemas organizacionales que necesitan atención. Además, la insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física.²³ Altos niveles de ausentismo y rotación son costosos para las organizaciones. De acuerdo con John Semyan, un ejecutivo de TNS Partners, Inc., a las empresas les suele costar el reclutamiento de un sustituto aproximadamente 20% del sueldo de una persona. Así, si Deloitte & Touche, una de las cinco grandes empresas de contabilidad, pierde un contador que gana 50 000 dólares al año, puede tener que gastar 10 000 dólares para contratar un empleado comparable. Muchos expertos en administración sugieren que la fuerte relación entre la insatisfacción, el ausentismo y la rotación es una poderosa razón para atender con cuidado la satisfacción de los empleados en su puesto.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Otra importante actitud hacia el trabajo con repercusión en el comportamiento organizacional en las organizaciones es el compromiso con ellas. El **compromiso organizacional** consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por:

- el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización;
- la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; y
- el deseo de mantenerse dentro de la organización.²⁴

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Fuentes de compromiso. Al igual que con la satisfacción en el empleo, las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales (como la personalidad y las actitudes) y cuán bien las experiencias de trabajo iniciales correspondan a las expectativas. Más tarde, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso organizacional, con la participación de muchos de los mismos factores que conducen a la satisfacción del trabajo, para que aquél surja o no: remuneración, relaciones con los supervisores y compañeros, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, etc. Con el tiempo, el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque: (1) las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; (2) con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; y (3) las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Relación con el comportamiento de trabajo. Los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo, porque la falta de compromiso con frecuencia desemboca en la rotación del personal. Mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta frecuente que un compromiso firme se correlacione con un bajo ausentismo y una productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con un compromiso organizacional fuerte. Es más, las

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO*DIANE HOOK, DE MERCK-MEDCO*

Diane Hook fue víctima de un delito que es la pesadilla de todo padre. Ella y su marido hicieron su mejor esfuerzo para contratar una buena nana para su hijita. Se valieron de una agencia que verificaba los antecedentes penales y personales de sus empleados. Corroboró personalmente las referencias y algunos de sus amigos la ayudaron a entrevistar candidatas para contar con múltiples opiniones. La persona que contrataron tenía referencias inmaculadas, que hacían ver a su nueva nana “como la madre Teresa”, recuerda Hook.

Sin embargo, a pesar de su cuidadosa selección, la nueva nana abusó seriamente de su bebé. Una cámara secreta la filmó apaleando a la niña, torciéndole la pierna, y rellenándole furiosa la boca con una cobija. Diane Hook y su marido temían el escándalo público que acarrearía presentar una demanda judicial, pero de todas maneras la presentaron con el fin de proteger a otros padres de tener que pasar por la misma experiencia.

El caso se arrastró durante dos años, antes de que la nana llegara a un arreglo judicial que la mandó a prisión por cuatro años. La experiencia fue muy difícil para los Hook, ya que incluyó publicidad negativa, amenazas telefónicas y enormes gastos. Sin embargo, surgió un apoyo crucial de una fuente inesperada: el patrón de Diane Hook, Merck-Medco.

Poco después de la filmación, Hook entró a la oficina de su jefa, Margie McGlynn, lista para renunciar. En ese tiempo, creía que no podría volver a confiarle la niña a nadie más, excepto a su familia. Sin embargo, en lugar de aceptar la renuncia, McGlynn le dijo: “Ahora no es el momento de tomar una decisión que tiene una repercusión tan grande en tu vida”. McGlynn la urgió a pedir una licencia que le permitiera recuperarse. Le ofreció conservar a Hook en la nómina y permitirle trabajar desde su casa conforme se sintiera en condiciones de hacerlo. Per Lofberg, presidente de Merck-Medco, autorizó este convenio.

Por fortuna, la bebé no sufrió daños duraderos. Diane Hook cree que la liberación de las preocupaciones del trabajo aceleró su propia recuperación. Durante un tiempo trabajó sólo cuando la bebé dormía o cuando su esposo se quedaba en casa un día a la semana para cuidar de ella. Ahora está de regreso en el empleo, con un puesto permanente de medio tiempo. La niña (ahora de tres años) se queda con una amiga de confianza y su segundo hijo asiste a un centro de atención infantil de alta calidad.

No es necesario decir que Diane Hook está por completo comprometida con Merck-Medco. Hace poco, cuando una compañera preocupada quería renunciar porque a su hijo le habían diagnosticado problemas de desarrollo, Hook le aconsejó: “justo lo que Margie me dijo a mí: ahora no es el momento.” Hook cree profundamente que todas las empresas debían ofrecer la misma clase de apoyo que ella recibió de su empleador. Sostiene que “los patrones que ayudan a sus empleados a superar traumas personales importantes terminan siendo mejores a causa de ello”.²⁵

Para más información sobre Merck-Medco, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.merckmedco.com>.

personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad. La administración efectiva puede fomentar mayor compromiso y lealtad con la organización, como lo indica el recuadro de la competencia del manejo propio.

Objetivo de aprendizaje

5. Describir la relación entre las diferencias individuales y la conducta ética.

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

El comportamiento ético en las empresas y en otras organizaciones ha recibido gran atención en los últimos años. El problema de separación del revestimiento de las llantas que ha perjudicado tanto a Ford como a Firestone, las demandas de los fumadores contra los fabricantes de cigarrillos y el estallido interno de Enron (que incluye la participación de Arthur Andersen), son ejemplos recientes. En cada caso, la atención de los medios de comunicación se ha enfocado en la conducta

ética de la administración superior. Aunque responsabilizar a ejecutivos específicos puede ser o no adecuado en algún caso particular, la consideración de su desarrollo moral cognitivo puede ayudar a explicar si los superiores en éstas y otras organizaciones se comportaron en forma ética o no.²⁶ El **desarrollo moral cognitivo** consiste en el nivel de criterio moral de alguien. Al parecer, las personas pasan a través de etapas de razonamiento y criterio moral conforme maduran. El criterio en relación con lo que es correcto e incorrecto se torna menos dependiente de las influencias externas (como los padres) y menos egoísta (es correcto porque para mí lo es). A mayores niveles de desarrollo moral cognitivo, las personas establecen una comprensión más profunda de los principios de justicia, el comportamiento ético y el equilibrio de los derechos individuales y sociales.

Las investigaciones demuestran que en las personas con un alto locus de control interno se observan comportamientos más éticos cuando toman decisiones organizacionales, que en aquellas con un alto locus de control externo. No sólo eso, hay mayor probabilidad de que las personas con niveles más altos de desarrollo moral cognitivo se comporten en forma más ética que los demás.

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN ÉTICA

Los términos administración *inmoral*, *amoral* y *moral* designan diferencias éticas importantes entre los gerentes.²⁷

Administración inmoral. Los comportamientos gerenciales desprovistos de cualquier principio ético representan la **administración inmoral**. Quienes practican este tipo de administración creen en la explotación máxima de las oportunidades con objeto de obtener ganancias para la compañía o personales, sin tomar en cuenta ninguna otra consideración. Se recurrirá a cualquier engaño si ello parece ser útil. Incluso, las normas legales representan barreras a superar, no pautas del comportamiento apropiado.

Frigitemp Corporation representa un ejemplo de administración inmoral a los niveles más altos de la empresa. Según el testimonio proporcionado durante las investigaciones federales y los juicios penales, los funcionarios de la compañía (entre ellos el presidente del consejo de directores y el presidente de la empresa) reconocieron efectuar pagos ilegales por millones de dólares. Además, los funcionarios empresariales malversaron fondos, exageraron utilidades en los informes a los accionistas, aceptaron comisiones ilegales de los proveedores e incluso suministraron prostitutas a los clientes. Finalmente Frigitemp se declaró en bancarota debido a la mala conducta de la administración.

Administración moral. El extremo opuesto a la administración inmoral es la **administración moral**. Es decir, los comportamientos de los gerentes y de los empleados se guían por las normas éticas, los estándares de conducta profesionales y el cumplimiento de las reglas y leyes aplicables. La administración moral no significa falta de interés en las utilidades. Sin embargo, el gerente moral no buscará utilidades más allá de los límites de la ley y de los principios éticos sólidos.

McCulloch Corporation, fabricante de sierras de cadena, brinda un buen ejemplo de administración moral. El uso de las sierras mecánicas es peligroso y los estudios han señalado una y otra vez gran cantidad de heridas causadas por sierras sin frenos de cadena y otras características de seguridad. La asociación de fabricantes de sierras mecánicas luchó con fervor contra las normas federales de seguridad obligatorias, y prefirió apoyarse en normas voluntarias, incluso ante las pruebas de que las normas voluntarias no eran ni lo suficientemente elevadas ni operativas. Sin embargo, McCulloch respaldó y practicó en forma recia normas de seguridad más estrictas; de hecho, los frenos de cadena son características normales en las sierras McCulloch desde 1975. McCulloch hizo numerosos intentos por convencer a la asociación de fabricantes de sierras mecánicas de que adoptaran normas más rigurosas cuando los resultados de la investigación señalaron que reducirían mucho las lesiones. Puesto que McCulloch no logró inducir a las otras compañías al respaldo de las normas más estrictas, se retiró de la organización.

Administración amoral. Los comportamientos de la gerencia indiferentes a las consideraciones éticas, como si se aplicaran a las empresas normas de conducta diferentes de las de otros aspectos de la vida, caracterizan a la **administración amoral**. Los gerentes y empleados amorales dan la impresión

de carecer de conciencia relativa a los temas éticos o morales y actúan sin pensar en la repercusión que sus acciones tendrían sobre otros.

Un ejemplo de administración amoral fue la decisión de Nestlé de comercializar fórmulas para bebés en países del tercer mundo. Nestlé recibió una enorme cantidad de publicidad negativa por esa estrategia de comercialización y los gobiernos en varios países iniciaron investigaciones. Éstas mostraron que, según parece, en Nestlé no se pensó en las posibles consecuencias desastrosas para la salud derivadas de vender la fórmula a personas analfabetas y pobres, en áreas donde existían muchas probabilidades de que se mezclara con agua impura e infectada.²⁸

ESTABLECIMIENTO DE ACTITUDES ÉTICAS

Una organización no es capaz de administrar de manera directa las dimensiones de la personalidad (por ejemplo, el locus de control) o diferencias cognoscitivas individuales (como es el caso del desarrollo moral cognoscitivo). Sin embargo, los gerentes pueden tomar medidas como las siguientes para promover la administración moral por medio del fomento de actitudes éticas en la fuerza de trabajo:

- Identificar actitudes éticas determinantes para las operaciones de la organización. Por ejemplo, una empresa dedicada a la seguridad insistiría en la honestidad, así como un fabricante de medicamentos señalaría la responsabilidad como lo más importante para asegurar la calidad del producto. Después de identificar las actitudes éticas importantes, los programas de capacitación centrarán la atención en fomentar esas actitudes entre los empleados.
- Seleccionar empleados con las actitudes deseadas. En Southwest Airlines, los entrevistadores emplean preguntas estándar para evaluar las actitudes del solicitante con respecto al trabajo, los empleados y clientes, así como sus valores éticos.
- Incluir la ética en el proceso de evaluación del desempeño. Los criterios respecto de los que se evalúan las personas tendrán una influencia importante en las actitudes relacionadas con el trabajo que los gerentes y empleados desarrollen. Los ejecutivos y gerentes de todos los niveles deberán asegurarse de que las preocupaciones éticas sean parte de la descripción y evaluación del trabajo.
- Establecer una cultura de trabajo que refuerce las actitudes éticas. Los gerentes y los ejecutivos de todos los niveles podrán tomar muchas acciones para influir en la cultura organizacional. A su vez, esta cultura tendrá importante influencia en el comportamiento ético en la organización.

Citicorp, una enorme organización multinacional de servicios financieros, insiste en el desarrollo de actitudes y comportamientos éticos entre sus empleados. Las preocupaciones por el comportamiento ético dieron como resultado la creación y el uso de un juego, o ejercicio, de ética llamado “La ética en el trabajo, un ejercicio de integridad”.²⁹ Personas en un grupo pequeño o grandes grupos divididos en varios equipos pueden participar en el juego. Se presentan a las personas o los equipos dilemas éticos con base en experiencias reales de la compañía. Los empleados comparan así las soluciones que proponen con lo que Citicorp considera el modo de actuar correcto, ético. Los gerentes usan el juego en programas de capacitación, reuniones de empleados, retiros departamentales y orientación para empleados nuevos. Las metas del juego son ayudar a los empleados a reconocer los dilemas éticos en la toma de decisiones, enseñarles la manera en que responde Citicorp a las conductas inmorales e incrementar la comprensión de las reglas y políticas relacionadas con el comportamiento ético. El juego de ética no es la única capacitación en el tema que emplea Citicorp, pero constituye un ejemplo excelente de la forma en que una organización puede fomentar actitudes éticas entre gerentes y empleados.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Explicar las fuentes básicas de los determinantes de la personalidad.

La personalidad es la serie de características y rasgos relativamente estables de una persona que son responsables de su comportamiento en diversas situaciones. Cada individuo es de alguna manera como otras personas y de otra, único. La personalidad de un individuo lo determinan

rasgos, o tendencias heredadas, y las experiencias en la vida. Dichas experiencias ocurren dentro del marco del ambiente biológico, físico y social del individuo, todos los cuales son modificados por la cultura, familia, y otros grupos a los que pertenece esta persona.

2. Identificar algunos rasgos de personalidad que afectan el comportamiento.

La personalidad se puede describir mediante una serie de factores conocidos como los Cinco Grandes. Éstos representan específicamente el grado de ajuste, sociabilidad, toma de conciencia, empatía y apertura intelectual del individuo. Recuerde que, si no lo hizo antes, usted puede evaluar su propio perfil en términos de los Cinco Grandes usando este cuestionario al final del capítulo. Muchas dimensiones específicas de la personalidad, incluyendo autoestima, locus de control, orientación a la meta e introversión/extraversión tienen relación importante con el comportamiento en el trabajo y sus resultados. Además, la comprensión de las interacciones entre la persona y la situación reviste importancia para entender el comportamiento organizacional.

3. Expresar la forma en que las actitudes afectan el comportamiento.

Las actitudes son patrones de sentimientos, creencias y tendencias de comportamiento dirigidas de manera específica hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos. Las actitudes tienen componentes afectivos (sentimientos, emociones) cognoscitivos (creencias, conocimientos), y conductuales (una predisposición para actuar en una forma específica). La relación entre las actitudes y los comportamientos no siempre es clara, aunque existan importantes relaciones. La predicción del comportamiento a partir de las actitudes puede mejorarse al recordar que las actitudes generales predicen mejor las conductas generales y las actitudes específicas predicen con mayor precisión comportamientos específicos.

4. Indicar la forma en que la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional afectan el desempeño.

La satisfacción del puesto es el conjunto de actitudes que un empleado mantiene hacia el puesto. La simple idea de que la satisfacción con el puesto directamente hace que un individuo desempeñe bien todas las tareas todo el tiempo no resiste un escrutinio cuidadoso. No obstante, el nivel global de satisfacción entre los empleados sí tiene una relación importante con la efectividad de la organización. Entre otras cosas, es más probable que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, renuncien, traten mal a los clientes, y así sucesivamente, que los empleados satisfechos.

Otra actitud al trabajo de interés es el compromiso con la organización. Como una actitud, el compromiso con la organización representa la fuerza del involucramiento del empleado con la organización y su identificación con ella. Al igual que la satisfacción con el puesto, el compromiso tiene una fuerte relación con la rotación. Se asocian los altos niveles de compromiso con la organización entre la fuerza laboral con muchos resultados positivos, incluyendo una fuerte lealtad, alta productividad y bajo ausentismo.

5. Describir la relación entre las diferencias individuales y la conducta ética.

Las diferencias individuales como el locus de control y el desarrollo de la moral cognoscitiva están relacionadas con el comportamiento ético. Los términos *administración inmoral*, *administración moral* y *administración amoral* captan diferencias adicionales, importantes, éticas entre los administradores. Los ejecutivos de alto nivel y los administradores de todos los niveles pueden y deben fomentar en forma constructiva actitudes éticas y una administración entre sus gerentes y empleados.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Actitudes
Administración amoral
Administración inmoral
Administración moral
Autoestima
Características de la personalidad

Compromiso organizacional
Cultura
Desarrollo moral cognoscitivo
Diferencias individuales
Esperanza
Extraversión

Inteligencia emocional
 Introversión
 Locus de control
 Locus de control externo
 Locus de control interno

Los Cinco Grandes factores de la personalidad
 Orientación al objetivo de aprendizaje
 Orientación al objetivo de desempeño
 Personalidad
 Satisfacción en el puesto

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Como describiría usted la personalidad de Larry Ellison? ¿Qué efecto tuvo su personalidad en la toma de decisiones en Oracle?
2. Describa las fuentes básicas en las diferencias de personalidades entre usted y una persona que conozca bien.
3. ¿Qué influencias en el desarrollo de la personalidad le parecen de mayor importancia? ¿Por qué?
4. Utilice los Cinco Grandes factores de la personalidad y describa la personalidad: (a) de un miembro cercano de su familia; y (b) una persona bajo cuyas órdenes haya trabajado. ¿Cómo afectaron estos factores su conducta para con ellos? ¿Cómo afectaron estos factores su conducta para con ellos?
5. Identifique un factor específico de la personalidad que le parezca interesante. Proporcione un ejemplo de su propio trabajo o alguna otra experiencia de un caso donde este factor pareciera estar fuertemente vinculado con el comportamiento.
6. Seleccione una actitud fuerte que tiene usted y descríbala en términos de los tres componentes de una actitud.
7. Describa los niveles de: (a) satisfacción con el puesto; y (b) el compromiso organizacional que pareciera existir en alguna organización del que usted tiene experiencia de primera mano.
8. Identifique y describa casos de administración inmoral, administración moral y administración amoral en la controversia Nerón, que hayan aparecido en la prensa popular de negocios (v.g., *Wall Street Journal*, *Forbes*, *Business Week* o publicaciones similares).
9. Describa un incidente donde un compañero trabajador o su gerente haya mostrado un comportamiento moral, inmoral o amoral con un cliente.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

Evaluación de los Cinco Grandes

Cuestionario para la detección de los Cinco Grandes

Instrucciones: en cada escala numérica que sigue, indique el punto que en general sea más descriptivo en su caso. Si ambos términos son igualmente descriptivos, marque el punto medio.

1.	Ansioso	5	4	3	2	1	Calmado	14.	Cálido	5	4	3	2	1	Frío
2.	Prefiero estar con otras personas	5	4	3	2	1	Prefiero estar solo	15.	Permanezco concentrado	5	4	3	2	1	Me distraigo con facilidad
3.	Soñador	5	4	3	2	1	Realista	16.	Me apeno fácilmente	5	4	3	2	1	Me importa un bledo
4.	Cortés	5	4	3	2	1	Brusco	17.	Sociable	5	4	3	2	1	Moderado
5.	Pulcro	5	4	3	2	1	Desordenado	18.	Busco la novedad	5	4	3	2	1	Busco la rutina
6.	Cauteloso	5	4	3	2	1	Confiado	19.	Me gusta ser parte de un equipo	5	4	3	2	1	Me gusta ser independiente
7.	Optimista	5	4	3	2	1	Pesimista	20.	Prefiero el orden	5	4	3	2	1	Me siento cómodo con el caos
8.	Teórico	5	4	3	2	1	Práctico	21.	Fácilmente alterable	5	4	3	2	1	Incólume
9.	Generoso	5	4	3	2	1	Egoísta	22.	Conversador	5	4	3	2	1	Callado
10.	Decidido	5	4	3	2	1	I n d e c i s o	23.	Me siento bien con la ambigüedad	5	4	3	2	1	Prefiero las cosas claras
11.	Desalentador	5	4	3	2	1	Animado	24.	Creyente	5	4	3	2	1	Escéptico
12.	Exhibicionista	5	4	3	2	1	R e c a t a d o	25.	Me gusta hacer todo a tiempo	5	4	3	2	1	Dejo las cosas para después
13.	Sigo la imaginación	5	4	3	2	1	Sigo la autoridad								

Hoja de conversión de la calificación de detección de los Cinco Grandes factores de la personalidad

Calificación de aplicación	Ajuste	Sociabilidad	Apertura intelectual	Amabilidad	Escrupulosidad	Escriba su calificación de aplicación aquí
80			25			80
79						79
78						78
77	22					77
76			24			76
75						75
74						74
73	21		23			73
72		25				72
71				25		71
70	20	24	22			70
69					25	69
68				24		68
67		23	21		24	67
66	19					66
65		22		23	23	65
64			20			64
63					22	63
62	18	21	19	22		62
61					21	61
60		20				60
59	17		18	21	20	59
58						58
57		19				57
56			17			56
55	16	18		20	19	55
54			16	19		54
53						53
52		17			18	52
51	15					51
50		16	15	18	17	50
49						49
48	14	15			16	48
47			14	17		47
46		14			15	46
45			13			45
44	13			16	14	44
43		13				43
42			12			42
41				15	13	41
40	12	12	11			40
39						39
38				14	12	38
37		11	10			37
36	11					36
35		10		13	11	35
34			9			34
33	10	9			10	33
32				12		32
31			8			31
30		8			9	30
29	9			11		29

Calificación de aplicación	Ajuste	Sociabilidad	Apertura intelectual	Amabilidad	Escrupulosidad	Escriba su calificación de aplicación aquí
28		7	7		8	28
27				10		27
26		6			7	26
25	8		6			25
24				9	6	24
23						23
22			5		22	22
21	7	5				21
20				8		20
Escriba su calificación de aplicación aquí	Aj =	S =	AI =	A =	E =	

Instrucciones:

- Haga la suma de los números que encerró en un círculo en el *primer* renglón de cada agrupación de cinco líneas (Renglón 1 + Renglón 6 + Renglón 11 + Renglón 16 + Renglón 21 = _____). Ésta es su calificación bruta de "ajuste". Marque con un círculo el número en la columna de AJUSTE de la hoja de conversión de calificación que corresponda a esta calificación bruta.
- Haga la suma de los números que encerró en un círculo en el *segundo* renglón de cada agrupación de cinco líneas (Renglón 2 + Renglón 7 + Renglón 12 + Renglón 17 + Renglón 22 = _____). Ésta es su calificación bruta de "sociabilidad". Marque con un círculo el número en la columna de SOCIABILIDAD de la hoja de conversión de calificación que corresponda a esta calificación bruta.
- Haga la suma de los números que encerró en un círculo en el *tercer* renglón de cada agrupación de cinco líneas (Renglón 3 + Renglón 8 + Renglón 13 + Renglón 18 + Renglón 23 = _____). Ésta es su calificación bruta de "apertura intelectual". Marque con un círculo el número en la columna de APERTURA INTELECTUAL de la hoja de conversión de calificación que corresponda a esta calificación bruta.
- Haga la suma de los números que encerró en un círculo en el *cuarto* renglón de cada agrupación de cinco líneas (Renglón 4 + Renglón 9 + Renglón 14 + Renglón 19 + Renglón 24 = _____). Ésta es su calificación bruta de "amabilidad". Marque con un círculo el número en la columna de AMABILIDAD de la hoja de conversión de calificación que corresponda a esta calificación bruta.
- Haga la suma de los números que encerró en un círculo en el *quinto* renglón de cada agrupación de cinco líneas (Renglón 5 + Renglón 10 + Renglón 15 + Renglón 20 = _____). Ésta es su calificación bruta de "ajuste". Marque con un círculo el número en la columna de AJUSTE de la hoja de conversión de calificación que corresponda a esta calificación bruta.
- Encuentre el número en el extremo derecho o en el izquierdo que sea paralelo a su calificación bruta que encerró en un círculo. Escriba su calificación de aplicación en el cuadro de hasta abajo de la columna adecuada.
- Transfiera su calificación de aplicación a la escala apropiada de la hoja de interpretación de la detección de los Cinco Grandes.

Hoja de interpretación de la detección de los Cinco Grandes

FUERTE AJUSTE: seguro, incólume, racional, no impresionable, sin culpa	Adaptable Responsivo Reactivo 35 45 55 65	AJUSTE DÉBIL: emocionable, preocupado, reactivo, muy sensitivo, alerta
BAJA SOCIABILIDAD recatado, independiente, trabaja solo, reservado, difícil de conocer	Introvertido Introverso Extraverso y Extraverso 35 45 55 65	ALTA SOCIABILIDAD: asertivo, sociable, cálido, optimista, comunicativo
BAJA APERTURA INTELECTUAL: Práctico, conservador, conocimiento profundo, eficiente, experto	Conservador Moderado Explorador 35 45 55 65	ALTA APERTURA INTELECTUAL: intereses diversos, curioso, liberal, impráctico, le gusta la novedad
BAJA AMABILIDAD: escéptico, cuestionador, reflexivo, audaz, interesado en sí mismo	Desafiante Negociador Adaptable 35 45 55 65	ALTA AMABILIDAD: Creyente, humilde, altruista, le gusta ser parte de un equipo, muestra aversión a los conflictos, franco
BAJA ESCRUPULOSIDAD: espontáneo, ama la diversión, le gusta experimentar, desorganizado	Flexible Equilibrado Enfocado 35 45 55 65	ALTA ESCRUPULOSIDAD: dependiente, organizado, disciplinado, cauteloso, obstinado

Nota: La detección de los Cinco Grandes es utilizado sólo como evaluación rápida para la enseñanza de objetivos.

Competencia: El manejo propio

IQ emocional

Una diferencia individual que recientemente ha recibido mucha atención es la *inteligencia* emocional. Usted puede evaluar su EQ usando la siguiente escala.

Instrucciones: Use una escala del 1 al 4, donde 1 = fuerte desacuerdo, 2 = algo de desacuerdo, 3 = algo de acuerdo, 4 = fuerte acuerdo. Conteste las 32 aseveraciones.

- _____ 1. Sé cuándo hablar acerca de mis problemas personales con otras personas.
- _____ 2. Cuando me enfrente a obstáculos, recuerdo momentos cuando me enfrenté a otros similares y los vencí.
- _____ 3. Espero poder hacer bien la mayoría de las cosas.
- _____ 4. A otras personas se les facilita confiar en mí.
- _____ 5. Tengo facilidad para entender los mensajes no verbales de otras personas.
- _____ 6. Algunos de los eventos principales en mi vida me han llevado a reevaluar lo que es importante y lo que carece de importancia.
- _____ 7. Cuando mi humor cambia, veo nuevas posibilidades.
- _____ 8. Las emociones son una de las cosas que hacen que valga la pena vivir.
- _____ 9. Estoy consciente de mis emociones según las voy sintiendo.
- _____ 10. Espero que sucedan cosas buenas.
- _____ 11. Me gusta compartir mis emociones con otras personas.
- _____ 12. Cuando siento una emoción positiva, sé cómo hacerla perdurar.
- _____ 13. Arreglo eventos que disfrutaron otros.
- _____ 14. Busco actividades que me hacen feliz.
- _____ 15. Estoy consciente de los mensajes no verbales que envío a otros.
- _____ 16. Me presento de tal forma que causo una buena impresión a otras personas.
- _____ 17. Cuando estoy de buen humor, me es fácil resolver problemas.
- _____ 18. Al observar las expresiones faciales, puedo reconocer las emociones que otros están sintiendo.
- _____ 19. Sé por qué cambian mis emociones.
- _____ 20. Cuando tengo buen humor, puedo concebir nuevas ideas.
- _____ 21. Controlo mis emociones.
- _____ 22. Puedo reconocer fácilmente mis emociones según surgen.
- _____ 23. Me motivo a mí mismo imaginando buenos resultados para las tareas que desarrollo.
- _____ 24. Felicito a otros cuando han hecho algo bien.
- _____ 25. Estoy consciente del mensaje no verbal que envían otras personas.
- _____ 26. Cuando otra persona me narra algún evento importante en su vida, siento como si yo también lo hubiera vivido.
- _____ 27. Cuando siento un cambio en mis emociones, tiendo a tener nuevas ideas.
- _____ 28. Cuando me enfrente a un desafío, suelo estar a la altura de la ocasión.

- _____ 29. Sé lo que el otro está sintiendo simplemente con verle la cara.
- _____ 30. Ayudo a otros a sentirse mejor cuando están cabizbajos.
- _____ 31. Utilizo mis ratos de buen humor para ser más persistente ante los obstáculos.
- _____ 32. Puedo conocer lo que otros sienten simplemente con escuchar el tono de sus voces.

Calificación:

Sume sus respuestas a las afirmaciones 1, 6, 7, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 22, 23 y 27. Anote el total aquí _____. Ésta es su calificación de *concientización de usted mismo*.

Sume sus respuestas a los puntos 4, 15, 18, 25, 29 y 32. Anote el total aquí _____. Ésta es su calificación de *conciencia social*.

Sume sus repuestas a las aseveraciones 2, 3, 9, 10, 16, 21, 28 y 31. Anote el total aquí _____. Ésta es su calificación de su *autocontrol*.

Sume sus respuestas a las afirmaciones 5, 11, 13, 24, 26 y 30. Anote el total aquí _____. Ésta es su calificación de sus *habilidades sociales*.

Discusión e interpretación

El psicólogo Daniel Goleman dice que la inteligencia emocional (IE) en realidad es más determinante que la inteligencia general (IQ) en términos de éxito en la carrera. La **inteligencia emocional** se refiere a la forma en que una persona se maneja a sí misma y a otros, más que a lo lista que es en términos de habilidades técnicas.³¹ La inteligencia emocional incluye los atributos de concientización de sí mismo, control de impulsos, perseverancia, confianza, automotivación empatía y destreza social. Piense en el EQ como el equivalente social del IQ. En las organizaciones que están pasando por cambios rápidos, la inteligencia emocional puede determinar al que se asciende y al que se pasa por alto o a quién se liquida o quién se queda, según Goleman. Por ejemplo, hay estudios que de manera consistente han demostrado que la competencia asociada con la inteligencia emocional (por ejemplo, la habilidad de persuadir a otros, la habilidad de entender a otros, y así sucesivamente), son dos veces más importantes para el éxito en la carrera que la inteligencia o la competencia técnica.

De acuerdo con Goleman, entre más elevada sea su calificación en cada una de estas cuatro áreas, más inteligente emocionalmente es usted. La gente que tiene altas calificaciones (más de 36) en *concientización de sí mismo* reconoce sus emociones y sus efectos sobre los demás, evalúa con precisión sus puntos fuertes y débiles, y tiene un fuerte sentido de su dignidad y capacidades. Los individuos con altas calificaciones (más de 18) en *conciencia social* son buenos para entender a otros, se interesan de manera activa en las preocupaciones de ellos y les tienen empatía, reconociendo las necesidades de otros en el trabajo. La gente con altas calificaciones (más de 24) en *autocontrol* puede mantener bajo control sus emociones e impulsos destrozadores, mantiene normas de integridad y honradez, es escrupulosa, adapta su comportamiento a las

situaciones cambiantes y tiene normas internas de excelencia que guían su conducta. La gente con altas calificaciones (más de 18) en *habilidades sociales* siente las necesidades de desarrollo

de otras personas, inspira y dirige grupos, envía mensajes claros y convincentes, construye relaciones interpersonales y trabaja bien con otros para alcanzar metas.

Preguntas

1. ¿Encuentra usted que el EQ es una característica útil de la personalidad? ¿Es genética o modelada por la experiencia?
2. ¿Cuál es la inteligencia emocional que propone Gordon Ellison?

Percepciones y atribuciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Describir los elementos principales en el proceso de percepción.
2. Identificar los principales factores que influyen en lo que los individuos perciben.
3. Identificar los factores que determinan la forma en que una persona percibe a otra.
4. Describir los principales errores que las personas cometen en la percepción.
5. Explicar cómo influyen las atribuciones en la conducta.

Caso introductorio: Naveen Jain en InfoSpace

EL PROCESO DE PERCEPCIÓN

Competencia: El manejo de la comunicación. Feng Shui en Nortel Networks

LA SELECCIÓN PERCEPTUAL

Factores externos

Factores internos

Competencia: El manejo transcultural. Ademanos: distintos significados en diferentes países

LA PERCEPCIÓN DE LA PERSONA

Lo percibido

El perceptor

La situación

Manejo de las impresiones

Competencia: El manejo propio. Alan Page de Mott's

ERRORES PERCEPTUALES

Corrección del juicio

Defensa perceptual

Estereotipos

Competencia: El manejo de la diversidad. Home Depot

Efecto de halo

Proyección

Efecto de las expectativas

ATRIBUCIONES: POR QUÉ LA GENTE SE COMPORTA COMO LO HACE

El proceso de atribución

Causas internas y externas del comportamiento

Atribuciones del éxito y fracaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo de la diversidad. Las mujeres como gerentes

Competencia: El manejo de la ética. Altera las cifras o renuncia

NAVEEN JAIN EN INFOSPACE

CASO INTRODUCTORIO

Naveen Jain, fundador de InfoSpace, había visto triplicarse el precio de las acciones de su compañía en menos de un año conforme su compañía punto-com crecía. Con base en Bellevue, Washington, InfoSpace vende aplicaciones a usuarios que les permiten acceder a directorios, mapas, juegos y cotizaciones de acciones por vía telefónica en línea. En menos de un año, la compañía había establecido relaciones con más de 1 500 portales de Internet, como America Online, Yahoo!, 60 proveedores de contenido y más de 20 proveedores de comunicación inalámbrica. En la medida en que su compañía crecía, necesitaba alguien para ocupar la posición de director general. Escogió a Arun Sarin, la persona número 2 de Vodafone Air-Touch. Jain finalmente convenció a Sarin de asumir el puesto. De acuerdo con Jain, “La mayoría de la gente cree que soy arrogante, y eso es lo que quiero que crean. Eso quiere decir: “No te metas conmigo o terminarás aplastado”.

“Agresivo”, “incansable” y “dinámico” es la forma en que Allyson Rogers, analista de Wells Fargo, describe a Jain. Y estas cualidades tallan y modelan a los que están a su alrededor. “La gente de la compañía está dedicada a él en forma absoluta. Él esta siempre en los pasillos”, dice Roger. Jain es un líder voluntarioso que no piensa que tenga nada de malo tener que trabajar jornadas muy largas todos los días y que no cree en tomar vacaciones. El carisma y la energía de Jain convirtieron a muchos de sus empleados en gente rica. ¿Por qué? En teoría, los empleados de InfoSpace fueron millonarios conforme sus acciones pasaron de menos de dos dólares

por acción a más de 138 por acción en menos de un año. Usando las opciones de acciones como aliciente para atraer gente, Jain les hizo promesas extravagantes si se quedaban con InfoSpace por lo menos un año. Cuando contrató a Mark Kaleem como vicepresidente de desarrollo estratégico, Jain le ofreció opciones para comprar 500 000 acciones de InfoSpace y le dijo que se podía quedar en Campbell, California. Pero cuando Kaleem trató de ejercer sus opciones, Jain le dijo, “Mark, no necesitas ejercerlas. Tú las puedes ejercer en cualquier momento... ¿por qué te preocupa eso?” Kaleem le dijo que estaba enfermo del corazón y que deseaba vender algunas de sus acciones para ponerlas en cuentas a nombres de sus hijos. Poco después, Jain despidió a Kaleem. La razón fue: “Tenemos que movernos, seguirnos moviendo. No nos podemos dar el lujo de tener dos oficinas”. La renta mensual de la oficina de Kaleem era de 250 dólares. Cuando Kaleem le preguntó a Jain sobre sus opciones de acciones, Jain le dijo: “Es que tú no entiendes, no tienes nada”.

Sarin, que duró ocho meses, renunció hace poco. De acuerdo con los analistas de valores, cuando los altos mandos se van de una compañía, están enviando señales de que la empresa está en problemas. Ciertamente, hace poco las acciones de la empresa se estaban negociando en menos de 1.70 dólares por acción.¹

Para más información sobre InfoSpace, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.infospace.com>.

El caso introductorio ilustra la importancia de las percepciones. La gente percibía a InfoSpace como una compañía punto-com exitosa y se sentía atraída a Jain, que a menudo decía: “Yo creo que el poder de la voluntad puede hacer que uno alcance todo”. La conducta es una función de las percepciones. La gente basa su comportamiento en lo que percibe, no necesariamente en lo que es real. La gente se unió a InfoSpace porque la percibió como un sitio donde podía ganar mucho dinero. Reconocer la diferencia entre los mundos percibidos por los empleados y los gerentes y la realidad de la organización es importante para entender la conducta.

En este capítulo se explora la importancia de la *percepción* y la *atribución*. Primero, se describe el proceso de percepción. Luego se examinan los factores externos e internos que influyen en la percepción, la forma en que la gente organiza las percepciones, el proceso de percepción de la persona y diversos errores en el proceso de la percepción. Por último, se examinan las atribuciones que la gente lleva a cabo para explicar los comportamientos de los demás.

Objetivo de aprendizaje

1. Describir los elementos principales en el proceso de percepción.

EL PROCESO DE PERCEPCIÓN

La **percepción** es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que la rodea. Dicha información se reúne mediante los cinco sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo.²

Las palabras clave para definir la percepción son *selección* y *organización*. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en función de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido. En la figura 3.1 se resumen los elementos básicos del proceso de percepción, desde la observación inicial hasta la respuesta final.

Todo mundo pone atención de manera selectiva a ciertos aspectos del ambiente e ignora otros de manera selectiva. Por ejemplo, cuando Jain estaba reclutando empleados para InfoSpace, ¿a qué mensajes estaban ellos poniendo atención y a cuáles no? El proceso de selección de una persona incluye factores internos y externos. En otras palabras, un conjunto complejo de factores, algunos internos a la persona y otros en el ambiente externo, se combinan para determinar lo que ella percibe. Más adelante se examina con mayor detalle este importante proceso.

Después, la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos. La forma en que las personas interpretan lo que perciben también varía en forma notable. Un ademán con la mano puede interpretarse como amistoso o como amenaza, dependiendo de las circunstancias y de la actitud mental de los participantes. Por lo tanto, los gerentes y empleados de las organizaciones deben reconocer que las percepciones de los acontecimientos y de la conducta de los demás pueden ser incorrectas.

Como lo muestra la figura 3.1, la interpretación que la gente hace de sus ambientes afecta sus respuestas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente, lo que ayuda a explicar por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. En otras palabras, a menudo la gente percibe las mismas cosas de manera diferente y las respuestas de comportamiento dependen, en parte, de esas percepciones.

La forma en que los individuos seleccionan, organizan e interpretan sus percepciones para entender el ambiente no es algo que los gerentes debieran hacer a un lado. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la comunicación explora el impacto que el feng shui tiene sobre el comportamiento de los empleados de Nortel Networks. Lo que se está comunicando puede ser sutil, pero es de gran importancia.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

FENG SHUI EN NORTEL NETWORKS

Cuando Nortel Networks, una empresa canadiense de telecomunicaciones, mudó su oficina matriz global del centro de Toronto al suburbio de Brampton, basó su construcción en la disposición de

la antigua Roma y la ciencia china de arte llamada *feng shui*. De manera literal, **feng shui** significa viento (*feng*) y agua (*shui*). En el diseño de las oficinas, se refiere a crear armonía entre la gente y su ambiente. Se contrató un consultor de *feng shui* para ayudar a Nortel a diseñar sus nuevas oficinas. Se pidió a los empleados que respondieran encuestas enfocadas a sus necesidades y a la revisión de las necesidades de comunicación de la organización. El consultor habló con la gente sobre la ubicación de las entradas, evaluó los niveles de contaminación ambiental, examinó dónde se reunían la gente y los equipos para tomar decisiones y estudió los sitios para maximizar las ventas de nuevos productos y minimizar los robos. Después de recopilar estos datos, el consultor preparó una gráfica geomántica (diseño de paisaje) para la administración.

La gráfica proporciona un bosquejo para el edificio de la energía del personal, que revela áreas de problemas y las que podrían estar desatendidas. Entre las mejoras para una mejor utilización están un mejor uso de la luz, color, paisaje natural, disposición de oficinas y mobiliario, así como la ergonomía y estética de las oficinas. Por ejemplo, el edificio tiene sólo dos entradas principales, que forman su foco de atención. Extendiéndose a partir de ellas hay pasillos que permiten el acceso a los vecindarios de Nortel (departamentos). El director general de Nortel, Frank A. Dunn, no ocupa una oficina formal. Él se sienta en un escritorio que está anexo al cubículo de su asistente. Si tiene que hacer papeleo, trabaja en ese sitio. Si tiene una junta, conecta su laptop en algún sitio cómodo del edificio y efectúa la reunión. En su nuevo edificio, Nortel cuenta con siete “parques” interiores, un jardín Zen, una sucursal bancaria de servicio completo, canchas de basquetbol y voleibol, un área de fisioterapia, una tintorería y un café. Los muelles, el área de embarque y recepción, cuentan con un imponente mural de grafito de 20 pies de altura, creado por 12 artistas callejeros locales. Incluso hay un salón de espiritualidad para que los empleados de varias creencias religiosas puedan orar y meditar, e incluso lavarse los pies si son musulmanes.³

Para más información sobre las oficinas corporativas de Nortel, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.nortel.com>.

Objetivo de aprendizaje

- Identificar los principales factores que influyen en lo que los individuos perciben.

LA SELECCIÓN PERCEPTUAL

Suena el teléfono, la televisión está a todo volumen, un perro ladra afuera, la computadora personal hace un ruido extraño y se percibe el aroma del café. ¿Cuáles de estos estímulos rechazará usted? ¿A cuáles prestará atención? ¿Puede usted predecir o explicar por qué alguno de todos estos hechos puede atraer su atención en un momento particular?

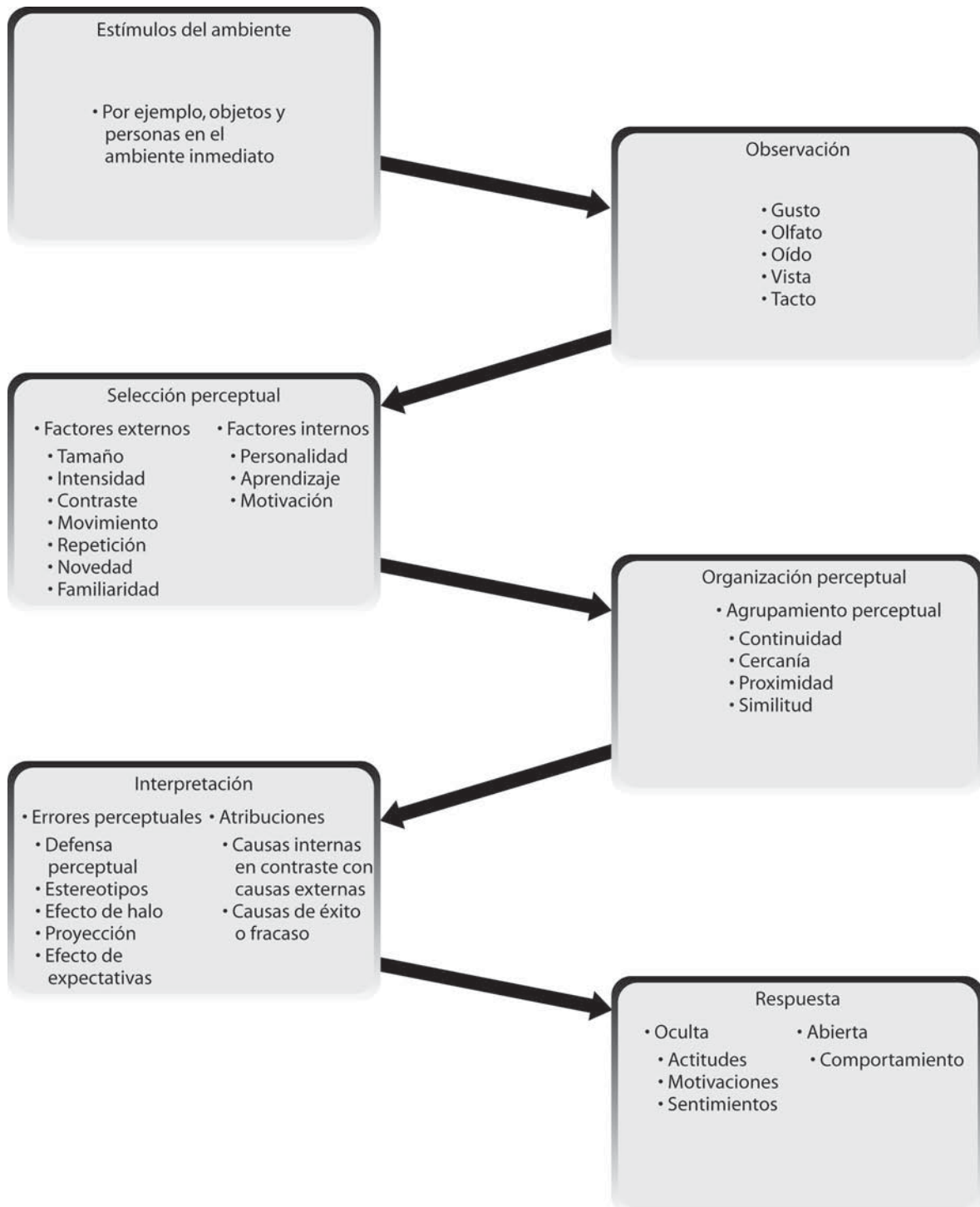
La **selección perceptual** es el proceso mediante el cual las personas eliminan la mayor parte de los estímulos para atender sólo los más importantes. La selección perceptual depende de varios factores, algunos de ellos están en el ambiente externo y otros son internos, es decir, están dentro del perceptor.⁴

FACTORES EXTERNOS

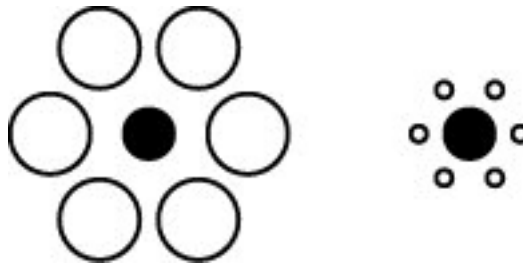
Los factores externos son características que influyen en la percepción de los hechos. Los siguientes factores de percepción externos pueden establecerse como *principios* de la percepción. En cada caso se presenta un ejemplo que ilustra el principio.

- **Tamaño.** Cuanto mayor sea el objeto, es más probable que se perciba. Un excursionista con seguridad notará primero un pino que ha crecido a plenitud que una planta pequeña.
- **Intensidad.** Cuanto más intenso sea un factor externo (luces brillantes, ruidos fuertes, etc.), más factible es que se perciba. Incluso el lenguaje de un correo electrónico de un gerente a un empleado refleja el principio de intensidad. Un mensaje que diga: “Por favor pase por mi oficina cuando le sea posible”, no provocará la misma sensación de apremio que otro que diga: “¡Preséntese en mi oficina de inmediato!”
- **Contraste.** Es más probable que se perciban los factores externos que resalten contra el fondo o que no son los esperados. Además, el contraste de objetos con otros o con el fondo influye

Figura 3.1 Elementos básicos del proceso perceptual



en la forma en que se perciben. En la figura 3.2 se muestra este aspecto del principio de contraste. ¿Cuál de los dos círculos negros que se encuentran en el centro es mayor? El de la derecha parece mayor, pero no es así; ambos son del mismo tamaño. El círculo de la derecha aparenta ser mayor porque su fondo, o estructura de referencia, consiste en muchos círculos

Figura 3.2 Principio de contraste de la percepción

menores. El círculo de la izquierda parece menor a causa del fondo de círculos mucho mayores que lo rodean.

- *Movimiento.* Resulta más factible que se perciba un factor en movimiento que uno estacionario. Los soldados en combate aprenden este principio con mucha rapidez. Los juegos de video también demuestran que el movimiento se detecta con rapidez.
- *Repetición.* Un factor repetido se percibirá con mayor facilidad que uno aislado. Los gerentes de comercialización utilizan este principio para atraer la atención de posibles clientes. Un anuncio repetirá ideas básicas y se presentará muchas veces para una mayor efectividad. La estrategia de comercialización de Nike ha desarrollado el símbolo “pasar como exhalación”, que se usa de modo consistente en todos los productos de Nike en todo el mundo.
- *Novedad y familiaridad.* De acuerdo con las circunstancias, un factor familiar o uno nuevo son capaces de atraer la atención. Las personas en seguida notarán un elefante que camine por una calle de la ciudad. (Tanto la novedad como el tamaño aumentan la probabilidad de la percepción.) Es muy posible que alguien perciba primero el rostro de un amigo íntimo entre un grupo de personas que se acercan.⁵

Una combinación de estos factores u otros similares puede afectar, en cualquier momento, la percepción. En conjunción con ciertos factores internos de la persona que percibe, determinan la probabilidad de que se observe un estímulo específico o no.

FACTORES INTERNOS

Los factores internos de la percepción son aspectos del perceptor que influyen en la selección de lo percibido. El poderoso papel que desempeñan los factores internos en la percepción se manifiesta en varias formas. Algunos de los factores internos más importantes son la personalidad (capítulo 2), el aprendizaje (capítulo 4) y la motivación (capítulos 5 y 6).

Personalidad. La personalidad influye en forma interesante en qué y cómo perciben las personas. Cualquiera de las diferentes dimensiones de la personalidad que estudiamos en el capítulo 2, junto con otras numerosas características, son capaces de influir sobre el proceso de percepción.⁶ Al parecer, en muchas circunstancias la personalidad afecta en forma importante la manera en la que una persona percibe a otra.

En el capítulo 2 presentamos los Cinco Grandes factores de personalidad. Para ilustrar cómo la personalidad puede influir en la percepción, examinemos uno de los cinco grandes: escrupulosidad. Una persona escrupulosa tiende a poner más atención a los síntomas del ambiente externo que una menos escrupulosa. Por una parte, la gente menos meticulosa es impulsiva, descuidada e irresponsable. Ven su ambiente como inestable y atiborrado, lo que afecta la forma en que hacen selecciones perceptivas. Por otro, la gente más escrupulosa organiza sus categorías en categorías nítidas, lo que les permite recuperar los datos con rapidez y de modo organizado. En otras palabras, es cuidadosa, metódica y disciplinada para hacer selecciones perceptivas.

Aprendizaje. Otro factor interno que afecta la selección de percepciones es el aprendizaje. Entre otras cosas, el aprendizaje determina el desarrollo de patrones de percepción. Un **conjunto perceptual** es la expectativa de una percepción basada en la experiencia previa con los mismos estímulos o similares. ¿Qué ve en la figura 3.3? Si usted distingue una mujer atractiva, vestida con elegancia, su percepción está de acuerdo con la mayor parte de quienes la contemplan por primera vez. Sin embargo, quizá pertenezca a una minoría importante y vea una mujer fea y vieja. La mujer que ve depende de su patrón de percepción.

En las organizaciones, las experiencias previas y el aprendizaje de gerentes y empleados influyen fuertemente en sus percepciones. Los gerentes se ven influidos por sus antecedentes funcionales (por ejemplo, contabilidad, ingeniería, ventas o producción) cuando toman decisiones. Así, en ciertas circunstancias, es probable que interpreten los problemas de acuerdo con sus propias experiencias y valores. Roa Telidevara, presidente de Qatalys, Inc., cree que su empresa tiene un problema de flujo de efectivo. El gerente de contabilidad de la compañía percibe el problema como el de haber extendido crédito a clientes que se tardan en pagar, mientras que para el gerente de ventas consiste en haber atraído clientes diferentes que están acostumbrados a pagar en 60, no en 30 días. Los gerentes exitosos necesitan “elevarse por arriba de” sus propias experiencias y limitaciones, reconocer en forma correcta y resolver de modo eficaz problemas en áreas distintas a aquellas con las que están más familiarizados.⁷ Ciertamente, entre las habilidades esenciales de la toma de decisiones está la de reconocer los tipos de conocimientos y pericia que se necesitan respecto de un problema particular, y evitar enmarcar los asuntos sólo según los conocimientos propios de la persona.

Los efectos del aprendizaje sobre la percepción tienen implicaciones importantes para el comportamiento organizacional. Primero, los gerentes deben evitar suposiciones demasiado simplistas sobre la capacidad de las personas para procesar información y tomar decisiones. Es evidente que las diferencias individuales influyen e incluso prejuician el tipo de información al que deben prestar la mayor atención los gerentes y empleados. Al mismo tiempo, mediante la educación y la experiencia, las personas logran superar prejuicios de percepción. Segundo, la existencia de éstos representa otro reto más para la administración. Es decir, los empleados de áreas diferentes de la organización quizá tengan problemas para trabajar juntos en grupos y equipos de trabajo, porque cada uno tenderá a ver los problemas y los temas desde las perspectivas de sus propios departamentos o funciones. Por lo tanto, para que los esfuerzos de grupo sean eficaces, gerentes y empleados deben aprender a hacer frente a esta diversidad.

La cultura en que nace una persona determina muchas de sus experiencias de vida y las diferencias culturales aprendidas influyen en el proceso de percepción. Diferencias en las percepciones sobre la puntualidad entre gerentes de Japón, México, Taiwán y Estados Unidos a

Figura 3.3

Test de conjunto perceptual



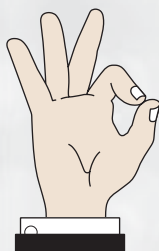
menudo son un problema cuando se organizan reuniones.⁸ En promedio, los gerentes estadounidenses, suizos y alemanes considerarían que un colega llegó tarde a una reunión de negocios importante después de unos cinco minutos. Los gerentes de los otros tres países son un poco más tolerantes ante los retrasos, y considerarán que un colega llegó tarde sólo después de 10 u 11 minutos. El recuadro de Competencia de manejo transcultural examina brevemente los significados de algunos ademanes de uso común en diferentes culturas.

Motivación. La motivación también desempeña un papel importante en la determinación de lo que percibe una persona. Las necesidades y los deseos más apremiantes de alguien pueden influir en la percepción en cualquier momento específico. Por ejemplo, imagínese que mientras toma una ducha, escucha el timbre del teléfono. ¿Sale de la ducha, chorreando agua, a contestarlo? ¿O concluye que sólo es tu imaginación? Tal vez su comportamiento en esta situación dependa de factores diferentes a la intensidad del sonido. Si espera una llamada importante es probable

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

ADEMANES: DISTINTOS SIGNIFICADOS EN DIFERENTES PAÍSES⁹

El signo OK



En Estados Unidos, es sólo una seña amigable que significa "¡Todo está bien!" En Australia y los países musulmanes, equivale a lo que generaciones de estudiantes de educación media conocen como una seña de contenido sexual.

El signo "Cuernos"



Este signo alienta a los atletas de la Universidad de Texas, y es un gesto de buena suerte en Brasil y Venezuela. En ciertas partes de África es una maldición. En Italia, hacérsela a otra persona es decirle que su "cónyuge le es infiel."

El signo de la victoria "V"



En muchas partes del mundo, esta seña indica "victoria" o "paz." En Inglaterra, si la palma y los dedos están hacia dentro, también tiene una connotación sexual especialmente si se ejecuta con un movimiento brusco de los dedos hacia arriba.

El signo de llamar con el índice



Esta seña significa "ven aquí" en Estados Unidos. En Malasia, se usa sólo para llamar a los animales. En Indonesia y Australia, se usa para llamar a las "damas de la noche."

que salga de la ducha. Si no, lo más factible será que piense que el sonido del timbre en realidad proviene del ruido de la ducha. Por lo tanto, la decisión sufrió la influencia de las expectativas y motivaciones.

Este ejemplo muestra un aspecto importante de la percepción: los factores internos, como el caso de la motivación, influyen en la interpretación de la información. Tal vez mucha gente dejó su empleo en Microsoft, IBM y otras compañías para irse a trabajar con Jain en InfoSpace por las promesas de riqueza que le hicieron.

En general, las personas perciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus necesidades y que en el pasado fueron agradables. Tienden a no tomar en cuenta los acontecimientos levemente perturbadores (un perro ladrando) pero percibirán los peligrosos (la casa en llamas). El principio de Pollyanna condensa un aspecto importante de la relación entre la motivación y la percepción, que afirma que la gente procesa los estímulos agradables en forma más eficiente y exacta que los desagradables. Por ejemplo, un empleado que recibe retroalimentación tanto positiva como negativa durante una sesión de evaluación de desempeño, quizá recuerde con mayor facilidad, claridad y agrado las aseveraciones positivas que las negativas.¹⁰

Objetivo de aprendizaje

3. Identificar los factores que determinan la forma en que una persona percibe a otra.

LA PERCEPCIÓN DE LA PERSONA

La **percepción de la persona** es el proceso mediante el cual alguien atribuye características o cualidades a otros. Se relaciona en forma estrecha con el proceso de atribución, que estudiaremos más adelante en este capítulo. El proceso de percepción de la persona descansa en el general de percepción que se muestra en la figura 3.1. Es decir, el proceso sigue el mismo orden de observación, selección, organización, interpretación y respuesta. Sin embargo, el objeto que se percibe es otra persona. Aunque las percepciones de situaciones, acontecimientos y objetos son importantes, las diferencias individuales en las percepciones de otras personas son determinantes para comprender el comportamiento en ambientes de trabajo. Por ejemplo, suponga que conoce a un empleado nuevo. Con objeto de establecer una relación con él y hacer que se sienta cómodo, lo invita a comer. Durante la comida, comienza a contarle la historia de su vida y centra su atención en sus logros. Como sólo habla de sí mismo (no le hace preguntas), tendrá la impresión de que es muy egocéntrico. Quizá más adelante conozca otros aspectos de su personalidad, pero es muy posible que sus percepciones permanezcan siempre muy afectadas por la primera impresión, que se denomina el **efecto de primacía**.

En general, los factores que influyen en la percepción de la persona son los mismos que participan en la selección de la percepción. Es decir, tanto factores externos como internos afectan la percepción de la persona. Sin embargo, quizá sea útil clasificar los factores que influyen en la manera en que alguien percibe a otra persona como:

- características de lo que se percibe,
- características de la persona que percibe, y
- la situación o contexto en que se realiza la percepción.

LO PERCIBIDO

Al percibir a alguien más, la gente procesa diversos aspectos sobre esa persona: expresiones faciales, apariencia general, color de la piel, postura, edad, sexo, calidad de la voz, cualidades personales, conductas, etc. Algunos aspectos señalan información importante sobre la persona, pero muchos otros no. Las personas parecen tener **teorías implícitas de la personalidad** sobre las relaciones entre características físicas, cualidades de la personalidad y conductas específicas.¹¹ En la tabla 3.1 se muestra un ejemplo de la teoría implícita de la personalidad. Es común que la gente crea que ciertas características de la calidad de la voz señalen que quien habla tiene ciertas cualidades de personalidad. Sin embargo, es necesario no perder de vista que las relaciones de la tabla 3.1 no se apoyan en ninguna base real. Piense en el primer contacto que tuvo con alguien por Internet. Más adelante, cuando se conocieron, ¿tenía esa persona el aspecto y actuaba como usted esperaba?

Tabla 3.1

Juicios de personalidad con base en la calidad de la voz		
CALIDAD DE LA VOZ : ALTA EN	VOZ MASCULINA	VOZ FEMENINA
Ritmo	Más joven, artística	Femenina, bella, pequeña, poco profunda
Monotonía	Resultados similares para ambos sexos: masculina, fría, retraída	
Nasalidad	Resultados similares para ambos sexos: con muchas características socialmente indeseables	
Nivel de tensión	Malhumorada (vieja, dura)	Joven, emocional, nerviosa, no muy inteligente

Fuente: Adaptado de P. R. Hinton, *The Psychology of Interpersonal Perception*, Londres, Routledge, 1993, p.16.

EL PERCEPTOR

Es probable que escuchar a un empleado que describe la personalidad de un compañero de trabajo, permita conocer tanto su personalidad como la de aquel que describe. ¿Le sorprende? No debiera ser así, si recuerda que los factores internos de quien percibe, entre ellos la personalidad, el aprendizaje y la motivación, influyen en la percepción. Las características de personalidad, los valores, las actitudes, el estado de ánimo actual, las experiencias previas, etc., de una persona determinan, en parte, la forma en que percibe a las demás.

Con frecuencia es difícil percibir en forma correcta la personalidad de alguien educado en otra cultura.¹² Por ejemplo, los gerentes japoneses en Estados Unidos (y los gerentes estadounidenses en Japón) pueden enfrentar experiencias desconcertantes cuando intenten aprender el trato con sus socios de negocios de otra cultura. Una razón es que el perceptor interpreta las características y conducta de otra persona según sus propias experiencias, actitudes y valores culturales. Muchas veces estos factores son inadecuados para establecer juicios precisos sobre la personalidad y el comportamiento de personas de una cultura diferente. Las negociaciones transculturales son parte importante del trabajo de todo administrador global. Sin embargo, la dinámica de la negociación refleja los valores y creencias de cada cultura. En México, las cualidades personales y las conexiones sociales influyen en la selección de un negociador, mientras que en Estados Unidos muchas compañías seleccionan a sus negociadores con base en su puesto y competencia. En las negociaciones entre Japón y Estados Unidos, las compañías estadounidenses prefieren a menudo enviar un pequeño equipo o una sola persona para que las represente, mientras que los japoneses prefieren enviar a un grupo grande. El grupo grande les permite tener representantes de diferentes áreas de la organización.

LA SITUACIÓN

La situación o ambiente también influye en la forma en que una persona percibe a otra. La situación quizá sea especialmente importante para comprender las primeras impresiones. Por ejemplo, si se reúne con alguien por primera vez y esta persona está acompañada de otra a quien usted respeta y admira, es probable que esto influya en forma positiva sobre la evaluación de la persona que acaba de conocer. Pero, si está con alguien que le desagrada mucho, es posible que se forme una primera impresión negativa. Por supuesto que las percepciones iniciales (tanto positivas como negativas) pueden cambiar con el tiempo si se continúa interactuando con esa persona y se logra conocerla mejor. No obstante, la primera impresión puede seguir influyendo en la percepción posterior de la persona.

MANEJO DE IMPRESIONES

El **manejo de impresiones** es un esfuerzo del individuo para emplear o controlar las impresiones que otros se forman acerca de él. Las personas en las organizaciones utilizan varias prácticas de

manejo de impresiones para afectar la forma en que otros la perciben.¹³ Es especialmente probable que usen estas prácticas cuando hablan con gente que tiene poder sobre ellas o de la que dependen para ascensos, aumentos de sueldo y buenos encargos de trabajo. El manejo de impresiones es utilizado por individuos de todos los niveles de la organización cuando hablan con proveedores, compañeros de trabajo, administradores superiores y otros, y viceversa. La tabla 3.2 describe cinco tácticas comunes del manejo de las impresiones: acoplamiento conductual, autopromoción, ajuste a las normas, adulación y el ser consistente.

El manejo de impresiones proporciona otro ejemplo de una *diferencia individual*. Alguna gente parece preocupada con la forma en que crea impresiones; a otra le preocupa menos la forma en que podría ser percibida. Sin embargo, la mayoría de la gente se preocupa por las impresiones que pueda causar en otros, por lo menos parte del tiempo. Sin duda, en las organizaciones, las impresiones que se hacen en otros pueden tener consecuencias significativas para las carreras de los empleados. Esa consideración se ilustra en el siguiente recuadro de competencia del manejo propio.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

ALAN PAGE DE MOTT'S

Alan Page había amado la electrónica durante tanto tiempo como podía recordar. Cuando niño, estaba más interesado en la forma en que funcionaban las luces de los árboles de navidad, que en abrir sus regalos. Cursó su primera clase de programación de computadoras cuando estaba en el séptimo grado. Al recordarlo ahora, se figura que era inevitable que se convirtiera en un “técnico” electrónico de un tipo u otro.

En su primer empleo, reparaba sistemas de computación. Luego consiguió un empleo para diseñar base de datos de una compañía de investigaciones de consumidores. Por último, obtuvo un empleo en Mott's, Inc., la compañía de alimentos de Stamford, Connecticut, como analista de base de datos. Esperaba que este nuevo puesto, cuya función era encontrar nuevas formas de usar la tecnología para hacer avanzar el negocio, lo llevara más allá de realizar simplemente proyectos de “arreglos” tecnológicos. Sin embargo, descubrió que tenía que manejar las impresiones que otros tenían de su papel.

Page explicaba: “Tuve que aprender el negocio, navegar en el resbaloso ambiente de la política de la oficina y figurarme cómo influir en gente que no era técnica, que algunas veces sospechaba de uno que fuera técnico. Lo más importante de todo, fue que tuve transformar mi imagen de ser una persona de apoyo, a la de ser pensador estratégico. Esto llevó tiempo”.

Al principio se trató de una batalla cuesta arriba para Page. Por definición, por sus antecedentes a menudo él era la persona que arreglaba la tecnología en proyectos. Page dice que a veces él era su propio peor enemigo. “Regresaba a arreglar cosas, porque yo me sentía cómodo con ello”, dice, “pensé, ‘si arreglo esto, esta persona quedará contenta.’”

Pronto aplicó un enfoque más eficaz. Aprendió a buscar los puntos de vista de otros y a trabajar con sus colegas para entender lo que querían que se hiciera. Aprendió a negociar y a escuchar. Page desarrolló la capacidad de ver el cuadro más grande y a evitar las soluciones de “técnicos” de arreglos rápidos, que pasaban por alto el aspecto de las personas en el negocio. Como resultado, pudo comenzar a diseñar soluciones y sistemas para hacer que el negocio en verdad progresara.

Page cree que las percepciones de sus colegas han mejorado de manera drástica. “Ahora no me ven sólo como alguien que puede arreglar problemas técnicos, sino como quien puede resolver problemas del negocio.” Para Page, este cambio de imagen ha generado esperanzas de promoción. “No puedes llegar a ningún lado en esta compañía si te ven sólo como el técnico.”¹⁴

Para más información sobre Mott's Inc., visite el sitio de la organización en la web en <http://www.motts.com>.

Tabla 3.2

Tácticas de manejo de impresiones

TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Acoplamiento conductual	La persona acopla su comportamiento con el del instructor.	El empleado trata de imitar la conducta de su jefa, siendo enérgico y rápido.
Autopromoción	La persona trata de presentarse a sí misma bajo la luz más favorable posible.	El empleado le recuerda a su jefe sus logros pasados y se acerca y mezcla con el personal que es evaluado de manera considerable.
Conformación a las normas	La persona se ajusta a las normas de conducta acordadas en la organización.	El empleado se queda tarde después de su hora de salida, incluso si ha terminado sus tareas, porque quedarse tarde es una de las normas de la organización.
Adulación	La persona halaga a otras. Esta táctica funciona mejor cuando las lisonjas no son extremas, y cuando se refieren a una dimensión importante para la otra persona.	El empleado adula a su gerente por su excelente manejo de un cliente que se queja en forma constante de un mal servicio.
Ser consistente	Las creencias y comportamientos de la persona son consistentes.	El subordinado cuyo punto de vista sobre la diversidad es bien conocido, adula a su jefa por la forma en que maneja un conflicto entre dos trabajadores de diferentes orígenes étnicos. Cuando habla con ella, la persona la mira directamente a los ojos y tiene una expresión facial sincera.

Objetivo de aprendizaje

4. Describir los principales errores que las personas cometen en la percepción.

ERRORES PERCEPTUALES

El proceso perceptivo puede generar errores de juicio o de entendimiento. Un elemento importante para entender las diferencias individuales de la percepción, es conocer la fuente de estos errores. Primero, examinaremos la noción de corrección del juicio en la percepción de las personas. Luego exploraremos cinco de los tipos más comunes de errores de percepción: defensa perceptiva, estereotipos, efecto de halo, proyección y efecto de las expectativas.

CORRECCIÓN DEL JUICIO

¿Qué tan correctamente perciben las personas a los demás? Esta pregunta es importante para el comportamiento organizacional.¹⁵ Por ejemplo, juzgar mal las características, capacidad o comportamiento de un empleado durante un examen de evaluación del desempeño arrojaría un resultado inadecuado del valor actual y futuro del trabajador para la empresa. Otro ejemplo de la importancia que tiene el percibir de manera correcta a la persona, se encuentra en la entrevista de trabajo. Una evidencia considerable sugiere que los entrevistadores pueden cometer fácilmente errores de juicio y percepción cuando basan sus decisiones de contratación en la información obtenida en entrevistas personales.¹⁶ Los siguientes tipos de errores en las entrevistas son los más comunes:

- *Error de similitud.* Los entrevistadores muestran una predisposición positiva hacia los candidatos a un empleo similares a ellos (en antecedentes, intereses, pasatiempos, etc.), y negativa en contra de los candidatos diferentes de ellos.
- *Error de contraste.* Los entrevistadores tienden a comparar a los candidatos con otros candidatos entrevistados al mismo tiempo, en lugar de hacerlo con base en alguna norma absoluta. Por ejemplo, tal vez se califique muy bien a un candidato promedio si antes de él entrevistó a varios candidatos mediocres; un candidato promedio puede recibir una calificación muy baja si antes de él se entrevistó a un solicitante excelente.
- *Dar importancia desmesurada a la información negativa.* Los entrevistadores tienden a reaccionar en forma excesiva a la información negativa, como si buscaran una excusa para descalificar a un candidato.
- *Prejuicios de raza, sexo y edad.* Los entrevistadores son más o menos positivos hacia un candidato de acuerdo con la raza, el sexo o la edad del candidato.
- *Error de primera impresión.* El efecto de primacía que se estudió antes puede afectar la entrevista de empleo, ya que algunos entrevistadores se forman con rapidez impresiones que luego son difíciles de cambiar.

No hay respuestas fáciles al problema general de asegurar una percepción correcta. Algunas personas juzgan y evalúan en forma correcta a otras, mientras que otras no. La gente puede aprender a hacer juicios más certeros si sigue algunos lineamientos básicos: (1) evitar la generalización de la observación de un solo rasgo (por ejemplo, tener tacto) hacia otros rasgos (por ejemplo, estable, confiable, enérgico, confianza en sí mismo); (2) evitar suponer que una conducta se repetirá en todas las ocasiones, y (3) evitar darle demasiada importancia a la apariencia física. La percepción de una persona puede mejorar cuando entiende estos riesgos potenciales.

DEFENSA PERCEPTUAL

La **defensa perceptual** es la tendencia de las personas a protegerse contra ideas, objetos o situaciones que les resultan amenazadoras. Una canción popular muy conocida afirma que las personas “oyen lo que quieren oír y rechazan el resto”. Una vez que alguien estableció su visión del mundo, suele volverse muy resistente al cambio. Algunas veces la defensa perceptual puede tener consecuencias negativas. Este error puede provocar la incapacidad de un gerente para percibir la necesidad de ser creativo en la solución de problemas. Como resultado, el individuo procede simplemente como en el pasado, aun frente a la evidencia de que la idea de que “los negocios están como siempre” impide alcanzar algo.

ESTEREOTIPOS

Los **estereotipos** son la creencia de que todos los miembros de grupos específicos comparten rasgos y conductas similares. El uso de los estereotipos puede tener efectos poderosos en las decisiones que los administradores toman. Si un gerente de recursos humanos cree que los miembros de ciertos grupos, como los miembros de la generación X o los discapacitados son flojos, puede evitar de manera deliberada el contratar a miembros de estos grupos. El gerente de recursos humanos puede creer que está utilizando un criterio sólido: reunir toda la información necesaria y escuchar cuidadosamente a los candidatos. De cualquier forma, sin ser consciente de ello, el estereotipo puede influir en la forma en que juzga a la gente. Un estudio efectuado en DuPont por un periodo de 30 años, por ejemplo, encontró que los niveles de desempeño del puesto de los discapacitados eran iguales o mejores que los de otros empleados. Más de 90% de los trabajadores discapacitados tuvo un desempeño por arriba del promedio, así como excelentes registros de asistencia y seguridad. ¿Se ajusta esto a su estereotipo de un trabajador discapacitado?¹⁷

Los estereotipos sobre las mujeres siguen dañando su avance en algunas organizaciones.¹⁸ Este tema se explora en la primera sección de Desarrollo de competencias al final de este capítulo. Ahí se encuentra un cuestionario que usted puede usar para evaluar sus propias percepciones respecto de las mujeres como gerentes. Las mujeres enfrentan un gran obstáculo cuando se trata de asignaciones de trabajo en ultramar: no las pueden conseguir. Aunque las mujeres son casi la mitad de fuerza global de trabajo, representan menos de 12% de la población fuera del país. ¿Por qué está sucediendo (o dejando de suceder) esto?

Diversos administradores varones piensan todavía que las mujeres no están interesadas en puestos en sitios lejanos porque no obtendrán buenos resultados. Así, ellos suelen citar temas de carreras duales, un supuesto mayor riesgo de acoso sexual, y prejuicios de género en muchos países, como razones por las que a menudo no consideran seriamente a sus empleadas para encargos internacionales de trabajo. En contraste, una reciente encuesta de expatriadas y sus jefes reveló que las mujeres, en promedio están tan interesadas en estos cargos en el extranjero y son de igual manera efectivas una vez que están allí. En verdad, algunos de los rasgos considerados cruciales para el éxito en sitios lejanos, como saber cuándo mantener la boca cerrada, ser un fuerte jugador de equipo, y solicitar diversas opiniones y puntos de vista en la solución de problemas, están más a menudo relacionados con los estilos de administración de las mujeres que con los de los hombres.

Una cuestión interesante para las organizaciones es determinar si las gerentes son esencialmente como sus contrapartes masculinas. Si lo son, las diferencias de género deben ser sólo una preocupación marginal. Sin embargo, los círculos científicos y empresariales alrededor del mundo se ven agitados en la actualidad por el debate respecto de las diferencias de género en pensamientos, emociones y estilos de procesamiento de información. Alguna evidencia de la investigación que se está realizando sugiere que las mujeres son, en promedio, superiores a los hombres en muchas funciones organizacionales. Tales funciones incluyen la interacción con clientes o compradores, la facilitación de discusiones y la suavización de conflictos. Respecto de las últimas dos funciones, un estudio indicó que las líderes de equipos de proyectos eran más efectivas, en promedio, que los hombres al dirigir equipos transfuncionales diseñados para impulsar altas tasas de innovación.

Durante muchos años, la sabiduría convencional parecía ser que, para ser exitosas, las ejecutivas necesitaban ser más como el gerente varón típico. Sin embargo, ahora la cuestión parece ser: ¿Tendrán éxito las ejecutivas de negocios del mañana si son más como los hombres o menos como ellos? La conclusión todavía está pendiente, pero la evidencia indica que las diferencias de género son reales, y que, para muchas funciones organizacionales en el futuro, las mujeres tendrán una ventaja competitiva.

Una compañía que ha tratado seriamente de eliminar los estereotipos de la gente en sus prácticas de contratación, es Home Depot. Como la cadena más grande del mundo dedicada a la venta de productos para el mejoramiento del hogar, la compañía opera más de 1 200 tiendas en Estados Unidos, y tiendas en Canadá, Argentina, Chile y Puerto Rico. Con más de 227 000 empleados, Home Depot está contratando en forma constante nuevo personal. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la diversidad destaca la forma en que Home Depot usa un sistema de computación para eliminar los estereotipos en las decisiones de contratación de su gente.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

HOME DEPOT

Home Depot resolvió una demanda colectiva presentada por mujeres que acusaban a la empresa de que las había contratado para ocupar puestos de cajeras con sueldo bajo, en lugar de puestos de mayor sueldo para los que estaban calificadas, y que no estaban siendo promovidas por ser mujeres. Parte del arreglo requirió que Home Depot instalara un sistema de computación para uso en las contrataciones y promociones. El sistema, llamado Programa de Preferencia de Puestos (JPP, por sus siglas en inglés) trabaja así: un gerente de Home Depot que necesita llenar cierta vacante en la sección de jardinería, por ejemplo, ingresa la descripción del puesto en JPP; JPP luego le entrega al gerente una lista de individuos calificados preseleccionados para el puesto, junto con alguna asesoría sobre cómo realizar la entrevista. A los gerentes les gusta JPP porque en lugar de buscar a la gente calificada, JPP hace el trabajo por ellos. Los empleados que buscan promociones se registran en JPP, donde se les asesora en lo referente al manejo de sus carreras. También pueden actualizar sus perfiles conforme van obteniendo más conocimiento y experiencia. Las promociones se dan sólo a los empleados que se han registrado en JPP.

Para más información sobre Home Depot, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.homedepot.com>.

JPP parece estar ayudando a vencer los efectos de los estereotipos que llevan a los gerentes a percibir de modo incorrecto a las mujeres como no calificadas para puestos gerenciales o para ciertos puestos que se han considerado de manera tradicional como sólo para hombres, como la venta de materiales para construcción. Después de que Home Depot comenzó a usar JPP, el número de gerentes mujeres se incrementó en 30% y el de gerentes procedentes de minorías subió 28%.¹⁹

EFEECTO DE HALO

Evaluar a otra persona tan sólo con base en un atributo, sea favorable o desfavorable, se conoce como **efecto de halo**. En otras palabras, un halo ciega a quien percibe y evita que vea los otros atributos que también deben evaluarse para obtener una impresión completa, precisa, de la otra persona. Los gerentes tienen que cuidarse contra el efecto de halo al calificar el desempeño del empleado. Un gerente puede señalar una característica y usarla como base para juzgar todas las otras mediciones de desempeño. Por ejemplo, antecedentes excelentes de asistencia quizá desemboquen en criterios de alta productividad, calidad en el trabajo y aplicación, sea cierto o no.

PROYECCIÓN

La **proyección** es la tendencia de las personas a ver sus propias características en los demás. Por ejemplo, la decisión de AT&T de despedir empleados en Nueva Jersey puede hacer que los de Texas consideren que los otros están más atemorizados de lo que en realidad están, sino también que ellos mismos consideren que los cambios son más amenazadores de lo que en realidad son. La proyección puede ser especialmente fuerte en el caso de rasgos indeseables que los instructores poseen, pero no reconocen en sí mismos. Las personas cuyas características de personalidad incluyen la mezquindad, obstinación y desorden tienden a dar a otros una calificación más alta en estas características, que aquellos que no poseen estos rasgos de personalidad.

EFEECTO DE LAS EXPECTATIVAS

El efecto de las expectativas representa el grado en el cual las expectativas previas prejuician o sesgan las percepciones de acontecimientos, objetos y personas.²⁰ En ocasiones las personas sólo perciben lo que anticipaban.

Los efectos de las expectativas también pueden prejuiciar la percepción incluso en situaciones menos ambiguas. Por ejemplo, la percepción que tiene de un equipo para el que ha sido nombrado en fecha reciente, podría ser positiva si el supervisor le dijera que la labor de ese equipo es importante y que estará integrado por personas talentosas de varios departamentos. Sin embargo, su percepción será negativa si le dijera que el comité sólo existe por razones políticas y lo integra gente inútil de otros departamentos. También podría percibir que un comportamiento idéntico de otros integrantes del equipo como muy diferente según cada grupo de expectativas.

Un aspecto importante de los efectos de las expectativas es la profecía que se cumple por sí misma. La **profecía de autocumplimiento** es la tendencia para que las expectativas de alguien sobre otro individuo causen que este último se comporte en una forma que es consistente con tales expectativas.²¹ Esperar que sucedan ciertas cosas, modela la conducta del receptor en tal forma que es más probable que suceda lo esperado. Las profecías de autocumplimiento pueden asumir formas positivas y negativas. En el caso positivo, tener altas expectativas de otra persona tiende a mejorar el desempeño de ésta, lo que se conoce como el efecto Pigmalión. Los subordinados cuyos gerentes esperan que tengan un buen desempeño, en verdad se desempeñan bien.²² Lo contrario también es cierto. Los subordinados cuyos gerentes esperan que tengan un mal desempeño, en efecto tienen un mal desempeño. Es evidente que este efecto puede ser devastador.

Para mejorar la probabilidad de ser gerentes positivos de tipo Pigmalión se necesita recordar tres cosas.

1. *Los individuos se comportan hacia los demás de manera consistente con las expectativas de éstos.* Los gerentes que tienen altas expectativas de sus empleados, los apoyan y por lo general les dan más capacitación y puestos que someten su capacidad a prueba. En contraste, los gerentes que tienen bajas expectativas de sus empleados no los apoyan y en general no les darán capacitación ni puestos interesantes.
2. *La conducta de una persona afecta a otras.* No sólo se beneficia de esas oportunidades especiales a quienes se trata en forma positiva, sino que también estas oportunidades fortalecen su autoestima.
3. *La gente se conduce en formas que se derivan del modo en que se les trata.* Es probable que tenga un alto desempeño la gente que se ha beneficiado de un tratamiento especial y que tiene confianza en sus habilidades.

Gordon Bethune, director general de Continental Airlines, ha dado pasos para promover el efecto Pigmalión. Cuando asumió su puesto en 1994, la línea aérea estaba a punto de quebrar. Él estimuló a la fuerza de trabajo sindicalizada a sugerir formas de mejorar las cosas. Juntos, su equipo de apoyo y los empleados, crearon el programa “Our Working Together” [“Nuestro trabajo juntos”], en que destacaban la idea de que la gente debe trabajar como equipo, y que todo miembro de éste tiene derecho a saber lo que está pasando. Así que cada viernes se comenta con los empleados los resultados que la compañía tuvo durante la semana, usando indicadores clave de la aerolínea, que incluyen el costo del combustible, manejo del equipaje, puntualidad, etc. Él reconoce el buen desempeño y está abierto a sugerencias para conseguir mejoras ulteriores. Cada mes en Houston, tiene casa abierta a la cual los empleados, junto con sus cónyuges, amigos, hijos, etc., están invitados a escuchar los éxitos de Continental. Se muestran cintas de video de empleados que hacen bien su trabajo y que están disponibles para que todos las vean. De acuerdo con Bethune, “No son sólo los premios lo que importa, sino la manera en que lo tratan a uno. Si se reconoce la contribución de la gente y su valor, y la trata como parte del equipo, la organización tendrá éxito”. Como resultado de su desempeño, Continental recibió recientemente el reconocimiento de ser uno de los mejores lugares donde trabajar por parte de *Fortune*, y Bethune fue clasificado sexto entre los 50 mejores directores generales con los que se puede trabajar, de acuerdo con *Business Week*.²³

Objetivo de aprendizaje

5. Explicar cómo influyen las atribuciones en la conducta.

ATRIBUCIONES: POR QUÉ LA GENTE SE COMPORTA COMO LO HACE

Una pregunta que se hace a menudo sobre otros, es “¿Por qué?” ¿Por qué utilizó el ingeniero estos datos en su reporte? o ¿Por qué comenzó Howard Schultz, director y fundador de Starbucks, su programa de prestaciones para el personal llamado Partner Connection Program? o ¿Por qué engañó Naveen Jain a la gente respecto de sus oportunidades en InfoSpace? Tales preguntas son un intento por explicarse las razones por las cuales la gente se conduce de una manera particular. El **proceso de atribución** se refiere a las formas en que las personas llegan a comprender las causas de la conducta de los demás (y la suya propia).²⁴ En esencia, el proceso de atribución refleja la necesidad de las personas de explicarse hechos como resultado de acciones deliberadas de otros, más que de visualizarlas como hechos al azar. Para mantener la ilusión de control, la gente necesita crear atribuciones causales para los acontecimientos. Las atribuciones desempeñan también un papel importante en las percepciones. Las atribuciones hechas sobre las causas del comportamiento de alguien pueden afectar la opinión que se sostenga sobre las características o cualidades fundamentales de esa persona (lo que en realidad es).

Las atribuciones que empleados y gerentes hacen en relación con las causas del comportamiento resultan importantes para comprender el comportamiento. Por ejemplo, los gerentes que atribuyen un desempeño deficiente directamente a sus subordinados, tienden a implantar mayor cantidad de castigos que los gerentes que atribuyen el desempeño deficiente a circunstancias fuera del control de los subordinados. Un gerente que cree que un empleado no realizó de manera correcta un trabajo porque carecía de capacitación adecuada podría ser más comprensivo y proporcionar mejores instrucciones o capacitación al empleado. El mismo gerente podría enojarse mucho si cree que un subordinado cometió errores sólo porque no puso suficiente empeño para cumplir su cometido.

Las respuestas al mismo resultado pueden ser drásticamente diferentes, lo que depende de las atribuciones hechas sobre las razones para llegar a ese resultado. La tabla 3.3 lista algunas de las posibles diferencias en el comportamiento gerencial cuando se percibe en forma positiva a los empleados, en contraste a cuando la percepción es negativa. Las relaciones entre las atribuciones y la conducta serán más claras conforme examinemos el proceso de atribución.

EL PROCESO DE ATRIBUCIÓN

La gente hace atribuciones en un intento por comprender por qué las personas se comportan como lo hacen con el fin de entender mejor sus situaciones. Las atribuciones que hacen los individuos no se realizan en forma consciente en todas las circunstancias (aunque es probable que se hagan de manera inconsciente gran parte del tiempo).²⁵ Sin embargo, en ciertas circunstancias es posible que las personas lleven al cabo atribuciones causales en forma consciente. Por ejemplo, las atribuciones causales son comunes en las siguientes situaciones.

- Al perceptor se le plantea una pregunta explícita sobre el comportamiento de otra persona. (¿Por qué Anna hizo eso?)
- Sucede algo inesperado. (Nunca lo había visto comportarse así. ¿Qué estará pasando?)
- El perceptor depende de otra persona para un resultado deseado. (¿Por qué habrá hecho mi jefe ese comentario sobre mi cuenta de gastos?)
- El perceptor experimenta sentimientos de fracaso o de pérdida de control. (¡No puedo creer que haya reprobado mi examen semestral!)

En la figura 3.4 se presenta un modelo básico del proceso de atribución. Las personas infieren “causas” de las conductas que observan en otros y con frecuencia estas interpretaciones determinan en gran medida sus reacciones a tales conductas. Las causas percibidas del comportamiento reflejan varios antecedentes: (1) la cantidad de información que el perceptor tiene sobre las personas y la situación, y la forma en que organiza esa información; (2) las creencias del perceptor (teorías implícitas de la personalidad, lo que haría alguien más en una situación similar, etc.); y (3) la motivación del perceptor (por ejemplo, la importancia para el perceptor de realizar una evaluación exacta). Recuerde nuestra exposición de los factores internos que influyen en la percepción: el aprendizaje, la personalidad y la motivación. Esos mismos factores internos influyen en el proceso de atribución. La información y creencias del perceptor dependen de sus experiencias previas y están influidas por su personalidad.

Tabla 3.3

Posibles resultados que surgen de diferencias en las percepciones de desempeño

CONDUCTA DEL PATRÓN HACIA LOS QUE PERCIBE COMO DE ALTO DESEMPEÑO

Discute los objetivos del proyecto.
Da a los subordinados la libertad de escoger su propio enfoque para resolver problemas o alcanzar metas.
Trata los errores o juicios incorrectos como oportunidades de aprendizaje.

Está abierto a sugerencias del subordinado.
Solicita opiniones del subordinado.

Encarga al subordinado trabajos interesantes y motivadores.
Puede ceder con frecuencia a la opinión de los subordinados cuando hay desacuerdos.

CONDUCTA DEL PATRÓN HACIA LOS QUE PERCIBE COMO DE BAJO DESEMPEÑO

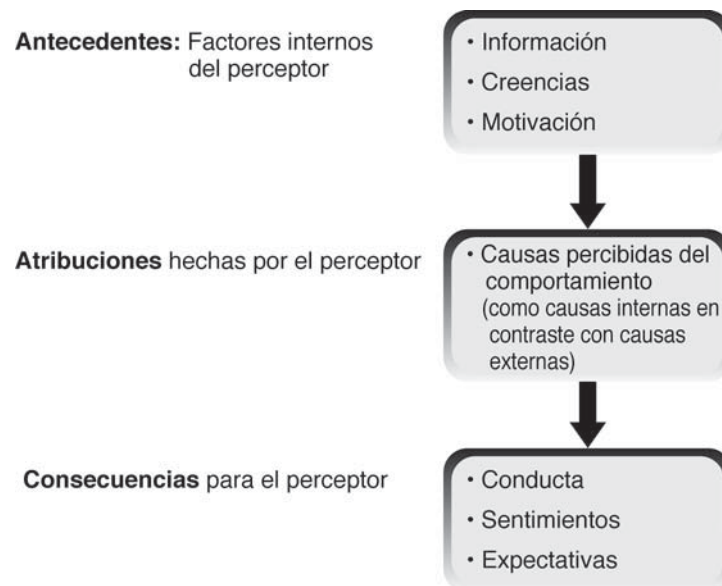
Da instrucciones específicas cuando se examinan tareas y metas.

Pone mucha atención a los errores y juicios equivocados. Señala con rapidez lo que el subordinado está haciendo mal.

Pone poca atención a las sugerencias del subordinado. Rara vez pide retroalimentación al subordinado.

Encarga al subordinado trabajos de rutina.

Suele imponer sus propios puntos de vista en los desacuerdos.

Figura 3.4 El proceso de atribución

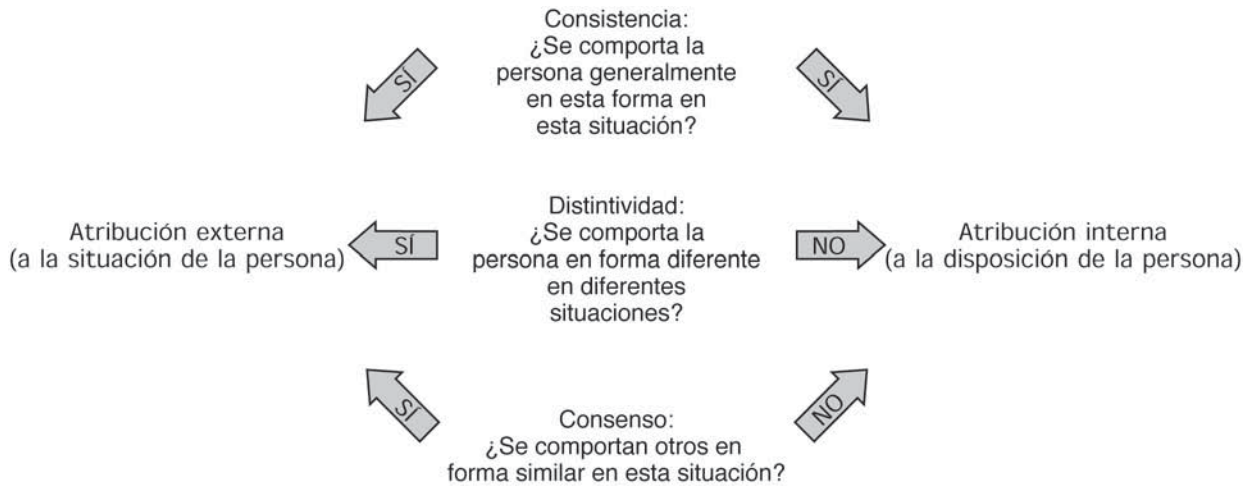
CAUSAS INTERNAS Y CAUSAS EXTERNAS DEL COMPORTAMIENTO

Al aplicar la teoría de la atribución, uno debe estar especialmente consciente de si la conducta de una persona ha sido causada de manera interna o externa. Se cree que las causas internas están bajo control del individuo, uno cree que el desempeño de su diseñadora de página web es pobre, porque a menudo llega tarde a trabajar. Se cree que las causas externas están más allá del control de la persona, uno cree que su desempeño es pobre porque su sistema operativo Windows es anticuado. De acuerdo con la teoría de atribución, tres factores influyen en la determinación de las causas internas o externas:

- *consistencia*: la medida en que la persona percibida se comporta en la misma forma en otras ocasiones en que enfrenta la misma situación. Si la conducta de su diseñadora de página web ha sido pobre durante varios meses, uno tendería a atribuirlo a una causa interna. Si su desempeño es un incidente aislado, uno podría tender a atribuirlo a una causa externa.
- *distintividad*: la medida en que la persona percibida actúa en la misma forma en diferentes situaciones. Si su diseñadora de página web tiene un mal desempeño independientemente del programa de computación con que trabaja, uno tendería a hacer una atribución interna; si es raro que tenga un pobre desempeño, uno tendería a hacer una atribución externa.
- *consenso*: la medida en que otros, enfrentados con la misma situación, se conducen en forma similar a la persona percibida. Si todos los empleados de su equipo de diseño de página web hacen un mal trabajo, uno tendería a hacer una atribución externa. Si otros miembros del equipo tienen un buen desempeño, uno tendería a hacer una atribución interna.

Como sugiere la figura 3.5, en condiciones de alta consistencia, alta distintividad y alto consenso, el perceptor tenderá a atribuir el comportamiento de la persona percibida a causas externas. Cuando la distintividad y el consenso son bajos, el perceptor se inclinará a atribuir el comportamiento de la persona a causas internas. Otras combinaciones de alta y baja consistencia, distintividad y consenso son posibles. Algunas combinaciones podrían no brindar al perceptor una elección clara entre causas internas y externas.

Figura 3.5 Teoría de atribuciones causales, de Kelley



Fuente: Myers, D. G. *Social Psychology*, 4a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1993, 77. Reproducido con autorización de McGraw-Hill.

Observe que la consistencia es alta en ambos resultados de atribución. Cuando la consistencia es baja, el perceptor puede atribuir el comportamiento a causas internas o externas, o a ambas. Por ejemplo, imagínese que un candidato al Senado de Estados Unidos pronuncia un discurso en favor del control de armas cuando realiza su campaña en su propio Estado, y después se opone al control de ellas cuando habla ante una convención de la National Rifle Association en otro Estado. En este caso, un observador haría atribuciones internas (por ejemplo, que una falla en el carácter “causa” que el político diga a estas personas lo que cree que desean oír) o atribuciones externas (por ejemplo, que el público “causa” que el político cambie su discurso), o ambas.

En relación con las causas internas o externas del comportamiento, muchas veces los observadores cometen lo que se conoce como el error fundamental de atribución. El **error fundamental de atribución** es la tendencia a subestimar la repercusión de las causas situacionales del comportamiento y sobrestimar la repercusión de causas personales cuando se evalúa la conducta de alguien más. En las organizaciones, los empleados tienden con frecuencia a culpar a otros departamentos o individuos, y no reconocen el efecto de la situación. Por ejemplo, una directora general atribuiría el alto nivel de conducta política de sus vicepresidentes, a ciertos aspectos de sus personalidades, sin reconocer que la competencia por los recursos escasos causa gran parte de ese comportamiento.

Existen algunas diferencias culturales en el error fundamental de atribución. Por ejemplo, en Estados Unidos este tipo de error que se acaba de describir sería común (subestimar causas externas y sobrestimar causas internas). Sin embargo, las pruebas señalan que en India el error de atribución más común consiste en sobrestimar causas situacionales o externas para el comportamiento observado.²⁶ Esta diferencia en las atribuciones puede reflejar la forma en que la gente visualiza la responsabilidad personal o tal vez las diferencias que existen respecto al locus de control “promedio” en las dos sociedades.

El error fundamental de atribución no es el único sesgo que influye en los criterios relacionados con las causas internas del comportamiento, en contraste con las externas. Un estudio de supervisores indicó que era más probable que explicaran con causas internas el desempeño eficaz del personal que ocupaba altos puestos, y menos probable que lo atribuyeran a causas internas en el caso de empleados de bajo nivel. De manera similar, era más probable que los supervisores atribuyeran un mal desempeño de los empleados de bajo nivel a causas internas, y menos que atribuyeran el fracaso a causas internas si se trataba de empleados de altos puestos.²⁷

ATRIBUCIONES DE ÉXITO Y FRACASO

Las atribuciones que empleados y gerentes hacen en relación con el éxito o fracaso en el desempeño de tareas, son muy importantes. Los gerentes quizá basen sus decisiones respecto a recompensas y castigos en sus percepciones acerca de por qué los subordinados han tenido éxito o han fracasado en alguna tarea. En general, las personas suelen atribuir su propio éxito o fracaso (y el de otros) a cuatro factores causales: capacidad, esfuerzo, dificultad de la tarea, y suerte.²⁸

- Triunfé (o fracasé) porque tenía la destreza para realizar el trabajo (o porque carecía de ella). Tales afirmaciones son atribuciones de capacidad.
- Tuve éxito (o fracasé) porque trabajé fuerte (o porque no lo hice). Este tipo de afirmaciones son atribuciones de esfuerzo.
- Tuve éxito (o fracasé) porque era fácil (o porque era demasiado difícil). Estas afirmaciones son atribuciones sobre la dificultad de la tarea.
- Triunfé (o fracasé) porque tuve suerte (o porque no la tuve). Este tipo de afirmaciones son atribuciones sobre la suerte o las circunstancias que rodean la tarea.

Las atribuciones causales de capacidad y esfuerzo son internas y las atribuciones causales de dificultad en la tarea y suerte, externas. Estas atribuciones sobre el éxito o fracaso reflejan diferencias en la autoestima y el locus de control -dimensiones de la personalidad que se estudiaron en el capítulo 2. Por ejemplo, las personas con alta autoestima y un alto locus de control interno, valorarán su propio desempeño en forma positiva y atribuirán el buen desempeño a causas internas.

No es de sorprender que muchas personas atribuyan los éxitos a factores internos (capacidad o esfuerzo) y los fracasos a factores externos (dificultad de la tarea o la suerte), lo que se conoce como **sesgo de autoservicio**. La tendencia de los empleados a aceptar la responsabilidad por un buen desempeño, pero rechazarla por uno malo, representa muchas veces un serio reto para los supervisores durante las evaluaciones de desempeño. El sesgo de autoservicio también crea otros tipos de problemas. Por ejemplo, evita que las personas evalúen con precisión su propio desempeño y capacidades, y dificulta más determinar la razón por la cual falló cierto curso de acción. La tendencia general a culpar a otros por los fracasos propios, se asocia con frecuencia con un desempeño deficiente y con la incapacidad de establecer relaciones personales satisfactorias en el trabajo y en otros ambientes sociales. En general, parece operar una versión del sesgo de autoservicio cuando se pide a la gente que se compare con otras personas del lugar de trabajo. Es decir, muchas veces los gerentes y los empleados se ven a sí mismos como más éticos, más eficaces, con mejor desempeño, etc., que las otras personas “promedio”.

Uno de los hechos más traumáticos que puede ocurrirle a alguna persona es ser despedida.²⁹ Hoy día perder un trabajo no conlleva el estigma que alguna vez tuvo. Pero ¡todavía duele! De manera inevitable la persona se pregunta: “¿En qué me equivoqué?, ¿qué podría haber hecho en forma diferente?” Y tal vez, lo que es más importante: “¿Qué voy a hacer ahora?”

Para la mayoría de la gente, emprender una búsqueda de empleo en cualquier momento es siempre causa de tensión. Se le ha descrito como una combinación de los peores aspectos de una cita a ciegas y una orgía de una fraternidad de estudiantes universitarios. Emprender una búsqueda de empleo después de sufrir el golpe psicológico de ser despedido, puede ser un reto formidable para cualquiera. Supongamos que usted acaba de ser despedido. Puede tomar ciertas acciones constructivas para incrementar su oportunidad de éxito e incluso terminar con un trabajo más satisfactorio.

1. *Trabaje psicológicamente el despido.* En lo emocional, usted podría sentirse con deseos de esconderse o como si tomara un periodo sabático. Pero los expertos opinan que es crucial comenzar de inmediato la búsqueda de un nuevo empleo. El primero o segundo contactos pueden ser difíciles, pero mientras más pronto comience y hable con más gente, más rápido encontrará otro empleo. Desde luego, restablecer su buen estado de ánimo normal puede ser un proceso rápido o lento, lo que depende de su habilidad de recuperación. Mantener su sentido del humor ayuda. Hal Lancaster, del *Wall Street Journal*, sugiere que “ser despedido es la forma en que la naturaleza le dice a uno, en primer lugar, que se ha equivocado de trabajo”.

2. *Encuentre lo que estuvo mal.* Este paso es una parte importante de llegar a entender y aceptar psicológicamente la situación. Los expertos creen que si usted no entiende qué fue lo que llevó a su despido, es probable que repita los mismos errores en el futuro. Aún más, sugieren que usted necesita hablar con su anterior patrón, compañeros de trabajo y amigos, y buscar comentarios honestos que le ayuden a entender sus fortalezas y debilidades. Hacerlo puede ser en verdad difícil, ya que muchos profesionales de recursos humanos de las empresas prefieren decir tan poco como es posible al momento del despido, con el fin de reducir al mínimo las demandas laborales. Si usted no puede conseguir elementos de juicio de su anterior empleador, los expertos proponen utilizar un consejero de carrera para ayudarlo a hacer la misma evaluación.
3. *Trabaje con su ex patrón para desarrollar una declaración de salida.* Los expertos recomiendan casi siempre que usted tenga algo por escrito de su ex patrón, que sea algo que se pueda utilizar en su búsqueda de nuevo empleo. Sugerencias específicas incluyen tener un párrafo que describa lo que uno logró en el trabajo seguido, por un párrafo que explique por qué ya no está con esa empresa. Hay muchas razones “socialmente aceptables” que se pueden ofrecer en tal documento: un cambio en el estilo de administración, un cambio de estrategia, el deseo de emprender actividades que ya no se acomodan con lo que el empleador desea, etc. Es sorprendente que el empleado despedido a menudo puede conseguir que un ex patrón u otros funcionarios firmen un documento así. La gente a menudo desea ser ayudada, y si tal petición se solicita en una forma constructiva, de solución de problemas, muchas veces el ex patrón estará dispuesto a ayudar a preparar una carta u otro documento que no condene ni a la empresa ni al empleado. Este enfoque tiene la ventaja de crear una situación en que un posible patrón en el futuro escuche la misma “historia”, tanto del ex empleado como del solicitante de trabajo.
4. *Evite atribuciones negativas como parte de su explicación.* Los expertos dicen que uno nunca debe decir nada malo acerca del ex patrón. No presente excusas; no eche basura sobre la gente con la que solía trabajar; y no eche la culpa de todo a otras personas. Enfóquese en los aspectos positivos de cualquier declaración escrita que haya obtenido. Acepte la responsabilidad de sus fracasos y éxitos. Lleve rápidamente la discusión hacia el futuro, destacando lo que usted ha aprendido de sus trabajos anteriores y enfóquese en lo que puede hacer para una nueva empresa.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Describir los elementos principales en el proceso de percepción. La percepción es el proceso psicológico por el cual la gente selecciona información del ambiente y la organiza para darle sentido a su mundo. Los estímulos ambientales se observan, seleccionan, organizan, interpretan y responden como resultado del proceso perceptivo. Entender los dos principales componentes de este proceso: selección y organización, es en particular importante.
2. Identificar los principales factores que influyen en lo que los individuos perciben. La gente usa el proceso de percepción para filtrar y dejar fuera información menos importante con el fin de enfocarse en los elementos ambientales más importantes. Tanto los factores externos en el ambiente como los factores internos del perceptor influyen en la selección perceptual. Se puede considerar que los factores externos sean características del hecho que influyen en que es probable que sea advertido. Los factores internos incluyen la personalidad, el aprendizaje y la motivación.
3. Identificar los factores que determinan la forma en que una persona percibe a otra. La manera en la que las personas se perciben unas a otras tiene importancia particular para comprender el comportamiento organizacional. La percepción de la persona es una función de las características de la persona percibida, las características del perceptor y la situación en la que se lleva a cabo la percepción. Las personas pueden hacer grandes esfuerzos para manejar las impresiones que otros se forman de ellas. Entender la dinámica del manejo de las impresiones es útil también para comprender la conducta de la gente en el trabajo.

4. Describir los principales errores que las personas cometen en la percepción. El proceso perceptivo puede resultar en errores de juicio o entendimiento en varias formas. Los errores más importantes y comunes en la percepción incluyen la defensa perceptual, los estereotipos, el efecto de halo, la proyección y el efecto de las expectativas. Sin embargo, mediante capacitación y experiencia los individuos pueden aprender a juzgar o percibir a otros de manera más correcta.
5. Explicar cómo influyen las atribuciones en la conducta. La atribución se relaciona con las causas percibidas del comportamiento. Las personas infieren causas para el comportamiento de los demás, y su percepción de las razones por las que ocurren ciertas conductas influye en sus respuestas conductuales y sentimientos subsecuentes. Ya sea que el comportamiento tenga origen interno por la naturaleza de la persona o sea causado por factores externos o por las circunstancias, se trata de una atribución importante que la gente realiza en cuanto a los comportamientos de terceros. Las personas también llevan al cabo atribuciones sobre el éxito y el fracaso con consecuencias importantes para el comportamiento organizacional.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Conjunto perceptual	Manejo de impresiones
Defensa perceptual	Percepción
Efecto de halo	Percepción de la persona
Efecto de las expectativas	Principio de Pollyanna
Efecto de primacía	Proceso de atribución
Efecto Pigmalión	Profecía de autocumplimiento
Error fundamental de atribución	Proyección
Estereotipo	Sesgo de autoservicio
Feng shui	Teorías implícitas de la personalidad
Filtración selectiva	

PREGUNTAS DE REPASO

1. Describa alguna ocasión en que la situación desempeñó un papel clave en la percepción de otra persona. ¿Cómo podría haber sido diferente esa percepción si la situación hubiera sido distinta?
2. Con el uso de los conceptos del feng shui, diagnostique una tienda de departamentos o una compañía con al que esté familiarizado. ¿Qué aprendió de este ejercicio?
3. Aporte de su propia experiencia dos ejemplos de manejo de impresiones. ¿Por qué la gente trata de manejar las impresiones?
4. De su propia experiencia, ofrezca otros ejemplos de ademanes o gesticulaciones que tengan diferentes significados en diferentes países.
5. Dé tres ejemplos del efecto de halo que haya observado en forma personal.
6. ¿Cómo percibe usted a Naveen Jain como administrador? ¿Qué factores influyen en su percepción?
7. Haga la descripción de una tarea importante en que haya fracasado. Describa otra tarea de importancia en que haya alcanzado el éxito. Identifique las atribuciones que usted hizo para explicar su fracaso y su éxito.
8. Presente dos ejemplos reales del efecto Pigmalión.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo de la diversidad

Las mujeres como gerentes

Los estereotipos genéricos limitan la oportunidad de las mujeres para ascender a puestos gerenciales en muchas empresas. Aunque estos estereotipos cambian con lentitud,

actitudes muy extendidas respecto a las mujeres como gerentes, representan una barrera a las oportunidades profesionales de muchas de ellas.

Como actitudes y estereotipos específicos pueden ser influencias siempre presentes y poderosas sobre el comportamiento, es importante tomarlas en cuenta, tanto por hombres como por mujeres, respecto del tratamiento de las mujeres en puestos gerenciales. Las actitudes sobre la capacidad gerencial de las mujeres pueden afectar la manera en que un gerente o ejecutivo juzga el desempeño de una mujer en esa posición. Además, estas actitudes pueden influir en que se les otorguen o nieguen oportunidades de desarrollo. Las siguientes preguntas se planearon para ayudarle a examinar sus actitudes hacia las mujeres como gerentes.

Instrucciones: De cada conjunto de tres afirmaciones, seleccione aquella con la que está *más de acuerdo* y coloque una A (por “mayor acuerdo”) en el espacio en blanco a la derecha de esa afirmación. En cada grupo también seleccione la afirmación con la que está *menos de acuerdo* y coloque una D (por “mayor desacuerdo”) en el espacio en blanco a la derecha de esa afirmación. Observe que en cada grupo queda una sin seleccionar.

1. A. Los hombres se preocupan más por los automóviles que conducen, que por la ropa que usan sus esposas. _____
 B. No se debe culpar a ningún hombre que valga la pena por dar más importancia a su carrera profesional que a su familia. _____
 C. El trabajo de una persona constituye el mejor indicador individual del tipo de persona que es. _____
2. A. La autoridad y la responsabilidad de los padres por la disciplina de los hijos debe dividirse en partes iguales entre el esposo y la esposa. _____
 B. Es menos deseable que las mujeres tengan empleos con responsabilidad que los hombres. _____
 C. Los hombres no deben abandonar las cortesías con las mujeres, como por ejemplo abrirlas la puerta y ayudarlas a ponerse los abrigos. _____
3. A. Es aceptable que las mujeres asuman papeles de liderazgo con la misma frecuencia que los hombres. _____
 B. No es probable que en el caso de una situación de presión una gerente pierda el control con mayor facilidad que un gerente. _____
 C. Hay algunas profesiones y tipos de negocios que son más apropiados para los hombres que para las mujeres. _____
4. A. El reconocimiento de un trabajo bien hecho es menos importante para las mujeres que para los hombres. _____
 B. La mujer debe exigir dinero para el hogar y los gastos personales como un derecho, no como un regalo. _____
 C. Por su temperamento, las mujeres son apropiadas para posiciones de liderazgo. _____
5. A. Las mujeres tienden a permitir que las emociones influyan en su comportamiento más que los hombres. _____
 B. El esposo y la esposa deben ser socios iguales en la planeación del presupuesto familiar. _____
 C. Si tanto el marido como la mujer están de acuerdo con que la fidelidad sexual no es importante, no hay razón alguna por la que ambos no tengan aventuras extramaritales. _____
6. A. La primera responsabilidad del hombre es con su esposa, no con su madre. _____
 B. El hombre que está en posibilidad y dispuesto a trabajar con intensidad, tiene una buena posibilidad de triunfar en cualquier cosa que desee hacer. _____
 C. Sólo después de que el hombre ha logrado lo que quiere de la vida, debe preocuparse por las injusticias en el mundo. _____
7. A. La esposa debe invertir todos los esfuerzos posibles a fin de reducir al mínimo las irritaciones e incomodidades que afecten al jefe del hogar. _____
 B. Las mujeres son capaces de hacer frente a las situaciones de presión en forma tan eficaz como los hombres. _____
 C. Debe alentarse a las mujeres para que no tengan intimidad sexual con nadie, ni siquiera con sus novios, antes del matrimonio. _____
8. A. La cláusula de “obediencia” de la ceremonia de boda es insultante para las mujeres. _____
 B. Los hombres divorciados deben ayudar a mantener a sus hijos, pero no se les debe exigir pagar una pensión de divorcio a sus ex esposas si éstas son capaces de trabajar. _____
 C. Las mujeres tienen la capacidad de adquirir las habilidades necesarias para ser gerentes de éxito. _____
9. A. Las mujeres pueden ser enérgicas en situaciones de negocios que así lo exijan. _____
 B. Las mujeres tienen la obligación de ser fieles a sus esposos. _____
 C. Es infantil que una mujer intente infundir respeto conservando el nombre de soltera después del matrimonio. _____
10. A. Los hombres deben continuar siendo corteses con las mujeres, como por ejemplo abriéndoles las puertas o ayudándolas a ponerse los abrigos. _____
 B. En los nombramientos y ascensos en el trabajo se debe dar a las mujeres la misma consideración que a los hombres. _____
 C. Está bien que una esposa tenga una aventura extramarital ocasional y fortuita. _____
11. A. La satisfacción de los deseos sexuales del esposo es una obligación fundamental de toda esposa. _____
 B. La mayoría de las mujeres no debe desear la clase de apoyo que tradicionalmente los hombres le han brindado. _____
 C. Las mujeres poseen el predominio de ser líderes con éxito. _____
12. A. La mayoría de las mujeres necesitan y quieren la clase de protección y respaldo que tradicionalmente los hombres le han brindado. _____
 B. Las mujeres son capaces de separar las emociones de las ideas. _____
 C. El esposo no tiene obligación de informar a la esposa sus planes financieros. _____

Califique las respuestas utilizando la forma y siguiendo las instrucciones. La calificación total muestra sus sentimientos sobre las mujeres gerentes. Mientras más alta sea la calificación, más propenso estará a sustentar estereotipos negativos respecto al papel del género en lo que se refiere a las mujeres en la administración. Las posibles calificaciones totales oscilan desde 10 hasta 70; una calificación “neutral” (que señale actitudes que no son ni positivas ni negativas con relación a las mujeres como gerentes) se encuentra en el rango de 30 a 40.

Instrucciones:

1. Anote en los espacios la respuesta de los números correspondientes.

2. A partir de la información proporcionada, determine los puntos para cada grupo y anótelos en el espacio de la derecha. Por ejemplo, si en el grupo 3 eligió la alternativa A como la que está más de acuerdo con su opinión y la B como la que está menos acuerdo, recibirá 3 puntos. Observe que los grupos 1 y 6 son “conjuntos estabilizadores” y no se califican.

3. Cuando se califiquen los diez conjuntos que sí se consideran, sume los puntos y anote el total en el espacio proporcionado para ello en la parte inferior de esta página. Ésa es su calificación total.

PUNTOS POR RESPUESTA A CADA GRUPO*							
Su respuesta	Grupo núm.	1	3	5	7	Puntos	
	1	Sin Calificación					
A _____ D _____	2	C(A) B(D)	A(A) C(A) B(D) A(D)	A(A) B(A) C(A) A(A)	B(A) C(D)		
A _____ D _____	3	A(A) C(D)	A(A) B(A) B(D) C(D)	C(A) B(A) B(A) A(A)	C(A) A(D)		
A _____ D _____	4	C(A) B(D)	C(A) A(A) A(D) B(D)	B(A) A(A) A(D) C(D)	B(A) C(D)		
A _____ D _____	5	C(A) A(D)	C(A) B(A) B(D) A(D)	A(A) B(A) B(D) C(D)	A(A) C(D)		
A _____ D _____	6	Sin calificación					
A _____ D _____	7	B(A) A(D)	B(A) C(A) C(D) A(D)	A(A) C(AA) C(D) B(D)	A(A) B(D)		
A _____ D _____	8	C(A) B(D)	C(A) A(A) A(D) B(D)	B(A) A(A) A(D) C(D)	B(A) C(D)		
A _____ D _____	9	A(A) B(D)	A(A) C(A) C(D) B(D)	B(A) C(A) C(D) A(D)	B(A) A(D)		
A _____ D _____	10	B(A) A(D)	B(A) C(A) C(D) A(D)	A(A) C(A) C(D) B(D)	A(A) B(D)		
A _____ D _____	11	C(A) A(D)	C(A) B(A) B(D) A(D)	A(A) B(A) B(D) C(D)	A(A) C(D)		
A _____ D _____	12	B(A) A(D)	B(A) C(A) C(D) A(D)	A(A) C(A) C(D) B(D)	A(A) B(D)		
						Total _____	

*A señala la opción seleccionada como la que está “más de acuerdo”; D señala que está “más en desacuerdo”.

Competencia: El manejo de la ética

Altera las cifras o renuncia

Sara Page ingresó a MicroPhone, una gran compañía de telecomunicaciones en Denver, hace casi dos meses, para hacerse cargo de la ejecución de proyecto masivo de capacitación en servicio al cliente. Se rumoraba que el programa, ubicado en recursos humanos, era un proyecto consentido de la dirección general y que había sido creado por Kristin Jurgen. La competencia de la industria se estaba complicando y las estrategias de la compañía requerían que fuera la mejor por su servicio al cliente. Eso se tradujo en tener la gente más capacitada de la industria, en especial aquella que trabajaba directamente con la clientela.

Dos meses antes, Jurgen había formado un equipo de emergencia en recursos humanos para desarrollar un nuevo programa de capacitación que pudiera atender tales necesidades. Exigía una semana completa de capacitación intensa, muy efectiva para cada uno de 3 000 empleados, y tenía un costo que se acercaba a los \$40 millones. El equipo de Jurgen, compuesto por varios empleados que ya se sentían abrumados con su carga de trabajo cotidiano, corrieron para redactar la propuesta. Se programó su inclusión para la junta de directores de diciembre.

Jurgen necesitaba a alguien calificado y dedicado sólo para manejar e implantar el proyecto. Page tenía ocho años de experiencia, una lista de logros significativo y estudios avanzados en finanzas y comportamiento organizacional. Pero tal vez Jurgen no advirtió en Page la tranquila brújula moral que seguía en forma invariable, incluso a riesgo de su propio bienestar.

Cuando Page aceptó trabajar con Jurgen, ésta le expresó su alivio y confianza en su capacidad para hacer que el programa funcionara. Y la gente más cercana a Jurgen creía que ésta esperaba que este solo proyecto le permitiera alcanzar la “calidad de estrella” que requería para obtener un ascenso de manos de Jack Davies, el carismático director general que le había confesado que le agradaba la manera en que sus planes se iban llevando a cabo.

Pero seis semanas antes, Jurgen le pidió a Page que revisara el plan. Le dijo: “No creo que encuentres problemas importantes, sólo dale algunos toques para presentarlo a la gente de planeación estratégica. Ellos lo revisarán antes de llevarlo al consejo”. La primera revisión superficial de Page señaló unas cuantas inconsistencias. La reacción silenciosa de Jurgen a los hallazgos de Page le pareció extraña, como si dijera para sí: “Detectaste algunos errores y te detesto por haberlo hecho”.

Cuando Page llevó a cabo una segunda revisión más a fondo, encontró algunos supuestos, incluidos dentro de las fórmulas de la propuesta, que indicaban problemas. Habló con Dan Sotal, el coordinador del equipo del proyecto, de sus preocupaciones. Cuanto más trató él de explicar la forma en la que se obtuvieron las proyecciones financieras, mejor comprendió Page que la propuesta de Jurgen contenía graves errores.

A pesar de sus intentos de resolverlos, lo más que logró obtener del presupuesto de 40 millones de dólares fueron 20 horas de capacitación a la semana por persona, no 40, como todo mundo hubiera esperado de un costo tan elevado.

El día de hoy Page tuvo que discutir su revisión con Jurgen, con un asesor y con otra persona del departamento de recursos humanos. Sabía que a pesar de que esta propuesta había sido elaborada en gran medida antes de su llegada, ella tendría que firmarla. Con cuidado expuso a todos lo que describió como problemas importantes en el programa y las posibles consecuencias devastadoras. Jurgen golpeó la mesa de mármol con un lápiz durante varios minutos; luego se levantó, se adelantó e interrumpió a Page, diciendo con voz tranquila: “Page, arregla las cifras para que den como resultado 40 horas y queden dentro del presupuesto de 40 millones de dólares”.

Page la miró y respondió: “No es posible a menos que cambiemos el número de empleados a capacitar o la cifra del costo...” Jurgen sonrió y las patas de gallo en sus ojos se hundieron más al interrumpirla de nuevo: “Me parece que no entiendes lo que digo: ¡Haz que las cifras anteriores funcionen!”

Sorprendida, Page comenzó a comprender lo que se le pedía. Jurgen se ajustó los lentes y siguió mirando con frialdad a Page. Las otras dos personas en la junta se quedaron heladas, mientras Page se preguntaba qué debía hacer.³¹

Preguntas

1. Elabore una lista de las posibles diferencias en las percepciones de Sara Page y Kristin Jurgen.
2. ¿Qué atribuciones esperaría usted que hiciera Page respecto al comportamiento de Jurgen? ¿Qué atribuciones esperaría usted que Jurgen hiciera respecto al comportamiento de Page?
3. Si usted fuera Page, ¿qué haría?

El aprendizaje y el refuerzo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar las diferencias entre el condicionamiento clásico y el operante.
2. Describir las contingencias del refuerzo.
3. Listar los cuatro programas de refuerzo y explicar en qué situación es efectivo cada uno.
4. Describir la teoría del aprendizaje social.

Caso introductorio: Pioneer Telephone Cooperative

APRENDIZAJE MEDIANTE PREMIOS Y CASTIGOS

- Condicionamiento clásico
- Condicionamiento operante

CONTINGENCIAS DEL REFUERZO

- Refuerzo positivo
- Competencia: El manejo de la comunicación.*
- Rockford Memorial Hospital*
- Premios organizacionales
- Refuerzo negativo
- Omisión
- Castigo
- Uso de las contingencias en el refuerzo

Competencia: El manejo del cambio. Disciplina sin castigo

PROGRAMAS DE REFUERZO

- Refuerzo continuo e intermitente
- Programa de intervalos fijos

Programa de intervalos variables

Programa de razón fija

Programa de razón variable

Comparación de los programas de refuerzo intermitente

TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

- Simbolismo
- Pensamiento previo
- Aprendizaje por imitación
- Autocontrol
- Autoeficacia
- Competencia: El manejo de equipos. Steelcase Incorporated*
- Usos organizacionales

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Términos y conceptos clave
- Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- Competencia: El manejo propio. ¿Cuál es su autoeficacia?*
- Competencia: El manejo de la ética. Prescripción médica*

PIONNER TELEPHONE COOPERATIVE

CASO INTRODUCTORIO

Ubicada en KingFisher, Oklahoma, Pioneer Telephone Cooperative se fundó en 1953, y en la actualidad emplea más de 600 personas sin que cuente con un departamento formal de ventas. Esta compañía telefónica atiende a 50 000 personas en un territorio de unos 8 635 kilómetros cuadrados y 30 áreas suburbanas y rurales de Oklahoma. Ofrece a sus suscriptores servicios como identificación de llamadas, traslado de llamadas, llamadas en espera, remarcado rápido, devolución de la última llamada y otros diversos servicios telefónicos.

¿Cómo consigue Pioneer nuevos suscriptores? Todos los empleados de la compañía son agentes de ventas. Los empleados dan referencias calificadas a la compañía por medio de la intranet de Pioneer. Una recomendación se califica cuando los empleados, en su tiempo libre, explican productos o servicios a clientes potenciales y les piden que establezcan contacto con los empleados de la empresa. Se les premia por cada recomendación que llega a buen resultado; los bonos se depositan en sus cuentas de la compañía y se pagan cada trimestre. Pioneer ofrece en forma periódica dobles puntos por recomendaciones. Para asegurarse de que todos los empleados conocen los productos y servicios de la compañía, cada mes reciben un módulo de aprendizaje basado en computadora. Cada tema está diseñado para que sea un proceso interactivo de aprendizaje de adultos. Los empleados leen la información y responden diez preguntas. Aquellos que responden de manera exitosa por lo menos 90% de las preguntas, reciben cinco dólares.

Pioneer introdujo un servicio de facturación electrónica, y utiliza su programa de módulos de aprendizaje basados en computadora para informar al personal sobre el servicio y beneficios de la facturación electrónica. Como publicidad, Pioneer regaló una playera a los primeros 100 empleados que se registraron en ese programa. El gasto de una playera fue mínimo, y ahora Pioneer tiene 100 empleados que están familiarizados con este nuevo servicio y pueden informar a los clientes al respecto.

Pioneer usó hace poco el mismo tipo de programa para lograr que los clientes contrataran los nuevos servicios ofrecidos por Pioneer. Llamado Take 5-Win 25 dólares, este programa requiere que los clientes lean la información en el boletín de la compañía, respondan cinco preguntas y devuelvan el cuestionario a Pioneer para participar en un concurso que se premia con 25 dólares. Cada mes, se escoge un ganador de cada uno de los 13 distritos de Pioneer. 293 clientes ingresaron al primer concurso. Más de 700 entraron al siguiente. Más recientemente todavía, varios miles participaron en este sorteo de 25 dólares.

Johnnie Ruhl, director general de Pioneer, cree que premiar a los empleados para que promuevan a Pioneer logra cuatro cosas: 1) educa a los empleados sobre los productos y servicios, 2) incrementa las ventas por medio de buenas pistas, 3) reduce los gastos de ventas, y 4) convierte a los empleados en promotores de la compañía.¹

Para más información sobre Pioneer Telephone Cooperative, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.ptci.com>.

Las tácticas motivacionales de Pioneer se basan en principios específicos derivados de un área de la psicología llamada *aprendizaje*. El **aprendizaje** es un cambio relativamente permanente en el conocimiento o conducta observable que resulta de la práctica o experiencia.² Las conductas deseables en el trabajo contribuyen al logro de las metas de la empresa; por lo contrario, las conductas indeseables evitan el logro de las metas. Determinar si un comportamiento es *deseable* o *indeseable* es algo subjetivo, y depende del sistema de valores de la organización (a menudo representada por el gerente) y por el empleado que tiene tal comportamiento. Por ejemplo, el miembro de un equipo de Pioneer que regresa tarde de un descanso para tomar café, muestra un comportamiento indeseable desde el punto de vista del gerente, un comportamiento deseable desde el punto de vista de los amigos con los que charla durante el descanso, y un comportamiento deseable desde el punto de vista del trabajador, por la satisfacción de necesidades sociales. Los empleados aprenden con rapidez la diferencia al observar la reacción del gerente a la conducta y la forma de convertir un comportamiento indeseable en uno deseable (desde el punto de vista del gerente).

Sin embargo, por lo general, el ambiente de trabajo y las normas de la organización son las bases más objetivas para determinar si un comportamiento resulta deseable o no. Cuanto más se desvíe el comportamiento de las expectativas de la organización, más indeseable será. En Southwest Airlines, el comportamiento indeseable incluye cualquier hecho que resulte en la pérdida de equipajes y demoras en las salidas y llegadas. Las expectativas varían mucho de una organización a otra. Por ejemplo, en el laboratorio de investigación y desarrollo de Microsoft se estimula a ingenieros y científicos a objetar las instrucciones de la dirección superior porque la innovación y el criterio profesional son cruciales para el éxito de la organización en el mercado de las telecomunicaciones. En contraste, en una unidad militar tales objeciones se considerarían como insubordinación y motivo de una severa acción disciplinaria.

Los gerentes efectivos no tratan de cambiar la personalidad de los empleados o sus creencias básicas. Como señalamos en los capítulos 2 y 3, la personalidad y procesos perceptivos de un individuo influyen en su conducta y a menudo es difícil influir de manera directa en ellos, si no es que imposible. Más bien, los administradores efectivos se enfocan en identificar las conductas observables de los empleados y las condiciones ambientales que las afectan. Luego tratan de influir en los hechos externos con el fin de guiar el comportamiento de su personal, para ayudar a los empleados a aprender y conducirse en forma deseable. En este capítulo, exploraremos tres grandes teorías del aprendizaje: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y la teoría del aprendizaje social. Cada teoría hace un planteamiento diferente de la forma en que la gente aprende, pero el enfoque en conductas observables es un elemento común a las tres teorías.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar las diferencias entre el condicionamiento clásico y el operante.

APRENDIZAJE MEDIANTE PREMIOS Y CASTIGOS

En una organización, los empleados necesitan aprender y practicar conductas de trabajo productivo.³ Aprender un nuevo trabajo a menudo depende de muchos factores. Entonces, la tarea del administrador es aportar experiencias en un ambiente que simplifique el proceso de aprendizaje y promueva la conducta de los empleados deseada por la organización. Para que el aprendizaje tenga lugar, se requieren algunos cambios de comportamiento. Así como los estudiantes aprenden habilidades educativas básicas en el salón de clases, cuando Pioneer quiso cambiar la conducta de sus vendedores, usó un programa de capacitación basado en computadora como su salón de clase. Esta capacitación no sólo preparó a los empleados para que estuvieran a la altura de los requerimientos de su trabajo, sino que también les ofreció incentivos para aprender y practicar esas conductas recién aprendidas.

CONDICIONAMIENTO CLÁSICO

El **condicionamiento clásico** es el proceso mediante el cual las personas aprenden a vincular el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, con un estímulo que causa una respuesta. Esta respuesta quizá no esté bajo el control consciente de la persona.⁴ En el proceso de condicionamiento clásico, un estímulo no condicionado (acontecimiento ambiental) ocasiona una respuesta natural. Entonces, un acontecimiento ambiental neutral, denominado *estímulo condicionado*, se asocia con el estímulo no condicionado que provoca el comportamiento. Con el

tiempo, el estímulo condicionado por sí solo ocasiona el comportamiento, que recibe el nombre de *respuesta condicionada*.

El nombre que con más frecuencia se asocia con el condicionamiento clásico es el de Ivan Pavlov, fisiólogo ruso cuyos experimentos con perros condujeron a las primeras formulaciones de la teoría de condicionamiento clásico. En el famoso experimento de Pavlov, el sonido de un metrónomo (el estímulo condicionado) se asociaba con el alimento (el estímulo no condicionado). Con el tiempo los perros mostraron una respuesta de salivación (respuesta condicionada) con sólo escuchar el sonido del metrónomo. En la figura 4.1 se muestra el proceso de condicionamiento clásico.

El proceso de condicionamiento clásico ayuda a comprender diversas conductas que ocurren en la vida diaria de la organización. En la sala de urgencias del Presbyterian Hospital, luces especiales en el pasillo señalan que acaba de llegar un paciente que necesita tratamiento. Las enfermeras y los demás empleados del hospital informan que se sienten nerviosos cuando se encienden las luces. En contraste, en un almuerzo reciente en un salón de Stonebriar Country Club, Ralph Sorrentino, socio de Deloitte & Touche, recibió muestras de agradecimiento de su amigo Jon Wheeler, vicepresidente de Centex Homes, por presentar un nuevo sistema de trabajo. Ahora, siempre que Sorrentino ve ese comedor, se siente bien.

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en campañas de publicidad diseñadas para ligar el valor de información de un estímulo, con la conducta de compra de un cliente. En un anuncio de televisión, AFLAC ha creado con éxito un vínculo entre su pato y el seguro complementario. El pato es el estímulo no condicionado, y el seguro es el estímulo condicionado. Los sentimientos positivos que los compradores sienten hacia el pato se asocian con el seguro, lo cual AFLAC espera que lleve a la gente a comprar sus productos. De manera similar, Blue Bell Creameries ha podido vincular su vaca, Belle, en un anuncio de televisión que ganó premios. Cuando la gente ve a Belle (estímulo no condicionado) cantando en un campo pastado de flores púrpuras, la asocian con el helado de Blue Bell (estímulo condicionado). Con la asociación de este estado de ánimo alegre y la frescura de los productos lácteos creada por la vaca, Blue Bell espera llevar a los clientes a consumir su helado. Ambas empresas experimentaron el éxito en la aplicación de los conceptos del condicionamiento clásico para aumentar las ventas de sus productos.

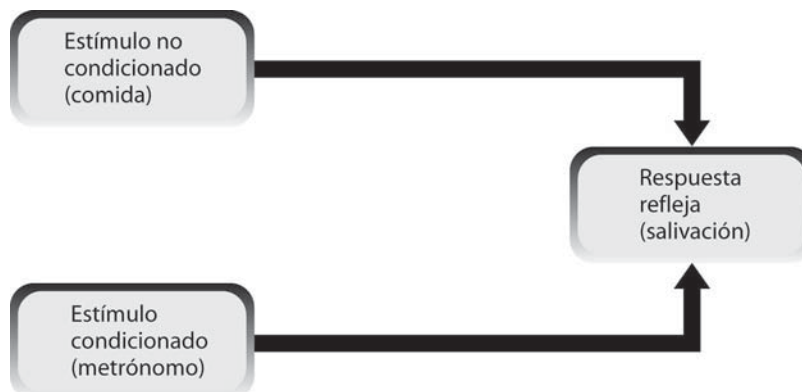
El condicionamiento clásico no se emplea en gran medida en los ambientes de trabajo. La razón es que los comportamientos deseados en los empleados, por lo general, no incluyen respuestas que sea posible cambiar con técnicas de condicionamiento clásico. Existe mayor interés en los comportamientos voluntarios de los empleados y la forma en que se pueden cambiar mediante el condicionamiento operante.

CONDICIONAMIENTO OPERANTE

La persona que más ligada está con este tipo de aprendizaje es B. F. Skinner.⁵ Él acuñó el término **condicionamiento operante** para referirse a un proceso mediante el cual las personas

Figura 4.1

El condicionamiento clásico



aprenden un comportamiento voluntario. Los comportamientos voluntarios se denominan *operantes* porque tienen efecto en el ambiente o lo influyen. El aprendizaje ocurre como consecuencia del comportamiento, y muchas conductas de los empleados son comportamientos operantes. De hecho, la mayor parte de los comportamientos en la vida cotidiana (hablar, caminar, leer o trabajar) son formas de comportamiento operante. En la tabla 4.2 se muestran algunos ejemplos de comportamientos operantes y sus consecuencias. Los gerentes se interesan en los comportamientos operantes porque pueden influir en los resultados de tales conductas. Por ejemplo, es posible incrementar o reducir la frecuencia de la conducta de un empleado si se cambian los resultados de esa conducta. El aspecto determinante del condicionamiento operante consiste en lo que sucede como consecuencia del comportamiento. La intensidad y frecuencia de las conductas condicionadas operantes se determinan sobre todo por medio de sus consecuencias. Por tanto, los gerentes y los miembros de equipos deben comprender los efectos de las diferentes clases de consecuencias sobre las conductas laborales de los empleados.

En el condicionamiento operante, se aprende una respuesta porque lleva a una consecuencia particular (refuerzo), y se fortalece cada vez que éste se refuerza. El éxito del programa de ventas de Pioneer Telephone Cooperative se basa en los principios de condicionamiento operante. Los empleados aprenden a operar sobre su ambiente realizando conductas específicas (por ejemplo, conseguir la firma de nuevos clientes) con el fin de lograr ciertas consecuencias (dinero). En la escuela, usted quizá haya aprendido que si estudia con tenacidad, recibirá buenas calificaciones, y si es constante en el estudio de su material escolar durante todo el semestre, podrá enfrentarse con más facilidad a la tensión de las semanas finales. Así usted aprendió a operar sobre su ambiente para lograr las metas que desea.

Objetivo de aprendizaje

2. Describir las contingencias del refuerzo.

CONTINGENCIAS DEL REFUERZO

La **contingencia del refuerzo** es una relación entre un comportamiento y los acontecimientos ambientales anteriores y posteriores que influyen en tal comportamiento. Una contingencia del refuerzo consiste de un antecedente, un comportamiento y una consecuencia.⁶

Un **antecedente** precede y constituye un estímulo para un comportamiento. Los antecedentes son instrucciones, reglas, metas y consejos de otros que ayudan a los individuos a distinguir entre las conductas que son aceptables y las que no lo son, y hacen saber las consecuencias de tales conductas. En Pioneer, los antecedentes eran las instrucciones que la administración envió a todos los empleados sobre la forma de vender sus servicios a los clientes. Los antecedentes tienen un papel educativo esencial al hacer que los empleados conozcan con anticipación las consecuencias (dinero extra) de diferentes comportamientos (la firma de otros suscriptores).

Una **consecuencia** es resultado de un comportamiento, positivo o negativo, en cuanto al logro de la meta o la tarea. La respuesta del gerente al empleado depende de las consecuencias del comportamiento (y en ocasiones del propio comportamiento, con independencia de la consecuencia). La consecuencia para los empleados de Pioneer consiste en cumplir con sus metas y con las de la organización.

En la figura 4.2 se muestra un ejemplo de refuerzo contingente. Primero, el empleado y el gerente establecen en forma conjunta una meta (por ejemplo, vender equipos por un valor de 100 000 dólares el próximo mes). A continuación el empleado realiza actividades para lograr esa

Tabla 4.1

Ejemplos de comportamientos operantes y sus consecuencias

COMPORTAMIENTOS

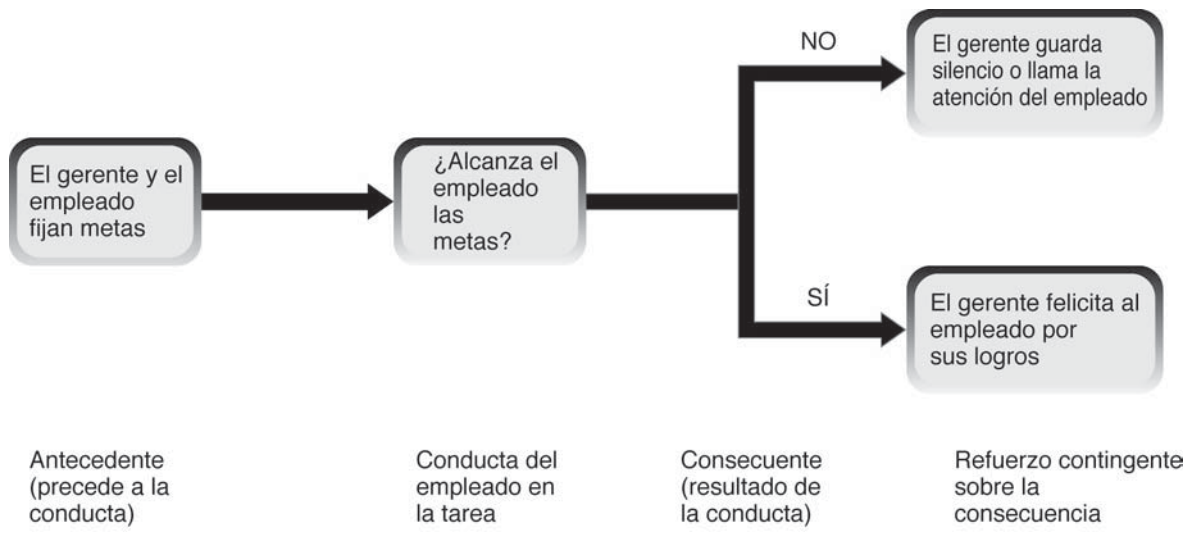
El individuo

- Trabaja y
- Llega tarde a trabajar y
- Entra a un restaurante y
- Entra a un estadio de fútbol y
- Entra a una tienda de abarrotes y

CONSECUENCIAS

- recibe su sueldo
- se le descuenta el sueldo
- come
- observa un juego de fútbol
- compra comida

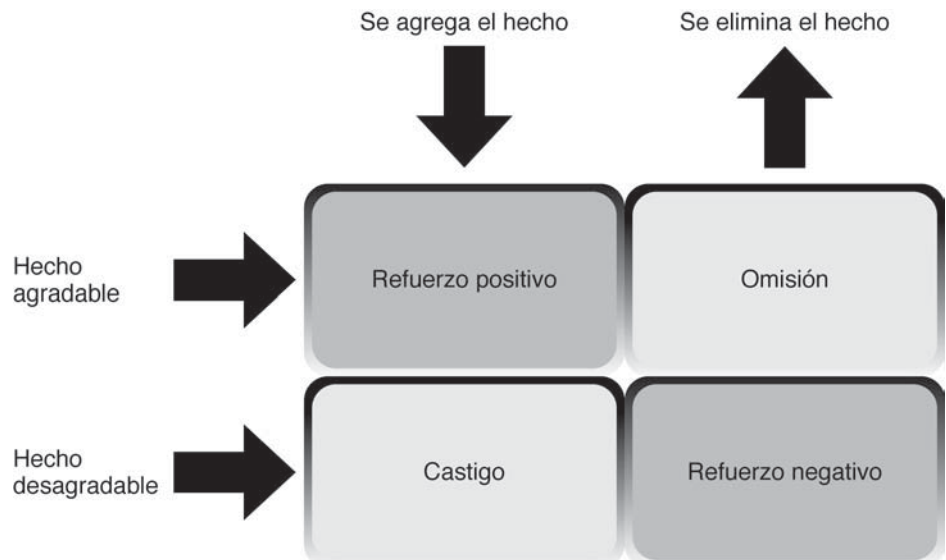
Figura 4.2 Ejemplo de esfuerzo contingente



meta (por ejemplo, visitar cuatro clientes nuevos por semana, comer periódicamente con los compradores actuales, y asistir a un programa de capacitación de dos días sobre nuevos métodos de ventas). Si el empleado alcanza la meta, el gerente lo felicita, acción que es contingente al logro de la meta. Si el empleado no la alcanza, el gerente no dice nada al empleado o lo reprende.

El concepto de contingencia del refuerzo involucra tres tipos principales de contingencias. Primero, se presenta (aplica) o se retira (elimina) un hecho de acuerdo con el comportamiento del empleado. El hecho también puede ser positivo o adverso. Los **hechos positivos** son deseables o agradables para el empleado. Los **hechos adversos** son indeseables o desagradables. En la figura 4.3 se muestra la forma en que estos hechos pueden combinarse para producir cuatro tipos de contingencias del refuerzo. Indica la probabilidad de que un tipo específico de contingencia

Figura 4.3 Tipos de contingencias del refuerzo



incremente o disminuya la frecuencia del comportamiento. También es la base para la exposición que sigue de las contingencias del refuerzo. El **refuerzo** es una contingencia del comportamiento que aumenta la frecuencia de la conducta concreta que lo sigue. Por una parte, el refuerzo, sea positivo o negativo, siempre aumenta la frecuencia del comportamiento del empleado. Por otra, la omisión y el castigo siempre la reducen.

REFUERZO POSITIVO

El **refuerzo positivo** consiste en otorgar una consecuencia positiva después de un comportamiento deseado (véase la figura 4.3). Es decir, el gerente premia la conducta de un empleado, que es deseable en lo referente a lograr las metas de la organización.

Refuerzo en contraste con premio. Los términos *refuerzo* y *premio* a menudo se confunden en el uso diario. Un **premio** es un hecho que una persona encuentra agradable o deseable. Así, el que un premio actúe como reforzador es algo que está influido por la cultura.⁷ Por ejemplo, felicitar y apreciar a un empleado en culturas dominadas por la familia como en Grecia, Italia, Singapur y Corea del Sur, puede tener para el receptor un significado tan importante como el dinero. Ciertos premios materiales también pueden generar consecuencias inesperadas. Por ejemplo, en India el premio de una billetera o un portafolios con un logo corporativo hechos de cuero de vaca, sería en extremo ofensivo porque la vaca es un animal sagrado para los adeptos al hinduismo, que es la religión más extendida en India. Las mismas reacciones pueden ocurrir con premios no materiales. Una gerente que premió y felicitó a un empleado japonés delante de sus compañeros de trabajo por encontrar un error en el reporte de su equipo, creía que estaba reforzando el comportamiento deseado. Sin embargo, más tarde entendió que otros miembros del equipo le habían aplicado la ley del hielo, ignorarlo, por lo que el empleado había dejado de buscar errores.

Así, para calificar como reforzador, un premio debe incrementar la frecuencia de la conducta que le sigue. Recuerde que, como en el caso de Pioneer Telephone Corporate, los empleados ganan comisiones sólo si traen nuevos suscriptores. El dinero se consideraría reforzador positivo para una persona específica sólo si ésta incrementa la frecuencia del comportamiento deseado (en este caso, el alto desempeño). Un premio no actúa como refuerzo si la ocurrencia del comportamiento disminuye o permanece sin cambios.

Reforzadores primarios y secundarios. Un **reforzador primario** es un hecho del que la persona ya conoce el valor. La comida, la vivienda y el agua son reforzadores primarios. Sin embargo, los reforzadores primarios no siempre surten efecto. Por ejemplo, la comida tal vez no sea un reforzador para alguien que acaba de consumir un banquete de cinco platillos.

La mayor parte de los comportamientos en las organizaciones reciben la influencia de los reforzadores secundarios. Un **reforzador secundario** es un hecho que antes tuvo un valor neutral, pero que adquirió cierto valor específico (positivo o negativo) para una persona a causa de una experiencia anterior. El dinero es un ejemplo evidente de reforzador secundario. Aunque no satisface en forma directa una necesidad humana básica, el dinero tiene valor porque se le puede usar para comprar tanto artículos de primera necesidad como ocasionales. Calvert, una empresa financiera de Bethesda, Maryland, agrupa sus reforzadores secundarios en tres categorías: *prestaciones esenciales*, como el seguro de vida, los permisos por enfermedad, la remuneración de los días feriados y un plan de ahorros para la jubilación; *prestaciones opcionales*, como la cobertura de atención dental y de la vista, y cuentas de gastos para la atención de la salud y de los dependientes; y *otras prestaciones*, como el reembolso de colegiaturas, el uso de automóviles y la planeación de carreras.⁸

El siguiente recuadro de competencia de manejo de la comunicación detalla la forma en que Rockford Memorial Hospital diseñó un sistema de premios para reducir al mínimo las ausencias imprevistas entre sus 2 400 empleados. Las ausencias imprevistas eran un gran problema para este hospital. Afectaban la productividad y el estado de ánimo porque con frecuencia no se podían encontrar remplazos de último minuto, lo que obligaba a los compañeros de trabajo a cumplir con sus propios deberes y, además, los de los faltistas. Como resultado, los pacientes y sus familias se quejaban de un servicio deficiente. Para empeorar las cosas, los empleados a menudo recibían sueldo por no estar en su trabajo y aprovechar sus permisos por enfermedad aunque no estuvieran enfermos (lo que se había convertido en una práctica común). Muchos empleados creían simplemente que tenían derecho a tales permisos, y los aprovechaban.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

ROCKFORD MEMORIAL HOSPITAL

Los empleados de Rockford habían disfrutado los permisos con goce de sueldo por enfermedad durante años. En un principio, esta medida sólo pretendió pagar el sueldo a los empleados enfermos hasta que pudieran regresar al trabajo. Sin embargo, una encuesta de empleados mostró que 45% de los días registrados como de enfermedad del personal, se tomaban cuando los empleados no estaban en realidad enfermos; 27% por razones familiares, 13% por necesidades personales, 13% por tener derecho a ellas y 6% por estrés. Estas ausencias estaban costando al hospital más de un millón de dólares al año. Se pudo determinar que el número promedio de días legítimos de enfermedad era sólo de cinco al año.

Antes de emprender acciones correctivas, los administradores sostuvieron una serie de almuerzos informales con los empleados para aclarar los objetivos de la organización. Se les dijo que las políticas previas de permisos con pago de sueldo se habían convertido en demasiado costosas y no alentaban una buena asistencia. Los administradores también dijeron que el hospital debía bajar los costos de ausentismo imprevisto, premiar la buena asistencia y conceder mayor flexibilidad a los empleados para atender necesidades personales.

Para controlar el costo de tales ausencias, Steve Eckberg, jefe del departamento de recursos humanos de Rockford, diseñó un banco de permisos pagados. El concepto es simple: los empleados reciben un banco de permisos que pueden usar para varios tipos de ausencias (enfermedades, vacaciones y tiempo personal). Quedan excluidos los días festivos legales, así como otras prestaciones de tiempo con pago de sueldo, como responsabilidades de jurado, muertes en la familia u obligaciones militares. Cada vez que los empleados necesitaban tiempo, utilizaban su banco de días de reserva. El número de días en el banco de cada empleado está determinado por su antigüedad, los nuevos empleados reciben 18 días; los empleados de cinco años o más, 23. Si los empleados cuentan con 23 días en el banco (que comprenden 15 de vacaciones, 4 días personales, 4 días por enfermedad), tienen derecho a utilizarlos en la forma que quieran (todos los empleados tienen también una cuenta de catástrofes, que es de seis días, independientemente de su antigüedad). Si los empleados toman más días de los que tienen en su banco, se les despide. El plan también permite que los empleados acumulen hasta 60 días de permiso. A los empleados antiguos con más de 60 días en el banco se les pediría que convirtieran esos días extras en vacaciones pagadas. A la conclusión del trabajo, por cualquier razón que sea, los empleados reciben una compensación por los días que tengan en el banco que no hayan utilizado.

Una vez que el plan se diseñó, Eckberg y su equipo de recursos humanos se reunió con gente que no era de áreas administrativas, pero que tenía “influencias” en todos los departamentos del hospital. Estos líderes de opinión aportaron más elementos al plan del equipo de Eckberg. Después de estas reuniones, el plan se presentó a los empleados. Sus ideas y sugerencias fueron atendidas antes de que el plan se concluyera y anunciara. Rockford se enorgullecía de ser un buen patrón, así que decidió que el plan afectaría sólo a los nuevos empleados. Los de mayor antigüedad continuarían bajo el programa original de permisos y no quedarían incluidos en el nuevo. Se utilizaron ejemplos hipotéticos para ilustrar los ahorros financieros para el hospital.

¿Cuáles han sido los resultados? En el curso de tres años, Rockford ahorró más de \$2 723 000 en sueldos y \$391 660 en pago de tiempo extra, y obtuvo un incremento de \$1 982 283 en productividad por una baja de 33% en el ausentismo imprevisto.⁹

Para más información sobre Rockford Memorial Hospital, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.rhsnet.org>.

Principios del refuerzo positivo. Son varios los factores que influyen en la efectividad del refuerzo positivo. Es posible considerar estos factores en forma muy general como principios, pues eso ayuda a explicar las condiciones óptimas del refuerzo.¹⁰

El **principio del refuerzo contingente** afirma que el reforzador sólo se aplicará si se realiza el comportamiento deseado. Un reforzador aplicado cuando el comportamiento deseado no se ha llevado a cabo no resulta efectivo. En Rockford Memorial Hospital se premia la asistencia perfecta.

El **principio del refuerzo inmediato** afirma que el reforzador será más efectivo si se aplica inmediatamente después de que ha ocurrido el comportamiento deseado. Cuanto más tiempo transcurra después del comportamiento, menos efectivo será el reforzador.

El **principio de la magnitud del refuerzo** afirma que cuanto más grande sea el reforzador aplicado después del comportamiento deseado, mayor será el efecto que tendrá sobre la frecuencia de la conducta deseada. La cantidad o tamaño del reforzador es relativa. Un reforzador que puede ser importante para una persona, quizá resulte insignificante para otra. Por tanto, la magnitud del reforzador tiene que determinarse en relación tanto con el comportamiento como con la persona. ARAMARK, una empresa proveedora de servicios de alimentación para campus universitarios, entrega playeras a sus trabajadores que tienen asistencia perfecta durante un mes, y un certificado de regalos por 50 dólares a los que tienen una asistencia perfecta durante un semestre.

El **principio de privación del refuerzo** afirma que cuanto más se prive a una persona del reforzador, mayor será el efecto sobre la ocurrencia futura del comportamiento deseado. Sin embargo, si en fecha reciente una persona obtuvo una cantidad suficiente del reforzador y se sació, éste tendrá menos efecto.

PREMIOS ORGANIZACIONALES

Aunque los premios materiales: sueldo, bonos, prestaciones, etc., son obvios, la mayor parte de las organizaciones también ofrece una amplia gama de otros premios, muchos de los cuales no se perciben en forma inmediata. Entre ellos se hallan la aprobación verbal, la asignación de tareas deseadas, mejores condiciones de trabajo y tiempo adicional de descanso. En la planta de montaje de automóviles Camry de Toyota, en Georgetown, Kentucky, la administración premió a los empleados por *kaizens*. Un **kaizen** es una sugerencia que da como resultado mejoras en seguridad, costos o calidad.¹¹ Los premios se distribuyen por igual entre todos los integrantes de un equipo y no se trata de pagos en efectivo; más bien, consisten en certificados de obsequios canjeables en las tiendas comerciales locales. Toyota aprendió que un premio que se comparte con las familias de los empleados se valoraba más que dinero adicional al sueldo. Los *kaizens* infunden orgullo y estimulan a otros empleados a buscar ideas y productos nuevos con la esperanza de que ellos también puedan recibir premios. También concederse premios es importante. Por ejemplo, felicitarse por lograr una tarea particularmente difícil puede ser un reforzador personal importante. En la tabla 4.3 se brinda una amplia relación de premios organizacionales. Sin embargo, recuerde que cualquiera de estos premios actuará sólo como reforzador si la persona que lo recibe lo considera deseable o agradable.

REFUERZO NEGATIVO

En el **refuerzo negativo** (véase la figura 4.3), cuando ocurre el comportamiento deseado del empleado se elimina un hecho desagradable que lo antecede. Este procedimiento incrementa la probabilidad de que ocurra la conducta deseada. En ocasiones el refuerzo negativo se confunde con el castigo, porque ambos recurren a hechos desagradables para influir sobre la conducta. Sin embargo, el refuerzo negativo se utiliza para incrementar la frecuencia de un comportamiento deseado, mientras que el castigo se emplea para reducir la frecuencia de un comportamiento indeseable.

Con frecuencia, los gerentes y miembros de equipos usan el refuerzo negativo cuando un empleado no ha hecho algo necesario o deseado. Por ejemplo, los controladores de tránsito aéreo desean tener la capacidad de activar una luz intermitente y una alarma de sonido fuerte en las cabinas de los aviones que se acercan demasiado entre sí. Los controladores de tránsito aéreo no apagarían estos dispositivos sino hasta que los aviones se alejaran. Este tipo de procedimiento se denomina **aprendizaje de escape** porque los pilotos aprenden rápido a alejar sus aviones con el fin de escapar de la luz y la alarma. En el aprendizaje de escape ocurre un hecho desagradable hasta que un empleado lleva a cabo un comportamiento o respuesta de escape para darle fin.

Tabla 4.2

Premios usados por las organizaciones		
PREMIOS MATERIALES	PRESTACIONES ADICIONALES	SÍMBOLOS DE ESTATUS
Remuneración	Automóviles de la compañía	Oficinas en las esquinas
Aumentos de la remuneración	Planes de seguros de gastos médicos	Oficinas con ventanas
Opciones de compra de acciones	Aportaciones a la jubilación	Alfombrado
Reparto de utilidades	Vacaciones y permisos por enfermedad	Cortinas
Compensación diferida	Instalaciones recreativas	Cuadros
Bonos/planes de bonos	Ayuda para atención infantil	Relojes
Planes de incentivos	Privilegios de uso del club	Anillos
Cuentas de gastos	Permisos de maternidad	Cuartos de baño privados
PREMIOS SOCIALES/ INTERPERSONALES	PREMIOS DE LA TAREA	PREMIOS AUTOAPLICADOS
Felicitaciones	Sensación de satisfacción	Autofelicitación
Retroalimentación para el desarrollo	Trabajos con más responsabilidades	Autorreconocimiento
Sonrisas, palmadas en la espalda y otras señales no verbales	Autonomía en el trabajo/ autodirección	Autofelicitación
Solicitudes de sugerencias	Realizar tareas importantes	Autodesarrollo mediante mayores conocimientos/ habilidades
Invitaciones a tomar café o almuerzo	Mayor sensación de valor propio	Placas en la pared

OMISIÓN

La **omisión** consiste en eliminar todos los hechos reforzadores. Si el refuerzo incrementa la frecuencia de un comportamiento deseable, la omisión la disminuye y, con el tiempo, elimina una conducta indeseable (véase la figura 4.3). Los gerentes usan la omisión para reducir conductas indeseables del empleado que impiden el logro de las metas de la organización. El procedimiento de omisión consta de tres pasos:

1. identificar el comportamiento que se debe reducir o eliminar,
2. identificar el reforzador que apoya el comportamiento y
3. detener el reforzador.

La omisión es una técnica útil para reducir y, con el tiempo, eliminar conductas que obstaculizan el flujo de trabajo normal. Por ejemplo, si el grupo se ríe de la conducta de un integrante que obstaculiza el trabajo, se la refuerza. Cuando el grupo deja de reírse (el reforzador), el comportamiento obstaculizador disminuirá y al final se detendrá del todo.

La falta de refuerzo positivo también puede considerarse omisión. En este aspecto, la omisión del comportamiento quizá sea accidental. Si los gerentes no refuerzan las conductas deseables, tal vez utilicen la omisión sin darse cuenta. Como resultado, es probable que la frecuencia de las conductas deseables disminuya de manera inadvertida.

La omisión es capaz de reducir en forma eficaz el comportamiento indeseable de un empleado, pero no lo reemplaza en forma automática con un comportamiento deseable. Tan pronto como se detiene la omisión, el comportamiento indeseable regresará si no se establecen otras conductas. Por consiguiente, cuando se usa la omisión debe combinarse con otros métodos de refuerzo para desarrollar las conductas deseadas.

CASTIGO

El **castigo** (véase la figura 4.3) es un hecho desagradable que sigue a un comportamiento y disminuye su frecuencia. Al igual que en el refuerzo positivo, el castigo puede incluir un antecedente específico que indica al empleado que una consecuencia (castigo) seguirá a un comportamiento específico. Mientras que una contingencia positiva del refuerzo estimula la frecuencia de un comportamiento deseado, una contingencia de castigo disminuye la frecuencia de un comportamiento indeseable.

Para que se considere castigo, un hecho tiene que disminuir el comportamiento indeseable. Sólo porque se piense que la aplicación de un hecho dado es indeseable, no lo convierte por necesidad en castigo. El hecho tiene que reducir o detener de verdad el comportamiento indeseable antes de que se defina como un castigo.

Las organizaciones suelen usar varios tipos de hechos desagradables para castigar a las personas.¹² Consecuencias importantes por la falta de una cooperación adecuada incluyen rebaja de la remuneración, suspensión sin goce de sueldo, descenso de categoría o traslado a un puesto sin futuro. El castigo final es el despido por no cumplir con el trabajo. En general, las empresas reservan el uso de hechos aplicables desagradables para los casos de problemas graves de comportamiento.

Los castigos interpersonales se usan mucho. Entre ellos están la reprimenda oral de un gerente a un empleado por un comportamiento inaceptable y castigos no verbales como fruncir el ceño, rezongar o emplear un lenguaje corporal agresivo. Ciertas tareas en sí mismas pueden ser desagradables. La fatiga que sigue a un trabajo físico difícil puede considerarse un castigo, al igual que las condiciones de trabajo difíciles o sucias. Sin embargo, hay que tener cuidado al calificar algo como castigo. En algunos campos y para algunos empleados, las condiciones de trabajo difíciles o sucias quizá sean sólo algo inherente al puesto.

Los principios del refuerzo positivo que se estudiaron antes tienen equivalentes en el castigo. Para su máxima efectividad, el castigo se vinculará en forma directa con el comportamiento indeseable (principio del castigo contingente); el castigo debe aplicarse de inmediato (principio del castigo inmediato) y, en general, cuanto mayor sea la dimensión del castigo, más intenso el efecto sobre el comportamiento indeseable (principio de la magnitud del castigo).

Efectos negativos del castigo. Un argumento en contra del uso del castigo consiste en la posibilidad de provocar efectos negativos, en particular si se utiliza durante periodos largos o continuos. Aunque tal vez el castigo detenga el comportamiento indeseable de un empleado, las probables consecuencias negativas podrían ser mayores que el comportamiento indeseable original. En la figura 4.4 se muestran algunas posibilidades de efectos negativos del castigo.

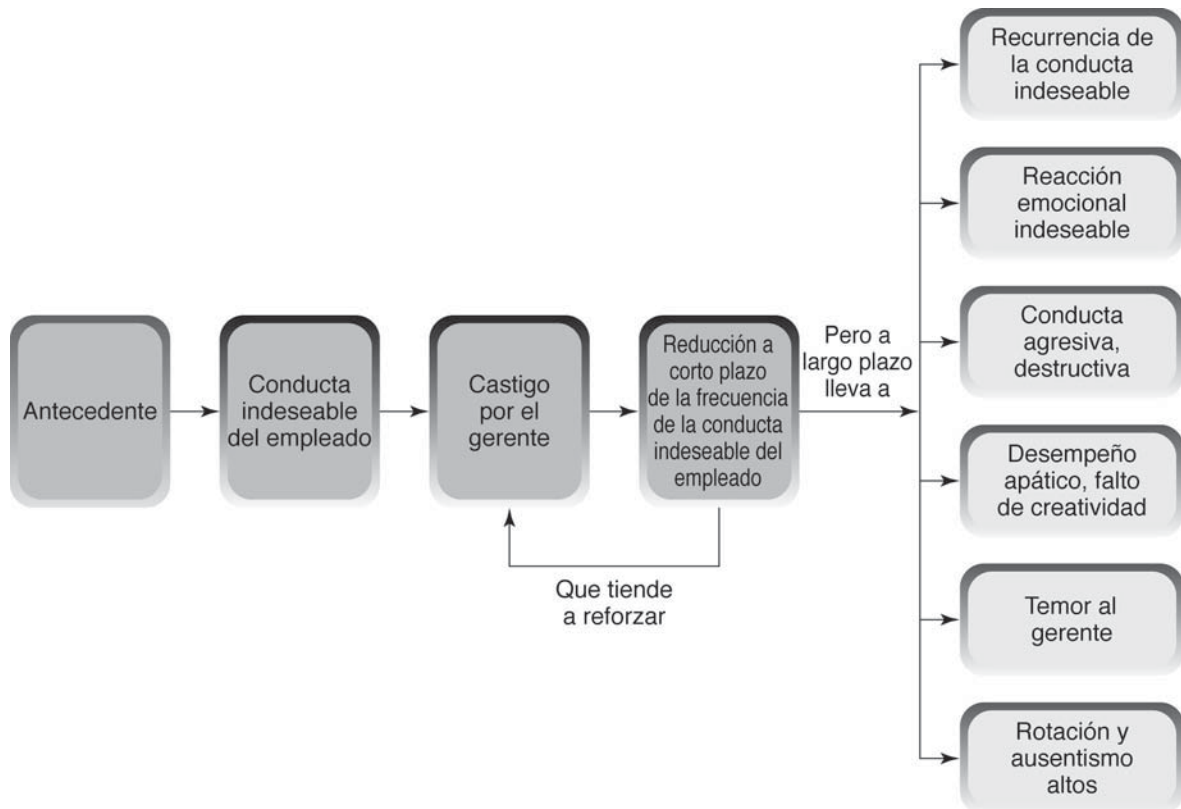
El castigo llega a ocasionar reacciones emocionales indeseables.¹³ Un empleado reprendido por descansar demasiado tiempo, tal vez reaccione con enojo hacia el gerente y la organización. Tal reacción podría conducir a un comportamiento dañino para la empresa. Por ejemplo, el sabotaje suele ser resultado de un sistema de administración orientado hacia el castigo.

A menudo, el castigo conduce sólo a la supresión del comportamiento indeseable a corto plazo, en lugar de su eliminación. La supresión de un comportamiento indeseable durante un periodo largo, por lo general exige castigos continuos y quizá cada vez más severos. Otro problema consiste en que el comportamiento indeseable se corrige sólo en presencia del gerente. Cuando él no está presente, con toda probabilidad volverá a ocurrir.

Además, es posible que la persona castigada intente evitar o escapar de la situación. Desde el punto de vista de la organización, esta reacción tal vez resulte inaceptable si el empleado evita una tarea específica, esencial para la empresa. El alto ausentismo es una forma de abstinencia que con probabilidad ocurre cuando el castigo se usa mucho. La forma final de escape del empleado es la renuncia, y las organizaciones que dependen del castigo tal vez tengan altas tasas de rotación de personal. Cierta rotación es deseable, pero una rotación excesiva termina por ser dañina para la organización. La contratación y la capacitación son costosas y es más seguro que los empleados competentes, de alto desempeño, se sientan frustrados y abandonen la empresa.

El castigo suprime la iniciativa y la flexibilidad del empleado. Muchos de ellos se han dicho, como reacción al castigo:

Figura 4.4 Posibles efectos negativos del castigo



“Voy a hacer sólo lo que me dicen y nada más.” Esa actitud es indeseable porque las compañías dependen de la iniciativa y la creatividad personal que los empleados aportan a sus labores. El uso excesivo del castigo genera empleados apáticos, que no representan un activo para la organización. El castigo sostenido también conduce a una baja autoestima, lo que a su vez mina la confianza en sí mismo del empleado, necesaria para llevar a cabo la mayor parte de los trabajos (véase el capítulo 2).

El castigo produce un temor condicionado a la administración. Es decir, los empleados desarrollan un temor general hacia los gerentes orientados al castigo. Esos gerentes se convierten en un indicio ambiental que señala a los empleados la probabilidad de que ocurra un hecho adverso. Si las operaciones exigen una interacción frecuente, normal y positiva entre el empleado y el gerente, esto puede convertirse muy rápido en algo intolerable. Las respuestas al temor, como “escondarse” o evitar la comunicación con el gerente, obstaculizan el desempeño del empleado.

Un gerente puede apoyarse en el castigo porque con frecuencia produce resultados rápidos a corto plazo. En esencia, el gerente se refuerza al utilizar el castigo porque el enfoque produce un cambio inmediato en el comportamiento de un empleado. Eso quizá ocasione que el gerente no tome en cuenta los efectos dañinos del castigo a largo plazo, que pueden ser acumulativos. Unos pocos incidentes de castigo quizá no produzcan efectos negativos. Sin embargo, lo más común es que su uso continuo cause resultados negativos a largo plazo para la organización.

Uso eficaz del castigo. A largo plazo, el refuerzo positivo es más efectivo que el castigo. Sin embargo, si se usa en forma eficaz, el castigo tiene un lugar apropiado en la administración. La forma más usual de castigo en las organizaciones es la reprimenda oral. Su intención es disminuir o detener el comportamiento indeseable del empleado. Una vieja regla práctica es:

“Felicita en público; castiga en privado”. El castigo en privado establece un tipo diferente de contingencia del refuerzo del castigo público. En general, la reprimenda en privado es constructiva e informativa. Una reprimenda en público probablemente tenga efectos negativos porque la persona queda avergonzada frente a sus compañeros de trabajo.

Las reprimendas orales nunca deben aplicarse al comportamiento en general, en especial sobre lo que podría llamarse una mala actitud. Una reprimenda eficaz señala con exactitud y describe en forma específica el comportamiento indeseable que debe evitarse en el futuro. Centra su atención en el comportamiento deseado y no atenta contra la autoimagen del empleado. La reprimenda eficaz castiga un comportamiento indeseable específico, no a la persona. Es más fácil modificar el comportamiento que cambiar a la persona.

El castigo (por definición) señala a una persona lo que no debe hacer, no le dice lo que tiene que realizar. Por tanto, el gerente tiene que especificar al empleado un comportamiento alterno. Cuando el empleado se comporta en la forma alterna deseada, entonces el gerente tiene que reforzar esa conducta en forma positiva.

Por último, los gerentes deben lograr un equilibrio apropiado entre el uso de los hechos agradables y desagradables. El número absoluto de hechos desagradables no es importante, pero sí la relación entre hechos agradables y desagradables. Cuando un gerente usa con frecuencia el refuerzo positivo, un castigo merecido, ocasional, será muy eficaz. Sin embargo, si el gerente nunca usa el refuerzo positivo y se apoya por completo en el castigo, con toda probabilidad los efectos negativos a largo plazo contrarrestarán cualquier beneficio a corto plazo. Los procedimientos de administración positivos deben predominar en cualquier organización bien dirigida.

John Huberman, un psicólogo canadiense, comenzó a fomentar la idea de la disciplina positiva a mediados de la década de los sesenta, pero no fue sino hasta los años setenta que se extendió la idea, cuando Richard Grote introdujo la disciplina positiva en Frito-Lay. Grote comenzó a buscar una técnica de administración superior después de que un cliente descubrió un mensaje vulgar escrito por un empleado descontento en una hojuela de maíz. Grote le dio al empleado un día libre con goce de sueldo y lo denominó “disciplina positiva”. La **disciplina positiva** insiste en cambiar la conducta del empleado mediante el razonamiento, en lugar de imponer castigos cada vez más severos.¹⁴ La tarea principal de la administración consiste en hacer que todos los empleados comprendan que las necesidades de la empresa exigen ciertas normas de comportamiento y desempeño. La tarea de un gerente radica en asesorar a los empleados, emitir recordatorios verbales y luego escritos, sólo cuando no logran mantener las normas de comportamiento y desempeño. La responsabilidad del empleado es ejercer autodisciplina en la observancia de esas normas. Más de 200 compañías, entre ellas AT&T, la planta de General Electric en Vermont y Union Carbide, han usado la disciplina positiva para cambiar comportamientos indeseables de los empleados. A la luz de lo anterior, este enfoque suena como una contradicción de conceptos. Sin embargo, como lo ilustra el siguiente recuadro de Competencia de manejo del cambio que muestra el enfoque de General Electric, la disciplina positiva encarga la responsabilidad del cambio de conducta a la única persona que mejor puede cambiarla: el empleado mismo.

USO DE LAS CONTINGENCIAS EN EL REFUERZO

Para que un reforzador positivo provoque que un empleado repita un comportamiento deseado, es necesario que tenga valor para ese empleado. Si éste de manera constante llega puntualmente, el gerente o líder del equipo debe reforzar en forma positiva este comportamiento por medio de una felicitación. Pero si el empleado recibió una reprimenda en el pasado por llegar tarde al trabajo y después lo hace a tiempo, el gerente o líder del equipo usará el refuerzo negativo y evitará decir algo que pueda avergonzar al empleado. Se espera que éste aprenda a evitar comentarios desagradables si llega a tiempo al trabajo.

Si el empleado continúa con sus retardos, el gerente cuenta con las opciones de usar la omisión o el castigo para intentar detener el comportamiento indeseable. El gerente que elige la omisión no alaba al empleado retrasado: simplemente no le hace caso. El gerente que elige el castigo quizá reprenda, sancione o suspenda —y en definitiva despida— al empleado si el comportamiento persiste.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

DISCIPLINA SIN CASTIGO

El programa de General Electric en su planta de Vermont funciona como sigue. Un empleado que llega tarde, hace mal su trabajo o maltrata a otro empleado, recibe un recordatorio oral por su conducta más que una reprimenda por escrito. Si persiste la conducta indeseable, se le entrega un recordatorio escrito. Si el comportamiento todavía persiste, se suspende al empleado con sueldo por un día, llamado “día de toma de decisión”. El propósito de conceder este día es que el empleado decida si se va a ajustar a las normas. La compañía paga al empleado el día para demostrar su sincero esfuerzo de ayudarlo a cambiar. Pagar al empleado logra dos cosas importantes. Primero, hacerlo le da a GE la oportunidad de decirle al empleado que está considerando con seriedad el problema y desea que el individuo use el tiempo para pensar si GE es el sitio correcto en que debe trabajar. Un jefe dijo: “Pero si usted decide quedarse con nosotros, otro problema disciplinario tendrá como consecuencia su despido”. Segundo, pagar ese día al empleado a menudo elimina la ira que suele resultar de la posibilidad final del despido. El propósito de otorgar el día con goce de sueldo es enviar un mensaje de advertencia.

Este procedimiento logra varias cosas. Primero comunica al empleado que la organización toma con seriedad el asunto. Se subraya la brecha específica entre el desempeño del empleado y el desempeño que GE espera. Recuerda al empleado su responsabilidad para ajustarse a las normas de GE y obtiene el acuerdo del empleado para resolver ese problema. Segundo, envía un claro mensaje a otros empleados que han estado pensando violar las normas, que la organización no soportará una conducta inaceptable, que los valores y normas de GE no se pondrán en riesgo. Por último, la suspensión constituye una evidencia tangible de que el empleo de esta persona se encuentra en riesgo.

El enfoque de General Electric ha tenido mucho éxito. Más de 85% de los empleados que han pasado por el programa de disciplina positiva ha cambiado de comportamiento y se ha quedado en la organización. Desde que el programa comenzó, las advertencias escritas y los recordatorios reportados bajaron de 39 a 23 y a 12 durante un periodo reciente de dos años. Los empleados que no cambian su comportamiento son despedidos.

Para más información sobre General Electric, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.ge.com>.

Se recomiendan las siguientes pautas para usar las contingencias del refuerzo en el ambiente laboral.

- No premiar a todos los empleados de la misma manera.
- Examinar con cuidado las consecuencias de lo que se hace y de lo que no se hace.
- Permitir que los empleados conozcan los comportamientos que serán reforzados.
- Permitir que los empleados sepan lo que hacen mal.
- No castigar a los empleados frente a los demás.
- Equilibrar la respuesta con el comportamiento, evitando engañar al personal con la eliminación de los premios que justamente se han ganado.¹⁵

Objetivo de aprendizaje

3. Listar los cuatro programas de refuerzo y explicar en qué situación es efectivo cada uno.

PROGRAMAS DE REFUERZO

Los administradores que usan el refuerzo para estimular el aprendizaje y desempeño de conductas deseadas, deben escoger un programa para aplicar refuerzos. Aunque el programa de refuerzos a menudo depende de consideraciones prácticas (por ejemplo, la naturaleza del puesto de la persona y el tipo de refuerzo que se esté utilizando, de manera deliberada o no), el refuerzo se aplica siempre de acuerdo con cierto programa.

REFUERZO CONTINUO E INTERMITENTE

El **refuerzo continuo** significa que el comportamiento se refuerza cada vez que ocurre y es el programa de refuerzo más sencillo. Un ejemplo de refuerzo continuo lo hallamos en la introducción de monedas en una máquina expendedora de refrescos. El comportamiento de insertar monedas se refuerza (con un programa continuo) por el hecho de que la máquina entrega una lata de refresco (¡la mayoría de las veces!). Por lo general, el reconocimiento verbal y los premios materiales no se aplican en las empresas por medio de un programa continuo. En organizaciones como Mary Kay Cosmetics, Tupperware y Amway, se paga a los vendedores una comisión por cada venta, normalmente entre 25 y 50% de las ventas. Aunque el reforzador (dinero) no se paga de inmediato, como es el caso de Pioneer Telephone Cooperative, la gente calcula sus ventas de inmediato y convierte rápidamente ese monto en cantidades que les adeuda la organización. Sin embargo, la mayoría de los gerentes que supervisan empleados que no son vendedores, tienen pocas oportunidades de aplicar un reforzador cada vez que sus empleados muestran un comportamiento deseado. Por tanto, lo normal es que el comportamiento se refuerce en forma intermitente.

El **refuerzo intermitente** se refiere a un reforzador que se aplica después de la ocurrencia de algún comportamiento deseado, pero no de todos. El refuerzo intermitente se subdivide en 1) programas de intervalos y razón, y 2) programas fijos y variables. En un **programa de intervalos** los refuerzos se aplican después de que ha transcurrido cierto tiempo. En un **programa de razón** los reforzadores se aplican luego de que se ha realizado un cierto número de conductas. Estos dos programas se pueden subdividir en programas fijos (que no cambian) o variables (que cambian en forma constante). La figura 4.5 muestra estos cuatro tipos principales de programas intermitentes: intervalos fijos, intervalos variables, razón fija y razón variable.¹⁶

PROGRAMA DE INTERVALOS FIJOS

En un **programa de intervalos fijos** tiene que transcurrir siempre un cierto periodo antes de que se proporcione un reforzador. Se refuerza la primera conducta deseada que ocurra después de transcurrido el intervalo. Por ejemplo, en un programa de intervalos fijos de una hora, se refuerza el primer comportamiento deseado que ocurra después de transcurrida una hora.

Figura 4.5

Cuatro tipos principales de programas de refuerzo



La administración de premios de acuerdo con este tipo de programa tiende a producir un patrón de comportamiento desigual. Antes del refuerzo, el comportamiento es frecuente y enérgico, e inmediatamente después de él se vuelve menos frecuente y enérgico. ¿Por qué? Porque la persona pronto descubre que no seguirá de inmediato otro premio sino hasta que transcurra cierto tiempo. Un ejemplo común de administrar premios con base en un programa de intervalos fijos es el pago a los empleados en forma semanal, quincenal o mensual. Es decir, el refuerzo monetario llega en forma regular al final de un periodo específico. Lamentablemente esos intervalos en general son muy largos para ser una forma efectiva de refuerzo de un comportamiento laboral recién adquirido.

PROGRAMA DE INTERVALOS VARIABLES

Un **programa de intervalos variables** representa cambios en la cantidad de tiempo entre los reforzadores. Jack Gustin, jefe de operaciones de University Hospitals, de Cleveland, Ohio, usa un programa de intervalo variable para observar y reforzar la conducta del personal de mantenimiento. Una persona recibiría 100 dólares por una asistencia perfecta y una calificación por arriba de 92% en 23 indicadores de desempeño (por ejemplo, fregar los pisos, vaciar los cestos de basura, asear los cuartos, etc.). Para observar el comportamiento, Gustin anunció a todo el personal de mantenimiento que haría siete inspecciones en tiempos aleatorios. Durante la primera semana, observó y registró la actuación de los empleados el martes, entre las 3:00 y las 4:00 p.m. y el miércoles de 6:00 a 7:30 a.m. La semana siguiente no hizo observaciones. Durante la tercera, observó a los empleados el lunes entre las 10:00 y las 11:00 a.m. y el jueves entre las 2:00 y las 3:30 p.m. Si no cambiara sus periodos de observación, los empleados anticiparían sus visitas y ajustarían su conducta con el fin de obtener un premio.

PROGRAMA DE RAZÓN FIJA

En un **programa de razón fija**, el comportamiento deseado tiene que ocurrir un número específico de veces antes de que se refuerce. El otorgamiento de premios con un programa de razón fija tiende a producir una alta tasa de respuestas cuando el refuerzo es cercano, seguido por periodos de comportamiento estable. El empleado pronto determina que el reforzamiento se basa en el número de respuestas y las realiza con la mayor brevedad posible para recibir la recompensa. El sistema a destajo individual que se utiliza en muchas plantas industriales es un ejemplo de este tipo de programas. Great North America, Answer First y otras empresas de telemarketing usan este programa de refuerzo para pagar a sus vendedores.

PROGRAMA DE RAZÓN VARIABLE

En un **programa de razón variable**, tiene que ocurrir cierto número de conductas deseadas antes de que se entregue el reforzador, pero el número de conductas varía alrededor de algún promedio. Con frecuencia los gerentes usan un programa de razón variable con felicitaciones y reconocimientos. Por ejemplo, los líderes de equipos en Sprint varían la frecuencia del refuerzo cuando aprueban de manera verbal la conducta de sus empleados. Los casinos, como Bally's and Harrah's, entre otros, y las loterías estatales usan este programa de reforzamiento para atraer clientes a jugar dados, póquer, máquinas tragamonedas y comprar boletos de lotería. Los clientes ganan, pero no en forma regular. La razón por la cual los programas de razón variable son efectivos, es que crean incertidumbre sobre cuándo tendrán lugar las consecuencias. Este programa tiene sentido para felicitar o auditar el comportamiento de la gente. Se sabe que habrá una consecuencia, pero no cuándo. Para evitar los castigos u omisiones, la persona mantiene el comportamiento adecuado.

COMPARACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE REFUERZO INTERMITENTE

En la tabla 4.3 se resumen los cuatro tipos de programas de refuerzo intermitente. Por lo general, los programas de razón —fija o variable— favorecen un mejor desempeño que el de los programas de intervalos. La causa radica en que están vinculados en forma más estrecha con la ocurrencia de las conductas deseadas que los programas de intervalos, que se basan en el transcurso del tiempo. El programa particular de refuerzo no es tan crucial como el hecho de que el refuerzo se base en el desempeño de las conductas deseadas.¹⁷

Tabla 4.3

Comparación de los programas de refuerzo

PROGRAMA	INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO	EJEMPLO
Intervalo fijo	Conduce a un desempeño promedio	Cheque de sueldo mensual
Razón fija	Conduce muy rápido a un desempeño alto y estable	Pago a destajo
Intervalo variable	Conduce a un desempeño moderadamente alto y estable	Felicitación ocasional por los miembros del equipo
Razón variable	Conduce a un muy alto desempeño	Verificaciones aleatorias de calidad con felicitación por cero defectos

Objetivo de aprendizaje

4. Describir la teoría del aprendizaje social.

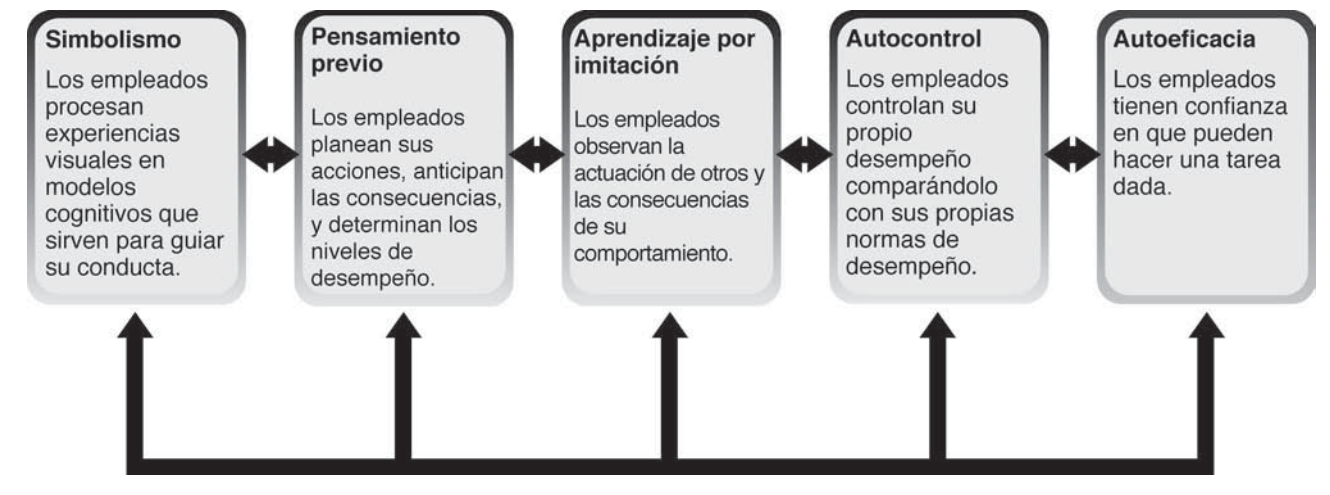
TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Aunque el condicionamiento operante describe de manera correcta algunos de los grandes factores que influyen en el aprendizaje, esta teoría no abarca algunos aspectos. Por ejemplo, no considera los sentimientos y pensamientos de las personas. Albert Bandura y otros han continuado y ampliado el trabajo de Skinner, al demostrar que la gente puede aprender nuevas conductas al observar a otros en una situación social y luego imitando dicho comportamiento.¹⁸ Según la teoría del **aprendizaje social**, el aprendizaje se visualiza como la adquisición de conocimiento mediante el procesamiento mental de información. En otras palabras, la parte social reconoce que los individuos aprenden al ser parte de una sociedad y la parte de aprendizaje reconoce que los individuos utilizan procesos de pensamiento para tomar decisiones. La gente procesa activamente información cuando aprende. Al observar a otros realizar alguna tarea, la gente prepara cuadros mentales de cómo se realiza dicha tarea. Bandura sugirió que los observadores a menudo aprenden más rápido que quienes no observan las conductas de otros, porque no necesitan desaprender conductas y pueden evitar errores costosos e innecesarios.

La teoría del aprendizaje social tiene cinco dimensiones —simbolismo, pensamiento previo, aprendizaje por imitación, autocontrol y autoeficacia— como se muestra en la figura 4.6. Estas cinco dimensiones pueden ayudar al lector a entender por qué diferentes empleados pueden conducirse en forma diferente cuando enfrentan la misma situación.

SIMBOLISMO

Los individuos tienen la capacidad de usar *símbolos* que les permiten reaccionar en su ambiente. Mediante los símbolos, la gente procesa experiencias visuales y usa las memorias de ellos para guiar su conducta. La gente imitará a padres, amigos, maestros, héroes y otros porque puede identificarse con ellos. El proceso simbólico arroja lineamientos para la conducta. Si un golfista observa la forma de jugar de Tiger Woods (en <http://www.tigerwoods.com>) o Anika Sorenstam (en members.aol.com/ripey/annika/anni.htm) en sus páginas web, esta observación crea una imagen (símbolos) en la mente de esa persona de lo que es un buen golpe de golf. Tales imágenes o símbolos ayudan a la persona a golpear la pelota de la misma forma la siguiente vez que juegue

Figura 4.6 Cinco dimensiones de la teoría social cognitiva

Fuente: Adaptado de Stajkovic, A. D., y Luthans, F. Social cognitive theory and self-efficacy. *Organizational Dynamics*, primavera de 1998, 65. Reimpreso con permiso.

golf. En una situación social, cuando los que están a la cabeza de la mesa en una cena formal comienzan a comer, sus acciones informan a los otros comensales que es correcto comenzar a comer.

PENSAMIENTO PREVIO

La gente usa el *pensamiento previo* para anticipar, planear y guiar sus conductas y acciones. Por ejemplo, cuando la jugadora de golf que ha observado el video de Woods o Sorenstam se acerca a tirar desde una trampa de arena, recuerda el video donde los profesionales sorteaban una situación similar. Como resultado, ajusta sus manos, pies y postura del cuerpo a la posición correcta de juego para golpear la pelota. Así anticipa dónde caerá la pelota y planea en su mente su siguiente tiro.

APRENDIZAJE POR IMITACIÓN

Casi todas las formas de aprendizaje pueden ocurrir *por imitación* al observar la conducta de otros y las consecuencias de tal conducta. La capacidad de los empleados para aprender por observación les permite obtener información precisa sin tener que incurrir por sí mismos en tales comportamientos mediante prueba y error. Todos los videos de autoayuda se apoyan en el aprendizaje a través de otros. Para que el **aprendizaje por imitación** ocurra, se deben cumplir varias condiciones. El que aprende debe:

- Observar a la otra persona (el modelo) cuando realiza el comportamiento.
- Percibir con exactitud el comportamiento del modelo.
- Recordar el comportamiento.
- Contar con las habilidades y las capacidades necesarias para realizar el comportamiento.
- Observar que el modelo recibe premios por su comportamiento.¹⁹

AUTOCONTROL

No todo mundo es idóneo para trabajar como aeromoza, vendedor, albañil o para convertirse en gerente. Mucha gente nunca solicita ciertos empleos porque lo que ve no es consistente con su idea del empleo que desea. El **autocontrol** lleva al aprendizaje de nuevos comportamientos aun cuando no haya una presión externa para hacerlo. Billie Boyd, auxiliar administrativa en la Southern Methodist University, tuvo sobre su escritorio durante un mes un programa nuevo de

computación para elaborar diagramas. Sabía que tenía que aprender a usarlo aun cuando su supervisor no la presionaba para ello, y trabajó los sábados por su cuenta para aprender la nueva técnica. La meta de Boyd consistía en aprender a utilizar el programa para crear las figuras de este libro. Su estrategia es una muestra de autocontrol.

La mayoría de las personas usa el autocontrol para aprender conductas tanto dentro del trabajo como fuera de él. Es posible aprender desde tareas cotidianas (por ejemplo, el uso del correo electrónico) hasta labores más complejas (como preparar la evaluación de desempeño de un subordinado). Cuando un empleado aprende mediante el autocontrol, los gerentes no necesitan controlarlo porque el empleado toma la responsabilidad de aprender y realizar las conductas deseadas. De hecho, si un gerente ejerce control tal vez resulte innecesario y contraproducente. En años recientes, el concepto de equipos, en especial el de equipos autodirigidos, ha tomado el mundo de los negocios por asalto. Desafortunadamente, en muchos casos, la administración continúa ejerciendo demasiado control sobre los equipos, cuyos miembros tienen pocas oportunidades para aplicar el autocontrol en sus tareas. Para que los equipos sean efectivos, los administradores deben delegar a sus miembros la facultad de tomar decisiones. La **delegación de facultades de decisión** significa conceder a los empleados la autoridad, habilidades y autocontrol para realizar sus tareas.²⁰ El siguiente recuadro de Competencia de manejo de equipos ilustra la forma en que Steelcase, Incorporated, un fabricante de Minnesota de muebles de negocios, delega a los equipos la toma de decisiones para mejorar la productividad.

AUTOEFICACIA

La **autoeficacia** consiste en la confianza que la persona tiene en su capacidad para realizar una tarea específica en una situación particular.²¹ Cuanto más grande sea la habilidad percibida para desarrollar la tarea, mayor será la autoeficacia del empleado. Los empleados con alta autoeficacia creen que 1) cuentan con la habilidad necesaria, 2) son capaces de aplicar el esfuerzo requerido y 3) ningún acontecimiento externo evitará que lleven a cabo el trabajo en un nivel alto. Si los empleados tienen baja autoeficacia considerarán que, no importa con cuánta intensidad lo intenten,

COMPETENCIA: MANEJO DE EQUIPOS

STEELCASE INCORPORATED

Durante 18 años, Jerry Hammond había sido soldador, fabricaba partes de muebles de oficina sin conocer siquiera por su nombre a la gente de los departamentos cercanos. Ahora conoce a sus compañeros trabajadores porque son todos parte de un equipo que tiene a su cargo decidir cómo fabricar las partes y manejar hasta seis aparatos de manufactura. Los miembros de los equipos tienen capacitación múltiple, según el tiempo lo permite, durante sus horarios normales de trabajo.

Cuando la administración de Steelcase decidió crear equipos y delegarles facultades de decisión, entendió que tendrían que eliminarse las barreras entre trabajadores y gerentes. Ello ha dado como resultado que ahora sólo los clientes tienen espacios de estacionamiento reservados, hay una cafetería común y sólo quedan unas pocas paredes en la planta. Siempre que se necesita una nueva maquinaria, el equipo de empleados que será responsable de esa operación toma las decisiones de qué comprar y cómo debe colocarse en el piso de la planta. Cuarenta y un equipos de producción autoadministrados y cuatro de apoyo atacan los problemas cotidianos, como seguridad, desechos y basura, calidad de la pintura, embarques y así sucesivamente. El efecto es que Steelcase tiene ahora sólo un supervisor por cada 33 trabajadores, comparado con la proporción de uno a 12 de sus competidores. Los trabajadores de Steelcase son 45% más productivos que sus competidores, convirtiendo el pedido de un cliente en un producto terminado en tres días, en lugar de las tres semanas que antes necesitaban y también con una reducción de costos. Equipos de empleados trabajando con los proveedores también han podido recortar el inventario de materias primas a la mitad.

Para más información sobre Steelcase, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.steelcase.com>.

sucedirá algo que evitará alcanzar el nivel de desempeño deseado. La autoeficacia influye en la elección de tareas de las personas y la cantidad de tiempo que dedicarán al intentar alcanzar sus metas.²² Por ejemplo, un jugador de golf novato con sólo algunas lecciones podría tener un buen juego. En esas circunstancias, tal vez atribuya el resultado a la “suerte del principiante”, no a su capacidad. Por otro lado, si después de muchas lecciones y horas de práctica una persona con baja autoeficacia aún no logra romper la barrera de los 100 golpes, quizá decida que las exigencias del juego son tantas que no vale la pena dedicarle más tiempo. No obstante, un individuo con alta autoeficacia intentará mejorar su juego aún con más ahínco. Ese esfuerzo podría incluir tomar más lecciones, observar cintas de video de su forma de golpear la pelota y practicar con más intensidad y durante más tiempo.

La autoeficacia afecta el aprendizaje en tres formas:

1. *La autoeficacia influye en las actividades y metas que las personas se fijan a sí mismas.* En una competencia de ventas en Pioneer Telephone Cooperative, los vendedores con baja autoeficacia no se fijaron metas que representaran un reto o fueran de “extensión”. Estas personas no eran perezosas, sino sólo que pensaron que no lograrían alcanzar una meta elevada. Los vendedores con alta autoeficacia pensaron que eran capaces de lograr metas de alto desempeño, y lo lograron.
2. *La autoeficacia influye en el esfuerzo que las personas aplican al trabajo.* Las personas con alta autoeficacia trabajan duro para aprender tareas nuevas y están seguras de que sus esfuerzos serán recompensados. Las personas con baja autoeficacia carecen de confianza en su capacidad para alcanzar el éxito y ven cualquier esfuerzo adicional como inútil, pues creen que lo más probable es que fracasen a pesar de todo.
3. *La autoeficacia afecta la persistencia de las personas cuando realizan tareas complejas.* Puesto que las personas con alta autoeficacia están seguras de que se desempeñarán bien, es probable que persistan a pesar de los obstáculos o fracasos temporales que sufran. En Frito-Lay resultaba más factible que los empleados de bajo desempeño se detuvieran ante obstáculos que disminuían su capacidad de llevar a cabo la tarea, que los empleados de alto desempeño. Cuando las personas se sienten incapaces de hacer el trabajo requerido, su motivación para hacerlo será baja.

USOS ORGANIZACIONALES

Los gerentes (y compañeros de equipos) pueden usar la teoría del aprendizaje social para ayudar a los empleados a aprender a creer en sí mismos. La experiencia anterior es la influencia más poderosa sobre la eficacia personal. En el trabajo, el reto consiste en crear situaciones en que el empleado responda con éxito a la(s) tarea(s) requerida(s). Las expectativas del gerente sobre el comportamiento de un subordinado llegan a afectar la eficacia personal del subordinado. Si el gerente muestra altas expectativas hacia el empleado y le proporciona la capacitación y los consejos apropiados, es probable que se incremente la eficacia personal del empleado. Los éxitos pequeños aumentan la eficacia personal y más tarde conducen a logros de mayor importancia. Si el gerente muestra bajas expectativas hacia el empleado y le brinda pocas indicaciones constructivas, con probabilidad el empleado pensará que es incapaz de lograr la meta y como resultado su desempeño será deficiente.

En estos momentos comienzan a surgir pautas para el empleo de la teoría del aprendizaje social con objeto de mejorar el comportamiento en las organizaciones. Incluyen lo siguiente:

- Identificar los comportamientos que conducirán a un mejor desempeño.
- Seleccionar el modelo apropiado para que lo observen los empleados.
- Asegurarse de que los empleados sean capaces de cumplir con las exigencias de habilidad técnica de las nuevas conductas requeridas.
- Estructurar una situación de aprendizaje positivo para aumentar la probabilidad de que los empleados aprendan los comportamientos nuevos y actúen de acuerdo con ellos.
- Proporcionar consecuencias positivas (felicitaciones, aumentos o bonos) a los empleados que se desempeñen en la forma esperada.
- Desarrollar prácticas organizacionales que hagan perdurar los comportamientos recién aprendidos.

El uso efectivo del autocontrol en el aprendizaje requiere que se satisfagan ciertas condiciones. Primero, la persona debe participar en comportamientos que normalmente no desearía realizar. Esto distingue las actividades de desempeño que las personas disfrutan, de aquellas otras que requieren autocontrol. En Pioneer, no todos los empleados deseaban participar en los servicios de ventas para la compañía de teléfonos. Tuvieron que tomar la iniciativa de aprender sobre los nuevos productos, pasar una prueba, hacer buenas recomendaciones, etcétera. De 75% de los empleados de esta compañía que participaban en estas actividades, muchos tuvieron que mostrar autocontrol para hacerlo. Segundo, la persona debe utilizar autorrefuerzos, es decir premios que los individuos se conceden a sí mismos. Algunos autorrefuerzos incluyen el que uno se compre un regalo, ir a comer a un “gran” restaurante, jugar un partido en un bonito campo de golf, y así sucesivamente. Los autorrefuerzos vienen como resultado de un sentimiento de logro. La persona debe establecer metas que determinan cuándo se aplicará un autorrefuerzo. Una persona con un alto autocontrol no se premia al azar, sino que establece metas que determinan el momento de reforzarse. Al hacerlo, la persona se apoya en su desempeño pasado, el de otros en tareas similares o en alguna norma establecida por otros. Por ejemplo, uno de los autores de este libro es un golfista destacado con un handicap de un dígito. Después de jugar una ronda alrededor de los 70 golpes, con frecuencia se compra una camisa de golf como autorreforzador por esa buena ronda. Por último, la persona debe aplicarse el autorrefuerzo cuando alcanza la meta. El autor se compra una camisa de golf sólo cuando tiene una ronda alrededor de los 70 golpes.

Se dice que los empleados que manejan su propia conducta mediante el autocontrol son *autoadministrados*. En ocasiones, incluso estos trabajadores necesitan asesoría y guía para llegar a ser de esa manera. Los gerentes pueden aportar la capacitación y apoyo que los trabajadores en realidad necesitan para ese propósito. Muchas organizaciones como Texas Instruments, Exxon Mobil e IBM reconocen esta necesidad y tienen programas diseñados específicamente para enseñar autoadministración. Conforme más y más gente trabaja desde sus casas en lugar de la oficina, es importante que aprendan a ser autoadministrados.²³

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Explicar las diferencias entre el condicionamiento clásico y el operante. El condicionamiento clásico se inició con el trabajo de Pavlov. Él ponía en marcha un metrónomo (estímulo condicionado) al mismo tiempo que colocaba alimento en la boca de un perro (estímulo no condicionado). Pronto, el sonido del metrónomo por sí solo provocaba la salivación. El condicionamiento operante centra su atención en los efectos del refuerzo sobre los comportamientos deseables e indeseables. Suceden cambios en la conducta a causa de consecuencias de conductas anteriores. Las personas tienden a repetir una conducta que conduce a un resultado agradable y a no repetir la que conduce a un resultado desagradable. En resumen, cuando se refuerza el comportamiento, éste se repite; cuando se castiga o no se refuerza, no lo hace.
2. Describir las contingencias del refuerzo. Hay dos tipos de refuerzos: 1) el refuerzo positivo, que incrementa un comportamiento deseado porque la persona obtiene un resultado agradable después de ocurrir la conducta, y 2) el refuerzo negativo, que también mantiene el comportamiento deseado al presentar un hecho desagradable antes de que la conducta ocurra, y de suspender este hecho desagradable cuando se presenta la conducta deseada. Tanto el refuerzo positivo como el negativo aumentan la frecuencia del comportamiento deseado. Por lo contrario, la omisión y el castigo reducen la frecuencia de una conducta indeseable. La omisión significa interrumpir cualquier hecho que refuerce el comportamiento. El castigo es un hecho desagradable que sigue al comportamiento y reduce la probabilidad de que se repita la conducta.
3. Listar los cuatro programas de refuerzo y explicar en qué situación es efectivo cada uno. Hay cuatro programas de refuerzo. En el programa de intervalos fijos el premio se entrega con base en un periodo fijo (por ejemplo, una remuneración semanal o mensual). Este programa es efectivo para mantener un nivel de comportamiento. En el programa de intervalos variables, el

premio se ofrece en algún momento durante un periodo específico (por ejemplo, cuando el gerente de la planta la recorre un promedio de cinco veces por semana). Este programa de refuerzo puede mantener un alto nivel de desempeño, porque los empleados no saben cuándo se entregará el reforzador. El programa de razón fija vincula el premio con ciertos resultados (por ejemplo, un sistema a destajo). Este programa mantiene un nivel constante de comportamiento una vez que la persona se ha ganado el reforzador. En el programa de razón variable se entrega el premio alrededor de alguna media, pero el número de conductas varía (como el resultado que se obtiene de una máquina tragamonedas). Este programa es el más poderoso tanto por el número de conductas deseadas, como por su cambio de frecuencia.

4. Describir la teoría del aprendizaje social. La teoría del aprendizaje social se enfoca en que la gente aprenda nuevos comportamientos mediante la observación de otros, y luego modelando su propio comportamiento en seguimiento de los observados. Los cinco factores recalcados en la teoría del aprendizaje social son el simbolismo, el pensamiento previo, el aprendizaje por imitación, el autocontrol y la autoeficacia.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Antecedente	Principio de la magnitud del refuerzo
Aprendizaje	Principio de la privación del refuerzo
Aprendizaje de escape	Principio del refuerzo contingente
Aprendizaje por imitación	Principio del refuerzo inmediato
Autocontrol	Programa de intervalos fijos
Autoeficacia	Programa de intervalos variables
Castigo	Programa de razón
Condicionamiento clásico	Programa de razón fija
Condicionamiento operante	Programa de razón variable
Consecuencia	Reforzador primario
Contingencia del refuerzo	Reforzador secundario
Delegación de facultades de decisión	Refuerzo
Disciplina positiva	Refuerzo continuo
Hechos adversos	Refuerzo intermitente
Hechos positivos	Refuerzo negativo
Kaizen	Refuerzo positivo
Omisión	Teoría del aprendizaje social
Premio	

PREGUNTAS DE REPASO

- ¿Qué principios de refuerzo utiliza Pioneer Telephone Cooperative?
- Describa las diferencias básicas entre el condicionamiento clásico, y el condicionamiento operante. ¿Cuál es más importante para los gerentes? ¿Por qué?
- Visite un club local de ejercicios físicos o un centro de dietas y programe una entrevista con el gerente. ¿Qué tipos de premios proporciona a los miembros que logran las metas establecidas? ¿Usa el castigo?
- Steven Kerr escribió un artículo titulado “La necesidad de premiar A al mismo tiempo que se espera obtener B”. El artículo afirma que con frecuencia las empresas recompensan sin intención conductas que no desean que ocurran. Con tal premisa, ¿qué conducta(s) premia Rockford Memorial Hospital que pueden tener un impacto negativo en sus pacientes?
- ¿Cómo puede un líder de equipo usar con eficacia el castigo?
- ¿Qué programa(s) de refuerzo puede usar un gerente para impedir que los empleados peleen entre ellos?
- ¿Cómo utilizan los productores de videos de autoayuda la teoría del aprendizaje social para modificar la conducta de una persona?
- ¿Cómo puede elevar un gerente o un equipo el nivel de autoeficacia de un empleado?
- ¿Cuándo es probable que los empleados se manejen con autocontrol?
- ¿Cómo pueden usar los gerentes la teoría del aprendizaje social para alcanzar el comportamiento deseado de su personal?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

¿Cuál es su autoeficacia?

El siguiente cuestionario le ofrece la oportunidad de obtener elementos de juicio sobre su autoeficacia en lo referente a alcanzar excelencia académica. Por favor conteste las siguientes siete preguntas en los espacios destinados para ello por medio de la siguiente escala de cinco puntos. Ésta es la interpretación de las calificaciones.

5 = Totalmente de acuerdo
 4 = De acuerdo
 3 = Moderado
 2 = En desacuerdo
 1 = Totalmente en desacuerdo

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Soy un buen estudiante. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Es difícil sostener un programa de estudios. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Sé con exactitud qué debo hacer para mejorar mi desempeño académico. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Me resulta difícil convencer a mis amigos con puntos de vista diferentes del mío sobre el estudio. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Mi temperamento no es apropiado para el estudio. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. Soy bueno para determinar lo que quieren los maestros. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Para mí es fácil hacer que otros comprendan mi punto de vista. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Sume las calificaciones de las preguntas 1, 3, 6 y 7. Anote el resultado aquí _____. Para las preguntas 2, 4 y 5, por favor invierta la clave de calificación. Es decir, si contestó la pregunta 2 “totalmente de acuerdo”, otórguese un punto, “de acuerdo” vale 2 puntos, etc. Anote la calificación aquí para las preguntas 2, 4 y 5 _____. Por favor anote aquí la calificación combinada _____. Ésta es su calificación de *autoeficacia* para el logro académico. Si su calificación alcanzó entre 28 y 35, usted cree que es capaz de lograr la excelencia académica. Calificaciones inferiores a 18 señalan que piensa que, sin importar con cuánta intensidad trate de lograr la excelencia académica, algo evitará lograr su nivel de desempeño deseado. Las calificaciones entre 19 y 27 señalan un grado moderado de eficiencia personal. Su eficiencia personal variará de acuerdo con el curso que tome. Es posible que en los cursos de su área de especialización sea más eficaz que en los que no pertenecen a ella.²⁴

Competencia: el manejo de la ética

Prescripción médica

Una alianza estratégica de Abbot Laboratories y Takeda Chemical Industries (TAP) ha acordado pagar 875 000 000 de dólares para resolver demandas penales y civiles que la acusaban de manipular en forma ilegal los programas Medicare y Medicaid. Los fiscales sostienen que los representantes de ventas de TAP dieron a los médicos muestras gratis de Lupron, un medicamento usado para tratar el cáncer de próstata y la infertilidad, y luego ayudaron a los médicos a conseguir el reembolso de parte del gobierno por cientos de dólares por cada dosis aplicada. Medicare cubre sólo un número limitado de medicamentos, la mayoría de los cuales debe ser aplicada por un médico. Las compañías farmacéuticas ofrecen, por rutina, a los doctores medicamentos que se aplican a los pacientes de Medicare, y luego Medicare paga a los médicos con base en un precio proporcionado por la compañía, denominado “precio de mayoreo promedio”.

TAP admitió que ofreció muestras gratis de Lupron a diversos doctores, sabiendo que éstos buscarían el reembolso del gobierno federal. Se alentó a los doctores a recetar estos medicamentos, en lugar de otros de menor precio o de la competencia, a pacientes de Medicare y Medicaid y luego cobrar al gobierno por ello. Si los doctores compraban el medicamento, TAP inflaría el precio para que los médicos pudieran ser

rembolsados por una cantidad superior a la que TAP cobraba en realidad por ese producto. Los médicos conservarían las ganancias en cualquier caso. Además, el gobierno paga a los doctores sólo 80% del precio del medicamento y los pacientes el resto. Así que TAP y ciertos médicos en apariencia también habían defraudado a cientos de pacientes ancianos de Medicare, principalmente a aquellos que sufrían de cáncer de próstata, al inflar el precio promedio de mayoreo de Lupron. Por lo menos sigue pendiente una demanda legal para recuperar pagos excesivos hechos por los pacientes.

El gobierno también acusó a cinco médicos por fraude a los servicios de cuidados de la salud, en este caso. El gobierno dijo que habían conspirado con la compañía para cobrar reembolsos excesivos de Medicare. La investigación comenzó cuando Douglas Durand, un ex vicepresidente de ventas de TAP, y el doctor Joseph Gerstein, un urólogo empleado por una organización de mantenimiento de la salud (HMO) informaron al gobierno sobre lo que creían que eran prácticas ilegales. El doctor Gerstein se reunió con representantes de ventas de TAP que le ofrecieron un soborno de 65 000 dólares que podía usar para cualquier propósito que deseara (incluyendo viajes a sitios vacacionales, compra de equipo médico y “donativos con fines

educacionales”), si revertía su decisión de hacer que su HMO usara únicamente Zoladex, un medicamento menos caro que el Lupron.

Como parte de este arreglo, TAP también estuvo de acuerdo con capacitar a sus empleados para aplicar métodos adecuados de promoción y venta de medicamentos cubiertos por todos los programas federales de salud. El acuerdo también requiere que TAP informe su precio promedio real de venta de Lupron y todos los otros medicamentos. TAP estaría obligado a pagar una multa de 2 500 dólares por cada día que fallara en cumplir con el acuerdo, que es efectivo durante siete años.²⁵

Preguntas

1. ¿Por qué incurrirían los vendedores de TAP en estas conductas? ¿Qué conductas están siendo reforzadas?
2. ¿A qué contingencia de refuerzo está recurriendo el Gobierno? ¿Será efectiva para controlar los abusos?

La motivación en el lugar de trabajo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Definir la motivación y describir el proceso de la motivación.
2. Describir dos enfoques de necesidades humanas básicas sobre la motivación.
3. Explicar cómo el diseño de puestos afecta la motivación.
4. Describir el modelo de expectativas de la motivación.
5. Explicar cómo los sentimientos de equidad afectan la motivación.

Caso introductorio: Cómo Starbucks motiva a sus empleados

EL PROCESO MOTIVACIONAL BÁSICO

Fases centrales del proceso
Retos motivacionales

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Modelo de la jerarquía de necesidades
Modelo de motivación de logros

Competencia: El manejo de la comunicación. Premios a la medida en LexisNexis

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE EL DISEÑO DE DESEMPEÑO

Factores motivadores
Factores de higiene

Competencia: El manejo transcultural. Perla Hargita

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LAS EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

Modelo de expectativas

Competencia: El manejo de equipos. Dean Foods

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA EQUIDAD

El modelo de equidad: Equilibrio entre aportes y resultados

Competencia: El manejo de la ética. Robo cometido por los empleados

Justicia procesal: Toma de decisiones justas

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. ¿Qué desea usted de su puesto?

Competencia: El manejo del cambio. Carol Bernick, presidente de Alberto-Culver, Norteamérica

CÓMO STARBUCKS MOTIVA A SUS EMPLEADOS

CASO INTRODUCTORIO

El centro de apoyo de Starbucks está localizado en las oficinas centrales de Starbucks Coffee Company en Seattle. Como una de las “100 mejores compañías en que se puede trabajar en Estados Unidos” de la revista *Fortune*, para no mencionar que es una de las cadenas de cafeterías de más rápido crecimiento del mundo, Starbucks ha estado tratando a sus empleados bien desde que comenzó en 1971. Entretejido en la declaración de misión de la compañía, se encuentra el objetivo de “Ofrecer un gran ambiente de trabajo y tratar a cada uno con respeto y dignidad”. Se requiere algo más que declaraciones de la compañía para motivar e inspirar a la gente. Así que, ¿cómo hace esta compañía que tiene un crecimiento tan fuerte para motivar a más de 47 000 personas e inspirarles equilibrio y espíritu de equipo?

La respuesta es lo que Starbucks conoce como “una mezcla especial de prestaciones para los empleados” y un programa de vida-trabajo que se enfoca en los aspectos físicos, mentales, emocionales y creativos de cada persona. Starbucks desarrolló un programa innovador de vida-trabajo para crear una cultura comprometida, y una relación de largo plazo. De hecho, los empleados de Starbucks reciben el nombre de socios.

Joan Moffat, gerente de relaciones con los socios y vida-trabajo de Starbucks, es responsable del programa de la compañía en este aspecto. Éste incluye servicios de actividades físicas en el lugar de trabajo, apoyo educativo y de referencias para ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades de atención infantil y de adultos mayores, una línea telefónica para información sobre estos asuntos, y la conexión de socios, un programa que vincula a los empleados con intereses y pasatiempos compartidos. Starbucks tiene costos de atención de la salud comparativamente bajos, un bajo ausentismo y una de las más altas tasas de conservación de personal de la industria. “Nuestra tasa de rotación es de 60%, lo que es excelente cuando se compara con la industria de restaurantes y de ventas al menudeo”, dice Moffat. Aún más, los empleados cosechan los beneficios del éxito continuo de la compañía.

Starbucks está comprometida a proporcionar una atmósfera que alienta el respeto y aprecia las contribuciones que la gente hace cada día, independientemente de quiénes son y dónde están en la empresa. Todos los socios que trabajan un mínimo de 20 horas por semana reciben un seguro médico y dental completo, vacaciones y opciones de acciones como parte del programa Starbucks Bean Stock. Los socios que tienen derecho a ello pueden escoger una

cobertura de seguro de atención de la salud entre dos planes administrados o un plan catastrófico. También pueden elegir entre uno de dos planes dentales o un plan para atención ocular. Como su fuerza de trabajo es joven y sana, Starbucks tiene bajos costos por concepto de pagos relacionados con la salud. De acuerdo con Annette King, gerente de prestaciones a Recursos Humanos (RH), los costos de atención de la salud de la empresa son alrededor de 20% más bajos que el promedio nacional.

La compañía también ofrece seguros de incapacidad y de vida, un plan de compras de acciones a precios de descuento, y un plan de ahorros para la jubilación con aportaciones iguales de la compañía y del personal. Estas prestaciones constituyen un poderoso incentivo para que los socios y en particular los que trabajan medio tiempo, se queden en la compañía, lo que reduce los costos de reclutamiento y capacitación de Starbucks. “Por tradición hemos tenido una baja rotación de personal, la mayor parte de la cual se puede atribuir a la cultura y a un sentido de comunidad”, dice Moffat.

Hace varios años, el personal de recursos humanos comenzó a examinar la forma en que la compañía podía sintonizarse mejor con los deseos y necesidades de los empleados. Por ejemplo, algunos empleados que comenzaron con la compañía cuando estudiaban, ahora están comprando casas y enfrentando las necesidades de atención de sus niños y de sus mayores. Starbucks respondió ofreciendo horarios flexibles de trabajo como parte de su programa vida-trabajo. “Nuestro ambiente se presta para satisfacer múltiples demandas sobre la vida. En virtud de nuestras altas ventas y acelerado crecimiento, los horarios flexibles no han perjudicado la productividad en lo más mínimo”, dice Moffat, “La flexibilidad es particularmente inherente a nuestros establecimientos, por nuestros extensos horarios de operación y la diversidad de nuestra fuerza de trabajo, desde estudiantes hasta padres, que necesitan trabajar en horarios alternos”.

Estudios recientes han demostrado que 60% de los trabajadores estadounidenses tiene responsabilidades de cuidar niños o personas mayores. Starbucks entendió, como muchas otras compañías han hecho, que los socios

Para más información sobre Starbucks, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.starbucks.com>.

menos abrumados por el estrés y las obligaciones personales, son más innovadores y productivos. Starbucks estableció varios programas que están enfocados de manera específica a las etapas de vida y a las necesidades personales de su fuerza laboral. Para ayudarlos a enfrentarse al ambiente exigente y al ritmo rápido de Starbucks, también ofrece servicios de referencia para socios y sus dependientes con derecho que están registrados en el plan médico. Los conecta con información que ayuda a ser más manejables las demandas

extraordinarias sobre la vida. Moffat usó el programa recientemente cuando necesitó servicios de atención para gente mayor para su abuela. En otro caso, un socio requirió atención de emergencia para un hijo pequeño. El programa Working Solutions (soluciones que funcionan) de Starbucks hizo rápidos arreglos para que una persona calificada pudiera estar en su casa y encargarse del niño sin que se perjudicara el trabajo, y Starbucks pagó la mitad del costo.¹

Howard Schulz, presidente y director general de Starbucks, dice que su mayor reto es atraer, desarrollar y manejar una fuerza laboral en todo el mundo. Él cree que Starbucks debe ofrecer sistemas motivacionales que disminuyan los costos al mismo tiempo que mantengan una alta calidad. Permitir que los empleados participen en los programas de incentivos descritos en el caso introductorio, entre otros, ha llevado a una mayor productividad. Al haber comenzado a vender sus acciones al público a partir de 1992, su precio se ha elevado en más de 800%; sus ventas al menudeo rebasaron 2.6 mil millones de dólares en 2002. Starbucks se puede encontrar en restaurantes, hoteles, oficinas, vuelos y en más de 3 300 establecimientos en Australia, Alemania, Japón, China, Estados Unidos y el Reino Unido.²

Objetivo de aprendizaje

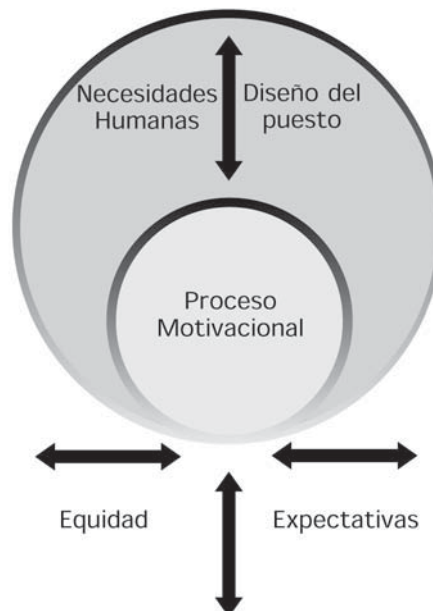
1. Definir la motivación y describir el proceso de la motivación.

EL PROCESO MOTIVACIONAL BÁSICO

La cuestión de exactamente qué es lo que se requiere para motivar a la gente a trabajar, ha recibido mucha atención. Al resolver esta pregunta, nos enfocamos en cuatro diferentes posibilidades: 1) satisfacer las necesidades humanas básicas, 2) diseñar puestos que motiven a la gente, 3) intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados, y 4) tratar a la gente en forma equitativa. La naturaleza interrelacionada de estos enfoques se ilustra en la figura 5.1. Antes de concentrar nuestra atención a estos enfoques, necesitamos definir la motivación.

Figura 5.1

Aspectos básicos de la motivación en el lugar de trabajo



La **motivación** representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.³ Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Sin embargo, la motivación no es lo mismo que el desempeño. Incluso los empleados más altamente motivados pueden tener éxito en su trabajo, en especial si no tienen las competencias que se requieren para realizar el trabajo y laboran en condiciones desfavorables. Aunque el desempeño supone otros elementos, la motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño.⁴

Puede ser que los expertos no estén de acuerdo sobre todo lo que motiva a los empleados, y los efectos de las condiciones de trabajo sobre sus carreras profesionales, pero sí lo están en cuanto a que una organización debe

- atraer personas y estimularlas a permanecer en ella;
- permitir que realicen las tareas para las que fueron contratadas, y
- estimular a la gente a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo.

Por tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

FASES CENTRALES DEL PROCESO

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona. Muchas veces este principio se expresa mediante la fórmula

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

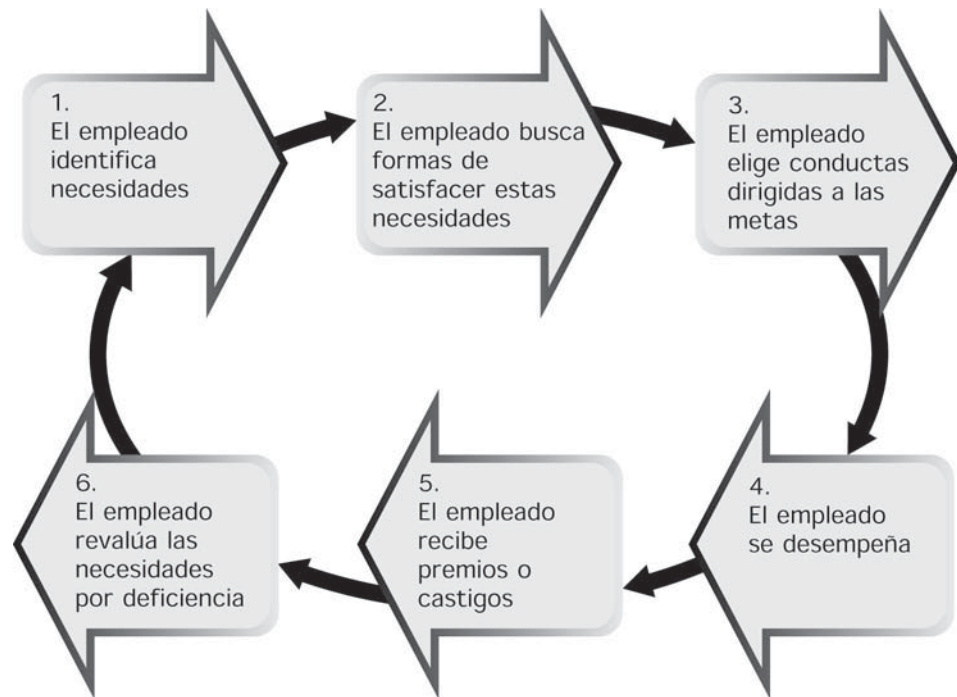
Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. La **habilidad** es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas. Sin embargo, sin importar la competencia de una persona, la habilidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos. También hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño. Por lo general, los estudios de la motivación se relacionan con 1) lo que impulsa el comportamiento, 2) la dirección que éste sigue y 3) la forma de mantener tal comportamiento.

El proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de una persona, como se muestra en la fase 1 de la figura 5.2. Las **necesidades** son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias son psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (como la necesidad de amistades). Es frecuente que las necesidades actúen como energizadores. Es decir, las necesidades crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo (fase 2) para reducirlas o eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas (fase 3). La **meta** es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. A menudo, las metas de un empleado son una fuerza impulsora, y alcanzarlas puede reducir de manera significativa las necesidades. Por ejemplo, algunos empleados muestran un poderoso impulso por avanzar en su carrera profesional y la expectativa de que trabajando horas extra en proyectos muy visibles conducirá a ascensos, aumentos de sueldo y mayor influencia. Muchas veces estas necesidades y expectativas crean una tensión interna incómoda en las personas. Con la creencia de que ciertas conductas específicas son capaces de superar esta tensión, actúan para aminorarla. Quienes luchan por mejorar, pueden tratar de trabajar en problemas importantes para la organización con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración de nivel superior (fase 4). Los ascensos y aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan si son adecuadas sus necesidades de progreso y reconocimiento, y sus conductas (fase 5). Una vez que los empleados reciben premios o castigos, reconsideran sus necesidades (fase 6).

Figura 5.2

Fases centrales del proceso motivacional

**RETOS MOTIVACIONALES**

Desde el punto de vista conceptual, el modelo general del proceso de motivación que se acaba de describir es sencillo y directo. Por supuesto, en el mundo real el proceso no es tan definido. El primer reto consiste en que sólo es posible inferir los motivos; no se pueden ver. Gert Christen, jefe de proyectos y administración de sistemas de Nokia, observó a dos empleados en su departamento que estaban depurando programas de software para estimar los requerimientos de servicios para los teléfonos móviles de Nokia. Él sabe que ambos empleados son responsables del mismo tipo de trabajo, han recibido una capacitación similar, tienen habilidades parecidas y han estado en la organización unos cinco años. Un empleado puede detectar problemas con más facilidad y rapidez que el otro; así que la diferencia en su producción sugiere sobremanera que tienen diferentes niveles de motivación. Christen reconoce que él hubiera tenido que investigar más para determinar qué motiva a cada persona.

Un segundo reto se centra en la naturaleza dinámica de las actividades. Como ya señalamos en el caso introductorio, Starbucks ha desarrollado numerosos programas en un esfuerzo por satisfacer las necesidades de su personal. Es difícil conseguirlo siempre porque, en cualquier momento dado, todo mundo tiene diversas necesidades, deseos y expectativas. Estos factores cambian con el transcurso del tiempo y también llegan a oponerse entre sí. Los empleados que dedican muchas horas extra al trabajo para satisfacer sus necesidades de logros quizá descubran que esas horas se oponen en forma directa a las necesidades de afiliación y al deseo de estar con sus familias.

Un tercer reto se refiere a las grandes diferencias en las motivaciones de las personas y la energía con que cada una responde a aquéllas. De la misma forma en que las empresas se distinguen por los productos que fabrican o los servicios que brindan, las personas se diferencian en cuanto a lo que las motiva. Paul Ginn, un gerente de Telstra en Australia se hizo cargo de un proyecto de un año en la oficina de su empresa en Hong Kong. Ginn se unió allí a un grupo de gerentes australianos, así que podía satisfacer sus necesidades de pertenecer a un grupo y de conocer en seguida las costumbres de negocios de los chinos. Aprendió que se enseña a los gerentes chinos a ser indirectos en su conversación, con comentarios muy cuidadosos que reflejen, al mismo tiempo,

tanto la buena educación como la posición social de los interlocutores. También se dio cuenta de que muchos gerentes chinos pensaban que los australianos eran impacientes, ruidosos, molestos y conflictivos, que expresaban con frecuencia cosas que era mejor no decir.⁵

Todos estos desafíos son aspectos donde los administradores pueden hacer algo. Pueden determinar lo que motiva a los empleados y usar este conocimiento para canalizar las energías de los empleados hacia el logro de las metas de la organización. Con esta oportunidad en mente, dedicaremos el resto del capítulo a diversos enfoques sobre la motivación que los administradores pueden utilizar.

Objetivo de aprendizaje

2. Describir dos enfoques de necesidades humanas básicas sobre la motivación.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS

MODELO DE JERARQUÍA DE NECESIDADES

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el **modelo de jerarquía de necesidades**. Abraham H. Maslow señaló que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía.⁶ El fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones básicas.

- Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Sin embargo, conforme se satisface una necesidad de manera gradual emerge otra que ocupa su lugar; la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad.
- La red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, y varias de ellas afectan el comportamiento en algún momento determinado. Es evidente que cuando alguien se enfrenta a una emergencia, por ejemplo, una sed exacerbada, esa necesidad domina hasta que es satisfecha.
- En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente como para impulsar el comportamiento.
- Hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto, que las de nivel más bajo.

Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. En la figura 5.3 se muestran estas cinco categorías, ordenadas según la jerarquía de Maslow.

Figura 5.3

Jerarquía de necesidades de Maslow



Necesidades fisiológicas. Las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda son **necesidades fisiológicas** y constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior. Los gerentes tienen que comprender que, en la medida que los empleados estén motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan. Aceptarán cualquier empleo que satisfaga estas necesidades. Los gerentes que se centran en las necesidades fisiológicas para tratar de motivar a los subordinados, suponen que la gente trabaja sobre todo por dinero. Hershey Foods, por ejemplo, ofrece rebajas en los seguros a los empleados que tienen estilos de vida saludables (no fumadores que tienen buena condición física) y eleva las primas para aquellos que tienen mayores riesgos. En esta forma ofrece incentivos para estimular las actividades de bienestar físico.

Necesidades de seguridad. Las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad son **necesidades de seguridad**. Al igual que las fisiológicas, las de seguridad insatisfechas hacen que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas motivadas sobre todo por las necesidades de seguridad, valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que este tipo de necesidades es importante, se enfocan en proteger a los trabajadores de los riesgos en su ambiente proveyéndoles cascos, anteojos y teclados ergonómicos (que evitan el síndrome del túnel carpal). La seguridad psicológica también es importante. Al ofrecer seguros de salud, vida e incapacidad, las organizaciones promueven el sentido de seguridad y bienestar de sus empleados.

Necesidades de afiliación. Las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son **necesidades de afiliación**. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las de afiliación. Los gerentes necesitan comprender que, cuando las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Para ayudar a satisfacer las necesidades de afiliación mientras estaba en Singapur trabajando para Celanese Chemical, John Lichtenthal y su esposa Mica se unieron a un grupo de gerentes estadounidenses y sus cónyuges. Este grupo asistía a representaciones, iba a visitar otros países, celebraba los festejos estadounidenses, disfrutaba de la amistad de los miembros y se ayudaba a enfrentar las pruebas y disfrutar la aventura de vivir en un país ajeno al suyo. Los gerentes y líderes de equipos que creen que los empleados luchan ante todo por satisfacer estas necesidades, probablemente los respalden. Con este fin, insisten en que los compañeros de trabajo acepten al empleado, que participen en actividades complementarias (como programas deportivos, actos culturales y celebraciones de la compañía) y en normas con base en equipos.

Necesidades de estima. Los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás cumplen con las **necesidades de estima**. Las personas con necesidades de estima quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces. Los gerentes que centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Tal vez estos gerentes usen broches para solapas, artículos en el periódico de la empresa, relaciones de logros en la pizarra de anuncios y otras actividades similares para fomentar en los empleados el orgullo por su trabajo. Mary Kay Cosmetics premia a la gente que tiene mejores resultados con un Cadillac de color rosa. De acuerdo con la difunta Mary Kay Ash, fundadora de la compañía, la gente desea el reconocimiento y la alabanza más que el dinero.

Necesidades de autorrealización. La satisfacción personal **procede de cumplir con las necesidades** de autorrealización. La gente que lucha por alcanzar la autorrealización trata de incrementar sus habilidades de solución de problemas. Los gerentes que conceden importancia a la autorrealización, pueden hacer participar a los empleados en el diseño de puestos, hacer encargos especiales de trabajo que permitan aprovechar las habilidades distintivas del personal, o conceder libertad a los equipos para planear y ejecutar su trabajo. Los autoempleados con frecuencia tienen fuertes necesidades de autorrealización. Cuando Mary Kay fundó su empresa en 1963, actuó con la creencia de que cuando una mujer pone sus prioridades en orden, en verdad puede conseguirlo todo.

Uso de la jerarquía de necesidades de Maslow. El modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow también señala los tipos de conductas que contribuirán a la satisfacción de diversas necesidades. Las tres necesidades de categoría más baja, fisiológicas, de seguridad y sociales, se conocen también como: **necesidades por deficiencia**. Según Maslow, a menos que se satisfagan estas necesidades la persona no logrará convertirse en una persona sana, tanto en el aspecto físico como en el psicológico. En contraste, las necesidades de estima y realización personal se denominan **necesidades de crecimiento**. La satisfacción de estas necesidades contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano.

Este modelo ofrece información incompleta sobre el origen de las necesidades. Sin embargo, significa que las necesidades de orden superior están presentes en la mayoría de las personas, incluso aunque no las reconozcan o actúen para satisfacerlas. Estas necesidades de nivel superior motivarán a la mayor parte de las personas si no sucede algo que obstaculice su surgimiento.

Esta jerarquía de necesidades se basa en los valores culturales de Estados Unidos. En culturas que valoran la ausencia de incertidumbre, como Japón y Grecia, la seguridad del trabajo y el empleo vitalicio representan motivadores más fuertes que el desarrollo personal. Aún más, en Dinamarca, Suecia y Noruega, el valor y los premios derivados de una alta calidad de vida son más importantes que la productividad. Por tanto, las necesidades sociales son más intensas que las de autorrealización y autoestima. En países como China, Japón y Corea, que valoran el colectivismo y las prácticas comunitarias más que los logros individuales, la sensación de pertenencia y la seguridad son mucho más importantes que la satisfacción de las necesidades de crecimiento. Por tanto, aunque las necesidades que identificó Maslow tal vez sean universales, su lógica u orden en la jerarquía difiere de una cultura a otra.⁷

El trabajo de Maslow ha recibido mucha atención por parte de los administradores, así como de los psicólogos.⁸ Las investigaciones indican que los administradores de nivel superior están en mejores posibilidades de satisfacer sus necesidades de estima y de realización personal que los administradores de nivel inferior; en parte la razón radica en que los administradores de nivel superior enfrentan retos y oportunidades más desafiantes relacionados con la autorrealización. Los empleados que trabajan en equipos están en posibilidad de satisfacer sus necesidades de nivel superior cuando toman decisiones que afectan a su equipo y compañía. Por ejemplo, en la planta de Miller Brewing Company en Trenton, Ohio, se capacita a los empleados para que realicen múltiples tareas, entre ellas la contratación y capacitación de los integrantes de los equipos e incluso despedir a quienes no se desempeñan en forma adecuada. Conforme los integrantes del equipo aprenden tareas nuevas, comienzan a satisfacer sus necesidades de nivel más alto. Los empleados que tienen poco o ningún control sobre su trabajo (como los obreros de las líneas de montaje) tal vez ni siquiera experimenten necesidades de nivel superior en relación con sus puestos. Los estudios señalan también que la satisfacción de las necesidades difiere según el trabajo que desarrolla la persona, su edad, sus antecedentes y el tamaño de la compañía. “No todo el mundo se motiva en la misma forma. Uno no debe asumir que es una solución que se ajusta a todos. Se tienen que entender las necesidades de la gente”, dice Susan Dallas, gerente de desarrollo de negocios de Gartner, una empresa consultora de tecnología de la información, de San Diego.

El recuadro de Competencia del manejo de la comunicación en la siguiente página, ilustra la forma en que los gerentes de tecnología de la información tratan de mantener a sus empleados motivados durante periodos de despidos corporativos, inquietud global y mercados bursátiles volátiles. De acuerdo con Allan McLaughlin, jefe de tecnología de LexisNexis, la clave es la comunicación con los empleados. Él cree que los trabajadores desconectados no están motivados a trabajar hasta su máximo potencial, y que encontrar una forma de evitar esta situación requiere contar con elementos de juicio sobre las necesidades de los trabajadores. ¿Qué necesidades de los empleados satisface McLaughlin en LexisNexis con su programa de capacitación?

MODELO DE MOTIVACIÓN DE LOGROS

David McClelland propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura.⁹ Afirmó que todos tienen tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte *motivo de poder* realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. A estas personas les interesa poder brindar premios de posición social a sus seguidores. Las personas con un fuerte

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN*PREMIOS A LA MEDIDA EN LEXISNEXIS*

Allan McLaughlin cree que los gerentes necesitan atender las necesidades de los empleados mediante una comunicación abierta y directa. McLaughlin sostiene reuniones en que se “brinca el nivel”, donde se reúne y habla de manera informal con 10 o 15 empleados escogidos al azar de su personal de 830 personas. “La única regla es que no hay reglas en estas reuniones”, explica. En ellas, los empleados tienen oportunidad de hablar con el jefe, discutir sus opiniones en diversas materias y reunirse con empleados de otros departamentos. En una reunión, los empleados sugirieron formas de acelerar un proyecto. Después de estudiar la propuesta, la administración la aprobó y llevó al cabo. Los empleados apoyaron los cambios por que habían intervenido en ellos. McLaughlin también comparte noticias sobre lo que está pasando en la compañía. En otra reunión de esta clase, compartió la noticia de que la empresa estaba en el proceso de reducir el tamaño de los cubículos para acomodar más personas en menos espacio. Los empleados se sintieron ofendidos con esta propuesta, diciendo que reducir su espacio de trabajo era muy desmotivante. McLaughlin dice que él “apostó su carrera” afirmando que, con más espacio de oficinas y dejando los cubículos como estaban, la rotación de personal y el estado de ánimo mejorarían. Tenía razón: menos gente renunció y el estado de ánimo mejoró en forma drástica.

McLaughlin aprendió también que muchos empleados de las áreas de Tecnología de Información (TI) no desean un progreso profesional que requiera largas horas de trabajo y el manejo de otros. Algunos empleados están más interesados en un tiempo de calidad con su familia, que en el avance de su carrera. Al ofrecer horarios flexibles, LexisNexis permite que los empleados participen en muchas actividades de familia que de otra manera podrían perderse, y fomenta su motivación para realizar un buen trabajo. También se estimula a los empleados a desarrollar sus competencias más allá de las áreas técnicas. Se ven alentados a trabajar en comités (por ejemplo, escolares y de obras de beneficencia) y en otras asociaciones para adquirir diferentes experiencias de aprendizaje. Por ejemplo, el personal sugirió y McLaughlin autorizó que dos empleados de TI de LexisNexis trabajaran en una asociación técnica local durante un año. En sus palabras, “Aprendieron cosas que no podrían haber adquirido en la TI corporativa”.

McLaughlin también encontró que el reconocimiento y el aprecio del esfuerzo de los empleados pueden ser muy motivadores. Al agradecer a los empleados y reconocer sus contribuciones excepcionales, él trata de alentar un fuerte sentido de lealtad y promover un mayor interés en las actividades de trabajo del personal. Utilizando expresiones de aprecio de bajo costo, como notas de agradecimiento, expresiones verbales de afecto, premios y destacando los logros en las publicaciones internas de LexisNexis, McLaughlin muestra a los empleados que sus contribuciones son bien recibidas.¹⁰

Para más información sobre LexisNexis, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.LexisNexis.com>.

motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Las personas con un fuerte *motivo de logro* compiten contra alguna norma de excelencia o contribución particular frente a la cual juzgan sus conductas y logros.

McClelland ha estudiado mucho la motivación de logros, en particular la que se relaciona con el carácter empresarial. Su **modelo de motivación de logros** afirma que las personas se sienten motivadas según la intensidad de su deseo de desempeñarse en función de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. Según McClelland, casi todas las personas creen que cuentan con un “motivo para el logro”, pero es probable que sólo 10% de la población estadounidense esté fuertemente motivada hacia el logro. La magnitud de esta motivación depende de la infancia, las experiencias personales y laborales y el tipo de empresa donde se trabaja. En la

tabla 5.1 se muestra el modelo de McClelland aplicado a los presidentes de Estados Unidos. Los motivos de los mandatarios se pueden documentar en la legislación que propusieron y las políticas seguidas durante sus administraciones. ¿Coinciden los motivos que usted eligió con los que nosotros escogimos?

Según el modelo de McClelland, los motivos se “almacenan” en la mente preconsciente, justo por debajo del nivel de plena conciencia. Se encuentran ubicados entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de las fantasías, donde las personas se hablan a sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías se puede sujetar a pruebas, y que se puede enseñar a las personas a cambiar su motivación si se cambian estas fantasías.

Medición de la motivación de logros. McClelland midió la intensidad de la motivación de logros de una persona con el **Test de Apercepción Temática (TAT)**. El TAT usa imágenes no estructuradas capaces de provocar muchos tipos de reacciones en la persona que se pone a prueba. Entre los ejemplos se halla una mancha de tinta que se puede percibir como muchos objetos diferentes o una imagen con la que es posible crear diversas historias. No hay respuestas correctas o incorrectas, y no se limita el grupo de alternativas entre las cuales la persona puede escoger. Una meta importante del TAT es obtener la visión particular de esa persona acerca del mundo. Se dice que el TAT es un método proyectivo porque insiste en las percepciones individuales de los estímulos, el significado que cada persona les otorga y la forma en que los organiza. (Recuerde el examen de la percepción en el capítulo 3.)

Una prueba proyectiva incluye observar la fotografía de la figura 5.4 entre 10 y 15 segundos, y después redactar un relato breve que responda a las siguientes preguntas.

- ¿Qué sucede en la fotografía?
- ¿En qué piensa la mujer?
- ¿Qué llevó a esta situación?

Escriba su propio relato sobre la fotografía. Luego compárelo con la siguiente explicación redactada por un gerente con una gran motivación de logros, a quien McClelland describiría como alto realizador.

La persona de la fotografía es funcionaria de una pequeña empresa con deseos de obtener un contrato para su compañía. Sabe que la competencia será dura, porque todas las grandes empresas presentan licitaciones para dicho contrato. Ha hecho una pausa para pensar en lo feliz que será si a su compañía se le otorga el gran contrato. Esto significará estabilidad para

Tabla 5.1

Necesidades de poder, logros y afiliación de los presidentes de Estados Unidos

Presidente	Necesidades		
	Poder	Logros	Afiliación
Bush, G. W.	Moderado	Alto	Bajo
Clinton, B.	Moderado	Alto	Alto
Reagan, R.	Alto	Moderado	Bajo
Kennedy, J. F.	Alto	Bajo	Alto
Roosevelt, F. D.	Alto	Bajo	Moderado
Lincoln, A.	Moderado	Bajo	Moderado
Washington, G.	Bajo	Bajo	Moderado

Figura 5.4

Foto de muestra usada en una prueba proyectiva



Fuente: © Tom McCarthy/Photo Edit

la empresa y con probabilidad un gran aumento de sueldo para ella. Está satisfecha porque acaba de pensar en la forma de fabricar una pieza básica que permitirá a su compañía presentar un presupuesto reducido y terminar el trabajo con tiempo de sobra.

¿Qué perfil de motivación identificó usted? ¿Está de acuerdo con el del ejecutivo?

Características de los altos realizadores. Los altos realizadores automotivados muestran tres características importantes.¹¹ Primero, les gusta establecer sus propias *metas*. Descontentos de navegar sin dirección y dejar que la vida los guíe, casi siempre están tratando de lograr algo. Los altos realizadores buscan el reto de tomar decisiones difíciles. Seleccionan las metas con que se comprometen. Por consiguiente, es poco probable que acepten en forma automática metas que otras personas intenten seleccionar para ellos, incluidos sus superiores. Ejercen autocontrol sobre su conducta, en particular en las formas en que buscan alcanzar las metas seleccionadas. Tienden a solicitar asesoría o ayuda sólo de expertos capaces de proporcionar los conocimientos o habilidades necesarias. Los altos realizadores prefieren la responsabilidad total de alcanzar sus metas hasta donde sea posible. Si ganan, desean recibir el crédito; si pierden, aceptan la culpa. Por ejemplo, supongamos que a usted se le brinda la opción de escoger entre lanzar unos dados con una posibilidad en tres de ganar, o trabajar en un problema con una posibilidad en tres de solucionarlo en el tiempo asignado. ¿Cuál seleccionaría usted? Los altos realizadores escogerían trabajar en el problema, aunque es obvio que lanzar los dados representa menos trabajo y las posibilidades de ganar son las mismas. Los altos realizadores prefieren trabajar en un problema en lugar de dejar el resultado a la casualidad o a otras personas.

En segundo lugar, evitan elegir metas muy difíciles. Prefieren *metas moderadas* que no sean tan fáciles de alcanzar que no ofrezcan satisfacción, ni tan difíciles que cumplirlas sea más por suerte que por capacidad. Determinan lo que es posible y luego seleccionan la meta factible más difícil. El juego de lanzar aros ejemplifica este punto. En la mayor parte de las ferias se ven juegos que exigen a quienes participan en el lanzamiento de aros a un poste una distancia mínima, pero sin especificar la distancia máxima. Imagine que el mismo juego permitiera a las personas colocarse

a la distancia que quisieran del poste. Algunas lanzarían más o menos al azar, unas veces cerca y otras más lejos. Los que se sienten motivados por altos logros calcularán con cuidado dónde deben colocarse para contar con la mayor posibilidad de ganar un premio y, a pesar de ello, sentir un reto. Estas personas se ubicarán a una distancia que no será ni muy cercana como para convertir la tarea en algo ridículamente fácil, ni muy lejos como para volverla imposible. Fijan un punto a una distancia moderada desde el que sea posible alcanzar el poste. Por tanto, se fijan retos personales y disfrutan tareas que aumentarán sus capacidades.

En tercer lugar, los altos realizadores prefieren tareas que brindan una *retroalimentación inmediata*. Dada la importancia que tienen las metas para ellos, les gusta saber cuán bien van. Ésa es una razón por la que una persona motivada por altos logros con frecuencia elige una carrera profesional, una carrera en ventas o actividades empresariales. A la mayoría de los altos realizadores les atrae el golf: en este deporte, los jugadores pueden comparar sus resultados con el número de golpes establecido para el campo, con su propio desempeño anterior en el mismo y con los resultados de los contrincantes; el desempeño se relaciona tanto con la retroalimentación (resultados) como con la meta (número de golpes establecido para el hoyo específico).

Incentivos financieros. El dinero ejerce un efecto complejo sobre los altos realizadores. Por lo general, valoran mucho sus servicios y les asignan un precio alto. Las personas con altos logros suelen mostrar confianza en sí mismas y conciencia de sus capacidades y limitaciones y, por tanto, se sienten seguras cuando eligen realizar un trabajo determinado. Es poco probable que permanezcan mucho tiempo en una empresa que no les pague bien. Existen dudas respecto a si un plan de incentivos en realidad aumenta su desempeño, pues por lo general trabajan al máximo de su eficiencia. Valoran el dinero como un poderoso símbolo de sus logros y suficiencia. Un incentivo financiero crearía descontento si sienten que refleja de manera inadecuada sus aportaciones.

Cuando opera la motivación de logros, es probable que se produzca un desempeño notable de una tarea compleja. Sin embargo, la motivación de logros no opera cuando los altos realizadores realizan tareas rutinarias o aburridas, o cuando no hay competencia por las metas. Un ejemplo de un alto realizador es John Schnatter, director y fundador de Papa John's. La energía de Schnatter para convertirse en el número uno en la industria de las pizzas, ha hecho de Papa John's un gran competidor en esta industria con ventas por 28 000 millones de dólares al año. Al mismo tiempo que mantiene una participación de un poco menos de 27% del mercado de pizzas para llevar a casa, la meta de Schnatter es ganarle esa porción de mercado a Pizza Hut (que tiene alrededor de 38%) con el empleo de mejores ingredientes y preparando una mejor pizza. Él ha logrado resultados notables al ser singularmente obsesivo sobre la alta calidad y el desempeño. Predica a sus empleados sobre el tema de las pizzas en términos muy apasionados. Requiere que todos los empleados memoricen los seis valores centrales de la empresa, entre los que figuran estar enfocado, la satisfacción del cliente debe ser superior, y la gente es la prioridad número uno *siempre*, y pide a los empleados durante las reuniones que se paren y griten esos valores. Él creó una escala de diez puntos para la pizza perfecta que mide la calidad de las pizzas. Por ejemplo, lo que va en la parte superior no debe tocar el borde de la pizza, ni haber "picos ni valles" en éste, todos los hongos deben estar cortados a una sola medida de 0.25 de pulgada, no deben aparecer manchas o salpicaduras de color en la corteza. El boletín de noticias de los empleados lleva artículos como "La historia de las aceitunas negras de Papa John's" o "La historia de los tomates de Papa John's". Tales artículos informan a los empleados sobre cómo se utilizan ingredientes especiales para hacer las pizzas de Papa John's.

En sus oficinas centrales de Louisville, Kentucky, la mayoría de los empleados (incluido Schnatter) visten playeras azules de Papa John's, con la leyenda Pizza Wars tejida, los empleados tienen incluso su propia ropa bordada con el logo de Papa John's. Para 2003, Schnatter quería que Papa John's fuera la marca de pizza número uno en cuanto a reconocimiento del nombre, y para 2008, la empresa líder en ventas.¹²

Uso del modelo de motivación de logros de McClelland. La mayor parte de las investigaciones que respaldan el modelo de motivación de logros ha sido realizada por McClelland y sus asociados en McBer and Company. Con base en esta investigación recomiendan el siguiente enfoque.

- Ordenar las tareas para que los empleados reciban retroalimentación sobre su desempeño en forma periódica. Aquélla permitirá a los empleados modificar sus conductas según sea necesario.
- Dar buenos ejemplos de modelos de logros. Se debe estimular a los empleados para que tengan figuras que emular.
- Modificar la imagen que los empleados tienen de sí mismos. Los altos realizadores se aceptan como son, y buscan retos y responsabilidades en el trabajo.
- Orientar las aspiraciones de los empleados. Los empleados deben fijarse metas realistas y la forma en que pueden alcanzarlas.
- Hacer saber que los gerentes con éxito son los que tienen una motivación de poder más alta que su motivación de afiliación.

Uno de los principales problemas que presenta el modelo de motivación de logros es al mismo tiempo su mayor fortaleza. El método TAT es valioso porque permite al investigador llegar a los motivos preconcientes de las personas. Este método tiene algunas ventajas respecto de los cuestionarios, pero la interpretación de un relato es más un arte que una ciencia. Como resultado de ello, hay dudas sobre su confiabilidad. También se ha puesto en duda la durabilidad de las tres necesidades del modelo. Hacen falta más investigaciones para explorar su validez.

Objetivo de aprendizaje

3. Explicar cómo el diseño del puesto afecta la motivación.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE EL DISEÑO DE DESEMPEÑO

Frederick Herzberg y sus asociados adoptaron un enfoque diferente para examinar lo que motiva a la gente. Él y su equipo tan sólo pidieron a las personas que les dijeran cuándo creían que eran excepcionalmente buenos en sus puestos, y cuándo se sentían excepcionalmente mal sobre su trabajo. Como se muestra en la tabla 5.2, la gente identificó cosas algo diferentes cuando se sentían bien o mal acerca de su trabajo. A partir de este estudio desarrollaron la teoría de dos factores, mejor conocida como el **modelo motivador-higiene**, que propone que hay dos conjuntos de factores, motivadores y de higiene, que son las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo.¹³

FACTORES MOTIVADORES

El primer grupo de factores, los **factores motivadores**, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son **factores intrínsecos**, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Las políticas de la organización quizá sólo tengan una repercusión indirecta sobre ellos. Sin embargo, al definir el desempeño excepcional,

Tabla 5.2

Fuentes de satisfacción e insatisfacción en el puesto

FACTORES MOTIVADORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

- Logro
- Avance en la carrera
- Autonomía
- Retos
- Retroalimentación
- Responsabilidad

FACTORES DE HIGIENE QUE AFECTAN LA INSATISFACCIÓN EN EL PUESTO

- Reglas y políticas organizacionales
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los supervisores
- Sueldo
- Seguridad
- Condiciones de trabajo

la organización permite que las personas sientan que por ejemplo, han realizado sus tareas bien de manera excepcional. ¿Puede usted identificar algunos motivadores que Starbucks usa para motivar a sus empleados (véase el caso introductorio)?

FACTORES DE HIGIENE

El segundo grupo de factores, los **factores de higiene**, incluye la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en que éste se realiza. Los factores de higiene son **extrínsecos**, o factores externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño. ¿Puede usted identificar los factores de higiene usados por Starbucks para atraer a nuevos empleados?

Influencias culturales. Uno de los temas importantes de este libro es reconocer y explorar el tema de la diversidad cultural en la fuerza de trabajo. Toda vez que las empresas estadounidenses continúan su expansión en otros países y las compañías extranjeras establecen instalaciones industriales en Canadá, México y Estados Unidos, los gerentes tienen que tomar conciencia de las diferencias culturales y la forma en que éstas llegan a afectar la motivación de los empleados.¹⁴ Herzberg cree que a pesar de las diferencias culturales, los motivadores y los factores de higiene afectan a los trabajadores en forma similar en todo el mundo. Para los trabajadores estadounidenses, alrededor de 80% de los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo se encuentran en los motivadores. Para los trabajadores de otros países de la lista, los motivadores representaron entre 60 y 90% de los factores que conducen a la satisfacción en el puesto. Los factores de higiene representaron la mayor parte de las razones por las que los empleados se hallaban descontentos con sus empleos. En Finlandia, 80% de los trabajadores expresó que los factores de higiene contribuían principalmente al descontento en el trabajo, mientras que sólo 10% afirmó que formaban parte de su satisfacción con el trabajo.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), los gerentes y empleados de América del Norte laborarán en forma más estrecha con otros que no necesariamente comparten una motivación similar para el trabajo. No pasará mucho tiempo para que los gerentes estadounidenses perciban que los empleados de México tienen diferentes actitudes respecto del trabajo. En general, en Estados Unidos los trabajadores están en favor de tomar la iniciativa, adquirir responsabilidad individual y aceptar en forma personal el fracaso. Son competitivos, tienen metas altas y viven pensando en el futuro. En México, los trabajadores operan en forma cómoda en grupos y el grupo comparte tanto el éxito como el fracaso. Tienden a ser cooperativos, flexibles y disfrutan la vida tal como se vive en el momento.

Las prioridades de los empleados mexicanos son la familia, la religión y el trabajo, en este orden. Los gerentes de las plantas patrocinan a lo largo del año cenas familiares para celebrar los aniversarios de los empleados que han trabajado allí 5, 10, 15 o 20 años. Los empleados pueden usar la casa club de la compañía para bodas, bautizos, fiestas de aniversario y otras celebraciones familiares. Las empresas también patrocinan un día de la familia, en que los familiares de los empleados pueden recorrer la planta, disfrutar espectáculos y comida, y participar en actos deportivos.

El día normal de trabajo en México es de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. Un autobús de la compañía recoge a los empleados en distintos lugares de la ciudad. Al personal le gusta tomar su comida principal a mediodía, cuyo costo subsidia en buena medida la empresa (hasta 70%). Como aspecto interesante, los gerentes sirven esta comida a los empleados.¹⁵

En cada cultura, ciertos factores actúan como motivadores y otros como desmotivadores. Los motivadores específicos y su importancia relativa son particulares de cada cultura y, con demasiada frecuencia, de cada situación. El relato de las dos plantas de agua en Rumania que se presenta en el recuadro de Competencia del manejo transcultural ilustra estas diferencias. ¿Qué factores motivadores existen en cada planta? ¿Qué factores de higiene existen en cada planta?

El uso de motivadores e higiene. El modelo de motivador-higiene atrae a los administradores porque ofrece puntos de vista directos sobre cómo motivar a la gente. Por ejemplo, en lugar de

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL*PERLA HARGITA*

Perla Hargita es una empresa embotelladora de agua mineral que se encuentra en los Alpes transilvanos del noroeste de Rumania. Es una compañía de propiedad familiar que ha estado en el negocio más de dos generaciones. Sus dos plantas emplean 285 personas, 60% de las cuales viven en la población. Ambas plantas combinadas embotellan un mínimo de 30 000 litros de agua al día, que se incrementa a 45 000 litros en el verano. El agua se embarca a toda Rumania y se exporta a otros países de Europa Oriental, así como a Canadá y a Australia.

En la planta de botellas de vidrio, la mayor parte del equipo es anticuado. El equipo más viejo se fabricó en Alemania y es muy confiable; el más reciente fue hecho en Rumania y tiene descomposturas frecuentes. El equipo Rumano no puede ser remplazado por mejor equipo de fabricantes de otros países, porque ahora se exige que todas las empresas “compren rumano”. Las normas de seguridad en la fábrica prácticamente son inexistentes. Nubes de vapor se elevan de la lavadora abierta de botellas conforme el agua caliente salpica el piso de concreto. La maquinaria chirría y cruje conforme las botellas van pasando por el sistema. Las botellas de vidrio recicladas se lavan, llenan, tapan y etiquetan en una banda transportadora abierta. Un grupo de trabajadores, en su mayoría mujeres jóvenes, inspecciona con la vista las botellas vacías para detectar defectos, mientras otras se cercioran de que se llenan hasta el nivel adecuado. Las botellas ya llenas con frecuencia se destapan de repente, haciendo un ruido como de disparos. No hay dispositivos de seguridad para impedir que los dedos de los trabajadores queden atrapados en la banda transportadora, no hay líneas amarillas pintadas para señalar las áreas de seguridad al caminar, y la iluminación es pobre en muchas áreas de la planta. Los accidentes son frecuentes, pero los trabajadores no los reportan al gerente por temor a ser despedidos. La maquinaria hace un ruido tan ensordecedor que los trabajadores no pueden escucharse entre sí a menos que griten. Tampoco reciben taponos industriales para los oídos o protección para los ojos. Micu Korton, el gerente de la planta, reconoce que la mayoría de los trabajadores sufre una severa pérdida de agudeza auditiva, pero afirma que es sólo un riesgo ocupacional.

En agudo contraste, la planta de embotellamiento de plástico es moderna, toda blanca, con brillante iluminación, limpia y seca y suficientemente silenciosa como para que los trabajadores puedan hablar entre sí a un volumen normal. Tres técnicos con uniforme blanco vigilan paneles de control digital. Sólo se escucha un suave zumbido de la maquinaria computarizada. La línea de embotellado está totalmente encerrada en un limpio túnel de acrílico que ofrece un ambiente seguro, sano y eficiente para la operación. En un proceso ininterrumpido y sin sobresaltos, las cápsulas de plástico calentado se transforman en botellas. Las botellas se llenan con agua, se tapan, etiquetan y agrupan en paquetes de 12 para su embalaje y embarque.

Durante el verano, los operarios de ambas plantas trabajan con afán cuatro horas diarias de tiempo extra. Ganan por lo menos 10% más de lo que podrían ganar si cultivaran papas o trabajaran en la decadente industria textil. Los sueldos en Perla Hargita promedian 1 235 537 lieu, o sea, alrededor de 124 dólares al mes, que en el verano se incrementan a 186 dólares por una jornada de 12 horas. Además, ambas plantas ofrecen con descuento agua, cerveza y otras bebidas embotelladas a todos los empleados. Los trabajadores de ambas plantas tienen varios días festivos con goce de sueldo al año y una pequeña gratificación en Navidad. Las mujeres constituyen la mayor parte de la fuerza laboral en la planta embotelladora de vidrio, mientras que los hombres están empleados en la de plástico. En Rumania, las mujeres suelen ganar 25% menos que los hombres.¹⁶

hacer que varias personas ejecuten diferentes partes de un trabajo, sería mejor que una sola lo realizara todo. Ello significaría mayores motivadores para esa persona. Corning Glass, Sea-Land y American Greeting Cards, entre otros, han rediseñado los puestos para hacerlos más atractivos

para sus empleados. Los puestos que incluyen motivadores mejoran las competencias de trabajo en equipo, manejo propio, y de comunicación, porque la gente toma su trabajo con mayor seriedad. Asimismo, los motivadores retroalimentan a los empleados tanto como es posible. Como ya vimos en el capítulo 4, si la gente sabe lo que está haciendo, estará más motivada para tener una buena actuación. Como el modelo motivador-higiene sostiene que la satisfacción y la insatisfacción no forman un solo continuo, una persona puede estar al mismo tiempo satisfecha e insatisfecha. Estos continuos separados se ilustran en la figura 5.5.

A pesar de sus características atractivas, se han hecho varias críticas importantes al modelo motivación-higiene.¹⁷ Una señala que Herzberg usó un procedimiento limitado por su método; es decir, el método que usó para medir los factores determinó los resultados. Hizo dos preguntas fundamentales: “¿Podría describir en detalle cuándo se sintió excepcionalmente bien con su trabajo?” y “¿Podría describir en detalle cuándo se sintió excepcionalmente mal en su trabajo?” Para responder a estas preguntas las personas tienden a brindar respuestas deseables de manera social, es decir, las que creen que el investigador desea escuchar o que suenan “razonables”. Las personas también tienden a atribuir buenos resultados en el trabajo a sus propios esfuerzos y achacar las razones de resultados deficientes a otros (recuerde el estudio de la atribución de sesgo de autoservicio en el capítulo 3).

Otra duda sería sobre el modelo motivación-higiene radica en si la satisfacción y la insatisfacción en realidad son dos dimensiones separadas, como lo señala la figura 5.5. Los resultados de las investigaciones son variados. Algunos investigadores han detectado factores que contribuyen tanto a la satisfacción como a la insatisfacción, así como otros han encontrado que los factores motivadores pueden contribuir a la insatisfacción, y los de higiene a la satisfacción. Por ejemplo, en Starbucks, los empleados reportaron que los factores de higiene están relacionados de manera estrecha con su satisfacción en el empleo. Sin embargo, estas conclusiones no han desautorizado el concepto de que la satisfacción y la insatisfacción son dos continuos diferentes.

Objetivo de aprendizaje

- 4. Describir el modelo de expectativas de la motivación.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LAS EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

Además de crear puestos que la gente pueda encontrar interesantes y gratificantes, ésta también se motiva con la creencia de que puede esperar alcanzar ciertos premios si trabaja de manera asidua para obtenerlos. Creer que usted puede obtener la máxima calificación en esta clase si dedica el suficiente esfuerzo puede ser un gran motivador. Si el lector puede observar un claro

Figura 5.5 Situaciones motivador-higiene



vínculo entre su conducta de estudio (esfuerzo) y su calificación, estará motivado a estudiar. Si no detecta dicho vínculo, ¿para qué estudiar? Para entender mejor este enfoque de la motivación, echemos un vistazo al modelo de expectativas.

MODELO DE EXPECTATIVAS

El **modelo de expectativas** afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Tales cosas quizá incluyan la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de realizar una tarea atractiva o la capacidad de establecer y alcanzar metas difíciles. Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales. Piensan en lo que deben hacer para obtener los premios y lo que los premios representan para ellos. Cuatro suposiciones sobre las causas de la conducta en las organizaciones constituyen la base para este modelo.

Primero, una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente determina la conducta. Ni la persona ni el ambiente por sí solos determinan la conducta. Las personas se unen a empresas con expectativas sobre sus empleos con base en sus necesidades, motivaciones y experiencias anteriores. Todos estos factores influyen en la forma en que las personas responden a una organización, pero dichos factores pueden cambiar, y de hecho cambian, con el transcurso del tiempo.

Segundo, las personas deciden su propia conducta en las organizaciones, aun cuando existan muchas limitaciones al comportamiento individual (por ejemplo, mediante reglas, tecnología y normas de los grupos de trabajo). La mayoría de las personas toma dos clases de decisiones conscientes: 1) decisiones de asistir al trabajo, quedarse en la misma empresa, y unirse a otras compañías (decisiones de pertenencia); y 2) decisiones acerca de qué tanto producir, cuán intensamente laborar y de calidad del trabajo (decisiones sobre el desempeño en el puesto).

Tercero, personas diferentes tienen distintas necesidades y metas. Los empleados desean premios diferentes por su trabajo, lo que depende de su sexo, raza, edad y otras características. De los tantos premios que Starbucks ofrece a sus empleados, ¿cuáles encuentra usted atractivos? ¿Por qué? Dentro de cinco años, ¿es probable que los mismos premios le resulten atractivos?

Cuarto, las personas deciden entre diversas alternativas con base en su percepción de si cierto comportamiento conducirá al resultado deseado. Las personas hacen aquello que perciben que las conducirá a los premios deseados y evitan realizar aquello que perciben que conducirá a resultados indeseables.¹⁸

En general, el modelo de expectativas afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo (premios). Al tomar decisiones sobre la organización donde trabajarán y cuán intensamente lo harán, actúan con base en tales necesidades e ideas. El modelo también afirma que las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente, sino que la motivación más bien depende de las situaciones que enfrenten las personas y la forma en que sus respuestas se adaptan a sus necesidades.

Para comprender el modelo de expectativas hay que definir sus variables más importantes y explicar su funcionamiento. Éstas consisten en resultados de primero y segundo niveles, expectativas, valencias e instrumentalidad.

Resultados de primero y segundo niveles. Los resultados de los comportamientos relacionados con realizar el trabajo en sí se denominan **resultados de primer nivel**. Y son el nivel de desempeño, la frecuencia de ausentismo y la calidad del trabajo. Los **resultados de segundo nivel** son los premios (positivos o negativos) que quizá produzcan los resultados de primer nivel. Abarcan aumentos de sueldo, ascensos, aceptación de los compañeros de trabajo y seguridad en el empleo.

Expectativas. La creencia de que un nivel de esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado, se denomina **expectativa**. Ésta varía desde la creencia de que no existe relación alguna entre el esfuerzo y el desempeño, hasta la certeza de que un determinado nivel de esfuerzo dará como resultado un correspondiente nivel de desempeño. La expectativa tiene un valor que oscila desde 0, que señala la inexistencia de posibilidad que ocurra un resultado de primer nivel después del comportamiento, hasta +1, que indica la certeza de que un resultado

de primer nivel seguirá a un comportamiento. Por ejemplo, si usted cree que no existe posibilidad de obtener una buena calificación en el próximo examen si estudia este capítulo, su valor de expectativa sería 0. Si tiene esta expectativa no debería estudiar este capítulo. Los buenos profesores harán cosas para ayudar a sus estudiantes a creer que un sólido esfuerzo los llevará a obtener mejores calificaciones.

Instrumentalidad. La relación entre los resultados de primer y segundo niveles se denomina **instrumentalidad**. Sus valores oscilan entre -1 y $+1$. Un valor -1 señala que lograr un resultado de segundo nivel se relaciona en forma inversa con el logro de un resultado de primer nivel. Por ejemplo, Sharon Coon, gerente de personal de AT&T desea ser aceptada como miembro de su grupo de trabajo, pero el grupo tiene una norma sobre lo que es un nivel aceptable de desempeño. Si ella viola esa norma, su grupo de trabajo la rechazará. Por tanto, Coon limita su desempeño de modo tal que no viole la norma del grupo. Un valor $+1$ indica que el resultado del primer nivel se relaciona en forma positiva con el resultado del segundo nivel. Por ejemplo, si se recibe la calificación más alta en todos los exámenes, la probabilidad de lograr el resultado del segundo nivel deseado (aprobar este curso) se acerca a $+1$. Si no hay relación alguna entre el desempeño en una prueba y aprobar o no el curso, la instrumentalidad sería 0.

Valencia. La preferencia de una persona por un resultado específico de segundo nivel, se llama **valencia**. Los resultados que arrojan valencias positivas incluyen el respeto de amigos y compañeros de trabajo, la realización de un trabajo significativo, seguridad en el empleo y ganar suficiente dinero para mantenerse uno mismo y a una familia. Los resultados que arrojan valencias negativas son los que se quiere evitar, como el despido, no ser considerado para un ascenso o la suspensión por acoso sexual. Un resultado es positivo cuando se desea, y negativo cuando se rechaza o se quiere evitar. Un resultado tiene valencia 0 cuando resulta indiferente.

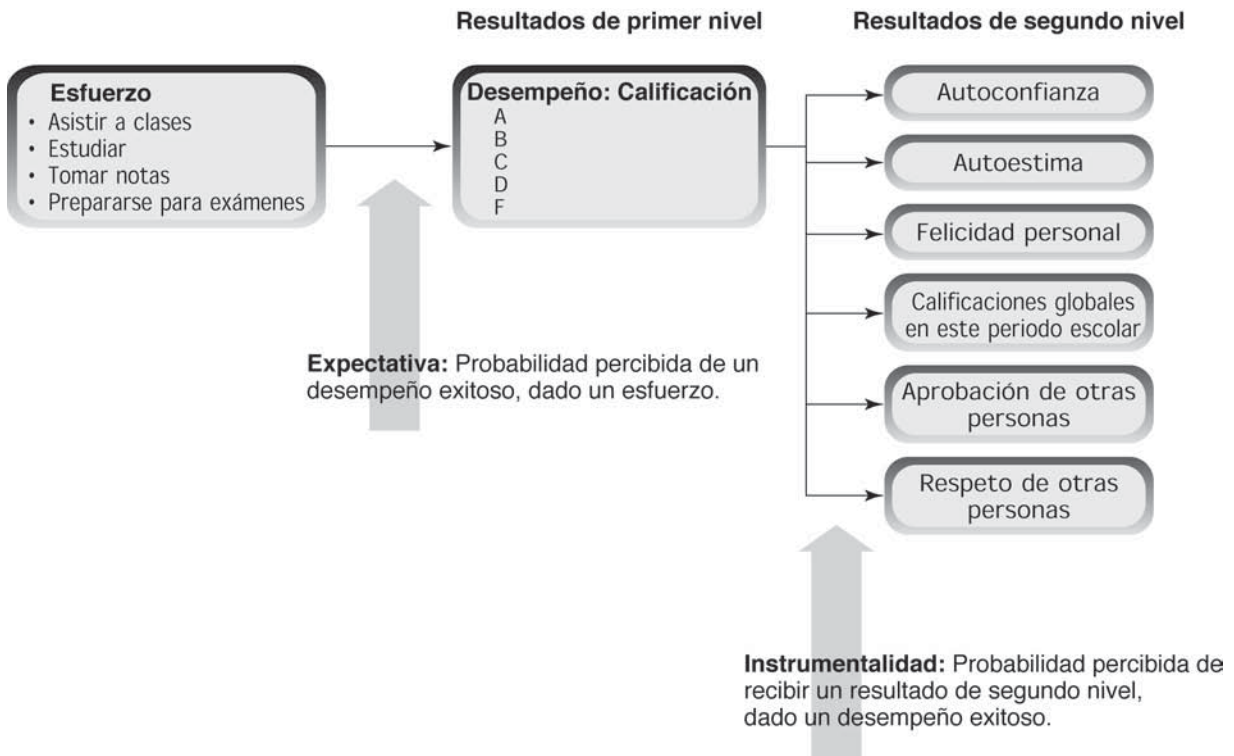
Recapitulación. En resumen, el modelo de expectativas afirma que la motivación en el trabajo está determinada por las creencias individuales respecto a las relaciones esfuerzo-desempeño y cuán deseables son ciertos resultados de trabajo vinculados con diferentes niveles de desempeño. En pocas palabras, es posible recordar las características esenciales del modelo con esta cláusula:

Las personas invierten esfuerzo en sus labores para lograr un desempeño que produzca resultados valiosos en relación con el trabajo.

El modelo de expectativas en operación. Estas cinco variables fundamentales que se acaban de definir y exponer, conducen a un modelo general de la motivación de expectativas, tal como se muestra en la figura 5.6. La motivación es la fuerza que provoca que las personas realicen esfuerzos, pero el esfuerzo por sí solo no basta. A menos que la persona crea que el esfuerzo conducirá a cierto nivel de desempeño deseado (resultado de primer nivel) no invertirá mucho esfuerzo. La relación esfuerzo-desempeño se basa en la percepción de la dificultad de lograr una conducta específica (por ejemplo, trabajar para obtener una calificación excelente en este curso) y la probabilidad de lograr esa conducta. Por una parte, usted puede tener una alta expectativa de que si asiste a clases, estudia el libro, toma buenas notas y se prepara para el examen, podría obtener una calificación excelente en este curso. Es probable que tal expectativa se traduzca en realizar el esfuerzo necesario en esas actividades para obtener dicha calificación. Por otra parte, tal vez crea que aunque asista a clases, estudie el libro, tome buenas notas y se prepare, la posibilidad de obtener una calificación excelente es de sólo 20 %. Es probable que tal expectativa evitará que aplique el esfuerzo necesario para obtener esa calificación.

El nivel de desempeño es importante para alcanzar los resultados de segundo nivel deseados. La figura 5.6 muestra seis resultados de segundo nivel deseables: autoconfianza, autoestima, felicidad personal, calificaciones globales de este periodo escolar, aprobación y respeto por parte de otras personas. En general, si usted cree que un nivel particular de desempeño (A, B, C, D, o

Figura 5.6 Modelo de expectativas en acción



Fuente: VandeWalle, D., Cron, W. L., y Slocum, J. W. The role of goal orientation following performance feedback, *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 629-640.

F) desemboque en estos resultados deseados, es más probable que trate de desempeñarse en ese nivel. Si usted en realidad desea estos seis resultados de segundo nivel, y puede alcanzarlos sólo si obtiene la calificación más alta en este curso, la instrumentalidad entre recibir esa calificación y estos seis resultados será positiva. Pero si cree que obtener tal calificación en este curso significará que no obtendrá la felicidad personal ni la aprobación y el respeto de otras personas, la instrumentalidad entre la calificación y estos resultados será negativa. En otras palabras, mientras más alta sea la calificación es menos probable que usted experimente la felicidad personal, usted podría decidir no luchar por esa calificación en este curso. Una vez que ha tomado su decisión, usted reducirá su esfuerzo y comenzará a faltar a clases, a dejar de estudiar para los exámenes, etcétera.

Los investigadores aún trabajan en formas de comprobar este modelo, pues ha presentado algunos problemas.¹⁹

1. El modelo intenta predecir la elección o la cantidad de esfuerzo que una persona aplicará en una o más tareas. Sin embargo, hay poco acuerdo sobre qué constituye la elección o el esfuerzo para personas diferentes. Por tanto, es difícil medir con exactitud esta variable fundamental.
2. El modelo de expectativas no especifica los resultados de segundo nivel que son importantes para una persona específica en una situación determinada. Aunque los investigadores están dedicados a aclarar este tema, con frecuencia resulta difícil la comparación de los resultados limitados con que se cuenta hasta la fecha, ya que cada estudio es único. Observe de nuevo los resultados de segundo nivel en la figura 5.6. ¿Los elegiría usted? ¿Qué otros seleccionaría?
3. El modelo contiene la suposición implícita de que la motivación es un proceso de elección consciente. Es decir, la persona calcula en forma consciente el dolor o placer que espera obtener o evitar al hacer una elección. El modelo de expectativas no dice nada sobre la motivación inconsciente o las características de la personalidad. De hecho, con frecuencia las

personas no hacen elecciones conscientes sobre los resultados que buscan. ¿Recuerda haber pasado por este proceso en cuanto a su calificación mientras asistía a este curso?

4. El modelo funciona mejor en culturas que dan más importancia a la atribución interna. Cuando la gente en una cultura cree que puede controlar su ambiente de trabajo y su propia conducta, como en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, el modelo de expectativas puede explicar el comportamiento. En culturas donde la gente cree que el ambiente de trabajo y su propia conducta no están totalmente bajo su control, como en Brasil, Arabia Saudita, Irán, Japón y China, los supuestos del modelo podrían no ser válidos. Por ejemplo, un gerente canadiense en Japón decidió ascender a una de sus jóvenes representantes de ventas japonesas a gerente (lo que conllevaba estatus y premios financieros). Para su sorpresa, la promoción redujo el desempeño de la nueva gerente. ¿Por qué? Los japoneses tienen una alta necesidad de armonía: acomodarse bien con sus colegas. La promoción, que es un premio individualista, separó a la nueva gerente de sus colegas, la apenó y, por tanto, redujo su propia motivación para el trabajo.²⁰

Usos organizacionales. Aunque todavía existen algunos problemas en la investigación, el modelo de expectativas tiene algunas consecuencias importantes para motivar a los empleados. Éstas se pueden agrupar en siete sugerencias para la acción.²¹

1. Los gerentes deben tratar de determinar qué resultados son valiosos para cada empleado. Dos formas de hacerlo consisten en observar sus reacciones frente a los diferentes premios y preguntar qué tipo de premios quieren. Sin embargo, los gerentes deben reconocer que con el transcurso del tiempo los empleados pueden cambiar de opinión, y de hecho lo hacen, sobre los resultados deseados.
2. Los gerentes deben definir el desempeño como bueno, adecuado y deficiente en términos observables y mensurables. Es necesario que los empleados comprendan qué se espera de ellos y cómo estas expectativas afectan el desempeño. Cuando Baxter Pharmaceutical Company anunció una nueva mesa de auscultación para médicos, sus vendedores quisieron saber qué comportamientos conducirían a mayores ventas; por ejemplo, si debían buscar cuentas nuevas o intentar vender las mesas nuevas a los clientes existentes. En la medida en que Baxter logró capacitar a su personal de ventas respecto a su nuevo producto, pudo vincular los esfuerzos de los vendedores con el desempeño.
3. Los gerentes deben estar seguros de que se puedan alcanzar los niveles de desempeño deseados que se establezcan para los empleados. Si los empleados sienten que el nivel de desempeño necesario para obtener un premio es más alto de lo razonable, su motivación para el desempeño será baja. Por ejemplo, Nordstrom dice a sus empleados: “Atiendan las solicitudes no razonables de los clientes”. Se exhorta a los empleados a que mantengan cuadernos de notas con actos “heroicos”, como llevar en persona al aeropuerto artículos adquiridos por teléfono para entregarlos a un cliente que sale en un viaje de negocios urgente, cambiar un neumático averiado del automóvil de un cliente o pagar su estacionamiento cuando la envoltura para regalo de una compra en la tienda demora más de lo esperado. No es extraño que Nordstrom pague a sus empleados mucho más de lo que ganarían en una tienda de la competencia. Para quienes gozan vender y son capaces de cumplir con sus exigentes normas, Nordstrom es el paraíso.
4. Los gerentes deben vincular de manera directa el desempeño específico que buscan, con los resultados que desean los empleados. Recuerde del capítulo 4 la exposición acerca de la manera de aplicar los principios del condicionamiento operante para mejorar el desempeño. Si un empleado logró el nivel de desempeño deseado para un ascenso, hay que ascenderlo cuanto antes. Para crear y mantener un alto nivel de motivación es muy importante que los empleados vean con claridad y rapidez el proceso de premiación. Los actos concretos acompañarán a las intenciones declaradas para vincular el desempeño con los premios.
5. Los gerentes nunca deben olvidar que las percepciones, no la realidad, son las que determinan la motivación. Con mucha frecuencia los gerentes interpretan mal el comportamiento de los

- empleados, porque tienden a apoyarse en sus propias percepciones de la situación y olvidan que las de los empleados son diferentes.
6. Los gerentes deben analizar las situaciones de conflicto. Una vez establecidas las expectativas positivas para los empleados, deben observar toda la situación para determinar si otros factores entran en contradicción con las conductas deseadas (por ejemplo, el grupo de trabajo informal o el sistema formal de premios de la empresa). La motivación sólo será alta cuando los empleados perciban muchos premios y pocos resultados negativos relacionados con el buen desempeño.
 7. Los gerentes deben asegurarse de que los cambios en los resultados o en los premios sean suficientemente grandes como para motivar esfuerzos significativos. Las recompensas insignificantes tal vez resulten en esfuerzos mínimos, si es que se realiza alguno, para mejorar el desempeño. Los premios serán tan considerables como para motivar a las personas a que hagan el esfuerzo necesario para cambiar el desempeño en forma importante.

Los trabajadores de Dean Foods han estado utilizando la mayoría de estas siete sugerencias en sus 58 plantas de lácteos. Como en la mayoría de las organizaciones, los gerentes de Dean Foods están preocupados por hacer mejoras que puedan afectar la calidad, el costo y el servicio a los clientes. Desde la llegada de Gary Flickinger, vicepresidente de manufactura, todo el personal ha quedado incluido en un programa de Participación de Empleados que ha generado más de 4 700 ideas en menos de 18 meses y empujado la eficiencia de la planta a niveles más altos. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de Equipos ilustra la forma en que estos resultados se alcanzaron. El lector podrá identificar muchos de los siete principios que están basados en el modelo de expectativas en este relato.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

DEAN FOODS

La administración de Dean Foods ha sido consciente durante mucho tiempo del potencial de utilidades enterrado por la ineficiencia en las operaciones y en la cadena de suministros. Cuando Gary Flickinger arribó a la compañía, indicó que una de sus metas sería construir un programa con el cual los empleados pudieran asumir más responsabilidades por la eliminación de cuellos de botella en la producción, aplicar programas de mantenimiento y procedimientos más efectivos, y eliminar labores innecesarias.

En cada una de las 58 plantas de la compañía, los empleados y gerentes recibieron la petición de evaluar su planta respecto de asuntos como la seguridad, costo, entrega y calidad. Los resultados se compartieron y se formaron equipos transfuncionales. Cada equipo se capacitó en los aspectos básicos de manejo de reuniones eficaces. Cada grupo estaba dirigido por un facilitador e incluía un secretario o “escriba”. Todas las áreas de la planta estuvieron representadas. Un supervisor tomó parte en la mayoría de las reuniones, pero no fungió como facilitador. Las reuniones duraban sólo 10 minutos y se enfocaban en una de las cuatro áreas de preocupación.

Como las reuniones duran sólo 10 minutos, tienen que ser directas y al punto. Los miembros de cada grupo se pantean entre sí una sola pregunta: ¿Qué cosa en el proceso nos hizo cumplir o dejar de cumplir las metas de este día? Una respuesta simple fue que los empleados necesitaban nuevos anteojos de limpieza. Surgió una respuesta más compleja cuando un capataz resbaló y se fracturó una costilla en la planta. De inmediato, un equipo comenzó a buscar respuestas y pronto recomendó que se entregaran nuevas botas de hule a todos los empleados. Ahora, unos chancletones de hule que se ponen sobre las botas entregadas a todos los empleados de la planta les permiten asentar mejor los pies, incluso en superficies resbalosas. La rapidez en las decisiones de la administración para atender las propuestas de los grupos captó la atención de los empleados.

Las metas y el desempeño se registran en gráficas, carteles, tableros y otros dispositivos para que todo el mundo pueda verlos. El propósito de la reunión de 10 minutos es mejorar la comunicación en ambos sentidos, y al hacerlo así identificar cualquier asunto o problema, encontrar su causa y arreglarlo. El miembro del equipo que planteó el asunto o problema, asume la responsabilidad de atenderlo o corregirlo en los 30 días siguientes. Si el asunto o problema no ha

Para más información sobre Dean Foods, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.deanfoods.com>.

sido atendido en ese tiempo, el equipo pregunta a la persona cuál es la razón. Las compras no programadas de alto costo o gastos que resultan de la propuesta de un equipo, tienen que ser aprobadas por el gerente de la planta.

Uno de los beneficios de usar equipos es que los empleados están aprendiendo el negocio. Ellos ven cómo el trabajo de su departamento se ajusta y afecta el trabajo de otros departamentos de la planta. Por ejemplo, en la planta de la compañía en Buena Park, California, los equipos recomendaron medidas de ahorro de energía por más de 10 000 dólares al año y una idea para reciclar desechos y desperdicios que generó ingresos de 20 000 dólares. La eficiencia de la planta se elevó en más de 13%, porque los equipos sugirieron formas de ahorrar energía y también de hacer el mantenimiento preventivo.²²

Objetivo de aprendizaje

5. Explicar cómo los sentimientos de equidad afectan la motivación.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA EQUIDAD

Los sentimientos de injusticia estaban entre las fuentes más frecuentes de descontento en relación con el trabajo que Herzberg y sus asociados registraron. Algunos investigadores han hecho del deseo de imparcialidad, justicia o equidad el núcleo de atención esencial de sus modelos. Supongamos que usted acaba de recibir un aumento de 7 %. ¿Conducirá este aumento a un desempeño mayor, a uno menor o a ningún cambio? ¿Está satisfecho con el aumento? ¿Variaría la satisfacción del aumento de sueldo al compararlo con el índice de precios al consumidor, con lo que esperaba obtener o con lo que recibieron otros integrantes de la organización que desarrollaron el mismo trabajo y el mismo nivel de desempeño?

EL MODELO DE EQUIDAD: EQUILIBRIO ENTRE APORTES Y RESULTADOS

El **modelo de equidad** concentra la atención en los sentimientos de una persona respecto a cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás.²³ Se basa en la creencia de que la gente está motivada para mantener una relación justa o equitativa con otros, y evitar relaciones que son injustas o inequitativas. El modelo contiene dos suposiciones importantes. La primera es que la gente evalúa las relaciones interpersonales en la misma forma que evaluaría la compra o venta de una casa, acciones o un automóvil. El modelo visualiza las relaciones interpersonales como procesos de intercambio en que los individuos realizan contribuciones y esperan ciertos resultados. La segunda es que las personas no funcionan en el vacío. Comparan sus situaciones con las de otros para determinar la equidad de un intercambio. En otras palabras, lo que le ocurre a la persona es importante cuando se compara ella misma con otros similares (como compañeros de trabajo, parientes y vecinos).

Modelo general de equidad. El modelo de equidad se basa en la comparación de dos variables: aportes y resultados. Los **aportes** representan lo que aporta una persona al intercambio; los **resultados** son lo que recibe del intercambio. En la tabla 5.3 se presentan algunos aportes y resultados habituales. Es necesario advertir que los renglones en las dos listas no están acoplados, y no representan intercambios específicos.

Según el modelo de equidad, las personas asignan importancia a diversos aportes y resultados de acuerdo con sus percepciones de la situación. Como la mayor parte de las situaciones incluye múltiples aportes y resultados, el proceso de ponderación no es exacto. Sin embargo, por lo general la gente es capaz de distinguir entre los aportes y resultados más importantes y los menos importantes. Después que llega a una proporción de aportes y resultados válido para sí misma, lo compara con la proporción de aportes y resultados percibidos de otras personas que se hallan en la misma situación o en una similar. Los casos que resultan pertinentes se convierten entonces en motivo de comparación para determinar si se siente tratada en forma equitativa.²⁴

Existe equidad cuando la proporción de aportes y resultados de una persona es igual a de resultados y aportes de otros casos aplicables. Por ejemplo, quizá una persona se sienta remunerada

Tabla 5.3

Ejemplos de aportes y resultados en las organizaciones

APORTES	RESULTADOS
Edad	Trabajo interesante
Asistencia	Prestaciones
Habilidades interpersonales, de comunicación	Ventajas del puesto (espacio de estacionamiento o ubicación de la oficina)
Esfuerzo en el trabajo (muchas horas)	Seguridad en el empleo
Nivel de educación	Monotonía
Experiencia anterior	Ascenso
Desempeño	Reconocimiento
Apariencia personal	Responsabilidad
Antigüedad	Sueldo
Posición social	Prestaciones por antigüedad
Habilidades técnicas	Símbolos de posición social
Capacitación	Condiciones de trabajo

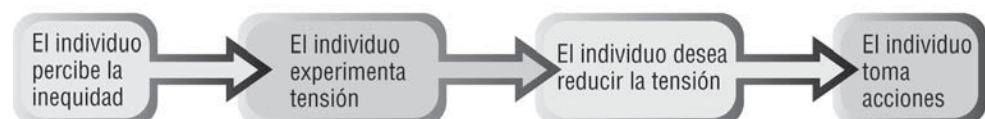
en forma apropiada en cuanto a lo que aporta a un trabajo, en comparación con lo que otros reciben por sus aportes. Existe inequidad cuando se percibe que las proporciones de resultados y aportes son desiguales. Greg Hyslop, director del programa de ingeniería de Boeing, trabaja con más intensidad que sus compañeros, termina todas sus tareas a tiempo aunque otros no lo hagan, y dedica más tiempo a sus labores, pero recibe el mismo aumento de sueldo que todos. ¿Qué ocurre? Hyslop cree que sus aportes son mayores que los de sus compañeros y, por consiguiente, merecería un mayor aumento de sueldo. También habría inequidad cuando la remuneración es excesiva. En este caso, los empleados a quienes se paga en exceso tal vez estén motivados por sentimientos de culpa o por una presión social para trabajar más, con objeto de reducir el desequilibrio entre sus aportes y resultados y los de sus compañeros de trabajo.

Consecuencias de la inequidad. La inequidad causa tensión en el individuo y entre los demás. La tensión no es agradable, por lo que la persona se siente motivada a reducirla a un nivel tolerable, como lo ilustra la figura 5.7. Para reducir una desigualdad percibida y el correspondiente nivel de tensión, el empleado quizá elija actuar en una o más de las formas siguientes.

- Aumentar o disminuir sus aportes hasta que perciba un nivel equitativo. Por ejemplo, las personas con una remuneración baja reducirían su volumen de producción, trabajarían menos horas, se ausentarían con mayor frecuencia, etcétera.
- Cambiar sus resultados para restaurar la equidad. Muchos organizadores de sindicatos intentan atraer a personal no sindicalizado con la promesa de mejorar las condiciones de trabajo, las horas y la remuneración sin incrementar el esfuerzo del empleado (aporte).
- Puede distorsionar sus propios aportes y resultados. En lugar de cambiar de verdad los aportes y los resultados, la gente puede distorsionarlos en su mente para alcanzar un equilibrio más favorable. Por ejemplo, si se siente tratada en forma no equitativa, distorsionará la intensidad de las labores (éste trabajo es muy fácil) o tratará de aumentar la importancia del trabajo para la organización (¡éste sí que es un trabajo importante!).

Figura 5.7

La inequidad como proceso motivacional



- Tal vez abandonar la organización o solicitar un traslado a otro departamento. Al hacerlo esperan encontrar un equilibrio más favorable.
- Puede cambiar a un nuevo grupo de referencia para reducir la fuente de la inequidad. El deportista estrella de una institución educativa media que no consigue una beca deportiva para ingresar a una gran universidad, podría decidir que una escuela más pequeña tiene más ventajas, con lo que justificaría la necesidad de echar un vistazo a escuelas más pequeñas cuando estudia sus opciones de inscripción.
- Puede distorsionar los aportes o resultados de otros. Tal vez llegue a creer que el grupo de comparación en realidad trabaja en forma más intensa y, por consiguiente, merece mayores recompensas.

Con estas seis acciones en mente, echemos un vistazo al robo que efectúan los empleados como una reacción a la injusticia. El robo cometido por los empleados es uno de los problemas más serios que enfrentan las organizaciones. Cada día pierden un promedio de 9 dólares por trabajador. Uno de cada 28 empleados roba a su organización. La deshonestidad de los cajeros representa 48% del robo en los supermercados. Y el robo promedio de la gente que trabaja en los restaurantes es de 1 500 dólares al año. La American Management Association estima que el robo de los empleados cuesta a las organizaciones estadounidenses más de 400 mil millones de dólares al año. De esa cantidad, alrededor de 250 mil millones de dólares se roba de las tiendas de departamentos de ventas al menudeo y en la Internet. El robo creció a una tasa anual de casi 22% durante los últimos cinco años. Después de leer ambos relatos en el siguiente recuadro de Competencia del manejo de la ética, ¿cómo explicaría usted esa conducta?

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

ROBO COMETIDO POR LOS EMPLEADOS

Relato 1

Un empleado se halla trabajando fuera de la ciudad durante varios días. Una tarde cena y regresa a su cuarto de hotel. Al estar revisando la programación de la televisión, encuentra una película que quiere ver y lo hace. Cuando paga el siguiente día, aparece un cargo de 5 dólares en la cuenta del hotel. ¿Por qué? Es el pago de la película. El empleado entrega su cuenta de gastos de la semana. La cuenta del hotel es 500 dólares. El encargado de cuentas por pagar anula el cargo de 5 dólares por la película y le rembolsa al empleado 495 dólares de la cuenta del hotel. ¿Por qué? Porque las películas son un gasto personal y su reembolso va contra las políticas de la compañía.

Relato 2

Una joven pareja compra una casa en un área exclusiva de Dallas y solicita una membresía en el Stonebriar Country Club, donde el ingreso cuesta 38 500 dólares. En la solicitud la esposa indica que ella trabaja como empleada en un banco local. El gerente del Club llama a su jefe para verificar su información. El esposo es un profesor de matemáticas de una escuela de educación media local. El gerente del club también llama al distrito escolar local para verificar su situación laboral. El gerente del banco sabía el alto costo de ingreso a Stonebriar y el costo de las casas en el área donde la pareja había comprado. Sospechando algo, el gerente del banco inicia una investigación interna que descubre un fraude de 1.8 millones de dólares cometido por la esposa.

Explicaciones

En el relato 1, la persona razona que si había estado fuera de su hogar trabajando de diez a doce horas al día, estaba haciéndole ganar a su compañía tres veces su sueldo de 65 000 dólares. No asistió a los juegos de fútbol de sus niños ni a las reuniones de padres y maestros. Él se sintió justificado al cobrar esa pequeña cantidad a la compañía para su disfrute.

En el relato 2, la esposa se motivó a robar al banco donde trabajaba porque ella y su marido necesitaban dinero para apoyar un estilo de vida que sus amigos tenían. Creía que el banco le

debía más dinero porque ella estaba más calificada (tenía estudios universitarios, era mayor de edad, y había trabajado en el banco más de 15 años antes de aceptar ese puesto) para su trabajo que cualquiera de los otros empleados (todos los cuales eran sólo graduados de educación media, tenían 19 años y estaban en su primer empleo).²⁵

JUSTICIA PROCESAL: TOMA DE DECISIONES JUSTAS

La teoría de la equidad se enfoca en los resultados que la gente recibe después de que ha dedicado tiempo, esfuerzo u otros elementos. No tiene que ver en primer lugar con la forma en que se tomaron las decisiones que conducen a los resultados. La justicia procesal examina el impacto del proceso usado para llegar a una decisión. La equidad percibida en las reglas y procedimientos se conoce como **justicia procesal**.²⁶ El modelo de justicia procesal afirma que los empleados estarán más motivados para desempeñarse a un nivel más alto cuando consideran justos los procedimientos de toma de decisiones sobre la distribución de los resultados. Los empleados están motivados para esperar equidad en la forma que se toman las decisiones, así como en las decisiones en sí mismas.

Por ejemplo, las reacciones a los aumentos de sueldos, están fuertemente influidas por la percepción de los empleados respecto a la equidad de los aumentos. Cuando los empleados sienten en su interior que los aumentos se administraron con justicia, estarán más satisfechos con ellos que si los procedimientos usados para aplicarlos se estimaran injustos. La justicia percibida de los procedimientos utilizados para asignar los aumentos de sueldos predice mejor la satisfacción que la cantidad absoluta de remuneración recibida. De manera similar, los estudiantes basan las evaluaciones que reciben de los maestros en las percepciones acerca de lo que son calificaciones justas.

Tanto en situaciones de remuneración como de evaluación, la persona no puede controlar de manera directa la decisión, pero reacciona a los procedimientos usados para tomarla. Incluso cuando una decisión en particular tiene resultados negativos, los procedimientos justos contribuirán a asegurar que sienta que sus intereses se protegen.

Las evaluaciones acerca de la justicia procesal realizadas por los empleados también se relacionan con la confianza en la administración, el propósito de abandonar la organización, la evaluación del jefe, los robos cometidos por los empleados y la satisfacción en el trabajo. Consideremos algunos de los aspectos relativamente triviales que se presentan de manera cotidiana en una organización y que resultan afectados por la justicia procesal: decisiones sobre quién atenderá los teléfonos a la hora de la comida cuando los demás no están en su lugar, elegir el lugar donde se realizará el día de campo de la compañía o quién recibirá los programas de computación más modernos.

También se descubrió que la justicia procesal afecta las actitudes de los trabajadores que permanecen después de un recorte de personal en una empresa. Cuando se despiden trabajadores, los supervivientes (los que permanecen en el trabajo) con frecuencia se encuentran en una buena posición para evaluar la justicia de la manera en que se manejó el despido. Cuando el despido se lleva a cabo en forma equitativa, los supervivientes se sienten más comprometidos con la organización que cuando creen que se trató de manera injusta a los trabajadores despedidos.²⁷

La conducta de ciudadanía organizacional (o grado de compromiso): más allá del compromiso del deber. En muchas organizaciones, los empleados realizan tareas que no se requieren de modo formal.²⁸ La **conducta de ciudadanía organizacional (o grado de compromiso)** excede los deberes formales del trabajo, pero resulta necesaria para la supervivencia de la organización o importante para su imagen y aceptación. Ejemplos de conducta de ciudadanía organizacional son ayudar a resolver problemas de los compañeros de trabajo, la presentación de sugerencias constructivas, participar en forma voluntaria en servicios a la comunidad (por ejemplo donación de sangre, campañas de la Cruz Roja y trabajos de organizaciones caritativas). Aunque los administradores no exigen de modo formal estas conductas, son importantes en todas las organizaciones. Ayudar a los compañeros de trabajo es una forma de conducta de un ciudadano organizacional de especial importancia en lo referente a las computadoras. Toda organización tiene algunos genios en computación, pero con frecuencia es la secretaria que no sale a comer la

que puede solucionar el problema con mayor facilidad y sin poner en evidencia al usuario en aprietos. Muchas veces los gerentes subestiman el volumen de ayuda informal que tiene lugar en las organizaciones.

Los empleados tienen mucha libertad para dedicarse a conductas de ciudadanía organizacional. Resulta más probable que quienes fueron tratados con justicia y están satisfechos se dediquen a estos comportamientos que quienes sienten haber sido tratados en forma injusta. Los trabajadores justamente tratados se dedican a las conductas de ayuda a la organización porque quieren devolverle algo. La mayor parte de las personas desea intercambios justos con los compañeros de trabajo y con otras personas de la organización.

Ray Hertz, consultor de mercadotecnia de la división de Internet y nuevos medios de EDS, desarrolló un método simple pero innovador para agradecer las conductas de ciudadanía organizacional en su oficina de Dallas. Al inicio del año, Hertz le da a cada uno de sus 10 empleados un envase con 12 canicas. A lo largo del año, los empleados entregan las canicas a otros que los ayudaron de alguna forma o porque les proporcionaron un servicio extraordinario. Durante el año se va premiando a los empleados, que se enorgullecen del número de canicas que acumulan, aunque no reciban ninguna recompensa monetaria de Hertz.

Usos organizacionales. A menudo, los gerentes emplean el modelo de equidad para tomar diversas decisiones, como pueden ser la aplicación de acciones disciplinarias, la concesión de aumentos de sueldo, la asignación del espacio en la oficina y de estacionamiento y la concesión de otros privilegios en la mayor parte de las organizaciones. El modelo de equidad conduce a dos conclusiones principales. Primera, hay que tratar a los empleados en forma justa. Cuando las personas creen que no se les trata de manera equitativa, tratarán de corregir la situación y reducir la tensión mediante uno o más de los tipos de acciones presentadas en esta sección. Una desigualdad considerable aumenta la probabilidad de que la gente elija más de un tipo de acción para reducirla. Por ejemplo, las personas pueden retirarse parcialmente de la organización con ausencias más frecuentes, retardos, tareas no terminadas a tiempo o robos. Las organizaciones intentarán reducir los aportes de estos empleados con trabajos monótonos, eliminación de algunos privilegios y sólo pequeños aumentos de sueldos.

Segundo, la gente toma decisiones relacionadas con la equidad sólo después de comparar sus aportes y resultados con los de otros empleados comparables.²⁹ Estos otros pueden ser empleados de la misma organización o de otras. Los últimos representan un problema importante para los gerentes, pues son incapaces de controlar lo que otras empresas pagan a sus empleados. Por ejemplo, Ralph Sorrentino, socio de Deloitte Consulting, contrató a una estudiante de administración de negocios en 43 500 dólares, el máximo que la compañía pagaría por ese puesto. La nueva empleada creía que su sueldo era muy bueno hasta que lo comparó con los 48 250 dólares que otros compañeros estaban recibiendo en Accenture, McKinsey y Bain. Ella creía que estaba siendo mal pagada en comparación con sus ex compañeros de escuela, lo que causaba un problema de inequidad para ella (y la compañía).³⁰

La idea de que la equidad en una organización está determinada por algo más que simplemente el dinero, ha recibido mucha atención de parte de la administración. La equidad organizacional está influida por la forma en que se utilizan las reglas y procedimientos y la medida en que se consulta a los empleados respecto de las decisiones que los afectan.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Definir la motivación y describir el proceso de la motivación.

Un modelo motivacional de seis etapas indica que los individuos se comportan en ciertas formas para satisfacer sus necesidades. Los gerentes tienen tres retos motivacionales, los motivos sólo se pueden inferir, las necesidades son dinámicas y la existencia de diferencias considerables en las motivaciones de la gente.

2. Describir dos enfoques de necesidades humanas básicas sobre la motivación.

Maslow propuso que las personas tienen cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización, y que cuando se satisface una necesidad, ésta ya no motiva más a la persona. McClelland creía que las personas tienen tres necesidades aprendidas

(logro, afiliación y poder), enraizadas en la cultura de una sociedad. Centramos la atención en el papel de la necesidad de logros y se señalaron las características de las personas de alta realización, incluidas las de que les gusta fijarse a sí mismas metas moderadas y realizar tareas que les proporcionan retroalimentación inmediata.

3. Explicar cómo el diseño de puestos afecta la motivación.

Herzberg afirmó que hay dos tipos de factores que afectan la motivación de una persona: los motivadores y los de higiene. Los motivadores, como el reto que plantea el trabajo, conducen a la satisfacción, pero no a la insatisfacción. Los factores de higiene, como el caso de las condiciones laborales, evitan el descontento pero no conducen a la satisfacción. Los administradores deben estructurar los puestos enfocándose en los motivadores porque llevan a una alta satisfacción y desempeño en el trabajo.

4. Describir el modelo de expectativas de la motivación.

El modelo de expectativas afirma que las personas saben lo que desean del trabajo. Sólo eligen actividades después de decidir que satisfacen sus necesidades. Los componentes principales de este modelo son los resultados de primero y segundo niveles, las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Una persona tiene que creer que el esfuerzo aplicado conducirá (expectativas) a algún nivel de desempeño deseado (resultado de primer nivel) y que este nivel de desempeño conducirá (instrumentalidad) a las recompensas deseadas (resultados de segundo nivel y valencias). De lo contrario, la persona no estará motivada para invertir el esfuerzo necesario para desempeñarse al nivel deseado.

5. Explicar cómo los sentimientos de equidad afectan la motivación.

El modelo de equidad se centra en la percepción que la persona tiene de cuán justo se le trata en comparación con otros en situaciones similares. Para realizar este juicio, la persona compara sus aportes (experiencia, edad) y los resultados (sueldos) con los de otras personas. Si existe equidad, la persona no estará motivada para actuar. Si existe inequidad, la persona quizá se conduzca en alguna de seis formas para reducirla. Tanto la justicia procesal como la conducta de ciudadanía organizacional (o grado de compromiso) se basan en el modelo de equidad y tienen consecuencias importantes para las percepciones de equidad de los empleados. La justicia procesal examina el impacto del proceso (reglas y procedimientos) usado para tomar una decisión. Las conductas de ciudadanía organizacional son comportamientos de los empleados que van más allá de los requerimientos que les exige su puesto.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Aportes	Modelo de motivación de logros
Conducta de ciudadanía organizacional	Modelo motivador-higiene
Expectativas	Motivación
Factores de higiene	Necesidades
Factores extrínsecos	Necesidades de afiliación
Factores intrínsecos	Necesidades de autorrealización
Factores motivadores	Necesidades de crecimiento
Habilidad	Necesidades de seguridad
Inequidad	Necesidades fisiológicas
Instrumentalidad	Necesidades por deficiencia
Justicia procesal	Resultados
Meta	Resultados de primer nivel
Modelo de equidad	Resultados de segundo nivel
Modelo de expectativas	Test de Apercepción Temática (TAT)
Modelo de jerarquía de necesidades	Valencia

PREGUNTAS DE REPASO

1. “Estoy aburrido”, dice Sam Wesson, empleado de Home Depot. ¿Qué recomendaría usted para hacer más interesante el trabajo de Wesson?
2. Piense en el peor empleo que haya tenido. ¿Qué enfoque de motivación se utilizó en esa compañía? Ahora piense en el mejor empleo que haya tenido. ¿Qué enfoque de motivación se usó en esa empresa?
3. Identifique los factores de higiene en el caso introductorio de Starbucks. De acuerdo con Herzberg, ¿qué función desempeñan? ¿Atraen a la gente los factores de higiene cuando busca empleo? Explíquese.
4. ¿Cuáles son sus propios supuestos respecto de la motivación? ¿Cómo reflejan la cultura en la que se desarrolló?
5. ¿Por qué no hay una fuerte relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en él?
6. ¿Cómo podría alguien, como John Schnatter, director general de Papa John’s, aplicar el modelo de motivación de McClelland para motivar a sus empleados?
7. ¿Por qué un empleado con un bajo nivel de motivación mostraría un desempeño alto?
8. ¿Por qué tuvieron éxito los gerentes de Dean Foods en motivar a sus empleados?
9. Imagínese que acaba de ser seleccionado para convertirse en el nuevo gerente de ventas de Dell Computer en Rumania. ¿Qué haría usted para motivar a su personal para que se convirtiera en gente de alto rendimiento?
10. ¿Qué pasos seguiría una organización para estimular la justicia procesal de parte de sus gerentes?
11. Si es importante tratar a los empleados con justicia y establecer relaciones equitativas, ¿qué pasos pueden dar los gerentes para cerciorarse de que la gente está recibiendo un trato justo?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

¿Qué desea usted de su puesto?

Hemos listado al azar las 16 características mencionadas con mayor frecuencia que los empleados desean de su trabajo. Por favor, clasifíquelas en orden, tanto de la importancia para usted en cuanto a satisfacción. Clasifique estas características 1 (la más importante), 2 (la segunda en importancia), 3 (la tercera en importancia) y así sucesivamente, hasta la 16 (la menos importante). Utilice el mismo procedimiento para clasificar la satisfacción. Luego compare sus respuestas con las de los gerentes que trabajan en una amplia variedad de empleos e industrias que se reproducen al final de este ejercicio.

Características del puesto	Clasificación por importancia	Clasificación por satisfacción
1. Trabajar en forma independiente	_____	_____
2. Posibilidades de ascenso	_____	_____
3. Contacto con las personas	_____	_____
4. Horario flexible	_____	_____
5. Seguro médico y otras prestaciones	_____	_____
6. Trabajo interesante	_____	_____
7. Trabajo importante para la sociedad	_____	_____
8. Seguridad en el empleo	_____	_____
9. Oportunidad de aprender habilidades nuevas	_____	_____
10. Altos ingresos	_____	_____
11. Reconocimiento por parte de los integrantes del equipo	_____	_____

Características del puesto	Clasificación por importancia	Clasificación por satisfacción
12. Tiempo de vacaciones	_____	_____
13. Horarios normales	_____	_____
14. Trabajar cerca de casa	_____	_____
15. Poco estrés en el trabajo	_____	_____
16. Un trabajo en que es posible ayudar a los demás	_____	_____

Respuestas dadas por los gerentes

Para la importancia en el trabajo, el orden de clasificación de las características es 1-6; 2-14; 3-15; 4-16; 5-1; 6-2; 7-13; 8-3; 9-4; 10-11; 12-5; 13-8; 14-12; 15-10; 16-9.

Para la satisfacción en el trabajo, el orden de clasificación de las características es 1-3; 2-14; 3-2; 4-6; 5-13; 6-4; 7-9; 8-7; 9-11; 10-12; 11-15; 12-8; 13-5; 14-1; 15-16; 16-10.

Preguntas

1. Elija cualquier modelo de motivación y piense en las respuestas. ¿Qué factores de la situación (por ejemplo, estar en la escuela, buscar un nuevo trabajo, tener aspiraciones de más responsabilidades, tener deseos de trabajar para una empresa extranjera, etc.) influyeron en su clasificación de la importancia?
2. ¿Qué características dieron a la mayoría de los que respondieron, su mayor satisfacción en el trabajo? ¿Qué modelo de motivación ayuda a comprender estas clasificaciones?

Competencia: El manejo del cambio

Carol Bernick, presidente de Alberto-Culver, Norteamérica

En 1994, cuando Carol Bernick y su marido tomaron las riendas de una compañía que su padre y madre habían edificado, encontraron ventas totalmente decaídas y una baja rentabilidad en las marcas mejor conocidas de Culver-Alberto VO5, St. Ives y Mrs. Dash. La consolidación de los minoristas estaba en camino, y la naturaleza competitiva de la industria era muy ruda. Colgate, Palmolive, L'Oreal y Unilever, todas tenían una manufactura y una mercadotecnia superiores. Las ventas totales de todos los productos de Alberto-Culver eran de menos de 350 millones de dólares. Los Bernicks analizaron las cosas y se dieron cuenta de que la organización no estaba a la altura del desafío. En un esfuerzo para no lastimar a su gente, sus padres habían mantenido a los empleados ajenos a los detalles de la operación y las realidades de negocios que estaba enfrentando la empresa (pérdida de participación en el mercado, altos costos, etcétera).

Con la idea de cambiar la motivación de los empleados, Carol Bernick contrató una empresa consultora para que estudiara el nivel de satisfacción de los empleados de la compañía. Los resultados la devastaron. Incluso los que tenían mejor actuación se quejaban de prestaciones no competitivas, dificultad para entender las políticas, la falta de políticas amigables con la familia, escasas evaluaciones de desempeño, falta de espíritu de equipo, etc. Tan pronto como Bernick recibió los resultados de la encuesta, decidió hacer cambios. Comenzó el proceso regando centavos en el piso antes de presentar su discurso de "estado de la compañía". Mientras esperaba que la gente se sentara, se dio cuenta de que nadie había levantado ningún centavo. Después del discurso, le preguntó al grupo: "¿Puede alguien nombrar nuestro producto de mayor venta?" La respuesta fue el shampoo VO5. Luego volvió a preguntar: "¿Cuáles son las utilidades que obtenemos de VO5?" El grupo no respondió, pero entonces ella dijo, "Vean el piso, y si ven un centavo, levántenlo. Ese centavo representa nuestra utilidad total en cada botella del shampoo VO5". Había comenzado el proceso de convertir a los empleados en gente de negocios.

Ella creó un nuevo puesto llamado Líder de Desarrollo de Crecimiento (LDC). Ahora hay alrededor de 70 de estos puestos en la empresa. La gente que los ocupa interviene en carreras y vidas de sus subordinados, ayudándoles a establecer metas que contribuyan a la rentabilidad de Culver, participando en sus procesos de revisión de desempeño, y cerciorándose de que entiendan y aprovechen las prestaciones y las políticas de recursos humanos de Culver. Cada año, los LDC y sus empleados se dividen en cuatro equipos, y se les dan 15 minutos para ponerse de acuerdo con los cuatro mayores desafíos que enfrenta el negocio y los cuatro aspectos más irritantes de su trabajo.

Después de que los equipos vienen con sus listas, se les dice: "OK, ustedes son el director general, sólo tienen estos recursos y no pueden hacerlo todo. ¿Cuáles cuatro merecen su atención?" En una reunión reciente, la mayor irritación era que no había suficientes computadoras portátiles para las personas que debían viajar. Barnick ordenó de manera inmediata lap tops para todos los que tenían que salir de viaje. También notó que muchos de los aspectos irritantes, como la falta de días para uso personal en Culver y la falta de depósitos directos de sueldo necesitaban ser resueltos antes de que los empleados en verdad se pusieran a pensar en cuestiones estratégicas.

Ella es una firme creyente de que uno necesita medir el cambio. Por tanto, una vez al año se hace a todos los empleados una serie de preguntas, como "¿Qué tan a menudo se reúne su LDC con usted?" y "Durante el último año, ¿lo ha hecho sentirse mejor, igual o peor su LDC, respecto de su trabajo en Alberto-Culver?" Una vez que se tabulan los resultados, ella entrega un reconocimiento a los LDC que tuvieron buenas calificaciones en categorías clave, y los LDC que tienen mejor calificación global reciben acciones de la compañía. Ella se sienta y habla personalmente con todos los LDC acerca de sus resultados y de todo lo que los impulsa.

Bernick y su personal celebran los éxitos que los equipos y los individuos alcanzan durante el año. Hace poco, la compañía tuvo una fiesta sorpresa de agradecimiento para celebrar un año excepcional (las ventas rebasaron 600 millones de dólares). Alberto-Culver tiene un premio Business Builder Award, que se otorga a los individuos constructores de negocio que causan un impacto real en su crecimiento y rentabilidad. Los empleados también tienen la oportunidad de votar en People's Choice Awards. En éstos, los empleados votan por la persona que más les gustaría tener en sus equipos, la persona que combina su compromiso con una comunidad local con un alto desempeño en Alberto-Culver; e incluso, la persona que tiene el mejor cabello. Todos estos programas de premios están diseñados para reforzar el punto central: los individuos hacen la diferencia, y no hay compañías exitosas, es la gente la que tiene éxito.³²

Preguntas

1. ¿Cuál es la filosofía de Carol Bernick para motivar a los empleados de Alberto-Culver?
2. ¿Qué necesidades de sus empleados está atacando ella con sus programas de premios?
3. ¿Qué piensa usted que motiva a la gente para ser un LDC?

La motivación de los individuos a un alto desempeño

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar de qué manera afecta el establecimiento de metas al desempeño.
2. Describir los sistemas de premiación para estimular el alto desempeño.

Caso introductorio: Enterprise Rent-A-Car

EL MODELO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EL DESEMPEÑO

Importancia del establecimiento de metas

Retos

Competencia: El manejo de equipos. Carreras de NASCAR

Moderadores

Mediadores

Desempeño

Competencia: El manejo de la ética. Navegar en la web en el trabajo

Premios

Satisfacción

El efecto del establecimiento de metas sobre la motivación y el desempeño

Competencia: El manejo propio. Evaluación del desempeño en Monsanto

Limitaciones del establecimiento de metas

Uso organizacional

SISTEMAS DE PREMIACIÓN POR ALTO DESEMPEÑO

Programas de participación de ganancias

Programas de participación de utilidades

Pago basado en habilidades

Planes de prestaciones flexibles

Uso organizacional

Competencia: El manejo transcultural. Prácticas de premiación en diferentes países

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Cuestionario de establecimiento de metas

Competencia: el manejo del cambio: Sola Optical

ENTREPRISE RENT-A-CAR

CASO INTRODUCTORIO

Enterprise Rent-A-Car fue fundada por Jack Crawford en 1957 y ahora la maneja su hijo. Esta compañía de propiedad familiar comenzó como un pequeño negocio de arrendamiento de automóviles a mediano plazo, y, a fines de los sesenta, decidió incursionar en el alquiler de unidades a corto plazo, con una estrategia muy diferente de la seguida por Hertz, Avis y Budget. Sólo 5% de sus ingresos de 6.3 mil millones de dólares procede de locales ubicados en aeropuertos; 95% se genera mediante sus 4 800 puntos de venta en mercados suburbanos. La compañía inaugura, en promedio, una oficina cada día hábil en alguna parte del mundo. En la actualidad, Enterprise tiene contratos con 63% de los talleres mecánicos de reparación de automotores y las aseguradoras de este ramo en Estados Unidos. A los talleres de hojalatería les ofrece un mecanismo de rastreo en un sitio en la web, una característica atractiva para los talleres pequeños. En lugar de pasar tiempo en el teléfono dando a los clientes una fecha estimada de cuándo estarán listos sus vehículos, los mecánicos pueden incluir las estimaciones en la página web. Por su parte, Enterprise sabe cuándo puede esperar sus vehículos de regreso y notificar a los clientes al respecto. Este enfoque ahorra alrededor de ocho o nueve llamadas telefónicas por cliente.

El éxito de Enterprise se puede atribuir a la forma en que administra su personal. Concentra sus esfuerzos de reclutamiento en las universidades y fomenta internamente los ascensos. El actual funcionario financiero más importante comenzó lavando automóviles, como todos los demás, y fue ascendiendo por los diferentes niveles gracias a su desempeño. La empresa atrae a los candidatos con la oferta de pagarles un sueldo sustancioso. Enterprise enseña a los empleados recién reclutados a encontrar pistas de negocios, recurre a la representación de papeles para simular a los clientes, y premia de manera generosa el buen desempeño. Si un cliente olvida su licencia de manejo en

casa, un agente lo llevará a su casa recogerla. Si la licencia está vencida, lo llevará a obtener otra nueva. Todo el mundo, desde el auxiliar de administración hasta el gerente de sucursal tiene un sueldo base de aproximadamente 30 000 dólares, más un porcentaje variable de las utilidades generadas por su sucursal. Así, los empleados están muy motivados para impulsar la venta de servicios extra. Algunas filiales ofrecen incentivos basados en el número de renuncias a reclamaciones de daños por choques que obtengan (9 dólares extra al día); otras premian a los empleados que envían clientes a los sitios donde Enterprise vende los automóviles que antes estuvieron en renta (Enterprise compra y vende más de 400 000 automóviles al año). La rotación de empleados es muy importante en la industria de la renta de automóviles, donde se registra un promedio de 31% anual, a causa de los largos horarios; no obstante, en Enterprise la rotación es de menos de 25%. Una razón para esta mayor estabilidad es que los empleados trabajan en equipos de menos de 10 personas. Así, en estos equipos los individuos se interesan en construir buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Enterprise es básicamente una organización de centros de utilidades independientes. Una vez que una sucursal crece hasta alcanzar 200 automóviles, la compañía suele abrir otro local, algunas veces a menos de 3 kilómetros de distancia. Todos los empleados son evaluados, y su sueldo se basa en los reportes mensuales de satisfacción de los clientes. Los empleados cuya calificación cae en la mitad inferior en su sucursal, no tienen derecho a promociones. Sin embargo, esta política ha provocado que, con el fin de mejorar sus calificaciones, algunos empleados alteren los números telefónicos de clientes insatisfechos. De esa forma, la empresa externa que hace las entrevistas telefónicas mensuales de seguimiento no puede entrar en contacto con estos clientes.¹

*Para más información sobre Enterprise Rent-A-Car, visite el sitio de la organización en la web:
<http://www.enterprise.com>.*

El establecimiento de metas motivadoras que consideren los factores cruciales de tiempo y calidad, que retroalimenten a los empleados, ya no es un asunto opcional y voluntario, para sobrevivir. ¡Así tiene que ser!

Las prácticas motivacionales que producen los logros en Enterprise Rent-A-Car se basan en el establecimiento de metas, el desarrollo de sistemas de retroalimentación y la instalación de sistemas de premiación que hacen que los individuos luchen para alcanzar esos objetivos. Los fines u objetivos que se pretenden alcanzar constituyen una parte importante para motivar a luchar por un alto desempeño. Los conceptos básicos en el establecimiento de metas continúan teniendo importancia en la motivación de los empleados. En PPG Industries –empresa fabricante de pintura y vidrio, con sede en Pittsburgh, y que da ocupación a más de 36 000 personas en todo el mundo–, los objetivos de los empleados reciben el nombre de metas “SMART” [palabra en inglés que significa inteligente]. En realidad, SMART es un acrónimo de: “específicas, mensurables, acordadas por el empleado y su jefe, realistas y temporales”, dice George Kock, director de recursos humanos y planeación. Antes de que se pusiera en vigor el sistema de metas SMART, la jefa de un gerente le pediría que incrementara las ventas para el año siguiente. Ahora se le solicita desarrollar para el 30 de septiembre del año, tres nuevos clientes en la región del sureste con volúmenes anuales de ventas de 100 000 dólares cada uno. Con el sistema SMART, el desempeño se ha incrementado en más de 25 por ciento.²

En este capítulo comenzaremos presentando un modelo de establecimiento de ventas y desempeño basado en el individuo. Luego nos enfocaremos en cuatro sistemas de premios de uso común que refuerzan las conductas deseadas de los empleados.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar de qué manera afecta el establecimiento de metas al desempeño.

EL MODELO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EL DESEMPEÑO

Las **metas** son consecuencias futuras (resultados) que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar.³ Un ejemplo de una meta individual es: quiero graduarme con una calificación promedio de 8.5 (en una escala de 10) para el final del semestre de primavera de 2006. El **establecimiento de metas** es el proceso de especificar los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales los individuos, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia organizacionales.

IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Aunque el establecimiento de metas no es una tarea fácil, el proceso no sólo vale la pena, sino que ahora también es esencial en el ambiente global de las instituciones y empresas, altamente competitivo. Entre las razones más importantes para formular metas están:

- Las metas señalan y dirigen el comportamiento. Favorecen la claridad al centrar el esfuerzo y la atención en direcciones específicas, con lo que se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones cotidianas.
- Las metas brindan retos y estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño individual, departamental, de equipos o de la organización.
- Las metas justifican diversas actividades y el uso de recursos para realizarlas.
- Las metas definen la base para el diseño de la organización. Determinan, en parte, los patrones de comunicación, las relaciones de autoridad, las relaciones de poder y la división del trabajo.
- Las metas obedecen a una función de organización.
- Las metas reflejan lo que jefes y empleados consideran importante y, de esta forma, proporcionan una estructura para las actividades de planeación y control.⁴

Como las organizaciones, los individuos se ven motivados a alcanzar ciertas metas. De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivadoras más importantes para influir en el desempeño de los empleados en las organizaciones. En esta sección consideraremos uno de los modelos de establecimiento de metas de mayor aceptación e indicaremos la forma en que las técnicas de determinación de metas se pueden aplicar para motivar a los individuos y a los equipos.

Ed Locke y Gary Latham desarrollaron un modelo avanzado de establecimiento de metas y desempeño individuales. La figura 6.1 presenta una versión simplificada de su modelo.⁵ La versión muestra las variables clave y las relaciones generales que pueden llevar a un alto desempeño, algunas de las cuales ya hemos examinado en capítulos anteriores. La idea básica detrás de este modelo es que una meta sirve como motivador porque permite que la gente compare su desempeño actual con el que se requiere para alcanzar el objetivo. En la medida en que los empleados creen que se rezagan en la obtención de la meta, se sentirán insatisfechos y trabajarán con más empeño para alcanzarla, siempre que la consideren factible. Tener un fin determinado también puede mejorar el desempeño, porque aclara el tipo y nivel de desempeño que se espera. Las metas de John Schnatter para Papa John's son muy claras: ampliar el negocio en 10% al año, contratar personal de entrega que mantenga un buen historial como conductor y entregar una pizza caliente a cada cliente en un plazo no mayor de 30 minutos. Tales metas comunican con claridad las expectativas de desempeño a todos los empleados de la compañía. Al revisar cada año el desempeño contra las metas, Schnatter también muestra a los empleados cómo van respecto a las metas acordadas. Tengamos en cuenta este antecedente para considerar ahora las características básicas del modelo de establecimiento de metas de Locke-Latham.

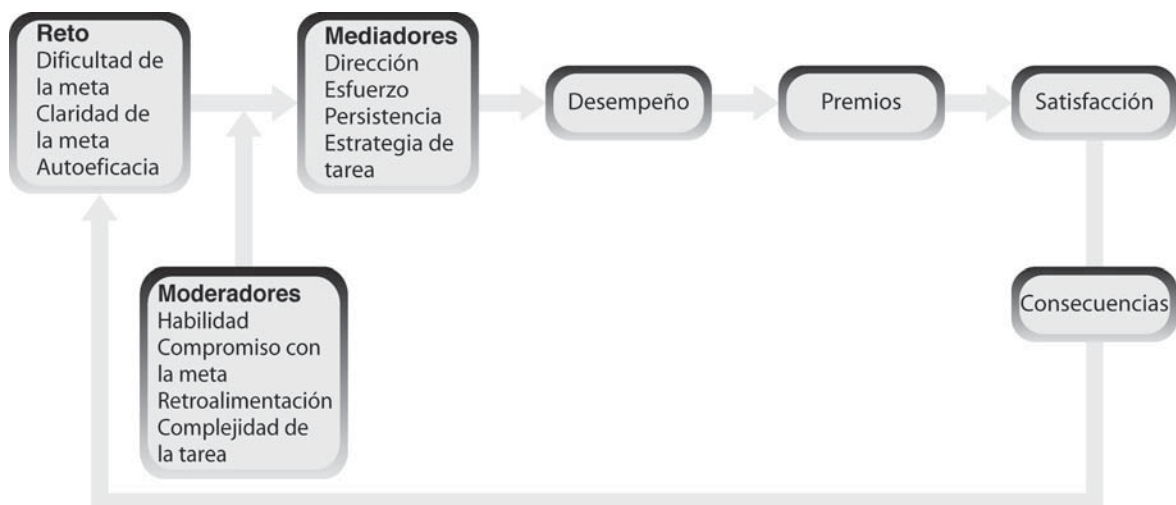
RETOS

Dicho en otras palabras, el establecimiento de metas es el proceso de desarrollar, negociar y fijar metas que representen un reto para el individuo al que se destinan. Los empleados con metas que no estén claras o que carezcan de ellas, están propensos a trabajar con lentitud, tener un desempeño deficiente, carecer de interés y lograr menos que aquellos cuyas metas sean precisas y planteen retos. Además, quienes tienen objetivos claros y bien definidos parecen ser más activos y productivos; hacen las cosas a tiempo y después se dedican a otras actividades (y a otras metas).

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, vagas o claras y bien definidas, ser impuestas por uno mismo o por otros. Cualquiera que sea su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de la persona. Dos atributos clave de las metas revisten particular importancia: dificultad y claridad.

- **Dificultad de la meta.** La meta debe ser desafiante. Si es muy fácil, tal vez la persona demore su cumplimiento o la aborde con desgano. Si una meta es muy difícil, quizá no la acepte y, por tanto, no intente cumplirla.

Figura 6.1 Modelo de establecimiento de metas



Fuente: adaptado de Locke, E. A. y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990, p. 253.

- **Claridad de la meta.** Una meta debe ser clara y específica para que sea posible dirigir el esfuerzo con eficacia. De esta forma la persona sabrá qué se espera y no tendrá que adivinarlo.

Las metas claras y motivadoras conducen a un mejor desempeño que las vagas o generales. La **administración por objetivos** (APO, o MBO, por sus siglas en inglés) es un sistema que utiliza la dificultad y la claridad de las metas como base para motivar al personal. En esencia, este sistema de administración requiere que los gerentes y los empleados establezcan en conjunto las metas de desempeño y desarrollo personal, evalúen cada determinado tiempo el avance del empleado y luego lo premien en caso de que las alcance. Una compañía que ha hecho un uso extenso de la administración por objetivos es Texas Industries (TXI) de Dallas, cuyas ventas de concreto, acero y barro seco son superiores a 1.3 mil millones de dólares al año. Robert Rogers, presidente de TXI, instaló un programa de establecimiento de metas que paga a los empleados hasta 20% de su sueldo si se llevan a efecto las innovaciones de productos que ellos sugieran. Barnett Reese, un gerente de ventas de TXI en Houston, desarrolló una forma de mezclar barro rojo y escoria. Esta mezcla absorbe la humedad, y ahora se utiliza en los diamantes de muchos de los parques de béisbol de las grandes ligas. Al venderse en más de 100 dólares la tonelada, o 10 veces el valor de los ingredientes, la innovación de Reese es extremadamente rentable y le mereció un buen premio. Rogers y su equipo de administradores superiores han establecido como meta para la compañía que 15% de los ingresos totales de cada año correspondan a productos innovadores. Rogers cree que establecer la meta en un monto específico (por ejemplo, 15%) es mejor que fijar una como: “tratar de ser innovador” o “hacer el mejor esfuerzo”.⁶ Las metas que son difíciles pero no imposibles llevan a un desempeño más alto que el de las metas fáciles. Sin embargo, las metas irreales, por ser tan altas, corren el riesgo de no ser aceptadas o provocar un alto desempeño sólo a corto plazo. Al final, los individuos pueden desanimarse y dejar de intentar la consecución del fin, como lo predice el modelo de expectativas (véase el capítulo 5).

Junto con la dificultad y claridad de las metas, un tercer factor clave que influye en la fijación de los objetivos motivadores es la autoeficacia. En el capítulo 4, definimos este concepto como la creencia del individuo de que puede desempeñarse a cierto nivel en una situación dada. Como se podría esperar, los individuos que establecen para sí metas altas tienen un desempeño de alto nivel cuando poseen gran autoeficacia. La autoeficacia de una persona depende de la tarea. Por ejemplo, un golfista que tiene un bajo handicap tiene una alta autoeficacia en el campo de golf. Pero la misma persona podría tener una baja autoeficacia cuando se trata de cumplir con las cuotas de ventas de una nueva pieza de equipo que la compañía acaba de introducir al mercado.⁷

Con metas claras que los someten a prueba, es más probable que el comportamiento de los empleados se enfoque en las tareas relacionadas con su trabajo, los altos niveles de desempeño y el logro de las metas. En la tabla 6.1 se presenta un resumen de los vínculos clave entre el establecimiento de la meta y el desempeño individual.

El recuadro siguiente de Competencia de manejo de equipos ilustra la forma en que los miembros de un equipo recurren a los conceptos básicos de dificultad y claridad de la meta, así como la autoeficiencia para imbuir el sentido del trabajo en equipo. En las carreras de NASCAR, a menudo es la excelencia con que se desempeñe la cuadrilla en los pits lo que determina si el piloto gana la carrera.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

CARRERAS DE NASCAR

Ray Evernham está considerado por mucha gente de NASCAR como un jefe de cuadrilla de primera clase. En los pasados cinco años, él y Jeff Gordon han ganado más carreras que cualquier otro equipo de NASCAR. Ambos reconocen que gran parte del crédito le corresponde a su cuadrilla de pits, conocida como los *Rainbow Warriors*, por sus uniformes con franjas de colores.

Cuando los *Rainbow Warriors* se integraron, hace más de cinco años, decidieron hacer las cosas de un modo diferente. En el pasado, los mecánicos que habían trabajado en un automóvil de carreras toda la semana, también tenían que estar listos el domingo para trabajar como cuadrilla en los pits. El automóvil era la prioridad número uno, y la cuadrilla depositaba toda su confianza en la potencia del automóvil y el conductor para ganar la carrera. Las cuadrillas de pits no practicaban ni establecían metas. Evernham y Gordon sabían que todos los conductores tenían en esencia el mismo equipo. El elemento que podría separar a los ganadores de los perdedores era su habilidad de crear un equipo. Decidieron tener dos cuadrillas: la primera sería responsable del aspecto mecánico del automóvil (por ejemplo, motor y componentes de la suspensión) y la segunda, la cuadrilla de pits, tendría a su cargo el automóvil durante la carrera.

Bajo el liderazgo de Evernham y Gordon, los *Rainbow Warriors* contrataron un asesor para que desarrollara específicamente la competencia de trabajo en equipo en los integrantes de la cuadrilla de pits. Este entrenamiento consistió en escalar con cuerdas, escalar muros, correr hasta casi quedar sin aliento, desplazarse llevando a un compañero en la espalda, etc. Todos los miembros de la cuadrilla de pits también necesitaban estar preparados para realizar todas las tareas necesarias de modo que pudieran rotarse entre ellos mismos, según las condiciones de la carrera. Al analizar a otros conductores de NASCAR, Evernham determinó que si el automóvil de Gordon podía salir del pit un segundo más rápido que los otros competidores, aventajaría 91 metros en la carrera (un automóvil que va a 321 kilómetros por hora viaja casi 91 metros por segundo). La cuadrilla de pits estableció la meta de hacer que el carro saliera del pit en 17 segundos o menos. Durante una carrera, todos los miembros de la cuadrilla se escuchan unos a otros en sus escáneres. Utilizan un código especial para señalar si van a cambiar un par de neumáticos o los cuatro cuando Gordon llega al pit. La cuadrilla también determina si llena el tanque de combustible o si sólo le pone lo suficiente para terminar la carrera. Evernham y su cuadrilla también deciden si Gordon debe hacer una parada en los pits. Antes de la carrera, todos los *Rainbow Warriors* se sientan en un círculo para analizar la estrategia de la carrera. El círculo simboliza que el equipo es más fuerte que cualquier individuo. Cuando Gordon gana una carrera, firma un contrato de servicios personales o se le paga para firmar autógrafos, todos los miembros de las dos cuadrillas reciben un porcentaje de ese dinero.⁸

Para más información sobre NASCAR, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.nascar.com>.

MODERADORES

La figura 6.1 también muestra cuatro de los factores que moderan la fuerza de la relación entre metas y desempeño: habilidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea. Comenzamos con la habilidad porque limita la capacidad de un individuo para responder a un desafío.

Habilidad. La relación de la dificultad de la meta con el desempeño es curvilínea, no rectilínea. Es decir, el desempeño se nivela conforme se acerca a los límites de la habilidad de una persona. En el capítulo 2, examinamos los dos tipos de orientación a las metas (desempeño y aprendizaje) que pueden afectar la habilidad de una persona para actuar. Los individuos con una orientación a las metas de aprendizaje creen que tienen la habilidad de adquirir nuevas competencias y dominar nuevas situaciones. Buscan nuevos encargos motivadores que les permita descubrir nuevas formas de hacer las tareas. Aquellos que tienen una orientación a las metas de desempeño creen que su habilidad de completar una tarea es relativamente estable y evitan exponerse a situaciones en que podrían recibir una evaluación negativa.⁹

Compromiso con la meta. El segundo factor, **compromiso con la meta**, se refiere a la determinación de la persona para alcanzar una meta, sin importar si ella misma o alguien más la fija.¹⁰ ¿Cuán comprometido está usted a obtener una calificación alta en esta clase? Tómese un minuto y responda el cuestionario de la tabla 6.2. Es probable que su compromiso con una meta sea más firme si se aceptó el compromiso en público, si tiene alta necesidad de logros y si se cree capaz de controlar las actividades que contribuirán a alcanzar ese objetivo.

Tabla 6.1

Impacto de las metas en el desempeño	
CUANDO LAS METAS SON	EL DESEMPEÑO TENDERÁ A SER
Específicas y claras	Más alto
Vagas	Más bajo
Difíciles y motivadoras	Más alto
Fáciles y aburridas	Más bajo
Fijadas con la participación de los empleados	Más alto
Fijadas por la administración (impuestas desde arriba)	Más bajo
Aceptadas por los empleados	Más alto
Rechazadas por los empleados	Más bajo
Acompañadas por premios	Más alto
No tengan relación con los premios	Más bajo

El efecto de la participación en el compromiso con la meta es complejo. Lo más probable es que éste sea positivo si los empleados participan en su establecimiento, lo que con frecuencia conduce a una sensación de pertenencia. No esperar o no querer intervenir en la fijación del objetivo mitiga la importancia de la participación del empleado en dicho compromiso. Incluso cuando el gerente tiene que asignar metas sin la participación del subalterno, incluirlo favorece que los esfuerzos estén mejor dirigidos y que halla un mejor desempeño.

Tabla 6.2

Cuestionario de compromiso con las metas					
CONCEPTO	CATEGORÍA DE RESPUESTAS				
	En fuerte acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
1. Estoy muy comprometido para lograr una calificación alta.	_____	_____	_____	_____	_____
2. Estoy dispuesto a invertir mucho esfuerzo, más allá del que haría normalmente, para obtener la calificación alta.	_____	_____	_____	_____	_____
3. En realidad me preocupo por lograr una calificación alta.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Puedo ganar mucha satisfacción personal si obtengo una calificación alta.	_____	_____	_____	_____	_____
5. No es probable que replantee mi meta, según evolucionen las cosas en las otras clases.	_____	_____	_____	_____	_____
6. Tiene que ocurrir algo muy importante para que abandone esta meta.	_____	_____	_____	_____	_____
7. La esperanza de alcanzar la meta es realista para mí.	_____	_____	_____	_____	_____

Calificación: otórguese 5 puntos por cada respuesta “En fuerte acuerdo”; 4 puntos por cada respuesta “De acuerdo”; 3 puntos por cada respuesta “Indeciso”; 2 puntos por cada respuesta “En desacuerdo”; y 1 punto por cada respuesta “En fuerte desacuerdo”. Mientras más alto sea su marcador, mayor será su compromiso para alcanzar la meta de la calificación en este curso.

Fuente: adaptado de VandeWalle, D., Cron, W. L., y Slocum, J. W., Jr., Effects of feedback on goal setting. Estudio no publicado, SMU Cox School of Business, Dallas, Texas, 2000; Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., y Klein, H. J., An empirical examination of the antecedents of commitment to goals. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, 18-23.

Los premios esperados por alcanzar las metas juegan un papel importante en el grado de compromiso con la meta. Mientras mayor sea la creencia de los empleados de que los premios positivos (incremento de sueldo por méritos, bonos, promociones, oportunidades de realizar trabajos interesantes y otros similares) son contingentes al logro de las metas, mayor será su compromiso con ellas. Estas ideas son parecidas a las del modelo de expectativas de la motivación. De manera similar, si los empleados esperan ser sancionados por no alcanzar las metas, también será mayor la probabilidad de compromiso con la meta. Sin embargo, recuerde que los castigos y el temor a los castigos como medios principales de orientar el comportamiento pueden crear problemas de largo plazo (véase el capítulo 4).

Los empleados comparan las recompensas esperadas con las recibidas en realidad. Si ambas concuerdan, será probable que el sistema de premios continúe respaldando el compromiso con las metas. Si los empleados piensan que los premios recibidos son muy inferiores a los que esperaban, quizá perciban una inequidad. Si es así, ya sea una inequidad percibida o real, conforme pase el tiempo los empleados reducirán su compromiso con las metas. El trabajo en equipo y la presión de los compañeros son otros factores que afectan el compromiso de una persona con una meta. IBM lanzó hace poco una página web para sus 9 000 vendedores. La página inicial pregunta al vendedor el nombre de su puesto, la descripción correspondiente y su sueldo base. Después se abre otra ventana que muestra información sobre el avance de esa persona hacia las metas que se han fijado. Preparar una información tan personalizada para cada vendedor fue una tarea difícil y compleja. Ahora que se ha logrado, cada vendedor cuenta con los datos para calcular la diferencia entre lograr, digamos, 105% y 155% de una cuota. IBM gasta millones de dólares al año en incentivos, así que los empleados están muy interesados en saber cómo va su desempeño en un momento particular en comparación con sus metas. Las más de 3 500 personas que verifican con regularidad sus datos personales, reflejan las ventajas de recibir una retroalimentación oportuna y correcta. La página web promedia 500 visitas diarias, pero el registro más alto por lo general coincide con el final de cada trimestre.¹¹

Retroalimentación. La retroalimentación hace que el establecimiento de metas y las respuestas individuales tendientes al logro de éstas (desempeño) sea un proceso dinámico. Brinda al empleado y a los demás información sobre los resultados y el grado de avance respecto a la meta.¹² La retroalimentación permite comparar las recompensas esperadas con las recibidas. A su vez, esta comparación puede influir en los cambios en el grado de compromiso con la meta.

Complejidad de la tarea. La complejidad de la tarea es el último moderador de la fuerza de la relación entre metas y desempeño que consideraremos. Cuando son tareas simples (por ejemplo, contestar las llamadas telefónicas en el centro de reservaciones del Marriott), el esfuerzo estimulado por metas motivadoras conduce en forma directa a un alto desempeño de la tarea. En el caso de tareas más complejas (como estudiar para obtener una buena calificación), el esfuerzo no conduce de manera directa a un desempeño efectivo. El individuo debe decidir también dónde y cómo realizar el esfuerzo.

MEDIADORES

Supongamos que una persona tiene metas que lo ponen a prueba y que los factores moderadores apoyan el logro de dichas metas. ¿Cómo afectan el desempeño los cuatro mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia) de la tarea? La dirección de la atención enfoca la conducta en las actividades que se espera que tengan como resultado el cumplimiento de la meta e impide que el individuo se encamine hacia actividades que no tienen que ver con las metas. En otras palabras, mientras mayor sea el reto, mayor será el esfuerzo que se realice, en el supuesto de que la persona está comprometida a alcanzar la meta. La persistencia se refiere a la disposición a trabajar en la tarea por un largo periodo hasta que se alcanzan los resultados. La mayor parte de los deportes requiere que los atletas entrenen duro y mucho tiempo para afinar sus habilidades y mantenerlas a un nivel alto. Por último, la estrategia de la tarea es la forma en que un individuo –a menudo mediante experiencia e instrucción– decide enfrentarse a una tarea.

DESEMPEÑO

Es probable que el desempeño sea alto cuando: 1) se han fijado metas motivadoras, 2) están presentes los moderadores (habilidad, compromiso con la meta y complejidad de la tarea) y 3) funcionan los mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea). Columbia Energy Service Corporation, organización con sede en Columbus, Ohio, ganó recientemente el premio Wellness Council of America por alentar la adopción de estilos de vida saludables entre sus empleados. Incentivos anuales en dinero para seis comportamientos o condiciones sanas se establecieron en forma conjunta por todos los empleados: no fumar ni mascar tabaco (100 dólares); usar cinturón de seguridad en todo momento (25 dólares); un nivel de colesterol inferior a 150 (100 dólares); una presión sanguínea por debajo de 135/85 (50 dólares); una proporción de cintura a caderas de 0.8 o menos para las mujeres y de 0.95 o menos para los hombres, y hacer 30 minutos de ejercicio tres veces por semana (30 dólares). Además, los cónyuges pueden ganar la mitad de esas cantidades si alcanzan esas mismas metas. Hace poco, la compañía distribuyó más de 20 000 dólares y ahorró más de 654% en sus primas de seguros de salud. El ausentismo se redujo y el estado de ánimo general mejoró.¹³

Se pueden usar tres tipos básicos de indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño: unidades de producción o calidad (volúmenes producidos o número de errores); dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas); y tiempo (asistencia o rapidez para cumplir con fechas límite). Cuando tales medidas no existen o resultan inadecuadas, se pueden emplear metas o indicadores cualitativos. Además, muchas organizaciones han redactado un código de ética para apoyar a los empleados en el establecimiento de metas éticas y en la toma de decisiones del mismo carácter. Crear lineamientos éticos tiene varias ventajas que Lockheed Martin, GE y Johnson & Johnson, entre otros, consideran importantes. Algunas de las ventajas de establecer metas éticas son:

- ayudar a los empleados a identificar lo que su organización admite como prácticas de negocios aceptables;
- legitimar la consideración de la ética como parte de la toma de decisiones;
- evitar la incertidumbre entre los empleados sobre qué es correcto e incorrecto; y
- evitar incongruencias en la toma de decisiones causadas por un sistema que parece premiar la conducta no ética.¹⁴

De hecho, la vasta cantidad de información y recursos disponibles en la Internet ha incrementado la necesidad de que las organizaciones creen sus códigos de ética. Por una parte, los empleados tienen acceso a sitios en la web para encontrar toda clase de información que pueda ayudarlos en verdad a realizar su trabajo y resolver problemas. Por otra, también pueden planear vacaciones, visitar sitios pornográficos, comprar ropa y negociar valores bursátiles en la Internet durante el tiempo de trabajo de la organización. Tales conductas han generado problemas éticos a las empresas, como lo ilustra el siguiente recuadro de Competencia del manejo de la ética.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

NAVEGAR EN LA WEB EN EL TRABAJO

Un creciente problema para más y más organizaciones es la navegación de los empleados en la web en su horario de trabajo. Una encuesta reciente indicó que 90% de los empleados aceptó que navegaba en sitios no relacionados con el trabajo durante su jornada laboral. ¿Dónde navegan? Veamos la lista.

- 72% lee las noticias;
- 45% hace arreglos de viaje;
- 40% hace compras;

- 37% busca empleo;
- 34% revisa los precios de los valores bursátiles;
- 28% coordina eventos sociales; y
- 4% visita sitios pornográficos.

Este comportamiento crea un dilema ético para muchas organizaciones. Por un lado, los empleados aprecian su privacidad, y el acceso a la Internet se ha convertido casi en una prerrogativa del trabajo. Charles Schwab and Company estima que la mayoría de las transacciones con acciones que se realiza mediante su corredor en línea, se llevan a cabo desde las oficinas de diversas empresas durante los horarios de trabajo. Cuando un empleado navega en la web en el tiempo pagado por su patrón, no sólo es probable que afecte su desempeño, sino que también está robando tiempo y con ello dinero a la organización. Hace poco Xerox despidió a 40 empleados por visitar sitios pornográficos mientras estaban en el trabajo, conducta que se describe como prohibida en su código de ética. Associates First Capital, una división de Citigroup, despidió, por razones de acoso sexual a algunos gerentes que dejaron materiales pornográficos en la pantalla de su computadora a la hora del almuerzo, luego de que las empleadas se quejaron por sentirse ofendidas con este comportamiento. Otras organizaciones han descubierto que algunos empleados van a la oficina en fines de semana para visitar sitios con contenido sexual explícito mientras cobran tiempo extra.

Muchas empresas tienen sistemas de vigilancia de tráfico en la web, pero el punto central es cómo crear un código de ética mediante el cual la navegación en la web no dañe el desempeño ni viole los derechos de una persona. El simple bloqueo de acceso a sitios en la web puede causar que algunos empleados eficientes se enojen si han estado navegando en su tiempo libre (durante su horario de almuerzo o en las pausas generales de descanso). Esperar que los empleados se mantengan enfocados en su trabajo por temor a las sanciones a los que violan los lineamientos podría tener el efecto no deliberado de reducir la productividad. Los empleados pueden llegar a sentir que no tienen libertad para trabajar en línea y encontrar otras formas de “perder el tiempo” o ejercer su tiempo libre, algunas veces en perjuicio de la organización.

Donde se utilizan sistemas de vigilancia de la web, los empleados retienen alguna libertad personal mientras que, al mismo tiempo, la organización puede asegurarse de que las visitas a los sitios de la web son poco frecuentes, breves y apropiadas. Sin embargo, antes de que una organización comience a vigilar el tráfico en la web, su administración necesita establecer normas y comprometerse con su vigilancia y cumplimiento. Por ejemplo, si opta por no tolerar en absoluto bajar de la web páginas explícitas de contenido sexual y la administración sabe que los empleados lo están haciendo pero no hace nada al respecto, según la legislación estadounidense contra el acoso sexual, se convierte en responsable de tal conducta.¹⁵

PREMIOS

Cuando un empleado alcanza un alto nivel de desempeño, los premios pueden convertirse en importantes estímulos para que el empleado siga actuando en ese nivel. Los premios pueden ser externos (bonos, vacaciones pagadas, y así sucesivamente) o internos (sentido de logro, orgullo por lo alcanzado, sentimiento de éxito). Enterprise Rent-A-Car, IBM y el equipo de Jeff Gordon en NASCAR son todas organizaciones que premian a la gente de alto desempeño. Sin embargo, lo que se considera premio en una cultura, puede no ser considerado igual en otra. Por ejemplo, hacer negocios en Vietnam requiere el intercambio de regalos durante la primera reunión de negocios. Aunque pueden ser pequeños y relativamente baratos, los regalos con el logotipo de la empresa son muy apreciados. Deben entregarse envueltos, pero no con papel blanco o negro porque estos colores están asociados con la muerte. En contraste, en general no se espera que haya intercambio de regalos en una reunión de negocios en Estados Unidos. En Vietnam, felicitar a una persona en público por sus logros apenará al individuo; los premios no se han de dar en público. Al contrario, la felicitación pública por logros es algo muy apreciado en Estados Unidos.¹⁶

SATISFACCIÓN

Muchos factores, entre ellos labores motivadoras, compañeros interesantes, sueldo, la oportunidad de aprender y buenas condiciones de trabajo, influyen en la satisfacción que siente una persona con su puesto (véase el capítulo 2). Sin embargo, en el modelo Locke-Latham el centro principal de atención está en el grado de satisfacción del empleado con el desempeño. Los empleados que establecen metas extremadamente altas, difíciles, tal vez experimenten menos satisfacción en el trabajo que quienes establecen metas alcanzables con más facilidad. Es menos frecuente que se logren las metas difíciles y la satisfacción con el desempeño se relaciona con el éxito. Por tanto, quizá sea necesario cierto tipo de compromiso en la dificultad de la meta, con el fin de llevar al máximo tanto la satisfacción como el desempeño. Sin embargo, cierto nivel de satisfacción se relaciona simplemente con luchar por alcanzar metas difíciles, por ejemplo responder a un reto, avanzar un poco hacia el logro de las metas y la creencia de que aún es posible obtener beneficios de la experiencia sin importar el resultado.

EL EFECTO DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO

El establecimiento de metas motiva a los individuos a lograr un alto desempeño por varias razones. Primero, metas difíciles pero alcanzables, impulsan al personal a concentrarse en el logro de las metas. En Enterprise, los agentes se enfocan en la satisfacción de los clientes, porque saben que sus resultados se miden cada mes y se califican, y que estas calificaciones afectan sus oportunidades de avance. Segundo, las metas difíciles motivan a los empleados a dedicar mucho tiempo y esfuerzo a desarrollar métodos para alcanzarlas. En Enterprise, los agentes se comunican con los clientes, algunas veces extensamente, para entender sus necesidades y poder entregarles los vehículos más adecuados, ya sea un sedán, un convertible, una pickup o un deportivo. La satisfacción del cliente y la lealtad son esenciales para el éxito del negocio. Tercero, las metas difíciles incrementan la persistencia de la gente para tratar de alcanzarlas. Si ésta percibe que las metas se pueden alcanzar por azares del destino o con poco esfuerzo, tiende a considerarlas como poco importantes, y a no seguir con las actividades necesarias para alcanzarlas.

Para resumir, las metas difíciles específicas, influyen en la motivación y el desempeño

- al estimular a los empleados a desarrollar planes de acción para alcanzarlas,
- al enfocar la atención del personal en las acciones que conducen a ellas,
- al hacer que la gente realice el esfuerzo necesario para lograrlas y
- al impulsar al personal a persistir, a pesar de los obstáculos.

El siguiente recuadro de Competencia de manejo propio describe la forma en que el grupo químico de Monsanto emplea el establecimiento de metas para alcanzar sus objetivos, al vincular sus procesos de valuación del desempeño con su estrategia de negocios. Con los componentes del modelo de establecimiento de metas, el grupo de Monsanto ha creado un sistema único de evaluación del desempeño.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MONSANTO

Se encargó al departamento de recursos humanos de Monsanto rediseñar el sistema de administración del desempeño del grupo químico, con el fin de mejorar la eficacia de los empleados y de la organización. Se realizaron entrevistas con más de 1 500 empleados para identificar las conductas que repercutían en el desempeño. Con estos datos y una revisión de las mejores prácticas usadas en otras organizaciones, el departamento de recursos humanos recomendó los siguientes principios.

- Enfocarse en el desarrollo más que en emitir juicios.
- Enfocar el esfuerzo de los empleados en el mejoramiento continuo.
- Simplificar el establecimiento de metas.
- Cambiar el papel de supervisión de juicio a asesoría.
- Aclarar las funciones e incrementar la retroalimentación.

Se emprendió el siguiente proceso para llevar a cabo estas recomendaciones. Los supervisores y los empleados se reúnen para definir las responsabilidades y metas de trabajo. Las responsabilidades del puesto son las conductas que contribuyen en la práctica a alcanzar directamente las metas globales de la organización. Las metas individuales son los logros específicos que deben alcanzarse durante el año. En ningún caso se fijan más de cinco metas, y una de ellas debe estar relacionada con el desarrollo personal del empleado. El gerente y el subordinado cuidan de no fijar metas bajas que no resulten atractivas y evitan el lenguaje confuso que permita diferentes interpretaciones de los resultados; tampoco hacen largas listas de suposiciones de lo que podría salir mal. Juntos, jefe y subordinado, preparan y acuerdan un perfil de expectativas de competencia (como el que presentamos en el capítulo 1). Cada competencia se define con claridad, y también se determina el progreso que se espera del empleado en el dominio de su puesto actual durante el año siguiente.

Después de un año, el empleado evalúa su desempeño según las responsabilidades, metas y expectativas de competencia establecidas. No se permite al supervisor modificar la evaluación, que pasa a formar parte del expediente permanente del empleado. En la reunión inicial de establecimiento de metas, el jefe y el empleado también se ponen de acuerdo en lista de compañeros y otras personas que retroalimentarán la evaluación del rendimiento del empleado desde diversos puntos de vista. Esta retroalimentación se resume y se le entrega al interesado durante una sesión de “diálogo de asesoría” entre él y su jefe. El supervisor facilita el proceso y ayuda al empleado a entender esta información, que no queda en su expediente. Posteriormente ambos repiten el ciclo de evaluación del desempeño.¹⁷

Para más información sobre Monsanto, visite el sitio de la organización en la web en <http://www.monsanto.com>.

LIMITACIONES DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Aunque el establecimiento de metas ha demostrado elevar el desempeño en diversos ambientes, el lector debe estar consciente de tres limitaciones.¹⁸ Primero, cuando los empleados carecen de las habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse a alto nivel la fijación de metas no rinde frutos. Asignar a un empleado la meta de escribir un programa de computación no lo conducirá a un alto desempeño, si no sabe cómo hacerlo. Para vencer esta limitación, los empleados de nuevo ingreso en Enterprise deben asistir a sesiones de capacitación en que se les enseña cómo procesar las peticiones y quejas, construir la lealtad del consumidor, establecer relaciones con los talleres mecánicos, etcétera.

Segundo, cuando a los empleados se les encomienda tareas complicadas cuya ejecución requiera de un aprendizaje considerable, debe considerarse más tiempo al momento de establecer las metas. En estos casos, el buen desempeño requiere también que los empleados puedan concentrar toda su atención en las tareas y no sean interrumpidos por aspectos secundarios. La cuadrilla de pits *Rainbow Warriors* de Ray Evernham puede realizar tareas complejas con rapidez, porque son las únicas en que se concentra mientras el automóvil está en los pits.

Tercero, cuando el sistema de establecimiento de metas premia una conducta equivocada, puede provocar grandes problemas. Rod Rodin es director general de Marshall Industries, una empresa multimillonaria distribuidora de productos electrónicos de Los Ángeles, que atiende a más de 30 000 clientes que ordenan más de 700 000 partes al mes. Pronto se dio cuenta de que el sistema de premios de la compañía estaba estimulando comportamientos que redundaban en un pobre servicio, clientes insatisfechos y, finalmente, menores utilidades. Roy Rodin encontró que más de 20% de las ventas de cada mes se embarcaban a los clientes durante los últimos tres días del periodo mensual. Los gerentes ocultaban las devoluciones de los clientes o les abrían cuentas de crédito que resultaban incobrables sólo para cumplir con sus metas mensuales de ventas. Las divisiones se ocultaban productos entre sí o afirmaban que los productos habían sido

embarcados cuando en realidad no era así. Había conflicto entre los vendedores por las comisiones sobre el ingreso generado por clientes que, por ejemplo, solicitaban diseños en Boston, pero que compraban en Dallas. Se revisó y calificó el desempeño de empleados y equipos con base en criterios numéricos, como cuentas por cobrar en circulación y ventas brutas en dinero. La solución de Rodin fue desechar el sistema de compensación por incentivos. Declaró que no habría más concursos, premios o bonos por logros individuales en Marshall. Se puso a sueldo a todo el mundo y se decidió que se compartiría un fondo de bonos válido para toda la compañía, si la organización como un todo cumplía con sus metas.¹⁹

USO ORGANIZACIONAL

Es más probable que los individuos que están satisfechos y comprometidos con una organización se queden en ella y acepten los desafíos que les plantea, que aquellos cuya satisfacción y compromiso son escasos. Los índices de rotación y ausentismo son bajos en el caso de los individuos satisfechos. Este vínculo nos lleva a completar el círculo hasta el principio del modelo de establecimiento de metas de Locke-Latham. ¿Qué podría suceder si las cosas van mal y un individuo satisfecho se vuelve insatisfecho? Las respuestas individuales se clasifican en por lo menos seis categorías: 1) desistimiento del trabajo (renuncia); 2) evasión del trabajo (ausentismo, retardos y salidas anticipadas); 3) defensas psicológicas (alcoholismo o uso de drogas); 4) protesta constructiva (quejas); 5) resistencia (rehusarse a hacer lo que se le pide); 6) agresión (robo o asalto). La renuncia es el resultado más común de una insatisfacción severa.²⁰

El modelo de establecimiento de metas tiene consecuencias importantes para los empleados, gerentes y equipos por igual. Primero, constituye un excelente marco de referencia para ayudar al gerente o equipo a diagnosticar posibles problemas con empleados de bajo desempeño o promedio. Las preguntas de diagnóstico podrían incluir: 1) ¿Cómo se fijaron las metas?; 2) ¿eran motivadoras?; 3) ¿qué impide comprometerse con ellas?; y 4) ¿sabe el empleado cuando ha hecho un buen trabajo? En segundo, proporciona un elemento de juicio concreto al gerente sobre cómo crear un ambiente de trabajo de alto desempeño. Tercero, representa el sistema de relaciones e influencias recíprocas entre factores clave, como la dificultad de la meta, el compromiso con ésta, la retroalimentación y los premios, para alcanzar un alto desempeño.

Objetivo de aprendizaje

2. Describir los sistemas de premiación para estimular el alto desempeño.

SISTEMAS DE PREMIOS POR ALTO DESEMPEÑO

En los capítulos 4 y 5 examinamos diversos tipos de premios que las organizaciones ponen a disposición de sus empleados. De los conceptos analizados en esos capítulos, junto con los presentados hasta ahora en éste, el lector debe estar en condiciones de reconocer que una de las metas básicas de los gerentes debe ser motivar a los empleados para que se desempeñen en sus más altos niveles. El término **sistema de trabajo de alto desempeño** se utiliza con frecuencia para describir la integración de métodos bien establecidos de motivación con nuevas tecnologías, que vinculan paga y desempeño. Los gerentes están de acuerdo con que es esencial ligar el pago con el desempeño en el trabajo. Sin embargo, la implantación práctica de los programas diseñados para tal relación a menudo es bastante difícil. Entre otras preguntas que surgen, están: ¿deben los incrementos de sueldo aplicarse según el desempeño de un individuo o de un equipo? Recuerde que Rod Rodin, director general de Marshall Industries, encontró que premiar a los individuos creaba una competencia inconveniente entre los empleados y destruía su buen estado de ánimo. La decisión de recompensar a todos los empleados de la organización genera otra interrogante: ¿deben basarse los premios en ahorros de costos o en utilidades y distribuirse cada año o cuando los empleados se vayan de la empresa? Los procedimientos de contabilidad requeridos por los planes de ahorro de costos son enormes y complejos, pero si son eficientes permiten que los premios se distribuyan con relativa rapidez. Aún más, muchos empleados visualizan las prestaciones, sueldos, oportunidades de participar en asignaciones de trabajo interesantes y el logro de metas difíciles como recompensas.

Se ha realizado una considerable investigación sobre la forma en que los premios afectan el desempeño de individuos y equipos. Según sus resultados, la habilidad de los premios para motivar a los individuos o un equipo a alcanzar un alto desempeño depende de seis factores.

1. *Disponibilidad.* Para que los premios refuercen el desempeño deseado, deben estar disponibles. Un premio que se desea pero que resulta escaso no representa una recompensa en ningún sentido. Por ejemplo, los incrementos de sueldo a menudo son muy deseados pero no están disponibles. Aún más, los incrementos de sueldo que están por debajo de normas mínimas aceptadas pueden producir de hecho consecuencias negativas, entre las que se incluyen robos, falsificación de recibos y otras.
2. *Oportunidad.* Como la retroalimentación del desempeño, los premios deben entregarse en forma oportuna. El potencial motivador de un premio se reduce en la medida en que aumenta el tiempo entre su entrega y la presentación del desempeño que se pretende reforzar.
3. *Contingencia de desempeño.* Los premios deben estar estrechamente ligados a desempeños particulares. Si se cumple una meta, se entrega el premio. Mientras más claro sea el vínculo entre premios y desempeño, aquéllos estarán en mejores condiciones de motivar la conducta deseada. En Estados Unidos los empleados en general creen que no hay vínculo alguno entre su desempeño y su sueldo.
4. *Duración.* Algunos premios duran más que otros; los intrínsecos (mayor autonomía, interés y rendición de cuentas) tienden a durar más que los extrínsecos, (incrementos de sueldo, por ejemplo).
5. *Equidad.* La motivación de los empleados a un buen desempeño mejora cuando creen que las políticas de sueldos de su organización son justas y equitativas.
6. *Visibilidad.* Para construir un sistema de premios, la organización debe cerciorarse de que los premios son visibles en toda la organización. Los premios visibles, como la designación para participar en comités importantes o la promoción a nuevos puestos, envían señales a los empleados de que los premios están disponibles, son oportunos y están basados en el desempeño.

En la medida en que los sistemas de premiación se utilicen para motivar a los empleados a que alcancen un alto rendimiento, examinaremos cuatro sistemas de premios: participación de ganancias, participación de utilidades, pago basado en habilidades y planes de prestaciones flexibles. Las ventajas y desventajas de cada uno se resumen en la tabla 6.3.

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DE GANANCIAS

Los programas de participación de ganancias están diseñados para que la organización comparta con los empleados los ahorros de las mejoras en productividad. El supuesto subyacente de la participación de ganancias es que empleados y patrones tienen metas similares, por lo que deberían compartir las ganancias económicas. Se entregan bonos periódicos en dinero a los empleados

Tabla 6.3

Sistemas de premiación en ambientes de trabajo de alto desempeño		
SISTEMA DE PREMIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Programas de participación de ganancias	Premia a los empleados que alcanzan niveles específicos de producción y de control de costos.	La fórmula puede ser compleja; los empleados deben confiar en la administración.
Programas de participación de utilidades	Premia el desempeño organizacional.	No es probable que individuos y equipos tengan un impacto perceptible sobre el desempeño global de la organización.
Pago basado en las habilidades	Premia a los empleados con mayores ingresos por la adquisición de nuevas habilidades.	Los costos laborales se incrementan conforme los empleados dominan más habilidades. El empleado puede llegar hasta “el tope” en el nivel más alto de la escala de sueldos.
Prestaciones flexibles	Se ajustan a las necesidades individuales.	Los costos administrativos son altos y el programa es difícil de usar con equipos.

por mejorar la productividad, reducir los costos o mejorar la calidad. De acuerdo con Buck Cons, empresa de consultoría en compensaciones, más de 21% de las compañías estadounidenses tenían algún tipo de plan de participación de ganancias para sus empleados. El pago promedio para los empleados era de 7.6%, que subió de 5.9% apenas unos cuantos años antes. Muchas organizaciones, como Georgia-Pacific, Huffy Bicycle Company, TRW, Inland Container Corporation y General Electric, están descubriendo que cuando se diseñan de manera correcta, los planes de participación de ganancias pueden contribuir a la motivación y participación del personal. Se usan fórmulas específicas a la medida de cada organización para calcular tanto las contribuciones en el desempeño como los premios de participación de ganancias. Muchos planes de esta naturaleza estimulan a los empleados a participar en la toma de decisiones que afectarán sus premios. Los planes de participación de ganancias están ligados a mejoras en una planta, división o departamento.²¹

Una versión popular de participación de ganancias es el plan Scanlon, que recibe su nombre de Joe Scanlon, un líder sindical de la década de los años treinta.²² El **plan Scanlon** es un sistema de premios por mejoras en la productividad. Está diseñado para ahorrar costos de mano de obra, así que los incentivos se calculan como una función de éstos en relación con el valor de venta de la producción. Trabajando juntos, empleados y gerentes desarrollan una fórmula que basa la distribución de los premios en proporción de los costos totales de mano de obra respecto al volumen total de ventas. Si los costos reales de mano de obra son inferiores a lo esperado, el excedente entra a un fondo de recursos de donde salen los bonos. Por ejemplo. Los trabajadores de Baltimore County calcularon que necesitaban mano de obra equivalente a 100 000 dólares para generar servicios por 500 000 dólares para los residentes de ese condado. El año siguiente, la realización de los mismos servicios implicó gastos de sólo 80 000 dólares por mano de obra. De los 20 000 dólares ahorrados, 40% se distribuyó entre los empleados, y el condado conservó el resto. Los bonos del personal se basaron en un porcentaje de su sueldo.²³ En muchos casos, los bonos pagados se dividen por igual entre la organización y los empleados.

Los programas de participación de ganancias se ajustan mejor a ciertas situaciones que a otras. En la tabla 6.4 hay una lista de condiciones que favorecen este plan. En general, estos programas parecen ajustarse a las pequeñas organizaciones que cuentan con un buen mercado, medidas simples de desempeño y costos de producción controlables por los empleados. La administración superior debe apoyar el plan y los empleados deben estar interesados y conocer lo relacionado con la participación de ganancias.

Tabla 6.4

Condiciones que favorecen los planes de participación de ganancias

CARACTERÍSTICA ORGANIZACIONAL	CONDICIÓN FAVORABLE
Tamaño de la organización	Por lo general menos de 500 empleados
Costos del producto	Controlable por los empleados
Clima organizacional	Abierto, alto nivel de confianza
Estilo de administración	Participativo
Estatus sindical	No hay sindicato, o el que existe favorece los esfuerzos cooperativos
Política de comunicación	Abierta, dispuesta a compartir los resultados financieros
Gerencia de la planta	Abierta, comprometida con el plan, capaz de articular las metas e ideales del plan
Administración	Técnicamente competente, promotora del estilo participativo de la administración, buenas habilidades de comunicación, capaz de manejar las sugerencias y las nuevas ideas
Fuerza de trabajo	Conocedora de lo técnico, interesada en la participación y en una alta remuneración, conocedora e interesada en los aspectos

Fuente: adaptado de Cummings, T. G., y Worley, C. G., *Organization Development and Change*. 7ª ed., Cincinnati: South-Western, 2001, 403.

Aunque estos planes suenen bien, ha habido algunos fracasos notables. El Fleet Financial Group abandonó hace poco su programa de participación de ganancias. Como parte de un esfuerzo de dos años de recorte de costos, la administración había creado un programa de este tipo ligado a la proporción de gastos a ingresos de la compañía y al precio de sus acciones. Mientras más costos se recortaran y más subiera el precio de las acciones, se suponía que más se premiaría a los empleados. Pero cuando el precio de las acciones de Fleet siguió deprimido incluso después del recorte de costos, los trabajadores recibieron el pago mínimo que promediaba 615 dólares por empleado. Muchos afirmaron que el bono no tenía sentido, considerando la sangre, sudor y lágrimas que tuvieron que derramar para conseguirlo. Lo que más enfureció a los empleados era que los altos administrativos recibieran grandes bonos que no estaban ligados a las mismas medidas.²⁴

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES

En contraste, como su nombre lo sugiere, los programas de participación de utilidades otorgan a todo el personal una parte de las ganancias de la compañía. Las cifras promedio de participación de utilidades son difíciles de calcular, pero de acuerdo con algunos expertos, suelen estar entre 4% y 6% del sueldo de una persona. Según afirma Steve Watson, director de operación de Stanton Chase, empresa de reclutamiento de ejecutivos, la participación de utilidades puede tener un impacto limitado porque posiblemente los empleados sientan que pueden hacer poco para influir en la rentabilidad global de la organización. En otras palabras, las utilidades de la compañía están influidas por muchos factores (por ejemplo, los productos de los competidores, el estado de la economía y la tasa de inflación) que están mucho más allá del control de los empleados. Sin embargo, los planes de participación de utilidades son muy populares en Japón. Por ejemplo, en Seiko Instruments muchos gerentes y trabajadores reciben dos veces al año bonos por un importe de cuatro o cinco meses de su sueldo, con base en los resultados globales de la compañía.²⁵

LOS PAGOS BASADOS EN HABILIDADES

Pagar a la gente según su valor en el mercado de trabajo tiene mucho sentido. Después de todo, los empleados que tienen habilidades muy desarrolladas (y en especial los que adquieren habilidades múltiples) son activos valiosos para la organización. Como ya destacamos antes, competencias como el manejo de la comunicación, de construcción de equipos y de manejo del cambio, a menudo se basan en dominar diversas habilidades individuales, como las presentaciones verbales, escritas y de medios audiovisuales. El **pago basado en habilidades** depende del número y nivel de habilidades relacionadas con el trabajo que un empleado ha aprendido.²⁶ El supuesto subyacente es que al enfocarse en el individuo en lugar del puesto, los sistemas de premiación basados en habilidades reconocen el aprendizaje y el crecimiento. Se paga a los empleados según la cantidad de habilidades que pueden desempeñar. Más de 16% de las compañías de Fortune 1000 utilizan sistemas de pagos basados en habilidades para motivar a su personal. Por ejemplo, en la planta Squeeze-It de General Mills, a los empleados de nuevo ingreso se les asigna un sueldo inicial ubicado en el extremo más bajo de la escala de salarios de trabajadores calificados que se paga a los de primera clase en la comunidad. Luego se les destina a uno de cuatro módulos de habilidades que corresponden a un conjunto particular de actividades en el proceso de producción. Cada módulo de habilidades tiene tres niveles de requerimientos y el pago se basa en el nivel de habilidad alcanzado en cada uno. Así mientras mejor sea su dominio y mayor el número de los módulos dominados, más alto será su sueldo. Cuando un empleado domina todos los módulos de actividades, logra la tasa máxima de pago. La progresión en las actividades puede durar dos años, pero los empleados reciben apoyo y capacitación que los ayuda a aprender las habilidades requeridas para cada trabajo.²⁷

El pago basado en habilidades tiene una gran desventaja: la tendencia a “llegar al tope”. Se llega al tope cuando los empleados aprenden todas las habilidades que hay que aprender y luego se encuentran en el extremo superior de la escala de pagos, sin que puedan alcanzar niveles superiores. Algunas organizaciones como GE y United Technologies, han resuelto este efecto de llegar al tope implantando un programa de participación de ganancias después de que la mayoría de los empleados ha aprendido todas las habilidades requeridas. Otras organizaciones han

solucionado este problema haciendo obsoletas las habilidades, eliminándolas y agregando otras nuevas, con lo que elevan las normas de competencia de los empleados. Los sistemas de pago basados en habilidades también requieren una fuerte inversión en capacitación, así como en un sistema de medida capaz de indicar cuándo los empleados han aprendido las nuevas habilidades.

PLANES DE PRESTACIONES FLEXIBLES

Los planes de prestaciones flexibles permiten que los empleados escojan los beneficios que quieran, en lugar de que la administración los elija por ellos. Son conocidos como **planes de prestaciones al estilo cafetería**. De acuerdo con David Norwood, presidente de Denwood Corporation, empresa consultora de compensaciones, un plan común de prestaciones corporativas equivale aproximadamente a 36% del paquete total de compensaciones de su personal.²⁸ Eso representa un enorme costo, si consideramos que sólo 5% o menos se destina a incrementos de pagos por méritos en la mayoría de las organizaciones. En los planes de prestaciones flexibles, los empleados deciden más allá de un programa mínimo, qué prestaciones adicionales desean, ajustando el paquete a sus necesidades. La idea es que los empleados pueden tomar decisiones importantes e inteligentes sobre sus prestaciones. Algunos empleados retiran todas sus prestaciones discrecionales en efectivo; otros escogen seguros de vida adicionales, atención infantil o de mayores, seguro de atención dental, o planes de jubilación. La extensión de los planes de prestaciones puede ser muy atractiva para un empleado con familia. Sin embargo, muchas prestaciones pueden tener sólo un atractivo mínimo para un empleado joven y soltero. Los empleados mayores estiman más los planes de jubilación que los jóvenes, y están dispuestos a destinar más dinero a ese rubro. Los empleados cuyos padres son ancianos pueden desear apoyo financiero para cuidar de ellos. En Traveler's Insurance Company los empleados pueden elegir prestaciones de hasta 5 000 dólares anuales para la atención de padres ancianos dependientes.

Miles de organizaciones ofrecen ahora planes de prestaciones flexibles. Éstos se han popularizado mucho porque ofrecen tres ventajas evidentes. Primero, permiten que los empleados mismos sean los que tomen decisiones importantes sobre sus finanzas personales y los acoplen a sus necesidades particulares. Segundo, tales planes ayudan a las organizaciones a controlar sus costos, en especial los referentes a la atención médica. Los patrones pueden fijar el monto máximo de dinero que dedicarán a las prestaciones y evitar la absorción automática de incrementos de costos. Tercero, dichos planes destacan el valor económico de muchas prestaciones ante los empleados. La mayoría de ellos tiene poca idea del costo de las prestaciones porque la organización está dispuesta a pagarlas, aun cuando los empleados pudieran no desear algunas o preferir otras alternativas.

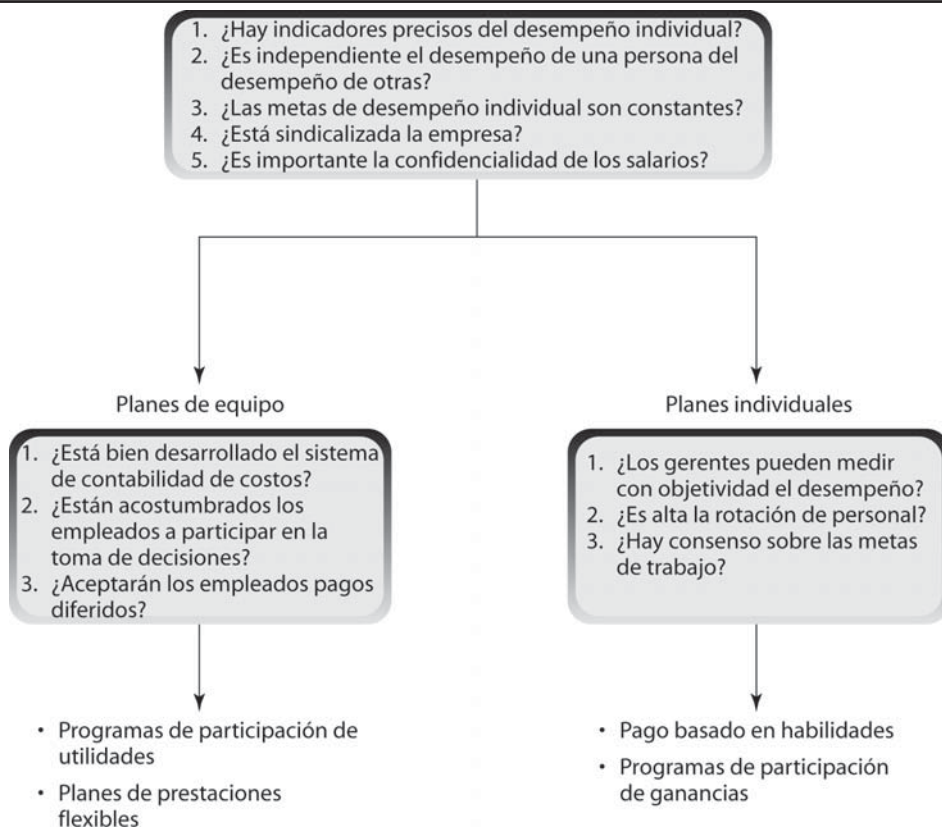
Aún más, los cambios en la fuerza de trabajo están haciendo que los patrones consideren las prestaciones flexibles como una herramienta para reclutar y conservar personal. Starbucks Coffee Company cree que su plan de prestaciones ha recortado la rotación de sus trabajadores de 150 a 60% (véase el capítulo 5). Starbucks calcula que contratar un empleado le cuesta 550 dólares. En tales condiciones, un competidor con una rotación de 300% tendría que contratar tres personas a un costo de $3 \times \$550 = 1650$ dólares por plaza al año, mientras que Starbucks necesitaría gastar sólo $0.6 \times \$550 = 330$ dólares por plaza al año.

Los planes de prestaciones flexibles tienen algunas limitaciones. Primero, dado que algunos empleados eligen paquetes diferentes de prestaciones, resulta más complicado mantener los registros. Es esencial contar con sistemas avanzados de computación para mantener al día los detalles de los registros de los empleados. Segundo, es difícil predecir con exactitud el número de empleados que elegirán cada una de las prestaciones. Esto puede afectar las primas de grupos que paga la empresa por los seguros de vida y de gastos médicos, ya que los costos de estos planes se basan en el número de empleados cubiertos.

USO ORGANIZACIONAL

La administración debe ceder en ciertas cosas cuando se elige entre estos cuatro sistemas de premiación. La figura 6.2 aporta luz para escoger un sistema adecuado. Muestra en qué circunstancias es apropiado un plan individual o de equipo, y en qué otras son más efectivos los planes específicos individuales o de equipo. Si usted responde a las cinco preguntas de diagnóstico

Figura 6.2 Para decidir entre sistemas alternos de premiación



Fuente: adaptado de Wagner, J.A., y Hollenbeck, J. R., *Organizational Behavior*, 3ª ed., Englewood Cliffs, N.J.: Simon and Schuster, 1998, 100.

que sí, los sistemas de premiación que permiten que los individuos calculen sus propios premios podrían serle de valor. Si su respuesta a las cinco preguntas es no, los sistemas de premiación por equipo, departamento o toda la organización podrían ser más adecuados. Si desea premiar el desempeño de los individuos, entonces debe hacerse tres preguntas adicionales. Si la respuesta a estas preguntas es sí, le conviene un sistema basado en habilidades o de participación de ganancias. En forma similar, si un sistema de premios de grupos o equipos parece adecuado, usted deberá plantearse tres interrogantes más. Si las respuestas a estas tres preguntas es sí, los programas de participación de utilidades y de prestaciones flexibles son los adecuados.

Las organizaciones en varios países utilizan diferentes sistemas de premios. Los valores culturales aprendidos en la infancia se transmiten de una generación a la siguiente y sirven para diferenciar un país de otro. El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural subraya la forma en que las prácticas de premios difieren por país.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

PRÁCTICAS DE PREMIACIÓN EN DIFERENTES PAÍSES

La información que se muestra en la tabla 6.5 se tomó de un gran estudio internacional. Con datos reunidos de IBM, Towers Perrin y Price Waterhouse, los investigadores examinaron las prácticas de pagos y prestaciones adicionales de compañías en 24 países. Aquí hemos usado tres países como ejemplo para cada sistema de premiación. En sociedades donde la incertidumbre y las situaciones de riesgo deben ser evitadas (por ejemplo, Japón, Corea y Francia) se utiliza con frecuencia el pago basado en la antigüedad, porque ésta proporciona una guía objetiva. La gente

puede entender con facilidad este concepto y calcular su antigüedad sin mucha ayuda de otros. Este método elimina la incertidumbre de las decisiones de pago.

El pago basado en el desempeño individual se utiliza extensamente en países que aprecian al individuo más que al equipo. Las culturas individualistas (por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido) creen que la gente debe tener cuidado de sí misma y, por tanto, la responsabilidad individual de los resultados es importante. En países que dan un gran valor a la calidad de vida y al cuidado de otros (por ejemplo, Dinamarca, Suecia y Noruega), destacan extensas prestaciones adicionales (por ejemplo, programas de atención infantil en el lugar de trabajo, programas de permiso por maternidad y permisos sabáticos). Por último, compañías que operan en países que aprecian el vínculo del pago con el desempeño, ya sea individual o de equipo, favorecieron las opciones a acciones. Estos resultados están apoyados por el hecho de que en Estados Unidos, la mayoría de las compañías usó, ya sea un programa de participación de ganancias o de participación de utilidades para recompensar a los individuos de alto desempeño. En Corea del Sur, Japón y otros países donde es importante “ajustarse al grupo”, tales sistemas de premios no apoyan ni defienden los valores de la cultura. Los sistemas de pago de participación de ganancias y basados en habilidades premian a los individuos, algunas veces a costa de un equipo o departamento.

Los gerentes japoneses asignan un gran valor a la antigüedad y a las prestaciones, que incluyen descuentos para los empleados, sitios vacacionales que son propiedad de la compañía, gastos funerarios, vivienda y prestaciones médicas. En lugar de despedir a la gente, los administradores mueven a los empleados de una división a otra o los obligan a aceptar un recorte en el sueldo. Ha habido alguna discusión sobre la participación en el trabajo. Acuñado en Europa, este concepto es simple: divide la jornada laboral en más turnos y recorta el número de horas de trabajo. En Japón, en NSK, un fabricante de herramientas de baleros, y en Toto, un fabricante de asientos de baño, los gerentes han dividido el día en tres turnos de seis horas, un recorte de cuatro horas por trabajador. Se puede reducir el pago de tiempo extra, aunque no eliminarse. Y si se contratan trabajadores de medio tiempo para el tercer turno, recibirían menos sueldo y prestaciones. La participación del trabajo significa turnos más cortos y cheques con importes menores.²⁹

Tabla 6.5

Prácticas de premiación en diferentes países

TIPO DE PRÁCTICA DE PREMIACIÓN	PAÍS
Pago basado en antigüedad	Grecia, Portugal, Bélgica
Pago basado en el desempeño individual/de equipo	Australia, Reino Unido, Estados Unidos
Extensos planes de prestaciones flexibles	Suecia, Noruega, Países Bajos
Opciones a acciones y planes de bonos ligados con el desempeño individual/de equipo	Austria, Reino Unido, Estados Unidos

Fuente: adaptado de Schuler, R. S., y Rogosvsky, N. Understanding compensation practices variation across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 1998, 29, 159-177.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Explicar de qué manera afecta el establecimiento de metas al desempeño.

El establecimiento de metas es un proceso que pretende incrementar la eficiencia y eficacia al especificar los resultados deseados hacia lo que deben trabajar los individuos, departamentos, equipos y organizaciones. El modelo de establecimiento de metas desarrollado por Locke y Latham

destaca los retos para el individuo: dificultad de la meta, claridad de la meta y autoeficacia. El establecimiento de metas difíciles, pero claras y factibles, para individuos que creen que tienen la habilidad de alcanzarlas, conduce a un alto desempeño. Cuatro moderadores: habilidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea, influyen en la fuerza de las relaciones entre metas motivadoras y desempeño. Si el individuo tiene la habilidad, está comprometido con la meta y se le retroalimenta sobre sus avances en dirección a la meta, y si la tarea es compleja, resultará un alto desempeño. Los cuatro motivadores deben estar presentes para motivar a una persona a alcanzar las metas. Cuatro mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea) facilitan el logro de las metas. En otras palabras, estas cuatro características canalizan o enfocan los esfuerzos motivacionales de las personas. El desempeño, los premios, la satisfacción y las consecuencias completan el modelo.

2. Describir los sistemas de premiación para estimular el alto desempeño.

Los sistemas de premiación representan un medio poderoso para motivar altos niveles de desempeño individual y de equipo. En particular, cuatro sistemas de premiación están diseñados para mejorar el rendimiento: participación de ganancias, participación de utilidades, pago basado en habilidades y prestaciones flexibles. Los programas de participación de ganancias son bonos periódicos pagados en efectivo a empleados que incrementan su productividad, reducen costos o elevan la calidad. Un programa similar es el de participación de utilidades, que concede a los empleados una parte de las utilidades de la organización. Los sistemas de pagos basados en habilidades recompensan a una persona según el número y nivel de habilidades relacionadas con el trabajo que el empleado domina. El valor de estas habilidades está determinado por la organización. Los planes de prestaciones flexibles permiten que los empleados escojan las prestaciones que son importantes para ellos.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración por objetivos (APO)
Claridad de la meta
Compromiso con la meta
Dificultad de la meta
Establecimiento de metas
Metas
Pago basado en habilidades

Plan Scanlon
Planes de prestaciones estilo cafetería
Planes de prestaciones flexibles
Programas de participación de ganancias
Programas de participación de utilidades
Sistema de trabajo de alto desempeño

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique el programa de Enterprise Rent-A-Car según los conceptos presentados en el modelo de establecimiento de metas. ¿Por qué tiene tanto éxito?
2. Liste sus cinco metas personales más importantes. Evalúe la dificultad y la claridad de cada una de ellas. ¿Cuál es el significado, si lo hay, de esta evaluación para su futuro?
3. Piense en este curso. Evalúe su nivel de compromiso con la meta. ¿Qué factores cree que influyeron en su nivel de compromiso con la meta? ¿Influyó su nivel de compromiso en su desempeño? Explíquelo.
4. Use el modelo de establecimiento de metas para analizar el equipo de NASCAR de Jeff Gordon. ¿Por qué tiene tanto éxito?
5. ¿Por qué en ocasiones las personas falsifican registros para alcanzar las metas?
6. Nancy Arnold, directora general de CardioMetrics, de Austin, Texas, afirma: "Si no puede definirlo ni medirlo, no lo logrará". ¿Qué consecuencias tiene esta afirmación para el establecimiento de metas? ¿Y para medirlas?
7. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los planes de participación de ganancias y de participación de utilidades? ¿Cuál sistema lo motivaría a alcanzar un mejor desempeño? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son algunos problemas a los que podrían enfrentarse los empleados de una organización que adoptó un programa de pagos con base en la habilidad?
9. ¿Es posible vincular un plan flexible de beneficios con el desempeño del empleado? Si es así, ¿cuáles son las ventajas de hacerlo? ¿Las desventajas?
10. ¿Cómo afecta la cultura de un país el tipo de premios que se ofrece a los empleados de alto desempeño?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio

Cuestionario de establecimiento de metas

Instrucciones: Las siguientes afirmaciones se refieren al empleo que tenga en la actualidad o a alguno que haya tenido. Lea cada afirmación y luego seleccione la respuesta en la escala siguiente que mejor describa su punto de vista. Sería conveniente que usara una hoja de papel por separado para anotar sus respuestas y compararlas con las de los demás.

Escala

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

- | | |
|--|--|
| <p>_____ 1. Tengo metas específicas y claras en mi puesto.</p> <p>_____ 2. Comprendo con exactitud las especificaciones de mi puesto.</p> <p>_____ 3. Las metas de mi puesto son atractivas y motivadoras.</p> <p>_____ 4. Comprendo cómo se mide mi desempeño en este puesto.</p> <p>_____ 5. Tengo fechas límite para alcanzar mis metas en este puesto.</p> <p>_____ 6. Si tengo más de una meta que alcanzar, sé cuáles son las más importantes y cuáles las menos importantes.</p> <p>_____ 7. Mis metas requieren todo mi esfuerzo.</p> <p>_____ 8. Mi gerente me explica las razones para asignarme las metas que tengo.</p> <p>_____ 9. Mi gerente me apoya y me estimula para alcanzar mis metas.</p> <p>_____ 10. Mi gerente me deja participar en el establecimiento de mis metas.</p> <p>_____ 11. Mi gerente me deja intervenir en la decisión de cómo haré para ejecutar mis metas.</p> <p>_____ 12. Si alcanzo mis metas, sé que mi gerente estará contento.</p> <p>_____ 13. Recibo el crédito y el reconocimiento cuando alcanzo mis metas.</p> <p>_____ 14. Luchar por mis metas hace más divertido mi trabajo que lo que sería si no tuviera metas.</p> <p>_____ 15. Me siento orgulloso cuando me retroalimentan indicándome que he alcanzado mis metas.</p> <p>_____ 16. La otra gente con la que trabajo me alienta a alcanzar mis metas.</p> <p>_____ 17. Algunas veces compito con mis compañeros para ver quién puede hacer el mejor trabajo para lograr nuestras metas.</p> <p>_____ 18. Si alcanzo mis metas, mejorará la seguridad de mi puesto.</p> | <p>_____ 19. Si alcanzo mis metas, mejorará la posibilidad de un aumento de sueldo.</p> <p>_____ 20. Si alcanzo mis metas, mejorará la posibilidad de que me den un ascenso.</p> <p>_____ 21. En general creo que tengo plan(es) adecuado(s) para alcanzar mis metas.</p> <p>_____ 22. Recibo retroalimentación periódica que me indica cómo voy en relación con mis metas.</p> <p>_____ 23. Creo que mi capacitación fue suficientemente buena, así que estoy en condiciones de alcanzar mis metas.</p> <p>_____ 24. Las políticas de la organización ayudan en lugar de estorbar el logro de las metas.</p> <p>_____ 25. En esta compañía, los equipos trabajan juntos para alcanzar las metas.</p> <p>_____ 26. Esta organización proporciona suficientes recursos (por ejemplo, tiempo, dinero y equipo) para lograr que el establecimiento de metas sea efectivo.</p> <p>_____ 27. En las sesiones de evaluación del desempeño, mi supervisor recalca la solución de problemas, más que criticarme.</p> <p>_____ 28. En esta organización, las metas se usan más para ayudarlo a uno a realizar bien su trabajo, más que para sancionarlo.</p> <p>_____ 29. Aquí, la presión de lograr las metas estimula la honestidad en contraste con los engaños y la deshonestidad.</p> <p>_____ 30. Si mi gerente comete un error que afecta mi capacidad para alcanzar mis metas, lo admite.</p> |
|--|--|

Calificación e interpretación

Sume los puntos indicados en las partidas 1 a 30. Calificaciones entre 120 y 150 señalan una situación de alto desempeño, de alta satisfacción en el trabajo. Sus metas son motivadoras y está comprometido para alcanzarlas. Cuando llega a sus metas recibe recompensas por sus logros. Calificaciones entre 80 y 119 sugieren una situación de trabajo muy variada, con algunas características que motivan y satisfacen, y otras que frustran y provocan descontento. Calificaciones entre 30 y 79 señalan una situación de trabajo de bajo desempeño, de descontento.³⁰

Competencia: el manejo del cambio

Sola Optical

Cuando Sola Optical, una diseñadora global de lentes ópticos no pudo aumentar su rentabilidad a pesar de una mayor demanda de sus productos, la administración decidió realizar un análisis profundo del desempeño financiero de la compañía. El análisis reveló que en el proceso de crecimiento, la compañía había agregado equipo, reclutado y capacitado más empleados para que se hicieran cargo de trabajos especializados, y agregó más turnos de trabajo.

El proceso de fabricación de Sola consistía de tres principales etapas, cada una de las cuales estaba manejada por una sección diferente de la compañía. En la primera etapa, los empleados de la sección de la “curva de base”, modelaban

la curva del lente que se ajustaba contra el ojo. En la segunda etapa, los empleados de la sección de la “curva del frente”, modelaban la corrección óptica prescrita para el cliente en el frente del lente. Durante la tercera etapa, los empleados que estaban en la sección de “acabado”, pulían y corregían la orilla y superficies del lente para que quedara con uniformidad microscópica. En total, tenían que completarse entre 25 y 30 diferentes tareas para fabricar y dejar un lente listo para su empaque.

La administración concluyó que se podrían corregir los altos costos de producción, falta de responsabilidad y otros problemas de fabricación, si se reorganizaba todo el proceso de manufactura. Se

crearon “módulos” de manufactura y se les encargó la responsabilidad de producir lentes desde el principio hasta el final. En este nuevo diseño organizacional, un módulo promedio agrupa aproximadamente a 25 empleados, que incluye trabajadores de cada una de las anteriores secciones de manufactura, así como un supervisor y dos coordinadores de trabajo. Cada módulo tiene la responsabilidad de completar las 25 a 30 actividades que resultan en un lente de contacto terminado.

El sistema de compensación de Sola no otorgaba a los empleados ningún incentivo para crecer o aprender nuevos trabajos, y ni siquiera para que estuvieran dispuestos a realizar tareas diversas. El sistema clasificaba a los empleados de manufactura en uno de tres grados abarcados por cada puesto, que se basaban en el refinamiento o dificultad de las actividades particulares que desempeñaban. Por desgracia, un empleado que conocía diversos puestos de menor calificación y cuyo trabajo era, por tanto, extremadamente valioso para un módulo, podía tener una gradación de sólo dos, mientras que un empleado que conocía sólo un trabajo más difícil, podía tener una gradación de tres. Los empleados se daban cuenta de que el sistema de compensaciones era injusto, y la administración lo reconocía. Richard Bunning, director de recursos humanos, convocó a una fuerza de tarea de supervisores y empleados de manufactura para que presentaran una propuesta que corrigiera el problema. La propuesta no sólo subrayó la necesidad de premiar a los empleados por el número de trabajos que conocían en el proceso de manufactura, sino que también identificó otros problemas del sistema de compensaciones de la compañía.

“Un problema detectado por la fuerza de tarea tenía que ver con el impacto disuasivo que impedía que los empleados se capacitaran en puestos que no tenían una calificación de mayor nivel”, dijo Bunning. “Los empleados no recibían incentivos financieros o premios por tal capacitación. Sin embargo, enfrentaban la posibilidad de aprender un nuevo trabajo que pudieran no realizar tan bien como el actual. Aún más, los empleados con este tipo de capacitación cruzada que se asignaban a un puesto de nivel menor, percibían que estas asignaciones eran degradantes, mientras la administración las entendía como un desperdicio de dinero.”

Otro problema más con el sistema de compensaciones de Sola, como mucha gente lo señalaba, era el tiempo y dinero perdidos por el efecto “dominó” que creaba en la contratación de nuevo personal. Por ejemplo, cuando quedaba vacante el puesto de un coordinador, muchos empleados de grado tres solicitaban el ascenso. Si se elegía a uno de ellos, entonces los del grado 2 solicitaban el puesto del empleado ascendido y así sucesivamente, hasta que sólo quedaba vacante un puesto de grado 1. Un puesto de ese nivel en general tenía que ocuparse con un solicitante no capacitado que venía de fuera de la compañía.

De acuerdo con Bunning, diseñar un sistema de premios que fuera consistente y justo y que cumpliera las necesidades del negocio fue el aspecto más complejo del rediseño del nuevo sistema de compensaciones. Ese trabajo fue todavía más difícil porque el nuevo sistema tenía que ser consistente con las metas del departamento de aseguramiento de la calidad.

Bunning decidió utilizar un enfoque de dos fases para diseñar el nuevo sistema de calificación. En la primera fase, se reunieron administradores de más alto nivel, expertos técnicos y empleados de todas las líneas de productos para clasificar de manera comparativa

todos los puestos. Esa clasificación se basó en tres criterios: dificultad de aprendizaje del puesto, importancia del puesto e impacto del puesto en el costo del producto. Así, dos puestos que eran igualmente difíciles de aprender podían tener diferentes calificaciones, porque uno estaba cerca del final del proceso de manufactura y tenía, por tanto, un mayor impacto si se hacía en forma incorrecta.

Una vez que se establecieron los grados de pago, la fuerza de tarea y la administración todavía tuvo que atender una gran variedad de detalles de implantación y administración. Los siguientes son algunos de los procedimientos y políticas más importantes que se desarrollaron.

- Los empleados que calificaron inicialmente por un incremento en su grado recibirían un bono en lugar de un incremento promocional, para evitar que se elevara de inmediato la base de costos de la mano de obra. Un incremento de un grado merecería un pago de 40 horas; uno de dos grados, un pago de 60 horas, y uno de tres grados, un pago de 80 horas.
- Después del periodo de implantación, los empleados recibirían un incremento de 5% por grado cuando fueran promovidos a un grado de mayor nivel.
- Los empleados tendrían que aprobar una auditoría semestral de habilidades adquiridas, para mantener tanto su grado como su tasa de pago.
- La capacitación cruzada estaría guiada por planes de “profundización de la habilidad”. Cada trabajo tendría dos o tres empleados capacitados como capacidad de respaldo para limitar y dirigir la cantidad de capacitación cruzada. Así se evitaría la capacitación cruzada sólo por interés de la promoción.
- En principio, ningún empleado bajaría a un grado de menor pago si se asignaba a ese nivel siguiendo el nuevo sistema de calificación. En su lugar, se daría tiempo al empleado para tener capacitación cruzada en trabajos extra y poder mantener su grado.

Cuando se implantó el sistema de pagos basado en habilidades, los empleados y gerentes lo apoyaron casi de manera universal. Aunque se expresaron unas pocas preocupaciones sobre la factibilidad del sistema en términos de costos, al paso del tiempo la mayoría de los resultados indica que el sistema ha tenido éxito.

Aunque los empleados inicialmente recibieron el nuevo sistema de compensaciones con mucho entusiasmo, con el tiempo las ventajas de sistema comenzaron a darse por sentadas, y aparecieron algunas quejas. De acuerdo con Bunning, la más común era la falta de suficientes oportunidades de capacitación, lo que dificultaba conseguir las promociones. Los empleados también percibieron que algunos supervisores actuaban en forma arbitraria al escoger a ciertos trabajadores para la capacitación cruzada. Sin embargo, los empleados y supervisores aprendieron con rapidez los matices del nuevo sistema y los trabajaron en forma eficaz. Por ejemplo, descubrieron que podrían ganar una cantidad significativa extra de dinero si los incrementos promocionales se ganaban después del incremento anual de pago por méritos, en lugar de que fuera antes”.³¹

Preguntas

1. ¿Qué características del plan de Sola Optical ilustran el modelo de establecimiento de metas mostrado en la figura 6.1?
2. ¿Por qué tuvo éxito este plan?
3. ¿Podría la administración haber escogido otro sistema de premios? Si es así, ¿cuál?

El manejo del estrés individual

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar los conceptos de estrés (tensión) y sus factores desencadenantes o estresores, así como la respuesta personal al estrés.
2. Analizar la relación entre la personalidad y el estrés.
3. Indicar las fuentes primarias de estrés en las organizaciones.
4. Describir los efectos del estrés en la salud y el desempeño laboral.
5. Identificar las prácticas individuales y organizacionales para el estrés.

Caso introductorio: David Sterns y Theresa Wright

NATURALEZA DEL ESTRÉS

La respuesta “Luchar o huir”

La experiencia del estrés

LA PERSONALIDAD Y EL ESTRÉS

La personalidad de tipo A

La personalidad resistente

Competencia: El manejo propio. El fracaso de Al Dunlap de manejarse a sí mismo

FUENTES DE ESTRÉS

Fuentes organizacionales

Competencia: El manejo de la comunicación. El estrés y la tecnología de la comunicación

Estresores de vida

EFFECTOS DEL ESTRÉS

Efectos en la salud

Efectos en el desempeño

Impacto en el desgaste por el trabajo

Competencia: El manejo de equipos. El liderazgo en el equipo de Andrew Scott

Competencia: El manejo de la comunicación. Mitos y agotamiento

EL MANEJO DEL ESTRÉS

Métodos individuales

Métodos organizacionales

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Determinación de su nivel de estrés

Competencia: El manejo del cambio. El estrés de los cambios de turno en el trabajo

DAVID STERNS Y THERESA WRIGHT

CASO INTRODUCTORIO

Mientras más esperaba, más se preocupaba David Sterns. Durante semanas había sufrido dolores musculares, pérdida de apetito, sueño intranquilo y una sensación completa de agotamiento. Al principio trató de pasar por alto estos problemas, pero finalmente se volvió tan irascible e irritable que su esposa insistió en que fuera a que le hicieran un examen médico general. Mientras esperaba en la antesala del consultorio preguntándose cuál sería el resultado, Theresa Wright se sentó a su lado pero él no se percató de ello. Habían sido buenos amigos cuando ella laboraba en la oficina de la planta, pero no la había visto desde que había renunciado para irse a trabajar a otra empresa como representante de servicio a clientes. Un codazo ligero en las costillas lo hizo despabilarse, y en unos minutos estaban charlando como si nunca se hubieran dejado de ver.

“Te saliste justo a tiempo”, le dijo a Theresa. “Desde la reestructuración, nadie se siente seguro. Antes, mientras uno cumpliera con su responsabilidad, tenía trabajo. Eso actualmente no es válido. Esperan la misma producción, aunque sólo seamos dos haciendo el trabajo de tres. Estamos tan atrasados que estoy trabajando turnos de doce horas seis días a la semana. Te juro que escucho el ruido de las máquinas funcionando aun cuando duermo. Los colegas telefonean y dicen que están enfermos, sólo para descansar un poco. El estado de ánimo anda tan mal, que

ya están pensando traer a algunos consultores para encontrar mejores formas de realizar el trabajo.”

“Bueno, realmente los extraño a todos ustedes”, contestó ella. “Temo que brinqué del sartén a la lumbre. En mi nuevo puesto, la computadora maneja las llamadas, que son incontables. Tengo que programar hasta mis idas al baño. Todo el día escucho sólo quejas de clientes insatisfechos. Trato de ayudar y ser útil, pero no puedo prometer nada sin la aprobación de mi jefe. La mayor parte del tiempo me encuentro atrapada entre lo que desea el cliente y la política de la compañía. He llegado al punto en que no sé con quién tengo que quedar bien. Los otros representantes están tan tensos y preocupados que ni siquiera hablan entre sí. Todos nos metemos a nuestros respectivos cubículos y no salimos hasta que nos vamos a casa. Para agravar las cosas, la salud de mi mamá está empeorando. Me gustaría poder usar algo de mis permisos por enfermedad para cuidarla. No es raro que tenga que trabajar aun sufriendo migrañas e hipertensión sanguínea. Muchos de los representantes han acudido con el consejero de ayuda a los empleados y toman cursos sobre control del estrés, y parece que de algo les ha servido. Pero tarde o temprano, alguien va a tener que hacer algunos cambios en la forma en que se administra la compañía.”¹

Las historias de David Sterns y Theresa Wright son inusitadas pero no descabelladas. El estrés en el trabajo se ha vuelto un problema común y costoso en las organizaciones, de la que pocos escapan. Por ejemplo, diversos estudios sobre este tema reportan lo siguiente:

- Una cuarta parte de los empleados considera que su trabajo es el generador de estrés número uno en su vida.
- Tres cuartas partes de los empleados creen que están sujetos a mayor estrés en su puesto, que los de la generación pasada.
- Los problemas en el trabajo se asocian con las quejas relativas a la salud, más que con cualquier otro factor estresante en su vida, incluso más que los problemas financieros o familiares.
- Las estimaciones de los costos financieros derivados del estrés varían mucho. Un cálculo, efectuado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (U. S. Bureau of Labor Statistics) indica que el estrés tiene un costo para los patrones equivalente a 10 000 dólares por trabajador al año. Asimismo, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (U.S. National Institute for Occupational Safety and Health) calcula que 40% de la fuerza laboral se ve afectada por el estrés, convirtiéndola en la causa número uno de incapacidad.²

Es probable que las organizaciones que descuidan el manejo del estrés o le dan poca importancia, sufren descensos en la productividad, afectaciones en el estado de ánimo y mayores costos legales. Las consecuencias negativas del estrés son tan drásticas que los directivos necesitan: 1) trabajar arduamente para reducir el estrés excesivo en el lugar de trabajo; y 2) ayudar a los empleados a desarrollar habilidades para controlarlo. David Sterns y Theresa Wright sufren las consecuencias, tanto físicas como emocionales, de tener que soportar altos niveles de estrés.

En este capítulo, explicaremos la naturaleza del estrés o tensión, el papel de las diferencias de personalidad en su control, así como sus fuentes y sus efectos. Concluimos con una exposición de las acciones que las organizaciones y los individuos pueden tomar para manejarlas.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar los conceptos de estrés (tensión) y sus factores desencadenantes o estresores, así como la respuesta personal al estrés.

NATURALEZA DEL ESTRÉS

El **estrés (tensión)** es la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias impuestas sobre un individuo exceden su habilidad para manejarlas.³ Este punto de vista del estrés, que es el más común, se le denomina *distrés* o estrés negativo. Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se llaman **estresores** o **generadores de estrés**. Éstos adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crean estrés o el potencial de tensión cuando alguien los percibe como una exigencia que quizá exceda su propia capacidad de respuesta.

LA RESPUESTA “LUCHAR O HUIR”

Durante una reacción de estrés suceden numerosos cambios en el cuerpo humano. La velocidad de la respiración y del corazón se alteran a fin de que el cuerpo opere a su capacidad máxima durante la acción física. Los músculos se preparan para la acción. La actividad de las ondas cerebrales se eleva con objeto de que el cerebro funcione al máximo. El oído y la vista se vuelven más agudos por un momento y los músculos están listos para entrar en acción. Esos cambios bioquímicos y corporales representan una reacción natural a un generador de estrés del ambiente: la **respuesta de lucha o huida**.⁴ Un animal atacado por un depredador en el ambiente natural tiene dos opciones: luchar o huir. Las respuestas corporales del animal al estresor (el depredador) aumentan sus posibilidades de supervivencia. En forma similar, nuestros antecesores que vivían en cavernas se beneficiaron de este mecanismo de respuesta biológica. Las personas que buscaban alimentos lejos de sus cuevas experimentaban mucho estrés al encontrarse con un tigre dientes de sable. Frente a éste, tenían la opción de huir o quedarse a luchar. Los cambios biológicos de sus cuerpos los prepararon para cualquiera de las alternativas y contribuyeron a su capacidad de sobrevivir.

El sistema nervioso humano aún responde en la misma forma a los estresores del ambiente. Esta respuesta todavía tiene valor de supervivencia en una emergencia real. Sin embargo, en muchas ocasiones los “tigres” son imaginarios, ya no reales para muchas personas. Por ejemplo, en las situaciones de trabajo por lo general no resulta adecuada la respuesta “luchar o huir”. Si un gerente asigna a un empleado un trabajo desagradable, es obvio que es inadecuado atacar

físicamente al gerente o abandonar la oficina furioso. En su lugar, se espera que el empleado acepte con tranquilidad el trabajo y lo haga lo mejor posible. Permanecer en calma y desempeñarse en forma efectiva quizá sea muy difícil cuando el empleado percibe que la asignación de la tarea es una amenaza y el cuerpo se prepara para actuar en consonancia.

El investigador médico Hans Selye fue el primero en utilizar la palabra estrés para describir los mecanismos de respuesta biológica del cuerpo. Selye consideró que el estrés era una respuesta no específica del cuerpo humano frente a cualquier exigencia.⁵ Sin embargo, el cuerpo tiene una capacidad limitada para responder a los generadores de estrés. El lugar de trabajo impone diversas exigencias a las personas y demasiado estrés durante un tiempo prolongado agotará la capacidad de hacer frente a los factores desencadenantes de estrés.

LA EXPERIENCIA DEL ESTRÉS

Varios factores determinan si la persona experimenta estrés en el trabajo o en otras situaciones. En la figura 7.1 se identifican cuatro de los principales factores: 1) la percepción que la persona tiene de la situación; 2) la experiencia anterior de la persona; 3) la presencia o ausencia de respaldo social; y 4) las diferencias individuales relacionadas con la respuesta al estrés.

Percepción. En el capítulo 3 definimos la *percepción* como un proceso psicológico esencial mediante el cual una persona selecciona y organiza la información del ambiente y la integra en un concepto de realidad. La percepción de una situación por parte del empleado influye en la forma en que experimenta estrés (en caso de que así sea). Pongamos como ejemplo la modificación sustancial de las actividades asignadas al puesto de dos empleados de Microsoft, situación que probablemente sea estresante para muchas personas. El primero de ellos considera las labores nuevas como una oportunidad de aprender otras habilidades y piensa que el cambio significa un voto de confianza de la gerencia, en cuanto a su capacidad de ser flexible y enfrentar retos nuevos. Por lo contrario, el segundo empleado visualiza la misma situación como algo muy amenazador y concluye que sus jefes están descontentos con su desempeño.

Experiencia previa. Una persona puede experimentar una situación como más o menos estresante dependiendo de su familiaridad con la situación y sus experiencias anteriores con los estresores presentes en ese momento. La práctica o la capacitación anterior posibilitan que algunos empleados de una organización enfrenten con calma y en forma competente a los estresores que intimidarían mucho a trabajadores menos experimentados o con una capacitación inadecuada. La relación entre la experiencia y el estrés se basa en el refuerzo (véase el capítulo 4). El refuerzo

Figura 7.1

Relación entre los factores desencadenantes del estrés y el estrés experimentado



positivo o el éxito anterior en una situación similar reducen el nivel de estrés que una persona experimenta en una situación; el castigo o el fracaso anterior en condiciones similares aumenta el estrés en la situación.

Respaldo social. La existencia o ausencia de otras personas influye en la forma en que las personas experimentan estrés en el lugar de trabajo y responden a los agentes que lo provocan.⁶ La presencia de compañeros de trabajo incrementa la confianza de una persona y le permite hacer frente con mayor efectividad al estrés. Por ejemplo, trabajar junto a una persona que se desempeña con confianza y en forma competente en una situación muy estresante ayuda a que un empleado se comporte de manera similar. A la inversa, la presencia de compañeros de trabajo puede irritar a ciertas personas o provocarles ansiedad, por lo que se reduce su capacidad de enfrentar el estrés.

Diferencias individuales. Las diferencias individuales en motivación, actitudes, personalidad y habilidades también pueden influir en que los empleados experimenten estrés y, en su caso, la forma en que responden a ella.⁷ Dicho en otras palabras, la gente es diferente, como ya señalamos en los capítulos 2 y 3. Lo que una persona considera una fuente importante de estrés, otra apenas puede advertirla. Las características de personalidad, en particular, pueden explicar algunas de las diferencias en la manera en que los empleados experimentan y responden al estrés. Por ejemplo, el factor de personalidad de los “Cinco Grandes” que en el capítulo 2 se denominó *ajuste*, parece revestir una importancia particular en las respuestas individuales a diversos estresores en el lugar de trabajo. Las personas en uno de los extremos del ajuste (que se describen como estables y seguras) con mayor probabilidad harán frente de manera adecuada a una gran variedad de estresores del trabajo; las personas en el otro extremo (descritas como nerviosas e indecisas) por lo normal muestran mayor dificultad para enfrentar los mismos agentes. En la sección siguiente analizaremos las relaciones entre personalidad y estrés.

Objetivo de aprendizaje

2. Analizar la relación entre la personalidad y el estrés.

LA PERSONALIDAD Y EL ESTRÉS

El estrés se relaciona con muchos rasgos de personalidad, entre ellos están la autoestima y el locus de control (capítulo 2). Un rasgo de la personalidad puede afectar la forma en que una persona percibirá y actuará ante una situación o hecho como estresor.⁸ Por ejemplo, es más probable que un individuo con una pobre autoestima padezca estrés en situaciones exigentes de trabajo que una persona con alta autoestima. Los individuos con alta autoestima suelen tener más confianza en su habilidad de satisfacer las exigencias del puesto, que los que tienen una pobre autoestima. Los empleados con alto locus interno de control pueden tomar acciones más efectivas, con mayor rapidez, al enfrentarse a una emergencia repentina (un estresor) que los empleados con un alto locus externo de control. Los individuos con un alto locus de control probablemente creen que pueden moderar la situación estresante.

Antes de seguir con la lectura, conteste el cuestionario de la tabla 7.1. Este ejercicio de autoevaluación está relacionado con la exposición que sigue.

LA PERSONALIDAD DE TIPO A

La **personalidad de tipo A** define a un individuo que lucha sin cesar por lograr más y más en menos y menos tiempo. Entre sus características figuran las siguientes:

- sentido crónico de premura;
- orientación muy competitiva, casi hostil;
- aversión hacia la ociosidad, e
- impaciencia ante las barreras del logro de tareas.

Dos investigadores médicos fueron los primeros en identificar la personalidad de tipo A, cuando observaron un patrón repetitivo de la personalidad en los pacientes que sufrían de enfermedades prematuras del corazón.⁹ Además de las características mencionadas, las personalidades de tipo A *extrema* con frecuencia hablan con rapidez, se preocupan por ellas mismas y están descontentas

Tabla 7.1

Autoevaluación de la personalidad tipo A

Elija entre las siguientes respuestas para contestar las preguntas que aparecen a continuación:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| A. Casi siempre es cierto | C. Rara vez es cierto |
| B. Por lo general es cierto | D. Nunca es cierto |

- _____ 1. No me gusta esperar a que otras personas terminen su trabajo antes de que yo pueda seguir con el mío.
- _____ 2. Detesto esperar en la mayoría de las filas.
- _____ 3. La gente dice que tiendo a irritarme con mucha facilidad.
- _____ 4. Siempre que es posible intento llevar a cabo actividades competitivas.
- _____ 5. Tengo la tendencia de apresurarme a realizar el trabajo que hace falta antes de conocer el procedimiento que utilizaré para completarlo.
- _____ 6. Incluso cuando estoy de vacaciones llevo conmigo algo de trabajo.
- _____ 7. Cuando cometo un error suele deberse al hecho de que me apresuré a hacer el trabajo antes de planearlo por completo.
- _____ 8. Me siento culpable por quitarle tiempo al trabajo.
- _____ 9. La gente opina que me muestro de mal humor cuando se trata de situaciones competitivas.
- _____ 10. Tiendo a perder el control cuando estoy bajo mucha presión en el trabajo.
- _____ 11. Siempre que es posible intentaré completar dos o más tareas de inmediato.
- _____ 12. Tiendo a correr contra reloj.
- _____ 13. Las demoras me hacen perder la paciencia.
- _____ 14. Percibo que en ocasiones me apresuro cuando no es necesario.

Califique sus respuestas según la siguiente clave:

- *Una intensa sensación de urgencia* es la tendencia a correr contra reloj, incluso cuando hay pocos motivos para ello. La persona siente la necesidad de darse prisa por el solo hecho de apurarse; esta tendencia se ha denominado con gran acierto “enfermedad de la prisa”. La premura se mide con las preguntas 1, 2, 8, 12, 13 y 14. Cada respuesta de A o B a estas seis preguntas recibe un punto de calificación.
Su calificación = _____
- *La agresión y hostilidad inapropiadas* se ponen de manifiesto en una persona que es excesivamente competitiva e incapaz de emprender algo por simple diversión. Este comportamiento agresivo inapropiado se convierte con facilidad en muestras frecuentes de hostilidad, por lo general ante la menor provocación o frustración. La competitividad y la hostilidad se miden con las preguntas 3, 4, 9 y 10. Cada respuesta A o B recibe un punto de calificación.
Su calificación = _____
- *El comportamiento polifásico* se refiere a la tendencia a realizar dos o tres tareas en forma simultánea en momentos inadecuados. Por lo general da como resultado tiempo desperdiciado a causa de la incapacidad de terminar las tareas. Este comportamiento se mide con las preguntas 6 y 11. Cada respuesta A o B recibe un punto de calificación.
Su calificación = _____
- *La dirección hacia las metas sin una planeación apropiada* se refiere a la tendencia de una persona a darse prisa para hacer el trabajo sin saber en realidad cómo obtener el resultado deseado. Por lo general, esto produce trabajos incompletos o con muchos errores, lo que a su vez conduce a desperdicio de tiempo, energía y dinero. La falta de planeación se mide con las preguntas 5 y 7. Cada respuesta A o B recibe un punto de calificación.
Su calificación = _____

CALIFICACIÓN TOTAL = _____

Si su calificación es de 5 o más, quizá tenga algunos componentes básicos de la personalidad A.

con la vida. Tienden a dar respuestas rápidas a las preguntas, sin dejar pausas para deliberar antes de responder. Es común que respondan con sarcasmo, rudeza y hostilidad. Aunque tratan de parecer graciosos, sus palabras tienen el propósito subyacente de herir.

El cuestionario de la tabla 7.1 mide cuatro grupos de comportamientos y tendencias relacionadas con la personalidad de tipo A: 1) urgencia, 2) competitividad y hostilidad, 3) comportamiento polifásico (tratar de hacer demasiadas cosas a la vez), y 4) carencia de planeación. Los investigadores médicos han descubierto que esos comportamientos y características muchas veces se relacionan con el estrés de la vida y el trabajo. Tienden a causar tensión o hacen que las situaciones estresantes se agraven.

Las pruebas vinculan la conducta de tipo A con la vulnerabilidad a los ataques al corazón. Sin embargo, la investigación actual sugiere que la descripción de la personalidad de tipo A es demasiado amplia como para predecir de manera correcta los males cardíacos. Más bien, ahora indica que sólo aquellos individuos que poseen ciertos aspectos de la personalidad de tipo A, en particular la ira, la hostilidad y la agresión, están fuertemente relacionados con las reacciones al estrés y a las enfermedades del corazón.¹⁰ Los individuos con estos atributos específicos parecen estar dos o tres veces más predispuestos a desarrollar enfermedades del corazón que las personas de tipo B. Los individuos de tipo B tienden a ser más tranquilos y relajados, menos preocupados por las presiones de tiempo y es menos probable que reaccionen en forma hostil o agresiva. En suma, se considera que la **personalidad de tipo B** es la opuesta de la A.

LA PERSONALIDAD RESISTENTE

¿Qué aspectos de la personalidad podrían proteger a los individuos de las consecuencias negativas del estrés para la salud? Los rasgos de personalidad que al parecer contrarrestan los efectos del estrés se conocen en forma colectiva como **personalidad resistente**. La **resistencia**, como tipo de

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

EL FRACASO DE AL DUNLAP DE MANEJARSE A SÍ MISMO

Al Dunlap fracasó miserablemente en su intento de rescatar Sunbeam y fue despedido por el consejo de administración. Aunque su despido ocurrió finalmente porque trató de restar importancia a una cadena de serias pérdidas trimestrales y disfrazarlas, se informó que su estilo rígido, rudo y degradante había alejado a los que lo rodeaban. Richard Boynton, presidente de la división de enseres domésticos de Sunbeam, describió la primera serie de reuniones de Dunlap con su personal de administración superior. “Era como un perro que le ladraba a la gente durante horas. Sólo gritaba, despotricaba y desvariaba. Adoptaba aires de superioridad, era conflictivo y carecía del sentido de respeto.” Dunlap intimidaba a los que le rodeaban acusándolos a gritos una y otra vez de que ellos eran los responsables de la pérdida de Sunbeam. Culpaba a unos individuos frente a otros, los amenazaba con despedirlos y, de hecho, liquidó a gran número de los ejecutivos principales.

Por el ambiente organizacional repleto de tensiones, otros abandonaron Sunbeam por iniciativa propia. David Fanin, apoderado general de Sunbeam, declaró ante el consejo de administración: “No puedo trabajar con este hombre otro día más. Sencillamente no puedo hacerlo. La atmósfera en realidad se ha deteriorado día con día. Dunlap ya no está en contacto con el negocio ni con lo que sucede en la compañía. No está hablando con la gente. Se ha aislado él mismo.”¹¹

personalidad, se define como “un grupo de características que incluyen la sensación de compromiso, de respuesta a cada dificultad como si representara un reto y una oportunidad y la percepción de que se tiene control sobre la vida propia”.¹² La personalidad resistente se caracteriza por:

- un sentido de participación positiva con los demás en situaciones sociales;
- una tendencia a atribuir el comportamiento propio a causas internas (recuerde el estudio de la atribución del capítulo 3); y
- una tendencia a percibir o recibir los cambios importantes de la vida con interés, curiosidad y optimismo.¹³

Un alto grado de resistencia reduce los efectos negativos de los acontecimientos que causan estrés. La resistencia parece reducir el estrés al modificar la forma en que las personas perciben los estresores. El concepto de personalidad resistente ofrece un punto de vista útil del papel que desempeñan las diferencias individuales en las reacciones frente a los factores ambientales disparadores del estrés. Quien tiene un nivel alto de resistencia percibe pocos sucesos como estresantes, pero alguien con poca resistencia considera estresantes muchos sucesos. Una persona con un alto nivel de resistencia no se abruma con situaciones complejas o difíciles. Por lo contrario, cuando se encuentra ante un estresor, lo enfrenta o responde en forma constructiva tratando de encontrar una solución, a fin de controlar o influir en los hechos. Esta respuesta de conducta por lo común reduce las reacciones al estrés, la presión arterial y la probabilidad de enfermedad.

Por medio del desarrollo de la *competencia del manejo propio*, sostenemos que una persona puede llegar a reflejar los atributos de una personalidad resistente. Recordemos del capítulo 1, que la competencia de manejo propio incluye la habilidad de evaluar sus propios puntos fuertes y débiles, fijar y proseguir metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo con la vida personal y ocuparse en nuevos aprendizajes, incluyendo cambios o nuevas habilidades, conductas y actitudes.

Objetivo de aprendizaje

3. Indicar las fuentes primarias de estrés en las organizaciones.

FUENTES DE ESTRÉS

Los empleados con frecuencia sufren estrés, tanto en su vidas personales como en el trabajo. Cobra importancia comprender estas fuentes de estrés y su posible interacción. Si un gerente considera cualquiera de las fuentes en forma aislada, quizá obtenga una imagen incompleta del estrés que experimenta el empleado.

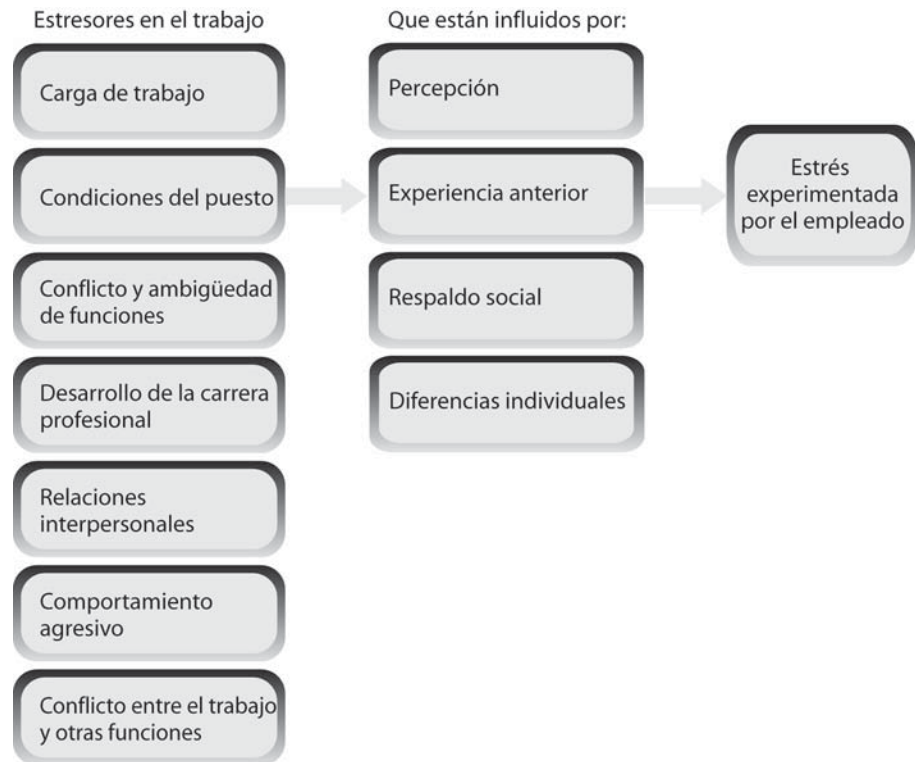
FUENTES ORGANIZACIONALES

Como se indicó en el caso introductorio y al principio de este capítulo, el estrés en el lugar de trabajo es un problema considerable. Las encuestas suelen mostrar que alrededor de 25% de los empleados sufre de diversos problemas inducidos por el estrés. Una encuesta de más de 400 000 sujetos, realizada por la International Survey Research de Chicago, informó que alrededor de 40% de los encuestados afirma que sus cargas de trabajo son excesivas y que tienen demasiada “presión” en el trabajo.¹⁴ Las fuentes organizacionales de estrés adoptan varias formas, de modo que los gerentes y empleados necesitan un marco de análisis para pensar al respecto y diagnosticarlas. La figura 7.2 presenta este recurso, en que se identifican siete de los principales estresores en el trabajo y muestra que los factores internos influyen en la forma en que los empleados experimentan estos estresores.

Carga de trabajo. Para muchos empleados, tener demasiado trabajo que hacer y tiempo o recursos insuficientes para ello puede ser estresante. La **sobrecarga de funciones** existe cuando las exigencias exceden la capacidad de un gerente o un empleado para resolverlas todas en forma adecuada. Muchos empleos estresantes quizá mantengan en forma continua una situación de sobrecarga de funciones. Por lo común, las encuestas identifican el exceso de trabajo o “el tener que trabajar demasiado” como una fuente importante de estrés. Recordemos el caso introductorio. David Sterns siente que el trabajo lo está llevando al punto del agotamiento. Theresa Wright se siente como si estuviera atada al teléfono y a la computadora, lo que le deja poco espacio para su descanso, tener flexibilidad o desarrollar su iniciativa propia.

Figura 7.2

Fuentes de estresores en el trabajo y estrés experimentado



El hecho de tener muy poco trabajo también puede crear estrés.¹⁵ ¿Ha tenido alguna vez un empleo con tan pocas cosas que hacer, que el día laboral daba la impresión de no terminar nunca? Si es así, puede comprender por qué muchas personas consideran estresante una situación de poca carga de trabajo. En ocasiones, los gerentes son culpables de tratar de realizar el trabajo de sus subordinados, o *microadministrar*, cuando las labores propias de su puesto no son suficientemente motivadoras. La microadministración puede reducir el estrés derivado del aburrimiento del gerente, pero con probabilidad aumentará el de los subordinados mientras el jefe los vigila en forma constante o busca sentidos ocultos en sus decisiones.

Condiciones de trabajo. Las malas condiciones de trabajo representan otro grupo importante de estresores. Temperaturas extremas, mucho ruido, iluminación excesiva o deficiente, radiación y contaminación del aire son unos cuantos ejemplos de condiciones de trabajo que causan estrés en los empleados.

Recordemos la aflicción de David Sterns en el caso introductorio respecto el fuerte ruido constante en el trabajo. Cuando están presentes estos estresores ambientales se daña el desempeño, en ocasiones de manera notable. Aún más, sus efectos son acumulativos con el tiempo. Las pesadas exigencias de viajes, los largos traslados diarios para ir y venir del empleo, son otros aspectos del trabajo que el personal puede encontrar causantes de estrés. Las malas condiciones laborales, un exceso de viajes y los largos horarios se suman para generar un mayor estrés y un menor desempeño. Además, la tecnología de punta, aunque evidentemente es de gran beneficio para la sociedad en general y muchos individuos en particular, ha creado, no obstante, condiciones de trabajo que pueden ser fuente de mucho estrés. Recordemos el aislamiento físico de Theresa Wright, del caso introductorio, que reduce sus oportunidades de interactuar con otros empleados o recibir ayuda de ellos. Otro ejemplo de esta observación se incluye en el siguiente recuadro de Competencia: el manejo de las comunicaciones, que enfoca las relaciones de la tecnología de la comunicación con el estrés.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN*EL ESTRÉS Y LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN*

Diversos puestos ayudados por la tecnología tienen tanto un máximo de flexibilidad como un máximo de estrés. Las computadoras han reducido las barreras para ingresar a muchos puestos de alto estrés, desde contabilidad hasta programación, al facilitar que se puedan desarrollar en cualquier momento, en cualquier lugar. El puesto de Abigail Roitman, corredora electrónica de acciones bursátiles, nos brinda un buen ejemplo de la combinación de máxima flexibilidad: máximo estrés que a menudo se encuentra en las ocupaciones de alta tecnología. El puesto de Roitman le brinda la flexibilidad que necesita para tener pocas horas de trabajo, para estar en su casa durante el día si así lo desea (puede negociar las acciones ya sea desde su hogar o desde su oficina en Manhattan), o tomarse tiempo para estar con su familia. Sin embargo, el puesto también le ofrece la oportunidad de trabajar y estar agobiada por el estrés las 24 horas del día. Ella está tratando de sobrevivir como corredora de acciones y como una madre dedicada, pero hacerlo le exige marcar límites mentales entre su trabajo y su hogar. Con frecuencia esto es difícil, puesto que el trabajo y el hogar pueden estar en el mismo sitio.

El estrés de negociar durante el día puede ser inacabable, ya que los mercados están abiertos en algún lugar del mundo 24 horas diarias. En ocasiones, Roitman se queda despierta mucho tiempo después de que su familia se ha ido a dormir, revisando los tipos de cambio internacionales y estudiando los patrones de los precios de las acciones del día anterior. Ha tenido éxito ganándose la vida al negociar durante el día casi cuatro años, aunque la mayoría de los corredores de acciones se desgastan con rapidez, en parte por culpa del alto estrés. A pesar de su éxito obvio, afirma: “Es fácil tomarlo muy, muy en serio y agotarse por el estrés”.¹⁶

Conflicto y ambigüedad de funciones. Las diferencias de expectativas de las funciones de una persona en el trabajo o las exigencias de éste provocan **conflictos de funciones**. (En el capítulo 9 se estudiará en detalle este tema). La **ambigüedad de funciones** se refiere a la situación en la que el empleado está inseguro respecto de los deberes y responsabilidades del puesto que le ha sido asignado. En especial, el conflicto de funciones y la ambigüedad de funciones son fuentes importantes de estrés relacionado con el trabajo. Muchos empleados sufren por los conflictos y ambigüedad de funciones, pero el conflicto de expectativas y la incertidumbre afectan sobre todo a los gerentes. La responsabilidad del comportamiento de los demás y la falta de oportunidad para participar en las decisiones importantes que afectan el trabajo, son otros aspectos de las funciones de los empleados que podrían desembocar en estrés. Recuérdese del caso introductorio, que Theresa Wright a menudo se sentía atrapada en la difícil situación de tratar de resolver las presiones contradictorias de las necesidades de los clientes y las expectativas de la compañía.

Desarrollo de la carrera profesional. Entre los estresores de mayor importancia en relación con la planeación y el desarrollo de la carrera profesional se incluyen la seguridad en el empleo, los ascensos, los traslados y las oportunidades de desarrollo. De la misma manera que tener trabajo excesivo o muy poco, el empleado quizá se sienta tenso por la lentitud en los ascensos (no avanzar con la rapidez que se desea) o exceso de ascensos (el ascenso a un puesto que excede las capacidades de la persona).

La tendencia actual de reorganización y adelgazamiento de las empresas amenaza en forma grave las carreras profesionales y causa estrés como se indicó en el caso introductorio. Desde la restructuración de la planta de David Sterns, todo mundo está preocupado por el futuro y lo que sucederá después. Cuando se restructuran los puestos, los departamentos, los equipos de trabajo o las organizaciones completas, con frecuencia los empleados tienen muchas preocupaciones relacionadas con su carrera: ¿Puedo desenvolverme en forma competente en la nueva situación? ¿Es posible avanzar? ¿Mi nuevo empleo es seguro? Por lo general, estas preocupaciones resultan perturbadoras para los empleados.

Relaciones interpersonales. Los equipos y grupos tienen una enorme repercusión sobre el comportamiento de los empleados. (En el capítulo 8 se examina esta dinámica). Las buenas

relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros, subordinados y superiores son aspectos determinantes de la vida organizacional que ayudan a las personas a lograr metas personales y de la organización. Cuando faltan, se pueden convertir en fuentes de estrés. En Estados Unidos, recientemente se llevó a cabo una encuesta nacional, 90% de los que respondieron creían que la falta de buenos modales en el trabajo y en todas partes se ha convertido en un gran problema. La ausencia de buenos modales significa rudeza y falta de consideración hacia los otros. Incluye la violación de las normas de respeto mutuo en el lugar de trabajo. Veamos dos reportes anónimos de falta de buenos modales en el lugar de trabajo y los sentimientos de desgaste de los empleados que lo notificaron.

Empleada: “Durante una presentación que hacía a todos los gerentes internacionales y vicepresidentes de la compañía, el presidente de la división se paró y gritó: ‘Eso a nadie le interesa.’ Su comentario me puso tan nerviosa e incómoda que apenas pude seguir. Había estado en la compañía por muchos años, uno pensaría que por ese solo hecho podía haberme tratado con un poco de respeto.”

Empleado: “Estaba sacando la nómina del mes en diciembre, y puse ‘12’ (el mes del año) cuando debía haber puesto ‘6’ (el mes del calendario fiscal). Así que la nómina fue pura basura. El contador me insultó frente a mi nuevo jefe. Fue humillante e injusto. Era la primera nómina que sacaba en la compañía, acababa de entrar, fue un error honesto.”¹⁷

Un alto nivel de conducta política o “política de oficina” también puede crear estrés entre gerentes y empleados. La naturaleza de las relaciones con otros puede influir en la forma en que los empleados reaccionan a otros estresores. En otras palabras, las relaciones interpersonales pueden ser una fuente de estrés o el apoyo social que ayuda a los empleados a enfrentarse a los generadores de estrés.

Conducta agresiva. Una categoría temible de estresores en el ambiente laboral es la conducta muy agresiva en el lugar de trabajo, que con frecuencia adopta la forma de violencia o acoso sexual. El comportamiento agresivo que ocasiona daño físico o psicológico real a un empleado se clasifica como **violencia en el lugar de trabajo**. Una encuesta reciente pidió a ejecutivos que clasificaran las máximas amenazas de seguridad a sus organizaciones. La violencia en el lugar de trabajo encabezó la lista.¹⁸ El homicidio ocupa el segundo lugar, sólo después de los accidentes de transporte, como la causa más común de muerte en el lugar de trabajo.

Aunque el homicidio es el ejemplo más extremo de violencia en el lugar de trabajo, al año más de un millón de empleados en Estados Unidos están sujetos a una u otra formas de violencia, desde ataques físicos reales hasta amenazas u otras variaciones de acoso indeseado. Es más probable que las personas sujetas a la violencia o amenaza en el lugar de trabajo experimenten reacciones negativas de estrés, muestren una productividad más baja y un mayor ausentismo. La productividad perdida y los gastos legales relacionados con la violencia en el trabajo cuestan a los patrones miles de millones de dólares al año en todo el mundo.¹⁹ El nivel de violencia actual en las organizaciones es una fuente importante de estrés laboral, que es necesario comprender y hacer frente.

Una segunda forma de conducta muy agresiva en el lugar de trabajo es la de índole sexual. El **acoso sexual** se define como un contacto o comunicación de naturaleza sexual no deseados.²⁰ En una encuesta realizada por *New York Times/CBS News*, un total de 30% de las empleadas informó haber sido objeto de insinuaciones, propuestas o consideraciones sexuales no deseadas en el trabajo. Al igual que la violencia, el acoso sexual es un problema serio. Es evidente que los directivos tienen la gran responsabilidad de hacer todo lo que esté a su alcance para evitar que ocurra, y cuando se dé algún caso será necesario enfrentarlo con firmeza y rapidez. Éstos son algunos consejos prácticos para los gerentes que tengan que tratar con este asunto perturbador.

- Asumir con seriedad todas las quejas de acoso sexual.
- Hacer de conocimiento público que existe una política que condena fuertemente el acoso sexual y realizar sesiones de capacitación al respecto.
- Informar a todos los empleados de sus derechos y responsabilidades según esa política.

- Desarrollar un procedimiento de quejas que ofrezca medios alternos para presentar una queja.
- Responder de inmediato a cualquier queja e investigarla en forma objetiva, confidencial y siguiendo el debido proceso. Mantener registros amplios de quejas, investigaciones y acciones tomadas.
- Disciplinar a los gerentes y empleados que participen en acoso sexual.²¹

Las políticas deben permitir identificar con claridad lo que constituye acoso sexual, los procedimientos para enfrentarlo y los castigos de este comportamiento inaceptable. Sin embargo, contar con políticas no basta si los gerentes no las respaldan con acciones serias y oportunas.

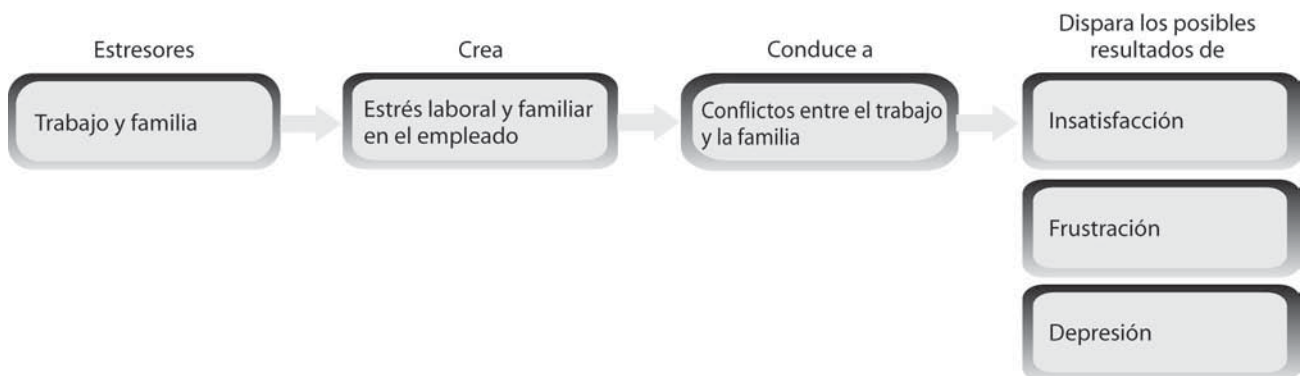
El conflicto entre el trabajo y otras funciones. Una persona desempeña muchas funciones en la vida (por ejemplo, el de ganarse el pan, miembro de una familia, entrenador de un equipo de beisbol infantil o voluntario en una iglesia, para mencionar sólo unas cuantas), sólo una de ellas suele estar relacionada con el trabajo (aunque algunas personas tal vez tengan más de un empleo a la vez). Estas funciones plantean exigencias encontradas que se convierten en fuentes de estrés. No sólo eso, es normal que el trabajo sólo resuelva algunas de las metas y necesidades de una persona. Recuérdese el caso introductorio. Theresa Wright necesita obtener la aprobación de su jefe para todo, y la compañía no es sensible a sus necesidades de familia. Otras metas y necesidades pueden entrar en conflicto con sus metas de carrera, lo que plantea una fuente adicional de estrés. Por ejemplo, los deseos personales de los empleados de dedicar tiempo a la familia pueden entrar en conflicto con las horas extras que tienen que laborar para avanzar en su carrera profesional. Las tendencias demográficas actuales, por ejemplo el número cada vez mayor de parejas con carreras profesionales, han llamado la atención hacia los conflictos entre los papeles respectivos del trabajo y la familia.

ESTRESORES DE VIDA

La distinción entre los estresores laborales y los que no se relacionan con el trabajo no siempre es clara, aunque una fuente primaria de estrés para mucha gente es el conflicto entre las exigencias del trabajo y las de la familia.²² Como lo indica la figura 7.3, tanto los estresores laborales como los familiares contribuyen al conflicto trabajo-familia, pues el estrés en una de las áreas reduce la capacidad de la persona para enfrentarlo en la otra. Este conflicto representa una fuente adicional de estrés, lo que a su vez conduce a problemas como la insatisfacción, la frustración e incluso la depresión.

Gran parte del estrés que sufren los gerentes y los empleados proviene de estresores de su vida personal, o **estresores de vida**. Las personas tienen que enfrentar una gran variedad de ellos, y manejar en forma diferente los estresores relativos a factores como personalidad, edad, sexo, experiencia y otras características. Hechos que pueden causar tensión en una persona, pueden no causarla en otra. Sin embargo, los estresores de vida que afectan a casi toda la gente son los

Figura 7.3 Los estresores y el conflicto trabajo-familia



ocasionados por cambios determinantes: divorcio, matrimonio, muerte de un integrante de la familia y otros similares. El cuerpo humano tiene una capacidad limitada para responder a los estresores. Los cambios excesivos con demasiada velocidad pueden agotar la capacidad del cuerpo para responder, y tener consecuencias negativas para la salud física y mental.

La tabla 7.2 presenta algunos hechos estresantes que deben enfrentar normalmente los estudiantes universitarios. Se clasifican en una escala de 100 puntos, donde el 1 es el hecho menos estresante y el 100, el que provoca más tensión. A los hechos marcados con “altos niveles de estrés” se les puede asignar de 71 a 100 puntos, según las circunstancias específicas del estudiante que se evalúa. Los “niveles moderados de estrés” se calificarían entre 31 y 70 puntos y los “niveles bajos de estrés” recibirían de 1 a 30. Si un estudiante se enfrenta durante el transcurso de un año a hechos con un total de 150 puntos o más, el estudiante tiene una posibilidad de 50-50 de enfermarse a causa del estrés excesivo.²³

Recuerde que el estrés es la respuesta general del cuerpo a cualquier exigencia que se le imponga. Observe que la relación de hechos que producen estrés de la tabla 7.2 contiene sucesos desagradables, como reprobado un curso, y agradables, como encontrar un nuevo amor. Esta naturaleza dual de los estresores de vida demuestra que incluyen experiencias tanto negativas como positivas. Por ejemplo, las vacaciones en los días de fiesta en realidad llegan a ser estresantes para algunas personas, pero muy relajantes y refrescantes para otras. Además, es incorrecto considerar que los sucesos desagradables de la vida sólo tienen efectos negativos. Con frecuencia, sufrir hechos desagradables permite a las personas hacerles frente y, al mismo tiempo, crecer. También es posible disfrutar los efectos positivos y el estímulo de los sucesos agradables, por ejemplo logros importantes, vacaciones o la llegada de un nuevo integrante a la familia.

Objetivo de aprendizaje

4. Describir los efectos del estrés en la salud y el desempeño laboral.

EFFECTOS DEL ESTRÉS

Todas las formas de estrés pueden generar efectos tanto positivos como negativos. Nuestra preocupación con el laboral tiende a centrarse en los efectos negativos por su impacto adverso en la salud y en la eficacia organizacional.

Los efectos del estrés en el trabajo ocurren en tres áreas principales: fisiológica, emocional y de la conducta. A continuación se presentan ejemplos de algunos de sus efectos.

Tabla 7.2

Hechos que generan estrés entre estudiantes universitarios

Hechos con altos niveles de estrés

- Muerte del padre o de la madre
- Muerte del cónyuge
- Divorcio
- Abandono de estudios
- Embarazo no deseado

Hechos con niveles bajos de estrés

- Cambio de hábitos de alimentación
- Cambio en los hábitos de sueño
- Cambio en las actividades sociales
- Conflicto con un profesor
- Calificaciones inferiores a las esperadas

Hechos con niveles moderados de estrés

- Periodo de exámenes académicos
- Cambio de especialidad
- Muerte de un amigo íntimo
- Reprobar un curso importante
- Encontrar un nuevo amor
- Pérdida de ayuda financiera
- Lesión o enfermedad graves
- Divorcio de los padres
- Discusiones graves con la pareja
- Logros destacados

- Los **efectos fisiológicos del estrés** incluyen alta presión arterial, aceleración de los latidos del corazón, sudor, ataques de calor y frío, dificultades respiratorias, tensión muscular y desórdenes gastrointestinales.
- Entre los **efectos emocionales del estrés** figuran la ira, la ansiedad, la depresión, la baja autoestima, el funcionamiento intelectual deficiente (por ejemplo, incapacidad de concentrarse y tomar decisiones), el nerviosismo, la irritabilidad, el resentimiento hacia la supervisión y el descontento en el trabajo.
- Los **efectos del estrés sobre la conducta** incluyen menor desempeño, ausentismo, alta frecuencia de accidentes, excesos en el uso del alcohol y otras drogas, comportamiento impulsivo y dificultades en la comunicación.

Estos efectos del estrés en el trabajo tienen consecuencias importantes en el comportamiento organizacional. Examinaremos algunos de ellos en lo referente a la salud y el desempeño, entre ellos el fenómeno del *distrés* por el trabajo.

EFFECTOS EN LA SALUD

El estrés y las enfermedades del corazón están muy vinculados. Entre otros problemas importantes de salud comúnmente relacionados con el estrés están el dolor de espalda, dolores de cabeza, problemas estomacales e intestinales, infecciones respiratorias y varios problemas mentales. Hace poco los investigadores médicos descubrieron vínculos posibles entre el estrés y el cáncer. Aunque resulta difícil determinar el papel exacto que el estrés desempeña en los casos individuales, muchas enfermedades parecen estar relacionadas con él.²⁴

Las enfermedades relacionadas con el estrés ejercen una carga considerable sobre las personas y las organizaciones. Con frecuencia los costos para las personas son más obvios que aquellos para las organizaciones. Sin embargo, es posible identificar por lo menos algunos de los costos organizacionales asociados con las enfermedades relacionadas con el estrés. Primero, los costos para los empleadores no sólo incluyen mayores primas de seguro médico, sino también los días de trabajo perdidos por enfermedades graves (como las del corazón) y por las menos graves (por ejemplo, dolores de cabeza relacionados con el estrés). Se calcula que cada empleado que sufre una enfermedad relacionada con el estrés pierde un promedio de 16 días de trabajo al año. Segundo, más de tres cuartas partes de los accidentes industriales tienen su explicación en la incapacidad de un trabajador para enfrentar problemas emocionales agravados por el estrés. Tercero, están creciendo los problemas legales para los patrones. El número de reclamaciones de compensación relacionadas con el estrés por parte de los trabajadores va en aumento. Es clara la relación entre los niveles de estrés en el lugar de trabajo y las reclamaciones de los trabajadores. Cuando los empleados sufren mayores tensiones, se presentan más demandas laborales de esta clase. Los estudios han mostrado patrones similares en muchas industrias diferentes.²⁵

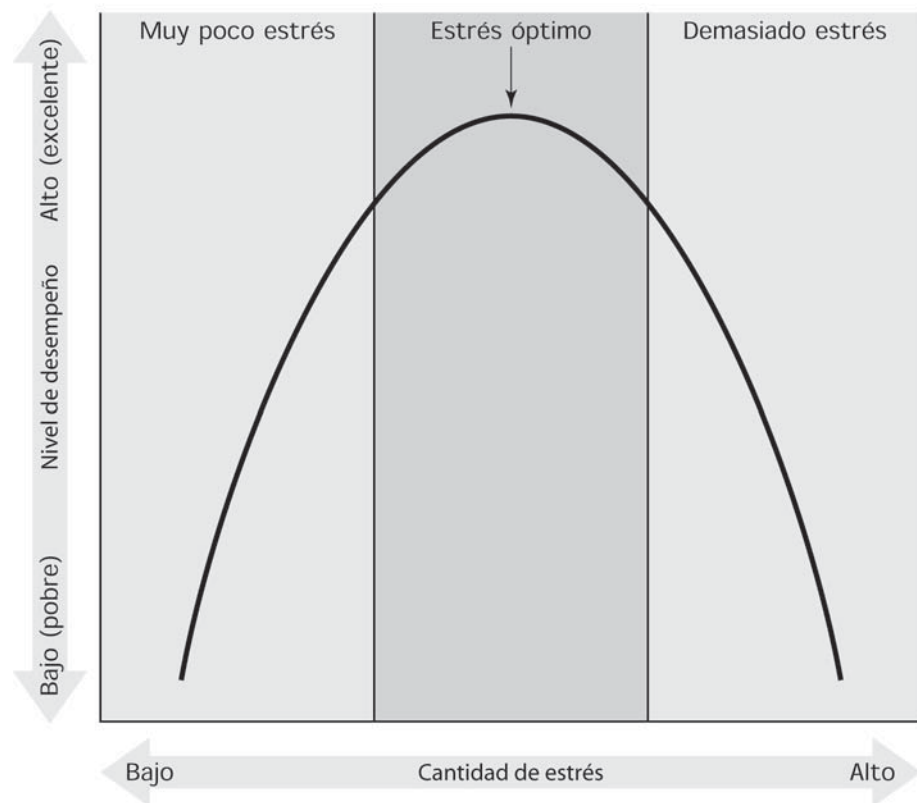
Los tribunales están reconociendo el **trastorno postraumático del estrés** como una enfermedad o una lesión que justifica una demanda por daños contra un empleador. Por lo general, se considera que el trastorno postraumático del estrés es algo causado, por ejemplo, por experiencias horribles experimentadas en combate durante tiempos de guerra. Sin embargo, existen empleados que han reclamado con éxito el padecimiento de este desorden de estrés como un resultado de acoso sexual, violencia y otras circunstancias desagradables en el lugar de trabajo. Se sabe de demandas legales donde se han otorgado millones de dólares por daños relacionados con el trastorno postraumático del estrés.

EFFECTOS EN EL DESEMPEÑO

Los aspectos positivos y negativos del estrés son más visibles en la relación entre el estrés y el desempeño. En la figura 7.4 se presenta la relación general desempeño-estrés en forma de un arco. Con niveles bajos de estrés, los empleados quizá no cuenten con la conciencia, los retos o la participación suficientes para llevar a cabo su mejor desempeño. Según señala la curva, aumentar una pequeña cantidad de estrés tal vez mejore el desempeño, pero sólo hasta cierto punto. Es probable que exista un nivel óptimo de estrés para la mayor parte de los trabajos; sin embargo, más allá de ese punto el desempeño comienza a deteriorarse.²⁶ Con niveles excesivos de estrés, los empleados se muestran muy agitados, estimulados o amenazados para realizar el mejor esfuerzo.

Figura 7.4

Relación general entre el desempeño y el estrés



Muchas veces los gerentes quieren conocer los niveles óptimos de estrés, tanto para ellos como para sus subordinados. Sin embargo, esta información es difícil de obtener. Por ejemplo, tal vez un empleado se ausente del trabajo con frecuencia por simple aburrimiento (muy poco estrés) o por el exceso de trabajo (estrés excesivo). Además, la curva de la figura 7.4 cambia con la situación; es decir, la curva varía para personas y tareas distintas. Muy poco estrés para un empleado podría ser suficiente para otro en una tarea en particular. En forma similar, la cantidad óptima de estrés para una tarea en el caso de una persona específica, tal vez sea excesiva o muy poca para el desempeño eficaz de esa persona en otras tareas.

Desde un punto de vista práctico, los gerentes deben preocuparse más por el lado de estrés excesivo en la curva que por la forma de aumentarlo. Siempre es importante motivar a las personas para que se desempeñen mejor, pero tratar de hacerlo con un incremento en el nivel de estrés demuestra falta de perspicacia.

Es común que los estudios de la relación desempeño-estrés en las organizaciones muestren una fuerte correlación negativa entre la cantidad de estrés en un equipo de trabajo o en un departamento y su desempeño general. Es decir, cuanto mayor sea el estrés que sufren los empleados, menor será su productividad. Esta relación negativa señala que estos ambientes de trabajo operan en el lado derecho (estrés excesivo) de la curva de la figura 7.4. En estos casos, gerentes y empleados necesitan encontrar formas de reducir el número y la magnitud de los estresores. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de equipos muestra la forma en que un nuevo gerente diagnosticó y ayudó de manera eficaz a resolver las tensiones y los problemas de desempeño que sufría su personal.

IMPACTO EN EL DESGASTE POR EL TRABAJO

El **desgaste por el trabajo** se refiere a los efectos adversos de las condiciones de trabajo en que los estresores parecen inevitables y parecen no estar disponibles fuentes de satisfacción y alivio del estrés en el trabajo. El fenómeno del desgaste por lo general contiene tres componentes:

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

EL LIDERAZGO EN EL EQUIPO DE ANDREW SCOTT

Cuando Andrew Scott se inició como director de tecnología en AeroGroup International, Inc., el estrés en el departamento de tecnología de la información se estaba derramando por toda la compañía. La empresa fabricante de zapatos Aerosoles, con sede en Edison, N. J., ya se había dado por vencida en una iniciativa que fracasó. Su segundo intento con la iniciativa había quedado en suspenso cuando el vendedor JBA Holdings PLC, con sede en el Reino Unido, fue comprado por Geac Computer Corp., con base en Toronto.

Se acababa de despedir al vicepresidente de IT, y el director de IT había renunciado. Todo el departamento de IT estaba siendo golpeado por los comentarios de los empleados en toda la compañía. Estaban divididos en dos grupos: los que pensaban que el viejo sistema funcionaba bien y estaban furiosos con IT por echar a perder todo, y aquellos que veían las ventajas del nuevo sistema, pero creían que IT no tenía la pericia necesaria para hacerse cargo de su implantación.

Scott sabía que tenía que hacer algo para reducir el estrés entre sus empleados. Tuvo reuniones individuales con todos los empleados del departamento de IT para analizar sus preocupaciones. También dedicó mucho tiempo a reuniones de grupo con su personal para enfocar las preocupaciones comunes, desarrollar objetivos de equipo y acordar las acciones que debían efectuarse. Scott consiguió que la administración superior de la compañía mostrara en público su apoyo para el departamento. Se demoró la implantación de la iniciativa principal, dándole a Scott el tiempo que necesitaba para hacer que el departamento funcionara de nuevo.

Scott comenta: “Ahora estamos bastante estables. Cuajamos muy bien. Si se asigna suficiente tiempo a los proyectos, esto puede significar una diferencia enorme”.²⁷

Para mayor información sobre AeroGroup International, Inc., visite la página web de la organización en <http://www.aerosoles.com>

- un estado de agotamiento emocional,
- la despersonalización de los individuos y
- sentimientos de bajos logros personales.²⁸

La **despersonalización** consiste en el tratamiento de los individuos como objetos. Por ejemplo, una enfermera se podría referir a la “rodilla rota” de la habitación 306, en lugar de usar el nombre del paciente. El paciente es visto y tratado conforme a reglas y procedimientos establecidos.

La mayor parte de las investigaciones sobre el desgaste por el trabajo se ha centrado en el sector de servicios humanos de la economía, en ocasiones llamado las “profesiones asistenciales”. Se cree que existe mayor desgaste en ocupaciones caracterizadas por el contacto directo y continuo con personas que necesitan ayuda. La probabilidad más alta de desgaste ocurre entre aquellos individuos que tienen tanto una alta frecuencia como una alta intensidad de contacto interpersonal. Este nivel de contacto interpersonal puede desembocar en agotamiento emocional, que es un componente clave del desgaste en el trabajo.²⁹ Entre los profesionales más vulnerables al desgaste por el trabajo se hallan los trabajadores sociales, los policías y los maestros. El desgaste también puede afectar a gerentes o dueños de tiendas, que se enfrentan bajo crecientes presiones para reducir costos, incrementar utilidades y mejorar el servicio a los clientes.

Las personas que experimentan desgaste por el trabajo parecen compartir algunas características comunes. Tres de ellas, en particular, se relacionan con una alta probabilidad de desgaste.

1. Los candidatos al desgaste experimentan un gran estrés como resultado de los estresores relacionados con el empleo.
2. Los candidatos al desgaste tienden a ser idealistas y a alcanzar sus logros automotivándose.
3. Los candidatos al desgaste con frecuencia buscan metas inalcanzables.³⁰

Las personas que sufren desgaste con frecuencia tienen expectativas irreales relacionadas con su trabajo y con su capacidad para alcanzar las metas deseadas, por la naturaleza de la situación en

que se encuentran. Condiciones de trabajo monótonas y estresantes, junto con las expectativas o ambiciones irreales, pueden conducir al agotamiento físico, mental y emocional. En situación de desgaste, la persona ya no es capaz de hacer frente a las exigencias del trabajo e incluso la disposición a intentarlo disminuye en forma drástica.

Tradicionalmente, algunos gerentes consideraban el potencial de desgaste como un riesgo “aceptable”, implícito en el servicio a los clientes o consumidores. Sin embargo, más y más organizaciones están reconociendo lo antiproduktivo que pueden ser el agotamiento y el desgaste. Los pasos dados por algunas organizaciones para disipar los “mitos” administrativos que conducen al desgaste se presentan en el siguiente recuadro de Competencia de manejo de la comunicación.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

MITOS Y AGOTAMIENTO

Sue Shellenbarger, de *The Wall Street Journal*, entrevistó a docenas de mandos medios con el fin de entender la conducta gerencial que parece empujar a los empleados más allá de los límites hasta que se agotan en el puesto. En el proceso, identificó tres mitos que las organizaciones necesitan disipar, si es que desean reducir los incidentes de agotamiento entre su personal.

Mito uno: cuando un cliente dice: “brinca”, la única respuesta es: “¿Qué tan alto?”

Abogados, contadores y consultores administrativos son especialmente vulnerables a creer en este mito, aun cuando parezca que propicia altos niveles de desgaste y rotación de su personal. Sin embargo, Shellenbarger reporta que unos pocos despachos profesionales están dando los pasos necesarios para integrar las necesidades y preocupaciones personales con las vidas de trabajo de sus empleados. Por ejemplo, Deloitte & Touche han implantado una política que limita el tiempo de viaje de sus empleados. Ya no es política de la compañía que los empleados pasen los cinco días de trabajo semanales en las oficinas de los clientes. Como máximo, los empleados pasarán sólo tres noches (cuatro días de trabajo) fuera de sus hogares y trabajarán el quinto día en su propia oficina cada semana, aunque se encuentren en una tarea larga.

Mito dos: la reducción en la carga de trabajo de los empleados los convertirá en haraganes.

Los gerentes a menudo actúan como si una reducción en la sobrecarga de trabajo hiciera bajar la productividad. Empero, algunos estudios presentan a menudo un resultado opuesto. Ernst & Young tiene un comité que vigila las cargas de trabajo de su personal de contadores para evitar que se agoten. La compañía dice que sus políticas están elevando sus tasas de retención de personal y mejorando los servicios al cliente.

Mito tres: si los empleados están trabajando frenéticamente hasta agotarse, es por su culpa.

Aunque en ocasiones este mito pueda ser cierto, está lejos de ser verdad para la mayoría de las personas. En el International Food), una empresa de investigaciones sin fines de lucro, de Washington, D. C., los consultores descubrieron que una “mentalidad de crisis” estaba impulsando a los científicos y personal de apoyo a trabajar horarios increíblemente largos. La administración del instituto suponía que: 1) los empleados deseaban trabajar tales horarios, o 2) los empleados estaban manejando mal su tiempo. Los administradores entendieron que no eran válidos ninguno de los dos supuestos e hicieron grandes cambios en estas prácticas en el lugar de trabajo.³¹

Para mayor información sobre AeroGroup International, Inc., visite la página web de la organización en <http://www.aerosoles.com>

Objetivo de aprendizaje

- Identificar las prácticas individuales y organizacionales para el estrés.

EL MANEJO DEL ESTRÉS

Los programas organizacionales e individuales para ayudar a los gerentes y empleados a enfrentar el estrés se han vuelto cada vez más populares, conforme se sabe más de las impresionantes consecuencias del estrés. Existen diversos métodos para que los individuos y las organizaciones manejen el estrés y reduzcan sus efectos dañinos. El **manejo del estrés** es el objetivo de cualquier

programa para reducirlo ayudando a la gente a comprender la respuesta al estrés, reconocer los estresores y usar técnicas para hacerles frente, con la finalidad de reducir al mínimo las repercusiones negativas.³²

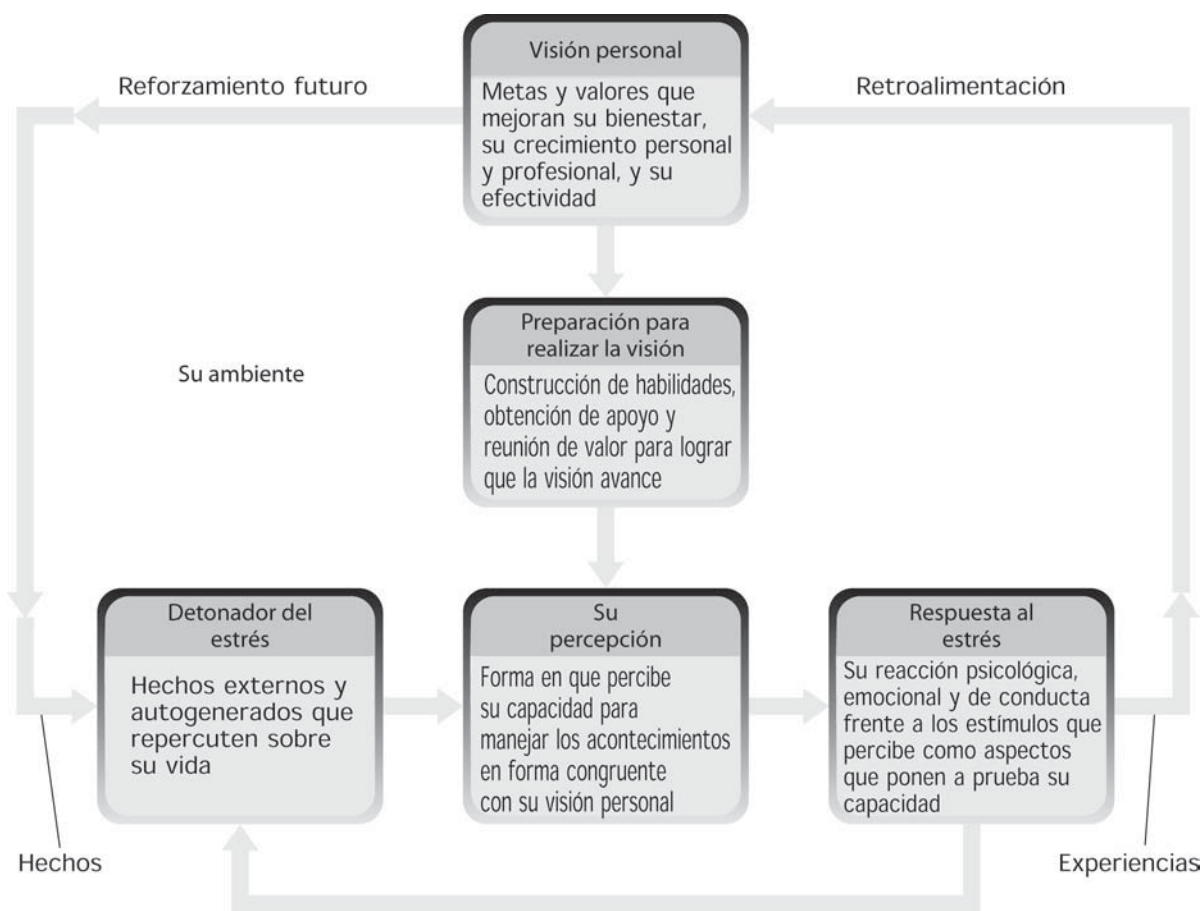
MÉTODOS INDIVIDUALES

El manejo del estrés por parte de los individuos incluye actividades y comportamientos creados para: 1) eliminar o controlar las fuentes de estrés y 2) hacer que la persona resista más el estrés, o bien, esté más capacitada para enfrentarlo. El primer paso en el manejo individual del estrés requiere reconocer los agentes estresores que afectan la vida de la persona. Después el individuo necesita decidir qué hacer con ellos. En la figura 7.5 se muestra la forma en la que las metas y valores personales, junto con las habilidades prácticas para el manejo del estrés, pueden ayudar a las personas a hacer frente a los estresores y reducir las reacciones negativas al estrés.

Entre las sugerencias prácticas para el manejo individual del estrés se incluyen las siguientes:

- Planear por anticipado y practicar en forma adecuada una buena administración del tiempo.
- Hacer suficiente ejercicio, sujetarse a una dieta balanceada, tener un descanso adecuado y, en general, cuidarse uno mismo.
- Desarrollar una filosofía sólida de la vida, mantener una actitud positiva, así como tener buen sentido del humor.

Figura 7.5 Estrategia individual para el manejo del estrés



- Concentrarse en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Concédase siempre tiempo para divertirse.
- Aprender una técnica de relajación.³³

Los individuos pueden usar técnicas de relajación durante la jornada laboral para hacer frente a las exigencias del empleo. Por ejemplo, una “respuesta de relajación” común cuando se siente estrés es: 1) elegir una posición cómoda; 2) cerrar los ojos; 3) relajar los músculos; 4) estar consciente de la respiración; 5) mantener una actitud pasiva cuando surjan pensamientos, y 6) mantenerse así por un tiempo establecido (por ejemplo, 20 minutos).³⁴

Un estudio profundo de seis altos ejecutivos exitosos señaló que utilizaban métodos similares para enfrentar el estrés.³⁵ Ellos provenían de diversas industrias e incluían al presidente de una compañía de servicios petroleros, al fundador de una compañía de bienes raíces residenciales, al director general de un gran banco comercial y a un almirante de la armada de Estados Unidos. El trabajo era un elemento central de sus vidas, pero no era su único punto de atención. Estos ejecutivos también hacían un uso efectivo de su tiempo libre para reducir el estrés. Además, eran habilidosos para administrar su tiempo y para establecer metas. Identificar las metas determinantes y planear en forma constructiva su logro fueron elementos importantes para el uso efectivo del tiempo. Por último, estos ejecutivos citaron el papel esencial del respaldo social para hacer frente al estrés. No actuaron como si estuvieran solos; recibieron respaldo emocional e información importante de una red variada de familiares, amigos, compañeros de trabajo y colegas del ramo. Además, estos ejecutivos trabajaron mucho para mantener intercambios justos en sus relaciones. Es decir, recibieron respaldo de los demás y dieron respaldo a otros integrantes de sus redes.

MÉTODOS ORGANIZACIONALES

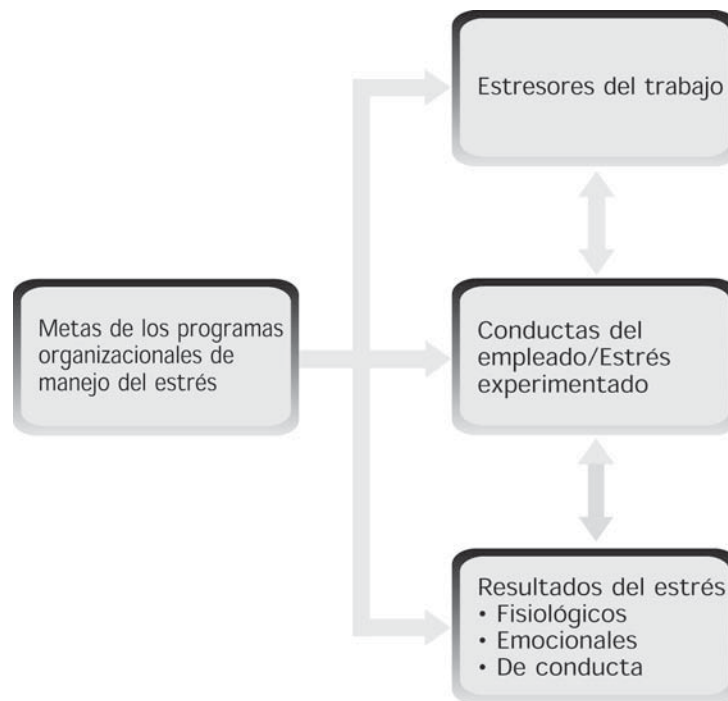
Los métodos organizacionales de manejo del estrés suelen estar diseñados para reducir los efectos perjudiciales en tres formas: 1) identificar y luego modificar o eliminar los estresores en el trabajo; 2) ayudar a los empleados a modificar sus percepciones y comprender el estrés en el trabajo, y 3) auxiliar a los empleados a enfrentar en forma más efectiva las consecuencias del estrés.³⁶ Como se sugiere en la figura 7.6 los programas organizacionales para el manejo del estrés se diseñan para reducir los efectos dañinos del estrés en una o más de las siguientes maneras: 1) identificar y reducir o eliminar los estresores del trabajo, 2) asistir a los empleados en el cambio de sus percepciones de los estresores y experiencias estresantes, y 3) ayudarlos a enfrentar de manera más efectiva los productos del estrés.

La reducción de los estresores en el trabajo. Las iniciativas encaminadas a eliminar o modificar los estresores en el trabajo incluyen:

- mejoras en el ambiente de trabajo físico;
- rediseño de los puestos;
- cambios en las cargas de trabajo y las fechas límite;
- cambios en los programas de trabajo, horarios más flexibles y periodos sabáticos;
- mayores niveles de participación del empleado, en particular en la planeación de los cambios que los afecten.

Los programas que fomentan la claridad y el análisis de las funciones resultan especialmente útiles para eliminar o reducir la ambigüedad y el conflicto en ese aspecto (dos fuentes importantes de estrés). Para el diagnóstico de los estresores en el lugar de trabajo, los gerentes deben estar particularmente conscientes de que la incertidumbre y la percepción de falta de control aumentan el estrés. El mayor estrés se presenta cuando los puestos presentan una gran cantidad de estresores y bajo control. Por tanto, la participación de los empleados en los cambios organizacionales que los afectarán, el rediseño del trabajo que reduce la incertidumbre y aumenta el control sobre el ritmo del trabajo y una mayor claridad y comprensión de las funciones, deben contribuir a reducir el estrés del empleado. Una forma importante de otorgar a los empleados mayor control y menos estrés es conceder a los individuos mayor control sobre su tiempo.

Sam Noble, un analista de la industria de cuidados de la salud, que trabaja en Value Management Group en Dallas, Texas, tal vez tipifica el tipo de empleado que le da gran importancia

Figura 7.6 Metas de los programas organizacionales de manejo del estrés

a su tiempo. Noble dice, “Hay un punto en el que el dinero ya no importa más, después de que se ha alcanzado un cierto nivel de ingreso disponible. Es más importante tener menor estrés, un estilo de trabajo más relajado, y el tiempo que se necesita para estar con la familia y los hijos”. A él lo atrajo la filosofía corporativa de Value Management: “Cerciórese de hacer su trabajo, y hacerlo bien. Luego tómese el tiempo que requiera, pero no abuse”.³⁷

Modificación de conductas: Entre las iniciativas enfocadas a las conductas y experiencias relacionadas con el estrés y sus resultados, están:

- creación de equipos;
- asesoría de carrera y otros programas de ayuda al empleado;
- talleres sobre administración del tiempo;
- seminarios sobre el desgaste en el trabajo que auxilien a los empleados a comprender su naturaleza y síntomas; y
- capacitación en técnicas de relajación.

Dividir los programas de manejo del estrés en estas categorías no significa necesariamente que en la práctica no se relacionen. Además, los programas que aparecen en las relaciones anteriores quizá se traslapen en función de su efecto en las tres áreas de metas señaladas antes. Por ejemplo, un seminario relacionado con problemas de funciones podría aclarar las descripciones y deberes de los puestos, y con ello reducir la magnitud de estos posibles estresores. Al mismo tiempo, mediante un mayor conocimiento y análisis de las funciones y sus problemas, los empleados estarían en posibilidad de hacer frente en forma más efectiva a esta fuente de estrés. De manera similar, la asesoría sobre la carrera profesional podría reducir las preocupaciones en esa área como fuente de estrés, al mismo tiempo que mejoraría la capacidad de los empleados para hacer frente a los problemas relacionados con su carrera.

Creación de programas de bienestar. Un método amplio de mejorar la habilidad de los individuos de afrontar el estrés es un **programa de bienestar**, una iniciativa de administración de

la salud que incorpora los componentes de prevención de enfermedades, atención médica, cuidado de uno mismo y promoción de la salud.³⁸ El Consejo de Bienestar de Estados Unidos (WELCOA, Wellness Council of America) es una organización sin fines de lucro, con sede en Omaha, Nebraska, que se dedica a promover la adopción de estilos de vida saludables. Su centro de actividades es la construcción de *Well Workplaces*: organizaciones dedicadas a la salud de sus empleados. El consejo ofrece planes detallados para ayudar a las organizaciones a crear programas con el fin de auxiliar a sus empleados a adoptar mejores estilos de vida, y que puedan tener un impacto positivo en las utilidades de la organización. Hasta la fecha, más de 500 organizaciones han recibido el premio Well Workplace Award. El programa de WELCOA y los de otras organizaciones similares están impulsados por, entre otros factores, el continuo incremento en los costos del cuidado de la salud y los datos que sugieren que en muchos casos se pueden prevenir causas importantes de enfermedad. Entre éstas figuran el consumo de tabaco, alcohol y drogas, los estilos de vida sedentarios, los malos hábitos de alimentación, los estresores excesivos e innecesarios en el lugar de trabajo y las inadecuadas habilidades del personal para afrontar el estrés.³⁹ El alcance y las características de los programas de bienestar varían en gran medida. Veamos ahora los rasgos principales de dos programas de bienestar: –los de The Gallup Organization y de W. D. Class & Sons.

De acuerdo con The Gallup Organization, ganadora del Well Workplace Award, su enfoque difiere de los esfuerzos tradicionales de bienestar que tratan de reducir al mínimo los riesgos de salud, agregando el concepto más amplio de participación del empleado con la compañía y el trabajo que debe realizarse. Jim Harter, director superior de investigación, dice: “El costo de perder personal en el área del conocimiento es enorme y asciende a millones de dólares en las organizaciones más grandes. Para que los empleados participen, necesitan saber lo que se espera de ellos, sentir que otros se preocupan por ellos, tener oportunidades de hacer lo que hacen mejor y sentirse conectados con compañeros que respetan”.

Gallup promueve la buena salud con literatura tradicional de autocuidados, una línea telefónica conectada a enfermería de atención urgente las 24 horas del día, y servicios en línea de administración de la salud. Atiende las más amplias consideraciones de bienestar de los empleados con un esfuerzo concertado para acoplar el conocimiento de las fortalezas individuales del trabajador con los requerimientos del puesto. El instrumento principal de Gallup es su encuesta Strength Finder, que sirve para la evaluación personal. La encuesta explora 34 diferentes “temas de vida” (patrones recurrentes de pensamientos, sentimientos y conducta) para determinar cuáles son los cinco que constituyen las mayores fortalezas personales y profesionales del individuo. Los temas se dividen en cuatro grupos que se refieren a la forma en que una persona se relaciona con otras, tiene un impacto en el lugar de trabajo, hace las cosas, y entiende el trabajo que hay que hacer.

El acoplamiento de talentos con los puestos hace mucho más probable que la gente disfrute su trabajo, lo que constituye un factor reconocido para la salud y el bienestar personales. También hace participar al trabajador de la industria del conocimiento en tareas que deben realizarse invariablemente todos los días, lo que mejora el desempeño. Harter afirma: “La participación de los trabajadores en el área del conocimiento resulta en productividad, rentabilidad, lealtad y retención de los clientes”.⁴⁰

Ralph Dudek es director de recursos humanos de W. D. Class & Sons, Inc., un distribuidor mayorista de productos agrícolas ubicado en Jessup, Maryland. El señor Dudek señala que la compañía estableció su programa, llamado *Wellness Incentive Now*, en 1993. Una vez al año, Class & Sons hace que su proveedor de servicios de bienestar haga exámenes gratis a sus 280 empleados para evaluar factores como el nivel de colesterol, presión sanguínea y niveles de actividad aeróbica. Los resultados de estas evaluaciones, que son voluntarias, afectan finalmente el monto de las primas que los empleados pagan por sus seguros médicos.

Un empleado puede obtener una devolución de hasta 41 dólares por cada cheque mensual en sus primas de seguro si es catalogado como de “bajo riesgo”, aunque los de “alto riesgo” no pagan más del deducible de 20%. Dudek comenta: “A los empleados les importa obtener calificaciones saludables. Casi todo el personal de la compañía se somete a voluntad a los exámenes. Es una situación en que todos ganan. Los empleados ganan, porque de tener algún problema de salud, el examen puede ayudarlos a identificarlo. Desde el punto de vista de la compañía, se tienen menos reclamaciones por cuidado de salud si los empleados han identificado áreas de problemas. Estos exámenes están contribuyendo a reducir las reclamaciones médicas, así que ahorran dinero a la compañía”.⁴¹

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- | | |
|--|---|
| 1. Explicar los conceptos de estrés (tensión) y sus factores desencadenantes o estresores, así como la respuesta personal al estrés. | El estrés es la emoción, sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando las demandas que se imponen a un individuo rebasan su capacidad de enfrentarlas. Este punto de vista del estrés a menudo se conoce como <i>distrés</i> o estrés negativo. La respuesta biológica general del cuerpo a los estresores prepara a la persona a luchar o huir, conductas que por lo general no son apropiadas en el lugar de trabajo. Muchos factores determinan la forma en la que los empleados sufren el estrés en el trabajo, incluida su percepción de la situación, las experiencias anteriores, la presencia o ausencia de apoyo social y diversas diferencias individuales. |
| 2. Analizar la relación entre la personalidad y el estrés. | Una diversidad de diferencias de personalidad se relaciona con diferencias en las formas en que los individuos afrontan el estrés. Los individuos con una personalidad de tipo A son proclives al estrés y tienen mayores riesgos de contraer enfermedades del corazón. Algunas dimensiones específicas de la personalidad de tipo A, como la hostilidad, son particularmente importantes por lo que se refiere a las enfermedades relacionadas con el estrés. En contraste, los rasgos de personalidad conocida como resistente, parecen reducir los efectos de el estrés. |
| 3. Indicar las fuentes primarias de estrés en las organizaciones. | Las fuentes organizacionales de estrés incluyen 1) la carga de trabajo, 2) las condiciones del trabajo, 3) los conflictos y la ambigüedad de funciones, 4) el desarrollo de la carrera, 5) las relaciones interpersonales, 6) un comportamiento agresivo, que incluye la violencia y el acoso sexual, y 7) el conflicto entre el trabajo y otras funciones. Además, cambios importantes u otros hechos en la vida personal de un individuo también llegan a ser fuentes de estrés. |
| 4. Describir los efectos del estrés en la salud y el desempeño laboral. | El estrés afecta a las personas en lo fisiológico, lo emocional y en la conducta. Se vincula al estrés con problemas graves de salud, en particular las enfermedades del corazón. Existe una relación en forma de arco entre el estrés y el desempeño. En otras palabras, es probable que exista un nivel óptimo de estrés para cualquier tarea particular, y un nivel mayor o menor puede conducir a un desempeño menguado. El desgaste por el trabajo es un resultado importante del estrés relacionado con el ambiente laboral que no se elimina. |
| 5. Identificar las prácticas individuales y organizacionales para manejar el estrés. | El estrés es un tema real para las personas y para las organizaciones. Por fortuna, varios métodos y programas ayudan a las personas a manejar el estrés laboral. Estos métodos y programas a menudo se enfocan en la identificación y eliminación de los estresores en el lugar de trabajo y en ayudar a los empleados a que los enfrenten. Los programas de bienestar físico son particularmente promisorios en este último aspecto. |

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Acoso sexual	Estresores de vida
Ambigüedad de funciones	Manejo del estrés
Conflicto de funciones	Personalidad de tipo A
Descortesía	Personalidad de tipo B
Desgaste por el trabajo	Personalidad resistente
Despersonalización	Programa de bienestar
Efectos conductuales del estrés	Resistencia
Efectos emocionales del estrés	Respuesta “luchar o huir”
Efectos fisiológicos del estrés	Sobrecarga de funciones
Estrés	Trastorno postraumático del estrés
Estresores	Violencia en el lugar de trabajo

PREGUNTAS DE REPASO

- Con base en su propia experiencia, describa una situación de trabajo que le haya resultado estresante. Utilice las figuras 7.1 y 7.2 para identificar los factores que causaron el estrés y explique su repercusión.
- Ofrezca un ejemplo de alguna situación en que la respuesta de “luchar o huir” pareció ser particularmente inadecuada para: a) su propia conducta y b) la conducta de otra persona.
- ¿Cómo contribuyen sus diferencias individuales (por ejemplo, edad, sexo, experiencia anterior y personalidad) en su estrés? Explíquese.
- Identifique y liste algunos de los estresores en un empleo que haya tenido. ¿Cuáles fueron los más difíciles de enfrentar? ¿Por qué?
- Ofrezca un ejemplo de su propia experiencia (en el trabajo, en actividades deportivas, etc.) que ilustre la relación en forma de arco entre el estrés y el desempeño.
- Ya sea de su propia experiencia o de algo que usted haya leído o visto en los medios de difusión, describa un ejemplo de la vida real de desgaste por el trabajo. ¿Cuál fue su probable causa?
- ¿Cómo se describiría usted en comparación con: a) la personalidad de tipo A, b) la personalidad resistente?
- Describa una situación en que usted haya manejado bien el estrés. Describa otra en que no haya podido hacerlo. ¿En qué sentido difiere su percepción de ambas situaciones?
- ¿Qué técnicas, enfoques y competencias usa usted para enfrentar el estrés? ¿Cuál parece funcionarle mejor?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio

Determinación de su nivel de estrés

El siguiente cuestionario⁴² ha sido ampliamente utilizado para medir los niveles de estrés. Al responder a cada pregunta, piense sólo en el mes anterior. Después de elegir una respuesta para cada pregunta, sume sus puntos para obtener el total.

- _____ 1. ¿Con qué frecuencia se ha sentido molesto porque sucede algo inesperado?
0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con bastante frecuencia 4 = Con mucha frecuencia
- _____ 2. ¿Con qué frecuencia ha sentido que es incapaz de controlar las cosas importantes de su vida?
0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con bastante frecuencia 4 = Con mucha frecuencia
- _____ 3. ¿Con qué frecuencia se ha sentido nervioso y “estresado”?
0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con bastante frecuencia 4 = Con mucha frecuencia
- _____ 4. ¿Con qué frecuencia se ha sentido confiado en su capacidad para manejar sus problemas personales?
4 = Nunca 3 = Casi nunca 2 = Algunas veces 1 = Con bastante frecuencia 0 = Con mucha frecuencia
5. ¿Con qué frecuencia ha sentido que las cosas iban resultando bien para usted?
4 = Nunca 3 = Casi nunca 2 = Algunas veces 1 = Con bastante frecuencia 0 = Con mucha frecuencia
6. ¿Con qué frecuencia ha podido controlar los factores irritantes de su vida?
4 = Nunca 3 = Casi nunca 2 = Algunas veces 1 = Con bastante frecuencia 0 = Con mucha frecuencia

- _____ 7. ¿Con qué frecuencia ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer?
0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con bastante frecuencia 4 = Con mucha frecuencia
- _____ 8. ¿Con qué frecuencia ha sentido que tiene el control de las cosas?
4 = Nunca 3 = Casi nunca 2 = Algunas veces 1 = Con bastante frecuencia 0 = Con mucha frecuencia
- _____ 9. ¿Con qué frecuencia se ha enojado por cosas que estaban fuera de su control?
0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con bastante frecuencia 4 = Con mucha frecuencia
- _____ 10. ¿Con qué frecuencia ha creído que las dificultades se estaban complicando tanto que no podría vencerlas?
0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con bastante frecuencia 4 = Con mucha frecuencia
- _____ PUNTOS TOTALES

Los niveles de estrés varían entre individuos. Compare su calificación con los siguientes promedios.

EDAD	GÉNERO	ESTADO CIVIL
18-29	14.2 Hombres	12.1 Viudez
30-44	13.0 Mujeres	12.6 Casado o viviendo con alguien
45-54	12.6	12.4 Soltero o nunca casado
55-64	11.9	14.1 Divorciado
65 y más	12.0	16.6 Separado

Preguntas

1. Si el nivel de estrés es excesivo, ¿qué acciones puede tomar para disminuirlo?
2. ¿Cuáles son las tres competencias que probablemente sean las más efectivas e importantes para manejar su nivel de estrés?

Competencia: el manejo del cambio

El estrés de los cambios de turno en el trabajo

Marilyn Baker estaba sentada junto a la mesa de la cocina y hojeaba la sección de espectáculos del periódico local, sorbiendo lentamente su segunda taza de café. Se estaba exhibiendo una película ganadora de un premio cinematográfico en uno de los cines de la ciudad, y ella esperaba que permaneciera varias semanas en cartelera, para que junto con su esposo Carl pudieran verla a pesar de sus saturados horarios. Hacía poco que Carl Baker había cambiado de trabajo, y ahora estaba en St. Regis Aluminum, fabricante de productos metálicos ligeros. En St. Regis se trabajaba con cambios de turno, y él ahora estaba por comenzar un periodo de dos semanas en el turno nocturno (de medianoche a las 8:00 de la mañana). Ninguno de los Bakers había tenido experiencias previas con un trabajo con cambio de turnos.

Carl laboraba periodos de dos semanas en el turno matutino (de 8:00 de la mañana a 4:00 de la tarde), dos semanas en el turno vespertino (de 4:00 de la tarde a la medianoche), y dos semanas en el turno nocturno. Luego comenzaba todo el ciclo de nueva cuenta. La pareja tenía que planear su vida familiar alrededor de estos cambios de horario, pero Marilyn parecía no poder manejarlo bien. Cosas pequeñas que antes hubieran sido irritantes menores, ahora parecían grandes problemas. Por ejemplo, el niño vecino tomaba clases de trompeta y practicaba después de la escuela. Cuando Carl necesitaba dormir en las tardes, con frecuencia lo despertaba el sonido del instrumento. La pareja ya había tenido dos discusiones sobre si debían llamar a la madre del niño para pedirle que estudiara a otra hora.

Marilyn Baker era una excelente cocinera y disfrutaba especialmente preparar los alimentos que le gustaban a su familia. Ayer había estado rebajado de precio el asado de res, que era uno de los platillos favoritos de Carl. Sin embargo, como Carl comenzaba el turno nocturno, Marilyn decidió congelar la carne y esperar el momento en que toda la familia pudiera disfrutarla. Aunque Carl podía consumir una comida completa después de salir del turno nocturno, ese tiempo de madrugada no era muy atractivo para el resto de la familia. De modo que Marilyn estaba aprendiendo que las comidas “especiales” estaban bastante restringidas a las temporadas en que Carl trabajaba el turno diurno.

Los cambios de turno también eran inconvenientes para su vida social. Los Bakers eran miembros de un club de póquer que se reunía dos veces al mes en viernes por la noche. Las parejas del club solían reunirse a las ocho de la noche y jugar durante cuatro horas. Cuando Carl estaba en el turno vespertino, no había manera alguna en que pudieran jugar.

Cuando trabajaba en el turno nocturno, sólo podían estar parte del tiempo, puesto que Carl tenía que salir a tiempo para alistarse e ir a sus labores. Sólo cuando trabajaba el turno diurno podían participar a plenitud. Por lo mismo, estaban jugando en su club sólo una o dos veces cada dos meses. Sus amigos habían conseguido que otra pareja los sustituyera, pero los Bakers temían verse obligados a retirarse del club porque la pareja sustituta estaba jugando con más frecuencia que ellos.

Marilyn Baker había comenzado a sentir un poco de lástima por ella misma. Sin embargo, reconocía que estos cambios de turno podrían causarle más estrés a Carl que a ella. Recordaba que él estaba trabajando en el turno vespertino cuando llegó al pueblo el Custom Boat and Trailer Show [exhibición de barcos y remolques hechos *ad hoc*]. Él había estado pendiente para ver las nuevas lanchas para pesca de robalos durante semanas enteras, pero sólo pudo estar una hora en la exhibición antes de tener que irse a trabajar. Los fines de semana parecían especialmente duros para Carl. Los sábados y domingos, justo cuando encontraba algo que le gustaba hacer, con frecuencia se topaba con que era hora de ir al trabajo.

Tom, su hijo de 10 años, entró a la cocina con un calendario de las ligas pequeñas de beisbol en la mano. Tom dijo: “Mamá, el torneo regional es en tres semanas. ¿Podrán tú y papá ir a mis juegos?” Marilyn se levantó para ver el itinerario de trabajo de Carl, que estaba pegado en la puerta del refrigerador. “Tu papá estará trabajando en el turno vespertino esa semana, pero yo puedo ir. Trabajaré algunas horas extra y puedo canjear días de permiso con alguien en mi equipo de trabajo. Así podré tener suficiente tiempo para ver todos tus juegos”, le dijo Marilyn. A Tom le encantaba que su madre estuviera en sus juegos de beisbol, pero de todas maneras se entristeció. “Papá ya no ve muchos de mis juegos”, musitó saliendo lentamente de la cocina.⁴¹

Preguntas

1. Identifique todos los estresores que existen en esta situación. ¿Cuál cree usted que es el más importante?
2. ¿Puede usted predecir algunas otras interrupciones en la vida familiar de los Bakers que podrían surgir por los cambios de turno?
3. Sugiera algunas cosas que St. Regis Aluminum podría hacer para reducir el estrés en los trabajadores que cambian turnos.
4. Sugiera algunas estrategias que Marilyn y Carl Baker podrían utilizar para manejar el estrés.

Las conductas de los equipos y el liderazgo

P A R T E

2

- Capítulo 8** El manejo de equipos
- Capítulo 9** El manejo del conflicto interpersonal y la negociación
- Capítulo 10** El liderazgo efectivo: fundamentos
- Capítulo 11** La dirección efectiva: avances contemporáneos
- Capítulo 12** La comunicación interpersonal

El manejo de equipos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Definir las características básicas de los grupos, incluidos los grupos informales.
2. Describir los rasgos distintivos de cinco tipos de equipos.
3. Explicar el modelo de cinco etapas del desarrollo de equipos.
4. Describir siete factores clave que influyen en la efectividad del equipo.
5. Explicar la forma en que el uso de la técnica del grupo nominal, la tormenta de ideas tradicional y electrónica pueden fomentar la creatividad de los equipos.

Caso introductorio: el equipo GO de Roche

FUNDAMENTOS DE LOS GRUPOS

Clasificación de los grupos

Grupos informales

Competencia: El manejo de la diversidad. Grupos informales y gerentes negros

Grupos efectivos

TIPOS DE EQUIPOS

Equipos funcionales

Equipos de solución de problemas

Equipos transfuncionales

Equipos autoadministrados

Equipos virtuales

Competencia: El manejo de equipos. Los equipos autoadministrados en Whole Foods Market

Competencia: El manejo transcultural. Los equipos virtuales en BakBone Software

ETAPAS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS

Etapas de formación

Etapas de conflictos

Etapas de normalización

Etapas de desempeño

Etapas de conclusión

INFLUENCIAS IMPORTANTES EN LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS

Contexto

Metas

Tamaño del equipo

Funciones y diversidad de los miembros

Normas

Cohesión

Liderazgo

EL FOMENTO DE LA CREATIVIDAD DE LOS EQUIPOS

Técnica de grupo nominal

Tormenta de ideas tradicional

Competencia: El manejo de la comunicación. El proceso creativo en Play

Tormenta electrónica de ideas

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo de equipos. Evaluación del equipo

Competencia: El manejo de equipos. Great Majestic Company

EL EQUIPO “GO” DE ROCHE

CASO INTRODUCTORIO

Durante la mayor parte del tiempo, el investigador especializado en cáncer Barry Goggin trabaja mejor sentado ante su escritorio o en uno de los laboratorios de Roche. The Roche Company participa en el descubrimiento, desarrollo, fabricación y venta de medicamentos. Hace unos dos años, Goggin observó un cambio en las prácticas laborales. “Comenzamos a tener reuniones en los pasillos. Simplemente comenzábamos a hablar. Podría ser una pareja de oncología y luego una persona de genómica. En ese entonces, no había forma oficial para que trabajáramos juntos. Así que nos reuníamos en los pasillos y diseñábamos toda clase de pequeños proyectos.”

Un jefe burocrático podría haberle dicho a los investigadores que dejaran de chismear y regresaran a sus laboratorios. Pero al jefe de investigación preclínica de Roche, Lee Babiss, le gustó lo que vio. De hecho, él deseaba cruzar los límites departamentales tradicionales y crear equipos interdisciplinarios. En esa forma, Roche podría aprovechar la energía de esas reuniones de pasillo y tratar de dirigirla para impulsar avances importantes.

Roche formó el equipo GO (Genómica-Oncología), una combinación de siete investigadores de los departamentos de genética y oncología. Fue uno de los equipos más diversos que Roche haya reunido. Los miembros del equipo

tenían antecedentes profesionales que iban desde inmunología hasta estadística. Habían nacido en países tan variados y distantes como China y Alemania. Pero estaban unidos por un deseo de identificar nuevas metas para las medicinas contra el cáncer, utilizando herramientas genómicas.

El jefe del equipo GO era Juergen Hammer, un experto en genómica nacido en Alemania. Le irritaba el hecho de que su departamento estuviera reuniendo muchos datos emocionantes, pero que nadie en Roche hubiera podido tomarlos en cuenta. Ahora tenía su oportunidad. El encargo del equipo: enfocarse en cáncer de colon, una enfermedad común y bien entendida, pero que todavía no estaba siendo tratada en forma muy eficaz con las medicinas existentes.

Con el tiempo, el equipo seleccionó dos genes, que fueron aprobados por la administración superior para una investigación más a fondo. Ambos genes estaban entre los 50 prospectos más prometedores en los primeros experimentos con genes. Pero ninguno había estado entre los 10 superiores en aquel tiempo. Al combinar técnicas de genómica y oncología, los investigadores habían identificado nuevos objetivos para las medicinas que hubieran sido pasados por alto por ambos conjuntos de especialistas si hubieran trabajado por separado.¹

Puede verse mayor información sobre Roche Company en la página web de la organización en <http://www.roche.com>.

El caso introductorio ilustra dos puntos importantes acerca de organizaciones sobresalientes: 1) es crucial el desempeño individual de personas comprometidas y 2) los individuos que trabajan juntos como equipo con frecuencia pueden lograr más que si trabajan de manera aislada.

En este capítulo nos enfocaremos en una de las siete competencias clave introducidas en el capítulo 1. Recordemos que la *competencia de manejo de equipos* incluye la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar, y dirigir grupos para alcanzar objetivos organizacionales. En este capítulo, presentamos formas de entender e incrementar la eficacia de los grupos y equipos. Nos enfocaremos en: 1) los fundamentos de los grupos en las organizaciones; 2) los tipos de equipos frecuentemente usados en las organizaciones; 3) las formas en que los miembros de un equipo se desarrollan y aprenden; 4) los factores principales que influyen en la efectividad de un equipo, y 5) dos de los muchos métodos que se pueden utilizar para estimular la creatividad de un equipo.

Objetivo de aprendizaje:

1. Definir las características básicas de los grupos, incluidos los grupos informales.

FUNDAMENTOS DE LOS GRUPOS

Para nuestros propósitos, un **grupo** es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto periodo, pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona.²

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

La mayoría de los individuos pertenece a diversos tipos de grupos, que pueden clasificarse en muchas formas. Por ejemplo, una persona a la que le interesa obtener su membresía en un grupo u obtener su aceptación como miembro de éste puede clasificarlos como abiertos o cerrados hacia los nuevos miembros. Una persona evalúa los grupos en una organización según sus objetivos primordiales, puede clasificarlos como grupos de amistad o de tareas. Un **grupo de amistad** evoluciona de manera informal para satisfacer la seguridad personal, autoestima y sentido de pertenencia de sus miembros. Un **grupo de tarea** es algo creado por la administración para realizar ciertos objetivos organizacionales. Sin embargo, un solo grupo en una organización puede servir tanto a propósitos de amistad como de tarea. El enfoque principal de este capítulo está en los tipos de grupos de tareas, conocidos comúnmente en la actualidad como equipos.

GRUPOS INFORMALES

Un **grupo informal** es un grupo que surge de las actividades, interacciones y sentimientos cotidianos que los miembros tienen unos con otros. Los grupos informales suelen satisfacer las necesidades sociales y de seguridad de sus miembros. En el ambiente de trabajo, el propósito de los grupos informales no necesariamente está relacionado con los objetivos de la organización. Sin embargo, ésta a menudo ejerce una considerable influencia sobre el desarrollo de los grupos informales por medio de la distribución física del trabajo, las prácticas de liderazgo de sus gerentes y los tipos de tecnología que se utilizan.³ Por ejemplo, EDS encontró que al mover a sus profesionales de un edificio a otro había un impacto sobre los grupos informales. La distancia entre los miembros puede dificultar la comunicación cara a cara y hacer que los grupos se desmiembren o se reconstituyan. En contraste, un nuevo gerente que se hace cargo de un departamento y dice a sus subordinados: “se alinean o se salen” puede inducir la formación de un grupo informal al unirlos en su contra. Algunos administradores creen que los grupos informales con lazos estrechos tienen efectos indeseables en la empresa. Ven a los grupos como una posible fuente de poder en contra de la compañía, como una forma de retener información cuando el grupo no se identifica con los objetivos organizacionales o como un medio de presión para que los individuos retarden la producción.

Los grupos informales pueden proporcionar beneficios deseables para sus miembros (por ejemplo, seguridad y protección). Algunos grupos informales fijan límites de producción para sus miembros, con el temor de que la administración ponga como norma de producción a un trabajador sobresaliente lo que propiciaría el desempleo de algunos individuos. Un grupo informal puede proporcionar una retroalimentación positiva para otros miembros. Se mantiene viva la

creencia, demasiado común, de que una mayor productividad funcionará en contra de los intereses de los trabajadores, y algunos grupos la imponen dentro de las organizaciones.⁴

Los grupos informales también pueden ejercer un poder indeseable sobre sus integrantes, que suele caer en dos categorías. Primero, un grupo puede manipular los premios y castigos, y así presionar a los miembros a que se ajusten a sus normas de conducta. En segundo lugar, puede restringir la libertad individual y las formas de satisfacción de las necesidades laborales de sus miembros. Se ha sabido de grupos informales que ridiculizan a determinados integrantes o les aplican la ley del hielo (indiferencia total) porque no se ajustan a las normas de producción “aceptables” del grupo. Este tratamiento puede poner en peligro las necesidades de seguridad, sociales y de estima del individuo. Los gerentes quizá deban tratar de minimizar los efectos indeseables de los grupos informales, en lugar de intentar eliminarlos.⁵

No siempre se pueden clasificar a los grupos informales en las organizaciones simplemente como positivos o negativos, porque muchos muestran ambas características de tiempo en tiempo, lo que depende de las circunstancias o asuntos que enfrente la empresa. El siguiente recuadro sobre la Competencia en el manejo de la diversidad ilustra los potenciales impactos negativos de los grupos y prácticas informales sobre el avance de carrera y el papel de los gerentes afroestadounidenses en organizaciones con administradores predominantemente blancos, varones. Estos incidentes reflejan lo que puede suceder cuando es inadecuada la competencia de manejo de la diversidad a los ojos de gerentes negros.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

GRUPOS INFORMALES Y GERENTES NEGROS

Bob Tassie, un afroestadounidense y ex vicepresidente de comunicaciones de CBS Sports, comenta esta situación: “Un grupo de gerentes”—todos blancos— salen con regularidad una vez por semana a beber algunos tragos después del trabajo, y no invitan a los negros. “Si uno no se acerca a ellos, nunca será parte de ese grupo”, dice Tassie, ahora presidente de Unity Media, una compañía compradora de medios publicitarios. “Y los chismes que se ventilan allí son tan importantes como lo que sucede en el trabajo. Una vez que ya se forma parte del grupo, los colegas comenzarán a verlo a uno no como un icono, sino como alguien que está pagando una hipoteca y tiene niños en la escuela, al igual que ellos.”

Los gerentes negros con frecuencia tienen que caminar por una línea muy fina entre acceder a la cultura blanca corporativa y mantener su identidad. “Quizá eso signifique que exhiba arte afroestadounidense en mi oficina”, dice Robert Phillips, director de acción afirmativa de la ciudad de Portland y el condado Multnomah, Oregon. “Pero —añade— no puedo llegar con adornos como un hueso en la nariz y collares de cuentas africanos, pues la organización me marginará”.

En ocasiones, los gerentes negros tienen que contender contra el punto de vista de los grupos informales que les achacan haber llegado al puesto sólo por ser negros. Jim Kennedy, presidente de Management Team Consultants, de San Rafael, California, asesora a las compañías sobre la forma de contratar a una fuerza de trabajo de diversas nacionalidades. Recomienda una reunión con el personal para exponer los criterios usados para ocupar la vacante y los antecedentes y habilidades del nuevo gerente negro. Kennedy sugiere que la administración reconozca que el hecho de que un candidato provenga de minorías puede haber sido un factor favorable en su elección, pero que si la persona no es competente, será despedida en unas semanas y la administración quedará avergonzada por su mala decisión. Tal vez la reunión no cambie la forma de pensar, pero por lo menos toca el tema de manera abierta. Phillips argumenta: “En organizaciones donde haya habido sólo gerentes blancos durante mucho tiempo, lo mejor es discutir el tema con apertura. Si no se hace, habrá una corriente subterránea de personas que hablarán de ello”.⁶

GRUPOS EFECTIVOS

Para que los grupos, en especial los equipos, sean más efectivos, un gerente debe distinguir entre grupos efectivos e inefectivos. En resumen, un grupo efectivo tiene las siguientes características básicas. Sus miembros

- saben por qué existe el grupo y comparten sus metas;
- apoyan lineamientos o procedimientos acordados para la toma de decisiones;
- se comunican libremente entre ellos;
- reciben y se brindan ayuda mutua;
- atienden los conflictos dentro del grupo, y
- diagnostican los procesos individuales y de grupo y mejoran su funcionamiento propio y del grupo.⁷

La medida en que a un grupo le falta una o más de estas características determina si es inefectivo y en qué grado. Estas características básicas se aplican tanto a los grupos formales (por ejemplo, el equipo transfuncional GO de Roche que se presentó en el caso introductorio) como a los grupos informales (por ejemplo, el caso de los gerentes blancos que salen una vez a la semana a socializar un poco, que se presentó en el recuadro de competencia de manejo de la diversidad).

Objetivo de aprendizaje:

2. Describir los rasgos distintivos de cinco tipos de equipos.

TIPOS DE EQUIPOS

Un **equipo** es un número pequeño de empleados, con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables.⁸ La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo. Las metas del equipo abarcan desde algo tan básico como responder a todos los clientes en un lapso de 24 horas, hasta reducir en 20% los defectos de manufactura en los próximos seis meses. La clave radica en que estas metas no se logran sin la cooperación y la interacción de los integrantes del equipo. Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o ser capaces de desarrollar con rapidez) una mezcla correcta de habilidades y conocimientos complementarios para alcanzar sus metas. Además, los integrantes necesitan estar en posibilidad de influir sobre la forma en que trabajarán juntos para lograr las metas del equipo. El equipo GO de Roche comparte la meta y el compromiso de encontrar los genes responsables del cáncer de colon y abrir nuevas vías para combatir esta enfermedad. El equipo es relativamente pequeño (siete miembros) y ha integrado competencias complementarias en los campos de oncología genética, inmunología, estadística y otras especialidades.

De los muchos tipos básicos de equipos estudiaremos cinco de los más comunes: funcionales, de solución de problemas, transfuncionales, autoadministrados y virtuales.

EQUIPOS FUNCIONALES

Por lo general, los **equipos funcionales** están constituidos por personas que trabajan juntas todos los días en un grupo de tareas continuas e interdependientes. Con frecuencia existen equipos funcionales dentro de los departamentos funcionales: comercialización, producción, finanzas, auditoría, recursos humanos y así sucesivamente. En el departamento de recursos humanos tal vez operen uno o más equipos funcionales: contratación, remuneración, prestaciones, seguridad, capacitación y desarrollo, relaciones industriales y otras funciones similares. Hace varios años, la tienda Macy's (de la ciudad de Nueva York) implantó en su establecimiento principal en Herald Square un sistema que incluía los siguientes equipos funcionales: recepción y entrega, colocación, llenado, recuperación y administrativo. El equipo administrativo maneja los artículos dañados, las devoluciones de mercancía a los vendedores, los descuentos y cambios de precios, y la recolección de las perchas de ropa y las etiquetas de seguridad de las cajas registradoras y las áreas de envoltura.⁹

EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los **equipos de solución de problemas** centran su atención en temas específicos de sus áreas de responsabilidad, formulan soluciones posibles y con frecuencia tienen autoridad para realizar acciones dentro de límites definidos. Muchas veces esos equipos temporales atienden problemas de calidad o de costos. Normalmente los integrantes son empleados de un departamento específico y se reúnen al menos una o dos veces a la semana durante una o dos horas. Los equipos pueden tener autoridad para poner en práctica sus propias soluciones, si éstas no exigen cambios importantes en procedimientos que afecten en forma adversa a otras operaciones o requieran nuevos recursos importantes. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo o cambian de modo fundamental las funciones de los gerentes. De hecho, los gerentes delegan a un equipo ciertas responsabilidades de problemas y toma de decisiones.

Como lo indica la tabla 8.1, el proceso de solución de problemas del equipo 8D de Ford Motor Company proporciona lineamientos que deben seguir sus equipos de solución de problemas. Los pasos del proceso y las acciones sugeridas son representativas de las directrices que muchas organizaciones siguen al resolver conflictos.

Los muchos y diferentes tipos de metas, problemas y tareas que enfrenta una organización requieren diversos grados de interdependencia entre individuos y equipos. Algunos exigen soluciones de equipo e individuales. Las organizaciones pueden incurrir en costos excesivos si la toma de decisiones individual o de equipo se maneja de manera inadecuada. El uso innecesario de soluciones de equipo desperdicia recursos porque el tiempo de los participantes podría usarse mejor en otras tareas; propicia el aburrimiento, lo que hace sentir que se desaprovecha el tiempo, y reduce la motivación. Por el contrario, el uso impropio de soluciones individuales puede dar como resultado una coordinación pobre, poca creatividad y numerosos errores. En suma, es probable que la solución de problemas por equipos sea superior a la individual cuando

- es importante contar con gran diversidad de información, experiencia y enfoques para la tarea que hay que atender;
- es crucial la aceptación de las decisiones que se toman para su implantación efectiva por los miembros del equipo;
- la participación es importante para reforzar los valores de representación en contraste con el autoritarismo, y para demostrar respeto a los miembros individuales mediante procesos de equipo, y
- los miembros del equipo se apoyan mutuamente para realizar su trabajo.

EQUIPOS TRANSFUNCIONALES

Los **equipos transfuncionales** reúnen los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos. Sus integrantes provienen de varios departamentos o funciones, hacen frente a problemas que rebasan las líneas departamentales y funcionales para alcanzar sus metas. Algunos equipos de este tipo operan de manera indefinida, como GO de Roche; o bien, se pueden disolver después de que han solucionado los problemas que les dieron origen.

Los equipos transfuncionales con frecuencia son más efectivos en situaciones que exigen innovación, velocidad y centrar la atención en las necesidades del cliente.¹⁰ Asimismo, pueden diseñar e introducir programas de mejora de la calidad y nueva tecnología, reunirse con clientes y proveedores para mejorar los insumos o la producción, y vincular funciones separadas (por ejemplo, comercialización, finanzas, producción y recursos humanos) para aumentar las innovaciones en productos o servicios.

En su búsqueda de eficiencia y mejor alineación con sus principales clientes minoristas, Nestlé USA transformó su organización funcional descentralizada en su división de chocolates y confitería en equipos transfuncionales. Un propósito de la reorganización es ofrecer a la compañía un centro de atención para comunicar y ejecutar su estrategia, para apaciguar las quejas de sus clientes minoristas. “Nadie coordinaba todo este asunto”, decía un representante de farmacias. “He estado en reuniones de Nestlé donde había 32 personas que no se podían poner de acuerdo con

Tabla 8.1

Proceso de solución de problemas del equipo 8D de Ford Motor Company

PASO NÚM.	PASO DEL PROCESO	QUÉ HACER
1	Tomar conciencia del problema	Hacer que cada miembro del equipo de solución de problemas tome conciencia de la existencia de partes y procesos malos, inconformidad con las normas establecidas y preocupaciones de los consumidores.
2	Usar un enfoque de equipo	Establecer un pequeño grupo de personas en el proceso de conocimiento del producto, tiempo asignado, autoridad y habilidad en la disciplina técnica para resolver el problema y ejecutar acciones correctivas. Este equipo debe tener un líder designado.
3	Describir el problema	Especificar el problema del cliente al identificar en términos específicos qué, quién, cuándo, dónde, por qué, cómo y cuánto. <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los datos existentes. • Establecer una definición operativa.
4	Implantar y verificar acciones provisionales (de contención)	Definir y ejecutar acciones de contención para aislar el problema frente a cualquier cliente hasta que exista una acción correctiva permanente. Verificar la eficacia de las acciones.
5	Definir y verificar la raíz del problema	Comprobar el proceso y la composición del equipo. Identificar posibles causas. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y mejorar la descripción del problema. • Evaluar cada posible causa comparándola con la descripción del problema. Seleccionar posibles causas. <ul style="list-style-type: none"> • Someter a prueba cada posible causa mediante la experimentación y el análisis estadístico. • Identificar acciones alternas correctivas para eliminar la raíz del problema.
6	Escoger y verificar las acciones correctivas	Comprobar el proceso y la composición del equipo. Evaluar alternativas para mejorar las acciones provisionales. Evaluar el grado de reducción o eliminación del problema corriendo pruebas de preproducción.
7	Implantar acciones correctivas permanentes	Verificar el proceso y la composición del equipo. Identificar las acciones de prevención y protección. Supervisar la eficacia de la reducción o eliminación de problemas.
8	Evitar la recurrencia	Modificar los sistemas de administración, sistemas de operación, prácticas y procedimientos para evitar la recurrencia de éste y todos los demás problemas similares.
9	Felicitar al equipo	Usar diversas técnicas de reconocimiento y premios

Fuente: Adaptado de Chaudhry, A. M., To be a problem solver, be a classicist. *Quality Progress*, junio de 1999, pp. 47-51.

cómo pedir el almuerzo.” Mucho tiempo se han quejado los minoristas de que, cuando tienen preguntas sobre embarques, rebajas de precios fuera de factura, transportistas y promociones, tienen que ponerse en contacto con varias personas de Nestlé para obtener respuestas.¹¹

EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS

Por lo general, los **equipos autoadministrados** están formados por empleados que deben trabajar juntos y cooperar cada día para entregar un bien o un servicio completo a un conjunto de consumidores. Una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones. El término **empowerment de equipo** o delegación de decisiones al equipo se refiere a la medida en que sus miembros perciben que el grupo: 1) es eficaz (tiene potencial); 2) es responsable de tareas importantes y valiosas (tiene sentido); 3) es independiente y ejerce su criterio (autonomía) en el desarrollo de su trabajo, y 4) experimenta un sentido de importancia y significado (impacto) en el trabajo realizado y las metas alcanzadas.¹² El lector puede relacionar las dimensiones clave de la delegación de toma de decisiones (potencia, significado, autonomía e impacto) con su propia experiencia con un equipo relacionado con tareas, respondiendo el breve cuestionario que aparece en la tabla 8.2, en la página 200. Para obtener su calificación, siga las instrucciones de la tabla.

A menudo, estos equipos autoadministrados tienen autoridad para realizar diversas tareas gerenciales, como: 1) programar el trabajo y las vacaciones; 2) rotar las tareas y las actividades entre los integrantes; 3) pedir materiales; 4) decidir sobre el liderazgo del equipo (que se puede alternar en forma periódica entre sus integrantes); 5) fijar las metas clave del equipo; 6) preparar presupuestos; 7) contratar reemplazos para los miembros que dejan el equipo, y 8) en ocasiones incluso evaluar el desempeño entre ellos mismos.¹³ Con frecuencia, cada integrante aprende todas las tareas que realiza el equipo.

Los equipos autoadministrados han llegado a tener repercusiones enormes. Han elevado la productividad en 30% o más y han mejorado sustancialmente la calidad en las organizaciones que los han utilizado. Suelen hacer cambios fundamentales en la forma en que se organiza el trabajo y se practica el liderazgo.¹⁴ La introducción de equipos autoadministrados suele eliminar uno o más niveles gerenciales, lo que crea una organización más plana.

La cadena de tiendas de alimentos naturales Whole Foods Market, que tiene 126 tiendas y más de 21 000 empleados, tiene mucho éxito. Su filosofía de administración y su enfoque de organización clave es el uso de equipos autoadministrados con autoridad para la toma de decisiones, como lo ilustra con claridad el recuadro de Competencia de manejo de equipos.

Uso organizacional. Los equipos autoadministrados con poder de decisiones no son necesariamente adecuados para toda situación u organización. Existen costos y beneficios en la implantación de un sistema de este tipo. Se deben analizar diversos aspectos cuando se estudia la posibilidad de organizarse alrededor de equipos autoadministrados con poderes de decisión, entre los que se cuentan los siguientes.

1. ¿La organización está comprometida por completo a alinear todos los sistemas de administración con los equipos con poder de decisiones, incluyendo la designación de líderes, premios basados en los equipos y acceso abierto a la información?
2. ¿Están especificadas en forma clara las metas organizacionales y los resultados que se esperan de los equipos?
3. ¿Tendrán acceso los equipos a los recursos que necesitan para un alto desempeño?
4. ¿Realizarán los miembros de los equipos tareas interdependientes (es decir, tareas que requieren un alto grado de coordinación y comunicación)?
5. ¿Tienen los empleados los niveles necesarios de madurez para realizar en forma eficaz las evaluaciones entre pares, las decisiones de selección y disciplina, el manejo de conflictos y otras tareas de los gerentes?
6. ¿Son suficientes los niveles de habilidad de los empleados para manejar mayores responsabilidades y, de no ser así, resultará una mayor capacitación en niveles adecuados de habilidad?¹⁵

Analizaremos temas adicionales de las condiciones y acciones que se requieren para tener equipos creativos efectivos en todo este capítulo y el resto del libro.

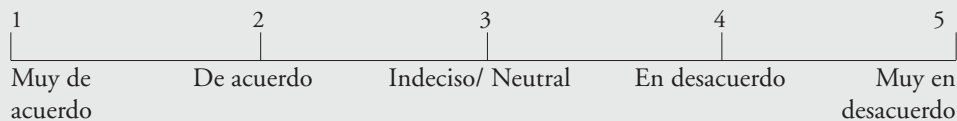
EQUIPOS VIRTUALES

Cada vez más, los equipos funcionales, de solución de problemas, transfuncionales e incluso los equipos autoadministrados, funcionan como equipos virtuales. Un **equipo virtual** es un grupo

Tabla 8.2

Cuestionario de delegación de toma de decisiones a equipos

Instrucciones: Piense en un equipo de trabajo del que sea (o haya sido) miembro. Responda a cada afirmación que sigue indicando el grado en que está de acuerdo o desacuerdo según su experiencia en dicho grupo. La escala es como sigue:



Asigne el valor apropiado a cada afirmación.

Potencia

- _____ 1. El equipo tiene confianza en sí mismo.
- _____ 2. El equipo creía que podía ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad.
- _____ 3. El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño.
- _____ 4. El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas.
- _____ 5. El equipo no visualizaba el trabajo como demasiado difícil.

Significado

- _____ 6. Al equipo le importaba lo que hacía.
- _____ 7. El equipo creía que su trabajo era valioso.
- _____ 8. El equipo consideraba que sus metas de grupo eran importantes.
- _____ 9. El equipo creía que sus proyectos eran trascendentes.
- _____ 10. El equipo visualizaba sus tareas de grupo como valiosas.

Autonomía

- _____ 11. El equipo podía elegir diversas rutas para hacer su trabajo.
- _____ 12. El equipo determinaba la forma en que se hacían las cosas.
- _____ 13. El equipo tenía mucha libertad para sus acciones sin que interviniera la administración.
- _____ 14. El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.
- _____ 15. El equipo podía rotar tareas y encargos de trabajo entre sus miembros.

Impacto

- _____ 16. El equipo evaluaba la medida en la que avanzaba en sus proyectos.
- _____ 17. El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.
- _____ 18. El equipo tenía un impacto positivo en los clientes.
- _____ 19. El equipo alcanzaba sus metas.
- _____ 20. El equipo marcaba una diferencia en la organización.

_____ **Total:** Sume los puntos de todas las afirmaciones. Este total es su calificación de su percepción de la delegación de autoridad al equipo para la toma de decisiones. Las calificaciones pueden estar entre 20 y 100; aquellas entre 20 y 45 sugieren una baja delegación de las decisiones (un bajo empowerment). Calificaciones de 4 a 74 indican niveles moderados de delegación de autoridad para la toma de decisiones. Calificaciones de 75 a 100 revelan una delegación significativa o muy alta de toma de decisiones por parte del equipo.

Fuente: Adaptado de Kirkman, B. I., y Rosen, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 58-74; Kirkman, B. I., y Rosen, B. Powering up teams. *Organizational Dynamics*, invierno 2000, pp. 48-65.

de individuos que colaboran mediante diversas tecnologías de información en uno o más proyectos, pero que están en dos o más sitios.¹⁶ A diferencia de los equipos que operan primordialmente mediante reuniones personales de miembros de la misma organización, los equipos virtuales trabajan principalmente a distancia (desde cualquier lugar), en tiempos diferentes (a cualquier hora, y cada vez más allá de los límites organizacionales (los miembros pertenecen a dos o más organizaciones).

Rasgos centrales. Las características esenciales de un equipo virtual son las metas, la gente y los vínculos. Las metas son importantes para cualquier equipo, pero revisten mayor importancia

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

LOS EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS EN WHOLE FOODS MARKET

La cultura de Whole Foods Market se basa en un trabajo descentralizado por grupos pequeños. Cada una de las tiendas es un centro de utilidades que suele tener 10 equipos autoadministrados (productos frescos, abarrotes, alimentos preparados, etcétera) con líderes designados y metas claras de desempeño. Los líderes de todos los equipos de cada tienda conforman un equipo, los de cada sucursal forman otro y los seis presidentes regionales de la compañía también constituyen otro equipo. Tres principios definen la forma en que la compañía opera.

El primer principio es: *todo trabajo es trabajo en equipo*. Todo aquel que ingresa a Whole Foods entiende con rapidez la importancia del trabajo en equipo. Esto es así porque los equipos —y sólo los equipos— tienen el poder de aprobar nuevas contrataciones para ocupar vacantes de tiempo completo. Los líderes de tienda examinan a los candidatos y los recomiendan para ocupar un puesto en un equipo específico. Pero se requiere la aprobación por un voto de dos tercios del equipo, después de lo cual sigue un periodo de prueba de 30 días para que el candidato se convierta en empleado de tiempo completo. Los miembros de los equipos son exigentes con los nuevos empleados por otra razón: el dinero. El programa de participación de ganancias de la compañía relaciona los bonos directamente con el desempeño de los equipos, de manera específica, con las ventas por hora de trabajo, que es la medida de productividad más importante en Whole Foods.

El segundo principio es *cualquier cosa que valga la pena hacer, vale la pena medir*. Whole Foods lleva este principio simple al extremo, y luego comparte sus mediciones con todos en la compañía. John Mackey, el director general, llama a ésta una filosofía de administración “sin secretos”. Afirma: “En la mayoría de las compañías, la administración controla la información y, por tanto, controla a la gente. Al compartir la información, seguimos alineados a la visión de un destino compartido”. Los informes son indispensables para los equipos, que toman las decisiones sobre gastos de mano de obra, pedidos y precios, los factores que determinan la rentabilidad.

El tercer principio es: *sea su propio y más difícil competidor*. “Todos para uno” no significa complacencia. Whole Foods toma con seriedad la rendición de cuentas. Se espera que los equipos establezcan metas ambiciosas y que las alcancen. Los equipos compiten contra sus propias metas de ventas, crecimiento y productividad.¹⁷

Puede encontrarse mayor información sobre Whole Foods Market en la página web de la organización: <http://www.wholefoodsmarket.com>.

para un equipo virtual. Metas claras, concisas y mutuamente acordadas son el vínculo que mantiene unido a un equipo virtual. La facultad de los superiores de contratar y despedir personal y el apoyo en las reglas y otras disposiciones se ven disminuidas en los equipos virtuales efectivos.

Como sucede en todos los equipos, las personas son el núcleo de los equipos virtuales efectivos, aunque con algunos rasgos peculiares. Todo mundo en un equipo virtual necesita ser autónomo y tener confianza propia, al mismo tiempo que trabaja colaborando con otros. Esta dualidad requiere un cierto tipo de persona y una base de confianza entre los miembros del equipo. El rasgo más evidente de un equipo virtual es la amplia gama de vínculos basados en la tecnología que se utiliza para conectar a los miembros entre sí y que les permite realizar sus tareas. Los equipos virtuales son cada vez más comunes por los rápidos avances en las tecnologías de computación y telecomunicaciones.¹⁸

Enlaces tecnológicos. Hay tres amplias categorías de tecnologías que se utilizan con frecuencia en la operación de los equipos virtuales: sistemas de videoconferencia de escritorio, sistemas de software de colaboración y sistemas de Internet-intranet.¹⁹ Los equipos virtuales pueden funcionar con sólo sistemas simples de correo electrónico y teléfono, lo que incluye el correo de voz. Sin embargo, los sistemas de videoconferencia de escritorio (DVCS) recrean algunos de los aspectos de las interacciones cara a cara de los equipos convencionales. Esta tecnología posibilita niveles más complejos de comunicación entre los miembros de los equipos. El DVCS es un sistema relativamente sencillo de operar. Una pequeña cámara montada encima de un monitor de computadora aporta la parte de video al sistema; las transmisiones de voz operan mediante una

combinación de audífono micrófono o teléfono de diadema. La conexión con otros miembros del equipo se maneja mediante software en la computadora de los usuarios.

Los sistemas de software de colaboración (sistemas de apoyo a grupos) comprenden la segunda categoría de tecnologías que permiten el uso de equipos virtuales. El software de colaboración está diseñado tanto para uso independiente como interactivo. Por ejemplo, Lotus Notes, un producto muy importante de software de colaboración, está diseñado de modo específico para comunicarse y compartir datos cuando los miembros de los equipos trabajan en diferentes momentos, al mismo tiempo, o en forma independiente o interactiva. Combina la programación, los mensajes electrónicos y los envíos de documentos y datos. Aunque Lotus Notes y otros programas de esta clase se pueden usar para apoyar las actividades de un equipo en un ambiente tradicional de trabajo, son vitales para la operación de los equipos virtuales con facultades de decisión.

Las tecnologías de Internet e intranet (red interna) representan el tercer elemento principal de los equipos virtuales. Recuérdese que una intranet ofrece a la organización la ventaja de utilizar tecnología de Internet para difundir información interna y mejorar la comunicación entre los empleados, al mismo tiempo que mantiene la seguridad del sistema. Permite que los equipos virtuales archiven datos de texto, visuales, de audio y numéricos en un formato fácil de manejar para los usuarios. La Internet y la intranet también permiten que los equipos virtuales mantengan actualizados a otros miembros de la organización y a otros interesados externos de importancia, como proveedores y clientes, sobre el avance del equipo.²⁰

El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural nos ofrece un ejemplo del uso exitoso de los equipos virtuales en Estados Unidos y otros países por parte de BakBone Software, cuyas oficinas están en San Diego, California. Esta empresa desarrolla y distribuye de manera global un software para sistemas abiertos y almacenamiento en redes.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

LOS EQUIPOS VIRTUALES EN BAKBONE SOFTWARE

Cuando Roger Rodriguez llega a trabajar en BakBone Software, puede tener que atender problemas de apoyo a los clientes que le pasaron colegas de Lanham, Maryland, o en la ciudad de Poole en el Reino Unido. Cuando termina su jornada del día, Rodriguez, ingeniero de servicio al cliente, puede entregar otros problemas de equipo a sus colegas de Tokio. Rodriguez nunca se ha reunido con la mayoría de estos compañeros de trabajo y quizá nunca lo haga. Pero ellos trabajan con él todos los días en un equipo virtual, cuyos miembros están regados en tres continentes para proporcionar apoyo al cliente “sin que se ponga el sol”.

Tim Miller, director de servicios al cliente de BakBone Software comenta: “Una de las razones por las que nos convertimos en equipos virtuales en los centros de apoyo, es que es difícil atraer gente del calibre que uno desea, que esté dispuesta a trabajar a las dos y tres de la mañana en sábados y domingos”. Los equipos virtuales también son la alternativa a tener un personal masivo en un solo sitio. El personal de Miller de 13 representantes de apoyo técnico está disperso en cuatro centros de atención en San Diego, Lanham, Poole y Tokio. La comunicación regular y correcta se hace abrumadoramente importante para los equipos virtuales globales. Por ejemplo, Rodríguez está en contacto con otros por vía telefónica (en especial a través del correo de voz), correo electrónico y una base de datos de toda la compañía, que rastrea las acciones tomadas respecto de problemas de clientes específicos. Rodríguez también ha aprendido a expresarse con claridad y concisión, porque un compañero que está a miles de kilómetros de distancia no puede pedirle a altas horas de la noche en San Diego que aclare su último mensaje. Rodríguez dice: “Pasar la información a otro miembro del equipo virtual requiere cierto nivel de disciplina. Tenemos que resumir los asuntos en una forma analítica al estilo de la ingeniería. Tenemos que ser claros.”

Puede verse mayor información sobre BakBone Software en la página web de la organización en <http://www.bakbone.com>.

Rodriguez dice que ser miembro de un equipo virtual le enseñó cómo redactar en forma minuciosa las preguntas a sus compañeros japoneses. La razón para este cuidado es que aquéllas pueden generar respuestas diferentes de las de sus colegas de habla inglesa. Los miembros de su equipo en su estado, por lo general dicen lo que quieren decir. En Japón, una pregunta de sí o no, resulta casi siempre en una respuesta “sí”, incluso si no deba ser el caso.²¹

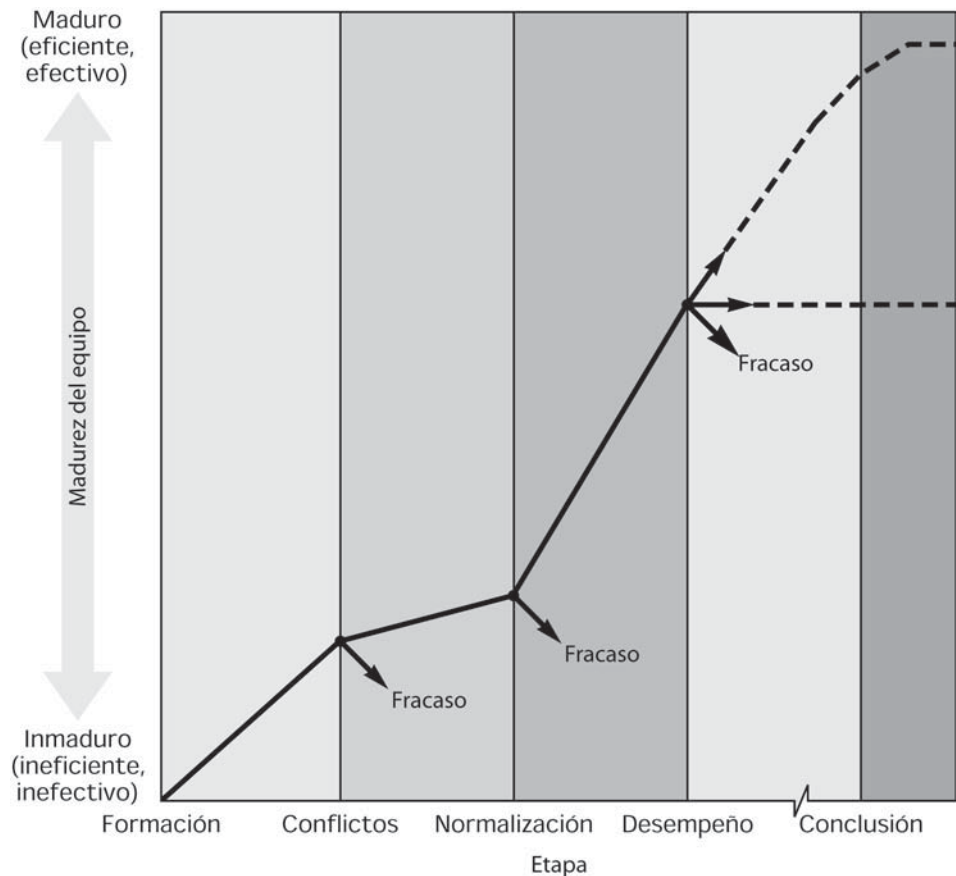
Objetivo de aprendizaje:

- 3. Explicar el modelo de cinco etapas del desarrollo de equipos.

ETAPAS DE DESARROLLO DE EQUIPOS

Los equipos y grupos eficaces no surgen por generación espontánea. A lo largo del desarrollo de un equipo, se suscitan diversas condiciones que determinan el éxito o el fracaso. Para ofrecer una idea de aquéllas, presentamos a continuación una secuencia básica de las cinco etapas de desarrollo que siguen los equipos: formación, conflictos, normalización, funcionamiento y suspensión.²² Los tipos de conductas laborales y sociales que se pueden observar difieren de una etapa a otra. La figura 8.1 muestra las cinco etapas sobre el eje horizontal y el nivel de madurez del equipo sobre el vertical. En la figura 8.1 también se señala que un equipo puede fracasar y desbandarse durante una etapa o cuando pasa de una a otra. Es difícil señalar con exactitud la etapa de

Figura 8.1 Etapas del desarrollo de equipos



Fuente: Adaptado de B.W. Tuckman y M.A. C. Jensen, "Stages of small-group development revisited", en *Groups and Organization Studies*, 1977, 2, pp. 419-442; Kormanski, C., "Team interventions: Moving the team forward", en J.W. Pfeiffer (ed.), *The 1996 Annual: Volume 2 Consulting*. San Diego: Pfeiffer and Company, 1996, pp. 19-26.

desarrollo de un equipo en cualquier momento específico. A pesar de ello, los gerentes y los integrantes del equipo necesitan comprender estas fases de desarrollo, porque cada una de ellas es capaz de influir en la efectividad del grupo. En la siguiente exposición, describimos conductas que podrían ocurrir en cada etapa. Desde luego, equipos y grupos no necesariamente evolucionan en la forma específica que se muestra en este modelo.²³ Es probable que los miembros del equipo que tiene altos niveles de las siete competencias centrales que se han presentado a lo largo de este libro puedan acelerar o cambiar las etapas de desarrollo que se han presentado aquí.

ETAPA DE FORMACIÓN

A menudo, los integrantes del equipo se concentran en la definición o comprensión de las metas y en el desarrollo de procedimientos para llevar a cabo las tareas durante la etapa de formación. En ésta, el desarrollo del equipo incluye conocerse y comprender el liderazgo y otras funciones de los integrantes. En cuanto a conductas sociales, también deben relacionarse con los sentimientos de los demás miembros y la tendencia de la mayoría a depender demasiado de uno o dos de ellos. De otra manera, los miembros por separado podrían: 1) reservarse sus sentimientos hasta conocer la situación, 2) actuar con más seguridad de la que sienten en realidad, 3) experimentar confusión e incertidumbre sobre lo que se espera de ellos, 4) ser agradables y corteses, o por lo menos evitar ser hostiles y 5) tratar de comprender los beneficios personales en relación con los costos personales de participar con el equipo o el grupo.

M. Caouette y B. O'Connor investigaron el impacto de un sistema de software de colaboración en el desarrollo y desempeño de dos equipos corporativos.²⁴ Un aspecto ventajoso de su estudio lo significó la investigación de equipos corporativos reales que resolvían problemas reales. Caouette y O'Connor tuvieron la fortuna de tener acceso a una organización cuyos máximos administradores estaban tan interesados como ellos en los resultados del estudio. Este interés atrajo a los investigadores a estudiar los dos equipos en detalle, utilizando transcripciones de las reuniones y entrevistas individuales. Uno de los equipos estudiados había utilizado un sistema de software de colaboración desde el principio, mientras que el otro usó el sistema sólo después de que se había reunido unas cuantas veces. Las conclusiones de los investigadores indicaron que los dos equipos se desarrollaron y actuaron en forma muy diferente. El que empezó con el sistema de colaboración mejoró más rápido que el otro en cada etapa de desarrollo, pero de manera más perceptible en la etapa de tormenta de ideas. Caouette y O'Connor encontraron que un sistema de software de colaboración puede ayudar a un grupo a arrancar (formarse), pero sólo cuando el equipo considera que el uso del sistema es importante para atacar la tarea actual.

ETAPA DE CONFLICTOS

La etapa de conflictos se caracteriza por choques sobre las conductas laborales, las prioridades relativas de las metas, quién es responsable de qué, y la guía y dirección del líder en relación con las tareas. Las conductas sociales son una mezcla de expresión de hostilidad y fuertes sentimientos. La competencia por la función de liderazgo y el conflicto respecto a las metas pueden dominar esta etapa. Algunos integrantes tal vez se retiren o traten de aislarse del estrés emocional producido. La clave consiste en manejar el conflicto durante esta etapa, no en eliminarlo o retirarse. El equipo no evolucionará con efectividad a la tercera etapa si los integrantes se inclinan hacia cualquiera de los extremos. Es probable que suprimir el conflicto cree amargura y resentimiento, que durarán mucho después que los integrantes del equipo intenten expresar sus diferencias y emociones. El retiro puede hacer que el equipo se malogre.

Esta etapa puede abreviarse o evitarse en su mayor parte si los integrantes usan un proceso de construcción de equipos desde el inicio. Este proceso incluye el desarrollo de habilidades de toma de decisiones, de manejo de relaciones interpersonales y técnicas, cuando se carece de ellas. Los facilitadores de la construcción del equipo ayudan a los miembros a superar los conflictos inevitables que surgirán durante esta etapa y las demás.

Levy Strauss & Company implantó un sistema de equipos en sus fábricas hace varios años, y abandonó el sistema de pagos a destajo de incentivos individuales para sustituirlo con un sistema de incentivos basado en equipos. En el nuevo sistema, se formaron grupos de 10 a 35 empleados, cuyos componentes se rotaron en la realización de las tareas que se requerían para confeccionar

pantalones. El pago de los miembros del equipo se basaba en la producción de éste. Para algunos equipos que tenían miembros con habilidades y motivación comparables, el enfoque de equipos parecía funcionar bien. Pero en la mayoría de los casos, los grupos parecían quedarse atascados en la etapa de conflictos. Muchos de los empleados más hábiles se peleaban con los más lentos, lo que dañaba el estado de ánimo y desataba el conflicto interno. Las amenazas y los insultos se hicieron comunes. Amistades de largo tiempo se disolvieron cuando trabajadores más rápidos trataron de deshacerse de los más lentos. “Se escuchaban tantos gritos, que muchas veces ni siquiera se quitaba la vista del trabajo”, recuerda la costurera Mary Farmer. Y agrega Deborah Mulvaney, ex asesora de equipo en la planta de Dockers en Powell, Tennessee: “Mis niñas se veían involucradas en ese juego todos los días de la semana”. Aun más, en diversos casos, la eficiencia, que se mide con la cantidad de pantalones de buena calidad producidos por cada hora trabajada, bajó inicialmente a 77% del nivel previo a la formación del equipo y después de varios años regresó a sólo 93% del anterior nivel de pago individual a destajo.²⁵

ETAPA DE NORMALIZACIÓN

Las conductas de trabajo en la etapa de normalización evolucionan conforme se comparte información, se aceptan diferentes opciones y se hacen esfuerzos positivos para tomar decisiones que puedan requerir una negociación. Durante esta etapa, el equipo contribuye al establecimiento de las reglas mediante las cuales operará. Las conductas sociales se centran en la empatía, el interés en los demás y las expresiones positivas de los sentimientos que conducen a un sentido de cohesión. Se establece la cooperación y el sentido de responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.

Rich Claiborne es vicepresidente de APAC Teleservices, compañía de ventas y servicios con oficinas centrales en Cedar Rapids, Iowa. Él recuerda la norma negativa de no decir nada en las reuniones por miedo a truncar la carrera de una persona. Comenta: “Decir algo no se apreciaba o se desechaba rápidamente, y uno se quedaba con la sensación de que se le consideraba estúpido. Así que la tendencia fue abstenerse de hablar o decir algo en el sentido que fuere”. Él recuerda el desperdicio de horas en las reuniones sobre un nuevo contrato porque el líder del equipo no quería formular preguntas que pudieran darlo por terminado. Clairborne dice: “En el pasado era realmente fácil esconderme en las reuniones. Cuando alguien preguntaba si había problemas, yo solo decía no.”²⁶

ETAPA DE DESEMPEÑO

Durante la etapa de desempeño, el equipo muestra con cuanta efectividad y eficiencia es capaz de obtener resultados. Se aceptan y comprenden los papeles de los individuos. Los integrantes ya aprendieron en qué momento deben trabajar en forma independiente y cuándo deben brindarse ayuda mutua. Las dos líneas discontinuas en la figura 8.1 indican que los equipos quizá difieran después de la etapa de desempeño. Algunos equipos continúan aprendiendo y desarrollándose con base en las experiencias, haciéndose más eficientes y efectivos. Otros equipos, en especial los que establecieron normas que no respaldan por completo la eficiencia y la efectividad, tal vez sólo se desempeñen en el nivel necesario para su supervivencia. Las conductas demasiado orientadas a sí mismos, el establecimiento de normas que inhiben la efectividad y la eficiencia de la tarea, el liderazgo deficiente y otros factores pueden dañar la consistencia del equipo. En contraste, los equipos autoadministrados de Whole Foods Market están diseñados para tener normas, miembros, líderes, sistemas de información y mecanismos de premiación que apoyan fuertemente la etapa de desempeño.

Como Caouette y O'Connor demostraron, el equipo que comenzó desde el principio a utilizar sistemas de software de colaboración encontró que las mejoras en las primeras etapas de desarrollo de los equipos retribuían después en forma de una mayor productividad. Así que concluyeron que cuando un equipo consigue un buen arranque, tiende a tener un buen desempeño, y éste trae en consecuencia un buen trabajo (desempeño).

ETAPA DE CONCLUSIÓN

En la etapa de conclusión, terminan las relaciones laborales y los miembros del equipo se desligan de las conductas sociales. Algunos equipos, como los de solución de problemas o los

transfuncionales creados para investigar e informar sobre un tema específico en el transcurso de seis meses, tienen límites para su conclusión bien definidos. Otros equipos, como los equipos autoadministrados de Whole Foods Market y los virtuales de BakBone Software, pueden seguir de manera indefinida. Estos equipos se “disolverán” sólo si la administración superior decide revisar el actual sistema de equipos. En cuanto a las conductas orientadas a las relaciones, ocurre cierto grado de suspensión cuando los miembros del equipo renuncian o son reasignados a otras tareas.

Las etapas de desarrollo de los equipos, con independencia de la estructura utilizada para describirlos y explicarlos, no se recorren con facilidad. En cualquier punto de la secuencia existe la amenaza de fracaso, como se señaló en la figura 8.1. Varios factores importantes influyen en las conductas y la eficacia del equipo. Tales influencias explican las variaciones en los resultados a lo largo del tiempo entre equipos y dentro de uno específico.

Objetivo de aprendizaje:

4. Describir siete factores clave que influyen en la efectividad del equipo.

INFLUENCIAS IMPORTANTES EN LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS

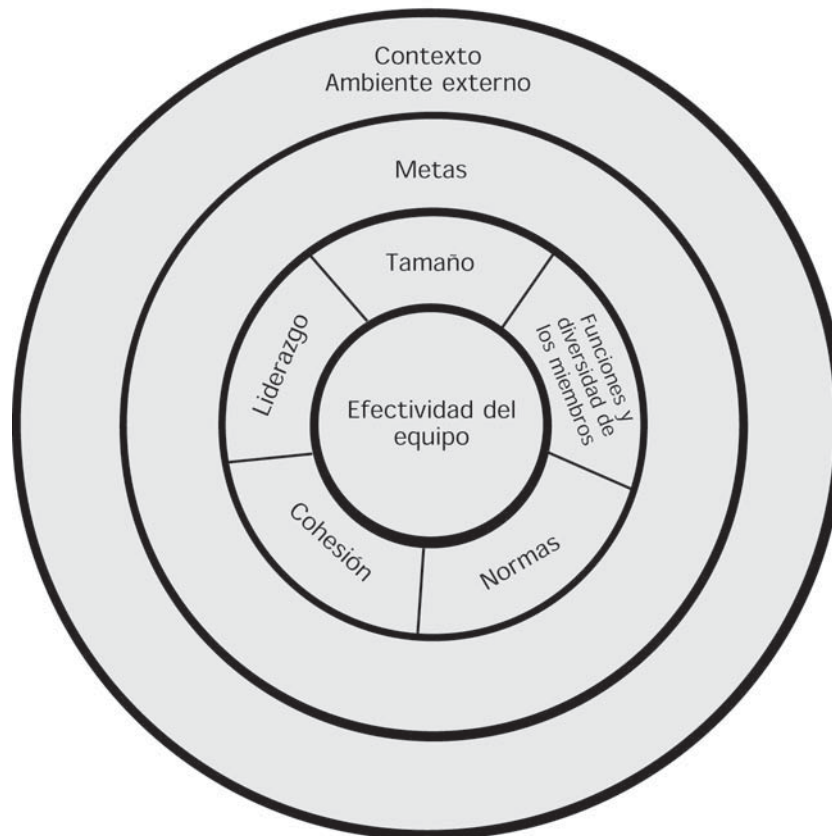
Los factores que influyen en los resultados del equipo y el grupo están interrelacionados. En la figura 8.2 se indican siete de estos factores, que deben analizarse tanto en forma separada como en relación unos con otros. Este enfoque es necesario para comprender la dinámica y los resultados del equipo y desarrollar las capacidades necesarias para ser integrantes y líderes efectivos del equipo.

CONTEXTO

El **contexto** en que trabaja un equipo puede afectar en forma directa a cada uno de los otros seis factores, porque comprende las condiciones externas que afectan un equipo. Ejemplos del contexto de un equipo incluyen la tecnología, las condiciones físicas de trabajo, las prácticas administrativas,

Figura 8.2

Algunas influencias sobre la eficacia de los equipos



y las recompensas y castigos organizacionales. Nuestra exposición de los equipos virtuales ilustra la influencia contextual de la tecnología. Asimismo, hicimos notar la influencia contextual de las decisiones de la administración en Levy Strauss para cambiar de un sistema de incentivos individuales pagados a destajo, a uno de compensación de incentivos basado en equipos. En ese caso, la influencia fue negativa y ciertamente no se había anticipado.

Si los miembros de un equipo u organización tienden a orientarse mucho más hacia el *individualismo* que al *colectivismo* (factor contextual), tal vez el sistema de compensación debería ajustarse de modo que los individuos puedan ver que se atienden sus propios intereses si son fuertes participantes en el equipo. Esta noción se basa en tres ideas.

1. La motivación procede principalmente del individuo, no del equipo.
2. El desarrollo de competencias y la aplicación de conductas son responsabilidades individuales.
3. La equidad de trato con los equipos no significa pago igual para todos.

Parece ser que la introducción del sistema de equipos en Levy Strauss no consideró de manera adecuada estos supuestos, que parecían ser válidos para muchos de los empleados de fábrica. En contraste, Kendall-Futuro, Inc., (K-F) de Newport, Kentucky, ha tenido mucho éxito con los equipos, y la administración sostiene que ello se debe a su programa de compensaciones. La compañía utiliza la participación de ganancias, en que los miembros del equipo reciben premios financieros por las ganancias en productividad. Ya no basa su sistema de pagos en una combinación de sueldo más pago a destajo, sino más bien en una combinación de sueldo más desempeño de equipo. Como se mostró en el capítulo 6, la participación de ganancias ha estado en uso ya desde hace decenios, pero cada vez se usa más para premiar el desempeño de equipos. La participación de ganancias mide el desempeño contra la norma, y se paga un bono por alcanzarla. En la participación de ganancias, los miembros del equipo normalmente no son penalizados si no pueden cumplir con la norma. Cada integrante recibe un sueldo base y, además, un bono de participación de ganancias cuando éste se gana.²⁷

El enfoque de Kendall-Futuro es una forma de compensar el trabajo en equipo, pero ésa no es una fórmula aplicable a todos. Hay unas pocas reglas claras y de rápida aplicación para impulsar el desempeño de los equipos, pero hay varias directrices generales. Por ejemplo, las compañías que utilizan los equipos con más eficacia en Estados Unidos, por lo general basan todavía una parte sustancial de sus pagos en las contribuciones individuales, pero con una diferencia significativa. Hacen que el trabajo en equipo y la habilidad de trabajar con otros, sean factores clave para determinar el aumento anual de sueldo de una persona, basado en la revisión de su desempeño.

METAS

En el capítulo 6 se estudiaron muchos aspectos de las metas. En todo el libro se regresa una y otra vez al concepto de que las metas influyen en los resultados individuales, de equipo y organizacionales. Es obvio que las metas individuales y de la organización quizá influyan en las metas y comportamientos del equipo en la búsqueda de esos fines. Las **metas del equipo** son los resultados deseados para el equipo como conjunto, no sólo las de sus miembros individuales.

Con frecuencia, existen al mismo tiempo dentro de un equipo metas compatibles y opuestas. Además, es normal que los equipos tengan metas orientadas tanto a las relaciones como a las tareas. Los equipos efectivos dedican dos terceras partes de su tiempo, o más, a temas orientados a tareas, y alrededor de una tercera parte, o menos, a temas orientados hacia las relaciones. En el largo plazo, la búsqueda de sólo uno u otro tipo de meta puede dañar el desempeño, aumentar los conflictos y causar la desintegración del equipo. La influencia de las metas en la dinámica y los resultados del grupo se hace incluso más compleja cuando se toman en cuenta las compatibilidades y conflictos posibles entre las metas de los integrantes, las más amplias del equipo e incluso las aun más extensas de la organización.

Un mecanismo para hacer frente a estos aspectos es el de las **metas de clase superior** que dos o más personas, equipos o grupos, intentan alcanzar pero que no es posible lograr sin su cooperación. Estas metas no reemplazan ni eliminan las metas individuales o de equipo; además, pueden ser cualitativas o cuantitativas. Un ejemplo de meta cualitativa es: Necesitamos trabajar juntos por el bien del equipo. Un ejemplo de meta cuantitativa es: Si queremos alcanzar la meta

del equipo de lanzar una línea nueva dentro de nueve meses, necesitamos trabajar juntos. Es probable que las metas de clase superior tengan un efecto más poderoso sobre la disposición de las personas o los equipos a cooperar, si las acompañan recompensas de clase superior. Tales premios se conceden a los individuos o miembros de equipos que interactúan y cooperan, y están determinados por los resultados de sus esfuerzos conjuntos. El sistema de participación de ganancias de Kendall-Futuro está diseñado para vincular las metas de un individuo (mayor ingreso individual y buenas evaluaciones) con las del equipo (trabajar juntos para recibir bonos como premio por alcanzar las normas establecidas) lo que representa metas de clase superior para cada miembro del equipo.

TAMAÑO DEL EQUIPO

El tamaño efectivo de un equipo o grupo oscila desde dos hasta un límite superior normal de alrededor de 16 miembros. Sin embargo, los sistemas de software de colaboración y la Internet, permiten que en algunas tareas participen grupos mayores. Es probable que 12 integrantes sea el tamaño mayor que posibilite que cada uno de los participantes interactúe con facilidad frente a frente con cada uno de los demás. La tabla 8.3 muestra seis dimensiones de los equipos en función del comportamiento del líder, de los integrantes y del proceso de equipo. Se listan los efectos probables del tamaño del equipo sobre cada dimensión. Obsérvese que los miembros de equipos de siete o menos personas interactúan de manera diferente de como lo hacen los elementos de equipos o grupos de 13 a 16. Un consejo de directores de 16 miembros operará en forma diferente de uno de siete participantes. Con frecuencia, los grandes consejos de dirección forman comités de cinco a siete personas para estudiar asuntos específicos con mayor profundidad de lo que sería capaz el consejo completo.

Al igual que todas las influencias en los equipos, los efectos identificados en la tabla 8.3 necesitan calificarse. Por ejemplo, el tiempo adecuado y el compromiso suficiente de los miembros con las metas y tareas del equipo quizá conduzcan a mejores resultados de un equipo de nueve o más miembros que en el caso de un equipo más pequeño, pero con personas más apresuradas y menos comprometidas. Si la tarea principal de un equipo consiste en aprovechar el conocimiento de los miembros y llegar a decisiones basadas sobre todo en la experiencia y no en el criterio, un equipo mayor no reflejará en forma necesaria los efectos identificados en la tabla 8.3.

En una reciente encuesta de compañías, el límite superior más usado en el tamaño de los equipos era de 13 miembros. Equipos mayores solían estar asociados con el desempeño de tareas más simples. Los equipos de manufactura de Wilson Sporting Goods que inyectan el “surlyn” en el núcleo de las pelotas de golf, con 12 a 15 miembros cada uno, son ejemplos de equipos que trabajan en tareas sencillas. En este caso, los operarios de los moldes de inyección colocan los núcleos de las bolas en un molde que tiene el patrón con la forma adecuada. Se inyecta el surlyn alrededor de cada núcleo. La producción diaria de miles de pelotas de golf requiere el

Tabla 8.3

Efectos comunes del tamaño sobre los equipos

DIMENSION	TAMAÑO DEL EQUIPO		
	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
1. Exigencias al líder	Bajas	Moderadas	Altas
2. Dirección del líder	Baja	Moderada	De moderada a alta
3. Tolerancia de los miembros a la dirección del líder	De baja a moderada	Moderada	Alta
4. Inhibición del miembro	Baja	Moderada	Alta
5. Uso de reglas y procedimientos	Baja	Moderada	De moderada a alta
6. Tiempo necesario para llegar a una decisión	Bajo	Moderado	Alto

funcionamiento efectivo de un equipo de operarios, todos realizando tareas similares. En los equipos de solución de problemas, la encuesta detectó que el tamaño empleado con más frecuencia era por lo general de 10 o menos miembros. Cuando se agranda un equipo, la identificación emocional y el sentido de compromiso profundamente compartido se hace más difícil de establecer y mantener.²⁸

FUNCIONES Y DIVERSIDAD DE LOS MIEMBROS

Las similitudes y diferencias entre los miembros y sus funciones influyen en la conducta del equipo. Es evidente que los gerentes son incapaces de modificar la personalidad o características básicas de los miembros del equipo (véanse los capítulos 1 y 2). Por tanto, son más útiles los intentos de influir en las conductas relacionadas con las funciones de un equipo o grupo. Estas funciones se clasifican de manera formal como orientadas a las tareas, orientadas a las relaciones y orientadas a uno mismo. Cada miembro tiene la posibilidad de desempeñar todas estas funciones a lo largo del tiempo.

Función orientada a las tareas. La **función orientada a las tareas** de un miembro del equipo incluye facilitar y coordinar la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Esta función incluye:

- *aportar ideas nuevas o formas diferentes* de considerar los problemas o las metas del equipo y sugerir soluciones a las dificultades, incluyendo la modificación de los procedimientos en uso del equipo;
- *buscar información* para aclarar sugerencias y conseguir datos clave;
- *brindar información* pertinente para el problema, asunto o tarea del equipo;
- *coordinar* y aclarar las relaciones entre ideas y sugerencias, reunir las ideas y sugerencias, y coordinar las actividades de los miembros; y
- *evaluar* la efectividad del equipo, lo que incluye poner en duda la lógica, los datos o la factibilidad de las sugerencias de otros participantes.

Función orientada a las relaciones. La **función orientada a las relaciones** de un miembro consiste en crear sentimientos centrados en el equipo e interacciones sociales. Esta función puede incluir:

- *estimular* a los participantes mediante el elogio y la aceptación de sus ideas, así como mostrar simpatía y solidaridad;
- *armonizar* y mediar en los conflictos y tensiones dentro del equipo;
- *estimular* la participación de los demás al decirles: “Escuchemos a Susana” o “¿Por qué no limitar la extensión de las participaciones para que todos puedan reaccionar al problema?” o “Juan, ¿estás de acuerdo?”
- *expresar* normas que el equipo debe alcanzar o aplicar al evaluar la calidad de los procesos del grupo, formular preguntas sobre las metas del equipo y evaluar el avance del equipo de acuerdo con estas metas; y
- *hacer el seguimiento*, asistiendo en forma pasiva o constructiva y prestando servicio como un miembro amistoso.

Función orientada a sí mismo. La **función orientada a sí mismo** sólo se centra en las necesidades propias de un miembro (individuo), probablemente a expensas del equipo o grupo. Esta función incluye:

- *impedir el avance* al ser negativo, empecinado y oponer resistencia en forma irrazonable (por ejemplo, la persona trata una y otra vez un tema que el equipo ya estudió con todo cuidado y rechazó);
- *buscar reconocimiento* al llamar la atención hacia sí mismo, por ejemplo, vanagloriarse, informar de los logros personales y, en diversas formas, evitar ser colocado en una supuesta posición inferior;
- *dominar* al hacer valer la autoridad, manipular el equipo o ciertas personas, recurrir a la adulación o proclamar su superioridad para recibir atención e interrumpir las aportaciones de otros; y
- *evitar* la participación al mantenerse a distancia de los demás, y aislarse frente a las interacciones.

Muchas veces los equipos efectivos están integrados por miembros que desempeñan en forma simultánea funciones orientadas a las tareas y a las relaciones a lo largo del tiempo. Una persona experta en particular que muestre conductas que el grupo aprecia, quizá tenga una *posición* relativamente alta (el rango relativo de una persona en un equipo). Un equipo dominado por personas con comportamientos sobre todo orientados a sí mismas tal vez no sea efectivo porque los individuos no atienden en forma adecuada las metas del equipo ni colaboran en la forma necesaria.

En la tabla 8.4 se ofrece un cuestionario para evaluar algunas de las conductas del lector orientadas a las tareas, a las relaciones y a sí mismo como miembro de un equipo. El cuestionario le pide evaluar su tendencia a participar en cada función, en una escala de 1 a 5 (o de casi nunca a casi siempre). La composición y las funciones del participante influyen mucho en el comportamiento del equipo o grupo. Tanto incurrir en exceso en algunos de estos comportamientos, como incurrir demasiado poco, afecta en forma adversa el desempeño del equipo y la satisfacción del participante.²⁹

Diversidad en el equipo. La creciente diversidad de la fuerza de trabajo hace más complejo —más allá de las diferencias individuales de personalidad y las funciones en los equipos— entender el comportamiento y los procesos de equipo. Como ya se estudió en capítulos anteriores, la composición de la fuerza laboral sufre cambios continuos en función de edad, sexo, raza, valores culturales, bienestar físico, preferencias de estilo de vida, aspectos étnicos, antecedentes educativos, preferencias religiosas, antecedentes ocupacionales y otros aspectos similares. La efectividad del

Tabla 8.4

Evaluación de su conducta como miembro de un equipo

Instrucciones: Evalúe su conducta en cada situación para el equipo que usted haya seleccionado empleando la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Casi nunca	Rara vez	Algunas veces	A menudo	Casi siempre

Ponga el número apropiado para cada situación.

Conductas orientadas a tareas: En este equipo yo...

- 1. inicio las ideas o acciones.
- 2. facilito la introducción de datos e información.
- 3. resumo e integro varias ideas.
- 4. mantengo al equipo trabajando en la tarea.
- 5. pregunto si el equipo está cerca de una decisión (determino el consenso).

Conductas orientadas a las relaciones: en este equipo yo...

- 6. respaldo y animo a otros.
- 7. armonizo (mantengo la paz).
- 8. intento encontrar zonas de interés mutuo.
- 9. estimo la participación.
- 10. escucho de manera activa.

Conductas orientadas a sí mismo: en este equipo yo...

- 11. expreso hostilidad.
- 12. evito participar.
- 13. domino al equipo.
- 14. me aprovecho del esfuerzo de otros.
- 15. asumo en lo personal el mérito de los resultados del equipo.

Total: Sume los puntos de todas las afirmaciones.

Interpretación: Calificaciones de 20-25 en las conductas orientadas a tareas, de 20-25 en las conductas orientadas a relaciones y de 5-10 en las conductas orientadas a uno mismo probablemente indiquen que usted es miembro efectivo de un equipo. Esta conclusión supone que los miembros restantes del equipo lo visualizan a usted en la misma forma que usted se ve a sí mismo.

equipo se obstaculizaría si los miembros mantuvieran estereotipos falsos sobre cada uno de los demás por lo que se refiere a esas diferencias.

Aunque las actitudes están cambiando, muchas veces la diversidad es considerada todavía en forma más negativa que positiva. Tal reacción negativa quizá se deba, en gran parte, a cuatro actitudes fundamentales que sostienen supuestos estereotípicos falsos:

1. La diversidad constituye una amenaza para el funcionamiento eficaz de la organización.
2. El descontento expresado con los valores del grupo dominante se percibe como sensibilidad exagerada de los grupos minoritarios.
3. Los miembros de todos los grupos desean parecerse más al grupo dominante y deben hacerlo.
4. Tratamiento igual significa tratamiento idéntico.

La meta de lograr la diversidad crea retos únicos para conseguir que opere en el largo plazo en favor de los intereses de personas, equipos y organizaciones, en lugar de actuar en su contra. Una vez que se percibe una distinción entre “nosotros” y “ellos”, las personas tienden a discriminar a quienes son diferentes. Es más, tienden a percibir a las otras personas como si fueran inferiores, adversarios y competidores.³⁰

La actitud sobre la diversidad expresada a lo largo de todo este libro consiste en el **multiculturalismo positivo**. Esta condición permite que la persona adquiera habilidades, puntos de vista y actitudes nuevas que mejoren sus posibilidades de relacionarse bien con otros, sin que importen sus antecedentes y características. El multiculturalismo positivo es aditivo; es decir, las personas son capaces de mantener los atributos propios que las definen, al mismo tiempo que aumentan capacidades y actitudes positivas que contribuyen a crear y mantener sólidas relaciones de trabajo con los demás. Así, por ejemplo, una persona se puede convertir en bilingüe cuando aprende inglés, pero conserva su lengua nativa.³¹

NORMAS

Las **normas** son las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de un equipo. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas. Con el tiempo, cada equipo establece sus normas y hace que sus integrantes las cumplan. Es frecuente que las normas se definan y hagan cumplir de manera más estricta en los grupos informales —por presión de los compañeros— que en los equipos formales. Esas normas pueden ampliar o limitar el logro de las metas de la organización.

Las normas en contraste con las reglas organizacionales. Las normas difieren de las reglas organizacionales. Los gerentes redactan y distribuyen reglas organizacionales formales a los empleados en forma de manuales y memorandos. En ocasiones, los empleados se niegan a aceptar esas reglas y las pasan por alto. Por lo contrario, las normas son informales, muchas veces expectativas no escritas que cumplen los integrantes del equipo. Si uno de los integrantes viola de manera constante y excesiva las normas, los otros miembros lo penalizan de alguna forma. Los castigos van desde el maltrato físico hasta el ostracismo o estímulos positivos (recompensas) para el cumplimiento. Quienes cumplen con rigor las normas del equipo suelen recibir elogios, reconocimiento y aceptación de parte de los demás.

Quizá los integrantes sólo estén apenas al tanto de algunas de las normas que operan en su equipo, pero es necesario que tomen conciencia de estas normas al menos por dos razones. Primera, la conciencia aumenta el potencial para la libertad y madurez de la persona y del grupo. Segunda, las normas pueden influir en forma positiva o negativa en la eficacia de las personas, los equipos y la organización. Por ejemplo, las normas del equipo de minimizar y corregir los defectos tienden a reforzar las normas formales de calidad de una organización.

Relación con las metas. Muchas veces los equipos adoptan normas que contribuyen al logro de sus metas. Es más, algunos esfuerzos de desarrollo organizacional se encaminan a brindar ayuda para que los miembros del equipo determinen si sus normas son acordes con las metas de la organización, si son neutrales, o si se oponen. Por ejemplo, un equipo afirmará que una de sus metas consiste en ser más eficientes para contribuir al cumplimiento de las metas de la empresa.

Sin embargo, las conductas de los integrantes del equipo podrían ser inconsistentes con esta meta declarada; es decir, en realidad las normas limitarían la producción y la aplicación de cambios.

Incluso si los integrantes del equipo están conscientes de las normas, tal vez busquen una explicación racional en el sentido de que son necesarias con el fin de lograr sus propias metas. Los participantes quizá consideren que producir más de lo normal los “desgastará” o disminuirá la calidad del producto o el servicio, lo que dará como resultado menor efectividad a largo plazo. Si las metas del equipo incluyen minimizar la influencia gerencial y aumentar la oportunidad de interacción social, los integrantes podrían percibir que las normas que restringen la producción, son deseables.

Cumplimiento de las normas. Los equipos no establecen normas para cada situación concebible. Por lo general, crean y hacen cumplir normas relacionadas con las conductas que consideran particularmente importantes. Lo más probable es que los integrantes hagan cumplir las normas en una o más de las siguientes condiciones.

- Las normas ayudan a la supervivencia del grupo y brindan beneficios. Por ejemplo, un equipo podría establecer la norma de no mencionar los sueldos individuales con otros integrantes de la organización, para no llamar la atención respecto a las desigualdades de la remuneración.
- Las normas simplifican o facilitan predecir las conductas que se esperan de los participantes. Cuando unos colegas salen a comer juntos, tal vez surja la incómoda cuestión de cómo dividir la cuenta al terminar la comida. Un grupo puede desarrollar una norma que de cómo resultado alguna forma de comportamiento muy predecible por ejemplo, dividir la cuenta por igual, turnarse para pagar o que cada uno pague lo que ordenó.
- Las normas ayudan a evitar situaciones embarazosas. Podrían establecerse normas para no mencionar las relaciones amorosas que pudieran existir dentro o fuera de la oficina (para que no sean demasiado obvias las diferencias en valores morales) o para impedir las reuniones sociales en los hogares de los miembros (con el fin de no hacer demasiado evidentes las diferencias en gustos o ingresos).³²

Las normas expresan los valores y metas fundamentales del equipo y aclaran lo que caracteriza su identidad. Los empleados de una agencia de publicidad tal vez vistan ropa informal, pero elegante. Otros profesionales considerarían esto como un comportamiento contrario a lo establecido. Sin embargo, el personal de la agencia de publicidad podría justificarse: “Nos consideramos a nosotros mismos, en lo personal y en lo profesional, como creadores de tendencias, y vestarnos de manera informal hace que nuestros clientes y el público lo entiendan así”.

Ajustarse a las normas. Las presiones para ajustarse a las normas propiciarán la conformidad, en sus dos tipos básicos: el cumplimiento y la aceptación personal. La **conformidad de cumplimiento** ocurre cuando el comportamiento de un individuo refleja la conducta deseada por el equipo a causa de una presión real o imaginaria. De hecho, algunas personas estarán de acuerdo por diversas razones, aunque en lo personal no aprueben las normas. Pensarán que la apariencia de un frente unido es necesaria para el éxito en el logro de las metas del equipo. A un nivel más personal, algunos tal vez cumplan con el fin de resultar agradables y ser aceptados por los demás. La satisfacción de esta necesidad quizá sea aplicable sobre todo a los integrantes de posición inferior en relación con los de posición más alta, como en el caso del subordinado y el superior. Por último, algunos cumplirán porque los costos de la conformidad son mucho menores que los de no hacerlo, lo que podría amenazar las relaciones personales en el equipo.

El segundo tipo de conformidad se basa en el respaldo personal positivo de las normas. En la **aceptación personal de la conformidad**, la conducta y actitudes de la persona están acordes con las normas y metas del equipo. Este tipo de conformidad es mucho más fuerte que la de cumplimiento, porque el individuo de verdad cree en las metas y normas.³³

Todo lo anterior ayuda a explicar la razón por la que algunos integrantes de equipos y grupos con alta conformidad son capaces de cambiar con facilidad el comportamiento (tipo de conformidad de cumplimiento), mientras que otros se opondrían a los cambios y los hallarían muy estresantes (tipo de aceptación personal de la conformidad). Sin normas y sin conformidad

razonable respecto a ellas, los equipos serían caóticos y cumplirían con pocas tareas. A la inversa, una conformidad excesiva y ciega amenazaría las expresiones de individualismo y la capacidad del equipo para cambiar y aprender.

COHESIÓN

La **cohesión** refleja la fuerza del deseo de los integrantes de permanecer en el equipo y de su compromiso hacia éste. El grado de compatibilidad entre las metas del grupo y las de sus participantes individuales influye en la cohesión. Miembros con fuerte deseo de permanecer en el grupo y que aceptan en forma personal sus metas forman equipos de alta cohesión.

La relación entre la cohesión y la conformidad no es sencilla. Por lo general, una baja cohesión se relaciona con una baja conformidad. Sin embargo, una alta cohesión no surge con la sola presencia de una alta conformidad. Es probable que equipos con alto desempeño muestren un alto compromiso de sus integrantes y el deseo de permanecer unidos, mientras que al mismo tiempo respetan y estimulan las diferencias individuales. Esta situación se presenta con mayor frecuencia cuando la cohesión se basa en relaciones de confianza y un compromiso común con las metas de desempeño.

Es factible que al enfrentar problemas complejos los integrantes de un equipo con cohesión estimulen y respalden la no conformidad. Por ejemplo, el **grupo dinámico** se desempeña muy bien y es dedicado, por lo general es pequeño y sus integrantes están motivados por una meta interesante que somete a prueba su capacidad. Los miembros de un grupo dinámico se dedican a éste por completo y le brindan toda su atención, al grado de excluir casi cualquier otra cosa. Para sus miembros, las características de un grupo dinámico son las mismas: lleno de vitalidad, absorbente, plagado de discusiones y alegría, así como muy trabajador.³⁴ Pueden surgir por la necesidad de enfrentar retos y cambios importantes, la innovación, proyectos complejos o una crisis. Por ejemplo, el desarrollo del Boeing 777 generó algunos grupos dinámicos.

Relación con el pensamiento grupal. Cuando los equipos encargados de tomar decisiones muestran al mismo tiempo conformidad y cohesión, puede surgir un fenómeno llamado pensamiento grupal. El **pensamiento grupal** es la mentalidad que busca llegar a un acuerdo a cualquier costo, cuyo resultado son tomas de decisiones de equipo y malas decisiones. Irving L. Janis, que acuñó el término, centró su investigación en equipos de política gubernamental de alto nivel que enfrentaban problemas difíciles en un ambiente complejo y dinámico. La toma de decisiones por equipos es común en todos los tipos de organizaciones, por lo que existe la posibilidad del pensamiento grupal tanto en organizaciones del sector privado como del sector público.³⁵

En un estudio de 23 equipos de administración superior, los directores generales de seis de ellos expresaron preocupaciones por el pensamiento grupal en los equipos de sus organizaciones. El director general de una compañía de servicios financieros comentaba:

Falta un debate genuino. Algunas veces hay una actitud tibia de fungir como “abogado del diablo”, pero en realidad no hay confrontaciones entre ellos ni conmigo en los grandes asuntos. Nos ponemos en una posición demasiado cómoda, demasiado autocomplaciente. Esto se me ha revelado como algo obvio en los últimos meses. Tengo que encontrar el modo de dar una sacudida.³⁶

El pensamiento grupal no es inevitable, y se pueden tomar varias medidas para evitarlo. Por ejemplo, un líder debería permanecer neutral y alentar el diálogo y las nuevas ideas. Se pueden usar pequeños subgrupos o consultores externos para introducir nuevos puntos de vista. Se puede estimular a la gente que tiene perspectivas diferentes a presentarlas.

Impacto en la efectividad. La cohesión puede afectar tanto el desempeño del equipo como la productividad. La **productividad** es la relación entre los insumos consumidos (horas de trabajo, materias primas, dinero, maquinaria, etc.) y la producción obtenida (cantidad y calidad de bienes y servicios). La cohesión y la productividad están interrelacionadas, en particular en el caso de equipos con metas altas de desempeño. Si el equipo tiene éxito para alcanzar esas metas, la retroalimentación positiva de sus éxitos es capaz de reforzar el compromiso y la satisfacción de los integrantes. Por ejemplo, es más probable que un equipo ganador de baloncesto muestre cohesión que otro con un historial pobre, si todo lo demás es igual. También es más probable que un equipo de baloncesto con cohesión gane juegos. A la inversa, una baja cohesión interfiere con la

capacidad de un equipo para alcanzar sus metas. La razón es que no es probable que sus integrantes se comuniquen y cooperen en la medida necesaria para alcanzar las metas del equipo. En realidad, una alta cohesión del equipo quizá esté asociada con baja eficiencia si las metas del equipo se oponen a las de la organización. Los miembros pensarán que el jefe los hace responsables, en lugar de ser ellos mismos los responsables de alcanzar resultados. Por tanto, no es posible prever o comprender las relaciones entre cohesión, productividad y desempeño a menos que también se conozcan las metas y normas del equipo.

LIDERAZGO

Los estudios de equipos y grupos pequeños en las organizaciones insisten en la importancia del liderazgo emergente, o informal, para alcanzar las metas. Un **líder informal** es una persona cuya influencia sobre el grupo crece con el tiempo y, por lo general, refleja una capacidad única de ayudar al grupo a alcanzar sus metas.

Líderes múltiples. Con frecuencia se piensa del liderazgo de equipo o de grupo en función de una persona. Los equipos de Whole Foods Market tienen diferentes líderes en el curso del tiempo y para diferentes tareas. Aún más, toda vez que un equipo tiene a menudo metas orientadas a relaciones y a tareas, puede tener dos o más líderes. Estos dos tipos de metas pueden requerir diferentes habilidades y estilos de liderazgo, lo que crea un conjunto total de demandas que una sola persona puede tener dificultades en satisfacer. No es probable que surjan líderes informales de equipos a menos que el líder formal haga a un lado sus responsabilidades relacionadas con las tareas o carezca de las habilidades necesarias para realizarlas. En contraste, es probable que los líderes de equipos orientados a las relaciones surjan de modo informal.

Líderes de equipos efectivos. Los líderes tienen gran influencia en casi todos los aspectos de la composición y conductas del equipo (por ejemplo, tamaño, miembros y funciones, normas, metas y contexto). Con frecuencia el líder asume un papel determinante en las relaciones entre el equipo y los grupos externos, como clientes o proveedores, y muchas veces influye en la selección de nuevos miembros. Incluso cuando el equipo participa en el proceso de selección, el líder del equipo puede depurar a los posibles integrantes, con lo que limita el número y rango de los candidatos, como es el caso de Whole Foods Market.

La administración superior de Whole Foods Market, en especial John Mackey (fundador y director general actual), estableció y recalcó un conjunto de valores y principios centrales para reflejar lo que es realmente importante para la organización como un todo. Cuatro de sus valores y principios centrales se enfocan en el papel esencial de los equipos.

1. Nuestro éxito depende de la energía e inteligencia colectivas de todos los miembros de nuestros equipos. Luchamos por crear un ambiente de trabajo en que puedan florecer los miembros de nuestros equipos y desarrollarse para alcanzar su máximo potencial. Apreciamos los esfuerzos y premiamos los resultados.
2. La unidad fundamental de trabajo de la compañía es el equipo autoadministrado. Los equipos se reúnen en forma periódica para analizar asuntos, resolver problemas y reconocer los aportes de los demás.
3. Creemos que el conocimiento es poder, y apoyamos el derecho de nuestros miembros a acceder a la información que impacta su trabajo. Nuestros registros están abiertos a los miembros de nuestros equipos, incluido el reporte anual de compensaciones individuales. También reconocemos el derecho de todos a ser oídos y escuchados independientemente de su punto de vista.
4. Nuestra compañía mejora de manera constante mediante la liberación de la creatividad e inteligencia colectivas de todos los miembros de nuestros equipos. Reconocemos que todo mundo tiene una contribución que hacer. Insistimos en seguir siendo cada vez mejores en lo que hacemos.³⁷

Los siete factores clave que influyen en la efectividad de los equipos que hemos examinado hasta ahora (véase la figura 8.2), hacen que la creación y el mantenimiento de equipos eficaces no sea una tarea fácil para el liderazgo. En los capítulos 10 y 11 se estudiarán en detalle el liderazgo, y las cualidades y características de los líderes efectivos.

Objetivo de aprendizaje:

5. Explicar la forma en que el uso de la técnica del grupo nominal, la tormenta de ideas tradicional y electrónica pueden fomentar la creatividad de los equipos.

EL FOMENTO DE LA CREATIVIDAD DE LOS EQUIPOS

Antes de examinar tres de los muchos enfoques para fomentar la creatividad de los equipos, debemos señalar que los temas más amplios de estimular la creatividad organizacional se tratan en el capítulo 13. En cualquier caso, el estímulo de la creatividad queda en manos de los gerentes, conforme reflexionan y establecen el ambiente de trabajo. Por ejemplo, sistemas motivacionales y de premiación pobremente diseñados quizá resulten en enfoques de equipo inefectivos. Un experto en creatividad comenta: “El asunto con la creatividad es que uno no puede decir desde el principio qué ideas tendrán éxito y cuáles fallarán... Ahora, los líderes hablan mucho de premiar los fracasos... A menudo, aplican una política de perdonar y olvidar. El perdón es crucial, pero no es suficiente. Para aprender de los errores, es todavía más importante perdonar y *recordar*”.³⁸

Los tres enfoques presentados en esta sección (la técnica de grupo nominal, la tormenta de ideas tradicional y la tormenta electrónica de ideas) pueden auxiliar a los miembros de equipos en el proceso de definición de problemas, generación de posibles soluciones y en la evaluación de alternativas de solución.

TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

La **técnica de grupo nominal** (TGN) es un proceso estructurado que se creó para estimular la toma de decisiones creativa de los equipos cuando falta el acuerdo o cuando los integrantes cuentan con un conocimiento incompleto de la naturaleza del problema o de soluciones alternas. Esta técnica tiene un propósito especial: hacer que los criterios individuales sean los insumos esenciales para llegar a una decisión de equipo. Es decir, los integrantes tienen que unir sus criterios con objeto de determinar un curso de acción satisfactorio para solucionar un problema o la resolución de un asunto.

La TGN es más favorable para 1) identificar las variables cruciales en una situación específica; 2) identificar los elementos esenciales de un plan cuya intención es poner en práctica una solución particular a cierto problema; o 3) establecer prioridades en relación con el problema que se debe resolver y las metas por alcanzar. La TGN no está bien adaptada para reuniones de rutina de los equipos que centren su atención sobre todo en la coordinación de tareas o en el intercambio de información. Tampoco resulta normalmente apropiada para la negociación que se lleva a cabo entre grupos incompatibles (como un sindicato y un comité de administración). La TGN consta de cuatro etapas: generación de ideas, registro de ideas, aclaración y votación de ideas.³⁹ Se han hecho varias sugerencias para modificar o adaptar estas etapas a situaciones específicas. Ahora existe una tecnología de software de colaboración para auxiliar en la realización de las tareas que se requieren en estas etapas. Algunas investigaciones sugieren que la implantación de la TGN auxiliada por computadora puede ser más efectiva que el tradicional proceso persona a persona. La efectividad se define como la generación de más y más ideas en menos tiempo. Asimismo, el enfoque auxiliado por computadora permite que los participantes continúen en sus lugares habituales, con lo que se ahorra tiempos de viaje y costos.⁴⁰

Generación de ideas. La primera etapa en el proceso consiste en que los miembros del equipo generen ideas. Cada participante por separado expresa por escrito sus ideas como respuesta a la exposición de problemas, una pregunta o algún otro interés central del equipo. Una pregunta sería algo tan sencillo como: “¿Qué problemas cree que debemos examinar el año próximo?” Seguido por la indicación: “Tómese cinco minutos para escribir algunas de sus ideas en una hoja de papel”. La generación de ideas o soluciones de los integrantes del equipo en forma privada evita las presiones directas derivadas de las diferencias de estatus dentro de la empresa o de la competencia entre los integrantes por ser escuchados. Sin embargo, este procedimiento conserva parte del estrés creativo y de los compañeros que se genera en el individuo por la presencia de los demás. Esta etapa y las posteriores brindan tiempo para pensar, reflexionar y evitar elecciones prematuras de ideas.

Registro de ideas. En la segunda etapa se registra una idea (producida en la primera) de cada uno de los integrantes del grupo en un rotafolio, pizarra u otro instrumento visible para todos. Una variación consiste en hacer que los participantes presenten sus ideas en forma anónima o en

tarjetas. El proceso continúa hasta que los integrantes del equipo estén satisfechos de que la lista refleja todas las ideas presentadas de manera individual. Este enfoque de todos contra todos insiste en la participación equitativa de todos los miembros y evita la pérdida de ideas que las personas consideran importantes. Listar las ideas para que todos las vean, las despersonaliza y reduce la posibilidad de conflictos innecesarios. Con frecuencia los integrantes quedan impresionados y satisfechos con la lista de ideas presentada, lo que genera impulso y motiva el entusiasmo para continuar el proceso.

Aclaración de ideas. Después, en la tercera etapa, el equipo comenta una a una las ideas de la lista. El propósito de esta discusión es aclarar el significado de cada una de las ideas y permitir que los integrantes del equipo expresen su acuerdo o desacuerdo con cualquiera de ellas. El propósito es presentar la lógica en que se apoyan y minimizar los malentendidos. No se trata de ganar discusiones en cuanto a los méritos relativos de las ideas. Las diferencias de opiniones no se resuelven en este momento, sino más bien en el procedimiento de votación de la cuarta etapa.

Votación de ideas. Con la lista ya depurada, que puede contener de 15 a 30 o más ideas, el equipo puede seguir adelante en una de varias formas. Quizá la más común es un procedimiento de votación que hace que los integrantes del equipo seleccionen, en forma individual, un número específico de las ideas que consideran más importantes (por ejemplo, cinco). Cada persona escribe estas cinco ideas en tarjetas individuales. Después, el líder del equipo pide a los integrantes que clasifiquen sus listas desde la más importante a la menos importante. Se reúnen las tarjetas y se tabulan los votos para obtener una lista de prioridades. Una alternativa a esta votación sencilla es retroalimentar los resultados de una primera votación, dar tiempo para comentar los resultados y después votar de nuevo. La retroalimentación y la discusión con probabilidad darán como resultado una decisión final que refleje lo más estrechamente posible las preferencias reales de los participantes.

Con independencia del formato, el procedimiento de votación determina el resultado de la reunión: una decisión de equipo que incluya los criterios individuales de los participantes. Este procedimiento está diseñado para documentar la decisión colectiva y ofrecer un sentimiento de logro y conclusión.

Uso organizacional. Las ventajas de la TGN sobre la discusión tradicional en equipo incluyen un mayor énfasis y atención a la producción de ideas, mayor atención a cada idea y mayor posibilidad de una participación equilibrada de cada uno de los miembros. Quizá los grupos nominales no sean superiores cuando personas conscientes de los problemas existentes, y al mismo tiempo deseosas de comunicarlos, realizan la tarea de identificación. El enfoque puede ser más eficaz cuando existen ciertos obstáculos o problemas en el equipo, por ejemplo, el dominio de parte de unos cuantos integrantes del equipo. La TGN es utilizada por gerentes y líderes de equipos de numerosas organizaciones que van desde Coca-Cola y General Motors hasta los U. S. Marines.

TORMENTA DE IDEAS TRADICIONAL

La **tormenta de ideas tradicional** es un proceso en el que los individuos expresan tantas ideas como sea posible durante un periodo de 20 a 60 minutos. Por lo general se realiza con grupos de entre cinco y 12 personas. Entre los lineamientos de la tormenta de ideas figuran: 1) mientras más locas sean las ideas, mejor, 2) no criticar ninguna idea, y 3) aprovechar o combinar ideas antes expresadas. Antes se suponía que el ambiente de equipo en las tormentas de ideas producía mucho más ideas y mejores que si el mismo número de personas trabajaran solas.⁴¹ Sin embargo, la investigación demuestra que la tormenta de ideas no es tan eficaz como antes se pensó.

Una buena tormenta de ideas consiste en pensar en una idea, expresarla y seguir adelante pensando y expresando más ideas nuevas. Sin embargo, las tormentas de ideas que se realizan cara a cara, tal vez eviten que las personas lo hagan porque alguien más está hablando. Como resultado, los participantes quedarían empantanados esperando que los demás terminen de hablar. Los miembros del equipo también podrían sentirse preocupados por la forma en que los demás podrían considerarlos si expresan sus ideas. Este problema llega a ser particularmente agudo

cuando las ideas se interpretan como críticas de la práctica vigente, o cuando se hallan presentes superiores u otras personas capaces de afectar el futuro de los integrantes del equipo. Abstenerse de expresar ideas por estas razones frustra el propósito de la tormenta de ideas.⁴²

El siguiente recuadro de Competencia del manejo de la comunicación revela la forma en que Play, una empresa de consultoría, usa las tormentas de ideas, entre otros métodos, para ayudar a sus clientes a fomentar la creatividad. Esta empresa ayuda a crear ideas que mejoran los productos, hacen las estrategias más certeras, las marcas más ricas, y las culturas más fuertes. La definición de creatividad de Play es: “Ve más material, piensa más intensamente”.⁴³ La empresa está localizada cerca de Richmond, Virginia y tiene unos 35 empleados.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

EL PROCESO CREATIVO EN PLAY

En Play, la esencia de la creatividad es integrar viejas ideas en nuevas formas o darle a conceptos comunes un giro que los hace poco usuales. “Uno puede mejorar si practica”, dice Andy Stefanovich, cofundador de Play. Por ejemplo, hay un pizarrón en un pasillo que exhibe todos los días temas al azar, como “H₂O”, “ciudad”, “maratón” o “adolescentes”. La gente que pasa por allí escribe abajo palabras o pensamientos relacionados, que se pasan a un expediente y se usan en las sesiones de tormentas de ideas sobre dichos tópicos. Stefanovich afirma: “Conseguimos algunas de nuestras mejores ideas del pensamiento ‘recreativo’. Como las tormentas de ideas que uno hace mientras va al trabajo o se ejercita, cuando la mente no está del todo enfocada en la tarea”.

Uno no puede aportar nuevas ideas si enfoca cada problema del mismo modo. Los ejercicios de creatividad de Play se construyen alrededor de “forzar las conexiones”, obligarse uno mismo a conectar ideas que en apariencia no están relacionadas. Por ejemplo, los asesores en las sesiones de tormentas de ideas dan a los clientes listas de citas al azar de maestras de jardines de niños, y les piden que relacionen dichas citas con su problema de negocios.

Un modo de perder el miedo a parecer tonto y llegar con grandes ideas, es ofrecer la peor idea posible que uno pueda pensar, y partir de allí. Cuando Woolmark Company pidió a Play que propusiera algo que promoviera el uso de ropa de lana para el verano, el equipo de tormentas de ideas comenzó con una pregunta extraña: ¿Cuál es la peor forma de promover la lana? ¿Qué tal si dejamos que ande vagando un rebaño de ovejas en la ciudad de Nueva York? A partir de allí, el equipo refinó la idea. La versión final fue hacer que modelos vestidos de lana pasearan ovejas con correas en Madison Avenue. El truco atrapó más de 8 millones de impresiones en los medios de difusión, el número de veces que individuos observaron modelos vestidos con ropa de lana paseando ovejas con correas.⁴⁴

Puede encontrarse mayor información sobre Play en la página web de la organización: <http://www.lookatmorestuff.com>.

TORMENTA ELECTRÓNICA DE IDEAS

En la **tormenta electrónica de ideas** se usa la tecnología de software de colaboración para alimentar y difundir en forma automática ideas en tiempo real a todos los integrantes del equipo, cada uno de los cuales se sentirá estimulado a producir otras ideas. Por ejemplo, Ventana Corporation de Tucson, Arizona, es uno de los principales proveedores de tecnología de software de colaboración, que incluye un software para las tormentas de ideas electrónicas. Para que funcione este enfoque, se necesita que cada integrante tenga una terminal de computadora conectada con las terminales de todos los demás. El programa permite a las personas insertar sus ideas conforme las piensan. Cada vez que alguien introduce una idea, se presenta un grupo aleatorio de las ideas del equipo en la pantalla de cada una de las personas. Éstas pueden seguir viendo nuevos grupos aleatorios de ideas con sólo presionar la tecla apropiada.⁴⁵

Las investigaciones preliminares sobre las tormentas electrónicas de ideas son alentadoras. Ésta tiende a producir ideas más frescas que la tormenta de ideas tradicional y elimina la barrera principal del ejercicio a la manera tradicional: que los participantes vean y escuchen las ideas y sepan de quiénes son; es decir, permite el anonimato y de esta forma hace que los integrantes del equipo contribuyan con mayor libertad a la generación de ideas. Ellos necesitan no temer a “parecer tontos” ante otros empleados y gerentes cuando presentan ideas en forma espontánea. Estas ventajas parecen mayores para equipos de siete o más personas.⁴⁶ Jay Nunamaker, director general de Ventana Corporation y profesor de la Karl Eller Graduate School of Management de la Universidad de Arizona, es uno de los más distinguidos expertos en reuniones electrónicas. Él dice: “Ventana Corporation, agregó de manera inicial el anonimato a su software para satisfacer las necesidades de los militares estadounidenses. Los almirantes pueden realmente impedir la interacción en una reunión. Incluso con personas que trabajan juntas todo el tiempo, el anonimato cambia el protocolo social. La gente dice las cosas en forma diferente”.⁴⁷ Desde luego, si hay un alto grado de confianza y apoyo mutuos entre los participantes, no es tan probable que haya resultados negativos, al igual que en el caso de Play.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Definir las características básicas de los grupos, incluidos los grupos informales. En este capítulo, nos enfocamos en desarrollar la *competencia de manejo de equipos*, la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar las metas de equipo y organizacionales. Los grupos y equipos se clasifican en numerosas formas. En las organizaciones, una clasificación básica es por propósito primario del grupo, incluidos los grupos informales y los grupos de tarea (ahora comúnmente llamados equipos). Los grupos informales se desarrollan como consecuencia de las actividades diarias, las interacciones y los sentimientos de los miembros con el fin de satisfacer sus necesidades sociales o de seguridad. Los grupos informales pueden apoyar, oponerse o ser indiferentes a las metas organizacionales formales. Los grupos efectivos, sean formales o informales, tienen características básicas similares.
2. Describir los rasgos distintivos de cinco tipos de equipos. Los equipos funcionales incluyen miembros del mismo departamento funcional, como ventas, producción o finanzas. Los equipos de solución de problemas atraen a individuos de un área particular de responsabilidad para atender problemas específicos como exceder los costos planeados o una baja en la calidad. Los equipos transfuncionales están formados con personas de diversas especialidades y departamentos para atender problemas que rebasan las fronteras de las áreas. Los equipos autoadministrados incluyen empleados que deben trabajar juntos diariamente para manufacturar un producto completo (o gran componente identificable) o proporcionar un servicio integrado a un grupo de consumidores. Para lograr una máxima eficacia, los equipos autoadministrados deben contar con autoridad para la toma de decisiones, eso es tener un fuerte sentido de potencia, significado, autonomía e impacto. Se deben satisfacer diversos factores individuales, de equipo y organizacionales para poder introducir los equipos autoadministrados. Cualquier tipo de grupo de tarea podría funcionar algo o principalmente como equipo virtual.
3. Explicar el modelo de cinco etapas del desarrollo de equipos. El modelo de desarrollo de cinco etapas se enfoca en las de: formación, conflictos, normalización, desempeño y conclusión. Los asuntos y retos que un equipo enfrenta, cambian en cada etapa. Los equipos no necesariamente se desarrollan en la forma directa que presenta el modelo, en especial cuando los miembros poseen fuertes habilidades de manejo de equipos y otras relacionadas. Hay otros modelos de ayuda para entender la secuencia de desarrollo de los equipos.
4. Describir siete factores clave que influyen en la efectividad del equipo. La dinámica y eficacia del equipo están influidas por las interacciones del contexto, metas, tamaño, funciones de los miembros, normas, cohesión y liderazgo. Un tipo de influencia contextual sobre la forma en que los equipos trabajan, interactúan y se integran con otros equipos que está cambiando, es la de la tecnología de información, en especial por los rápidos avances en los sistemas de software de colaboración. Otras influencias contextuales son la naturaleza del sistema

de premios de la organización, y la forma en que ajusta los valores básicos de los miembros de los equipos, en particular en función del individualismo y colectivismo. Los miembros necesitan entender con claridad las metas de los equipos y aceptarlas como resultados que desea cada uno para el equipo como un todo. El tamaño del equipo puede afectar de manera sustancial la dinámica entre sus miembros y la capacidad para crear un sentido de rendición mutua de cuentas. Equipos de 16 o más miembros suelen dividirse en grupos de tarea menores. Las funciones de los miembros pueden orientarse a tareas, a relaciones u orientarse a sí mismos. Las normas difieren de las reglas en sentidos importantes y pueden tener un impacto positivo o negativo en el desempeño. Las presiones para sujetarse a las normas pueden dar como resultado la conformidad de cumplimiento o de aceptación personal. Otro factor que tiene un impacto sobre la eficacia de los equipos es su cohesión, la que se relaciona con la conformidad, pensamiento grupal y productividad. Los líderes del equipo se pueden seleccionar de manera formal o surgir de modo informal.

5. Explicar la forma en que el uso de la técnica del grupo nominal, la tormenta de ideas tradicional y electrónica pueden fomentar la creatividad de los equipos.

La técnica de grupo nominal (TGN) es un proceso estructurado diseñado para guiar y estimular la creatividad cuando faltan acuerdos o hay un conocimiento incompleto sobre el problema o alternativas de solución. Esta técnica consta de cuatro etapas: 1) generación de ideas, 2) registro de ideas, 3) aclaración de ideas, y 4) votación de ideas. Es especialmente útil cuando faltan acuerdos o hay un conocimiento incompleto sobre la naturaleza del problema. La tormenta de ideas tradicional usa un conjunto de directrices para realizar una sesión cara a cara en que los individuos expresan tantas ideas como es posible durante un periodo de 20 a 60 minutos. La tormenta electrónica de ideas se refiere al uso de tecnología de software de colaboración para que cada miembro de equipo acceda a una computadora y comunique en forma automática sus ideas a los demás miembros.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Cohesión	Grupo dinámico
Conformidad de aceptación personal	Grupo informal
Conformidad de cumplimiento	Grupo de amistad
Contexto	Grupo de tarea
Empowerment o delegación de toma de decisiones a los equipos	Líder informal
Equipo	Metas de clase superior
Equipo virtual	Metas de equipo
Equipos autoadministrados	Multiculturalismo positivo
Equipos funcionales	Normas
Equipos transfuncionales	Pensamiento grupal
Equipos de solución de problemas	Productividad
Función orientada a las relaciones	Técnica de grupo nominal
Función orientada a las tareas	Tormenta de ideas tradicional
Función orientada a sí mismo	Tormenta electrónica de ideas
Grupo	

PREGUNTAS DE REPASO

1. Piense en un grupo informal y en un grupo de tarea en los que usted sea o haya sido miembro durante los últimos dos años. Según los tipos de grupos y equipos presentados en este capítulo, ¿cómo los clasificaría? ¿Parece ser alguno de ellos de más de un solo tipo? Explíquelo.
2. Para alguno de los grupos de la pregunta anterior, ¿cómo lo evaluaría en función de las características básicas de los grupos efectivos?
3. Con base en sus respuestas al cuestionario de la tabla 8.2, ¿qué acciones se necesitarían para incrementar la delegación de toma de decisiones para este equipo? ¿Son factibles estas acciones?
4. Si usted fuera empleado de Whole Foods Market, ¿qué tendería a gustarle o disgustarle de sus equipos autoadministrados?
5. Suponga que tiene que completar un proyecto de clase como miembro de un equipo virtual que puede reunirse sólo dos veces. Identifique por lo menos cuatro retos

- especiales que su equipo enfrentaría para realizar el proyecto.
- Piense en un nuevo equipo o grupo en que haya participado durante los últimos tres años. Describa y explique en qué medida el desarrollo de este equipo o grupo corresponde al modelo de cinco etapas del desarrollo de equipos.
 - En el caso de otro equipo o grupo del que haya formado parte, describa su ambiente (contexto) en cuanto a tecnología, reglas organizacionales e influencia de la administración superior. ¿En qué modos parecía el contexto afectar la eficacia del equipo o grupo?
 - ¿Cuáles fueron las metas formales e informales del equipo o grupo identificado en la pregunta 7? ¿Eran las metas informales congruentes y respaldaban las metas formales? Explíquelo.
 - ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre la técnica de grupo nominal (TGN) y la tormenta electrónica de ideas?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo de equipos

Evaluación del equipo

Instrucciones: Piense en un equipo de estudiantes o relacionado con el trabajo de la que usted haya sido miembro y que se formó para alcanzar una o más metas. Este equipo podría estar relacionado con un curso, organización estudiantil o trabajo específico.

- | | | | | |
|---|---|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No tuvo éxito alguno (muy por debajo de las expectativas) | Algún éxito (aunque por debajo de las expectativas) | Éxito moderado (cumplió con las expectativas) | Nivel de éxito bastante alto (rebasó las expectativas) | Muy alto nivel de éxito (rebasó con mucho las expectativas) |
- Califique el *éxito* de su equipo en cada *afirmación* de este cuestionario. Use la escala siguiente y asigne un valor de 1 a 5 en cada afirmación. Registre el número correspondiente junto a cada afirmación. ¿Qué tan exitoso cree usted que su equipo era en cada una de las afirmaciones?

- Con base en las calificaciones de cada afirmación y cualesquiera otras dimensiones relativas a cada factor, determine el *éxito global* de su equipo en cada uno de los siete factores resumidos. Sume las calificaciones de las afirmaciones correspondientes a cada factor. Divida la suma (total) entre el número de afirmaciones de ese factor.

I. Factor de metas

- Los miembros del equipo entendían las metas y alcance del equipo.
- Los miembros del equipo estaban comprometidos con las metas del equipo, y se apoderaron de ellas.

Factor de metas globales: Sume las calificaciones de las afirmaciones 1 y 2 y divídala entre 2 = _____.

II. Factor de manejo del desempeño del equipo.

- Las funciones, responsabilidades, metas y expectativas individuales de desempeño fueron específicas, motivadoras y aceptadas por los miembros del equipo.
- Las metas y expectativas de desempeño del equipo fueron específicas, motivadoras y aceptadas por los miembros del equipo.
- La carga de trabajo del equipo se compartió en forma más o menos equitativa entre los miembros del equipo.
- Todo mundo en el equipo hizo una parte equitativa del trabajo.
- Nadie en mi equipo dependió de otro miembro del equipo para hacer su trabajo.

- Casi todos los miembros de mi equipo contribuyeron por igual al trabajo.

Factor de manejo del desempeño global del equipo: Sume las calificaciones para las afirmaciones 3 a 6 y divida entre 6 = _____.

III. Factor de elementos básicos del equipo

- Mi equipo contó con suficientes miembros para manejar las tareas encargadas (es decir, suficientemente pequeño como para reunirse y comunicarse con facilidad y frecuencia, y sin embargo no demasiado pequeño para el trabajo requerido del equipo).
- El equipo como un todo poseía los niveles de competencia necesarios para alcanzar sus metas.
- Los miembros del equipo poseían las competencias complementarias para alcanzar las metas del equipo.

Factor de elementos básicos globales del equipo: Sume las calificaciones para las afirmaciones 9 a 11 y divida entre 3 = _____.

IV. Factor de procesos del equipo

- Mi equipo pudo resolver problemas y tomar decisiones.
- Mi equipo pudo estimular el conflicto deseable, pero desalentar el conflicto indeseable en el equipo.
- Los miembros de mi equipo pudieron comunicarse, escuchar y aportar una retroalimentación constructiva.
- Las reuniones del equipo se conducían con eficacia.

- _____ 16. Los miembros de mi equipo estuvieron muy dispuestos a compartir información con otros miembros sobre nuestro trabajo.
- _____ 17. Los miembros de mi equipo cooperaban para que el trabajo se realizara.
- _____ 18. Estar en el equipo me dio la oportunidad de trabajar en un equipo y apoyar a otros miembros de éste.
- _____ 19. Mi equipo incrementó mis oportunidades para una interacción social positiva.
- _____ 20. Los miembros de mi equipo se ayudaban entre sí cuando era necesario.

Factor de procesos globales del equipo: Sume las calificaciones para las afirmaciones 12 a 20 y divida entre 9 = _____ .

V. Factor del espíritu de equipo

- _____ 21. Los miembros de mi equipo tenían mucha confianza en que el equipo podía tener un buen desempeño.
- _____ 22. Mi equipo asumió las tareas asignadas y las terminó.
- _____ 23. Mi equipo tenía mucho entusiasmo de equipo.
- _____ 24. Mi equipo tenía un gran estado de ánimo.
- _____ 25. El equipo desarrolló normas (es decir, expectativas relacionadas con las conductas de miembros del equipo) que contribuyeron a un funcionamiento y desempeño efectivos del equipo.
- _____ 26. Los miembros del equipo invirtieron intensa energía en favor del equipo.

Factor del espíritu global del equipo: Sume las calificaciones para las afirmaciones 21 a 26 y divida entre 6 = _____ .

VI. Factor de resultados del equipo

- _____ 27. El equipo alcanzó resultados mensurables (si estuvieron disponibles medidas objetivas o cuantificables).
- _____ 28. El producto o servicio entregado por el equipo cumplió o rebasó las expectativas de los receptores.

Competencia: El manejo de equipos

Great Majestic Company

Susan Hoffman, gerente de Great Majestic Lodge, estaba en su escritorio pensando en lo que diría y las acciones que llevaría al cabo en una reunión con los botones del hotel, programada para comenzar en dos horas. Acababa de terminar una reunión difícil con Bob Tomblin, el gerente general de las instalaciones de recreación y hospedaje de Great Majestic Company de la zona.

La Great Majestic Lodge se ubicaba en un parque popular en el oeste de Estados Unidos. Era un lugar más bien lejano, pero ofrecía todas las comodidades modernas de un buen hotel en una gran ciudad. Por su tamaño e instalaciones, era un lugar favorito para grandes viajes de turismo organizado. La mayor parte de las excursiones se quedaban una noche y ninguna más de dos días. Dejaban buen dinero al hotel, pues siempre

- _____ 29. Mi equipo realizó su trabajo en tal forma que mantuvo o mejoró su capacidad para trabajar juntos otra vez en futuras tareas de grupo.
- _____ 30. En general, la experiencia del equipo sirvió para satisfacer, más que frustrar, las necesidades personales de los miembros del equipo.

Factor de resultados globales del equipo: Sume las calificaciones para las afirmaciones 27a 30 y divida entre 4 = _____ .

VII. Factor de aprendizaje del equipo

- _____ 31. Dedicamos tiempo a diseñar formas de mejorar los procesos del equipo.
- _____ 32. Los miembros del equipo discutieron a menudo para someter a prueba los supuestos en asuntos que se estaban estudiando.
- _____ 33. Los miembros del equipo obtuvieron toda la información que necesitaban de otros.
- _____ 34. Alguien se aseguró siempre de que nos detuviéramos a reflexionar sobre los procesos del equipo.
- _____ 35. El equipo como un todo solicitó la retroalimentación de otros conforme avanzaba.
- _____ 36. El equipo revisó en forma activa sus propios avances y desempeño.

Factor de aprendizaje global del equipo: Sume las calificaciones para las afirmaciones 31 a 36 y divida entre 6 = _____ .

Interpretación

Una calificación global de 4 o 5 en un factor, sugiere un éxito considerable (se rebasan las expectativas y éxito). Una calificación global de 3 en un factor, sugiere un nivel de éxito satisfactorio y un sentimiento simplemente de “está bien”. Una calificación global de 1 o 2 en un factor sugiere que los procesos de equipo requerían una mejora considerable. Se podrían considerar los siete factores como un todo para llegar a una evaluación sumaria final. Es probable que se aprendan puntos de vista para los pasos de acción en cada factor y las afirmaciones específicas que corresponden a éste.⁴⁸

cumplían con sus programas, pagaban sus cuentas con rapidez y, por lo general, se retiraban antes de la hora de salida.

En su mayoría, los empleados contratados por Great Majestic Company eran estudiantes universitarios. Esta situación era ideal, porque las fechas de apertura y cierre del hotel correspondían con las vacaciones de verano de las más de las universidades. Los empleados vivían y comían en las instalaciones de la compañía y se les pagaba alrededor de 800 dólares al mes.

Los botones del hotel

Los botones de Great Majestic Lodge eran directamente responsables ante Hoffman. Se trataba de estudiantes

universitarios que, antes de ocupar un puesto de botones, habían trabajado por lo menos tres veranos para la compañía. Cada año, Tomblin, no Hoffman, escogía siete por su desempeño anterior, lealtad, eficiencia y su capacidad para trabajar con el público. Los empleados consideraban el puesto de botones como de prestigio e importante. Ante los ojos del público, los botones representaban cada aspecto de Great Majestic Lodge. Eran los primeros en saludar a los huéspedes cuando llegaban, eran las personas a quienes llamaban los huéspedes cuando necesitaban algo o cuando había algún problema, y los últimos que despedían a los huéspedes a la hora de la partida. Vestidos con ropa especial de vaqueros, con etiquetas personalizadas con sus nombres y el distintivo del hotel, los botones se desempeñaban como un equipo efectivo de relaciones públicas, proporcionando servicio rápido y profesional a todos los huéspedes.

Todos los botones se alojaban en el área trasera del dormitorio de empleados más apartado del hotel. Compartían esta instalación con otros empleados que habían estado con la compañía durante dos años o más. Los empleados estudiantes más antiguos estaban especialmente unidos y todos esperaban la oportunidad de ser seleccionados como botones. Por lo general, los empleados de primer año ocupaban un dormitorio para ellos solos, junto al de los más antiguos. Existía un cálido espíritu de equipo entre todos los empleados del hotel y los botones tenían una buena relación con Tomblin, por lo que este último incidente preocupó mucho a Hoffman. Comprendió que Tomblin hablaba con toda seriedad respecto a despedirlos. Era mediados del verano y sería difícil encontrar personal calificado que los remplazara. Este año los botones habían sido muy productivos. Recibieron propinas a razón de cinco dólares por hora, que habían reunido y dividido por partes iguales al final de cada semana; las propinas diarias promediaban 40 dólares por persona. Hoffman se sentía bastante preocupada por la situación, porque se trataba de empleados de los cuales era directamente responsable.

Excursiones organizadas

Los botones se encargaban de colocar el equipaje de las excursiones en las habitaciones de los huéspedes, tan pronto como llegaba el autobús. El personal de recepción les entregaba una relación con los nombres de los huéspedes y los números de las cabañas que les habían asignado. La rapidez era de capital importancia, pues los huéspedes deseaban refrescarse y necesitaban la pronta entrega de sus maletas. En la mañana de la partida, los huéspedes dejaban las maletas ya preparadas en las habitaciones mientras iban a desayunar. Los botones las recogían, las contaban y después las colocaban en el autobús.

Como pago por los servicios prestados por los botones, los directores de las excursiones les pagaban una gratificación estándar de un dólar por maleta. Se consideraba una propina, pero cada compañía lo incluía en los gastos de la excursión. En el caso de excursiones grandes, la propina podía llegar a ser tanto como 125 dólares, aunque el promedio era de 75 dólares.

Jones Transportation Agency

Jones Transportation Agency tenía reputación en toda el área de ser justa y equitativa con sus propinas. Sin embargo, Don Sirkin, uno de sus directores de excursiones, no cumplía con la reputación de la compañía. En una visita a Great Majestic Lodge, Sirkin no había dado propinas. Los botones sabían que el servicio que le habían prestado al grupo de Sirkin había sido muy bueno y se molestaron con la situación, pero supusieron que Sirkin las había olvidado por la prisa en la salida de su excursión. La excursión era grande y las propinas hubieran representado 110 dólares. La excursión de Sirkin también se hospedó en otros hoteles cercanos y, como varios de los botones de Great Majestic Lodge conocían a los de los otros hoteles, cuando hablaron sobre la situación descubrieron que Sirkin no había dejado propinas en ninguno de los otros hoteles. Parecía ser que Sirkin se había embolsado casi 1 000 dólares por la excursión de cuatro días de su grupo por la región.

La carta

Al enterarse de las acciones de Sirkin, los botones de Majestic Lodge decidieron que tenían que tomar alguna acción. De inmediato acordaron no comentarlo con Hoffman, pues en ocasiones anteriores en las que habían tenido algún problema, Hoffman había hecho muy poco por resolverlo.

Roger Sikes, un botones de primer año y estudiante de administración de empresas, sugirió que escribieran una carta directamente al presidente de Jones Transportation Agency. Sentía que la agencia apreciaría saber que uno de sus directores de excursiones utilizó mal los fondos de la compañía. Después de cierta polémica, los otros botones presentes asintieron. Sikes preparó una carta detallada, en la que se detallaba al presidente Jones el incidente con Sirkin. Los botones no esperaban recuperar el dinero de la excursión, pero sentían que ésta era la reacción adecuada.

Cinco de los botones firmaron la carta tan pronto como se escribió. Dos más se opusieron, pero después de un poco de resistencia y gran presión por parte de sus compañeros, accedieron a firmarla. La enviaron con la esperanza de obtener respuesta rápida y justicia contra Don Sirkin, el transgresor.

Reacción a la carta

Tres semanas después que los botones enviaron la carta a Jones Transportation Agency, Tomblin revisaba su correspondencia. Vio una carta de su buen amigo Grant Cole, presidente de Jones Transportation Agency. Tomblin abrió primero esta carta. Cole había escrito que existía un problema en Great Majestic Lodge y pensaba que Tomblin debía saberlo. Incluyó la carta de los botones y sugirió que si en el futuro los botones tenían algún problema con cualquiera de los directores de excursiones de Jones, lo apropiado sería que hablaran primero con Tomblin antes de emprender acción alguna. Cole informaba a Tomblin que Jones investigaba el incidente de Sirkin.

Tomblin se enfureció. Los botones se habían brincado por completo a su supervisora y habían escrito una carta sin consultar primero al gerente del hotel o a cualquiera de los otros gerentes de Great Majestic Company. Esta acción no sólo representaba

el incumplimiento de la política de la compañía, sino también una humillación para Tomblin. Alterado por la ira, se levantó y atravesó furioso el vestíbulo hasta la oficina de Hoffman. Vio al botones George Fletcher y le ordenó apartarse de su vista. El sorprendido Fletcher obedeció de inmediato. La reunión de Hoffman con Tomblin fue desagradable. Ella nunca lo había visto tan molesto a causa de las acciones de los empleados. Tomblin era una persona orgullosa y, como su orgullo había sido lastimado, buscaba venganza. Le mostró a Hoffman la carta de los botones y la respuesta de Cole. Tomblin le expresó con toda claridad que esperaba alguna acción rápida y Hoffman comprendió que esa acción tendría que ser aprobada por Tomblin. De pronto su posición como gerente del hotel estaba en peligro.

Varios empleados habían estado en el vestíbulo cuando Tomblin pasó furioso y Hoffman comprendió que el chisme se

extendería pronto por todo el hotel. A los otros empleados les agradaban mucho los botones y se dio cuenta de que se sentirían preocupados por su suerte. Hoffman llamó a su oficina al aún tembloroso George Fletcher y le dijo que citara a los botones fuera de servicio para una reunión. Después de que Fletcher se retiró, trató de pensar en alternativas que satisficieran a Tomblin y, además, mantuvieran la calidad de servicio que esperaban los huéspedes.⁴⁹

Preguntas

1. ¿Qué influencias y normas sociales parecen haber desempeñado un papel en la conducta de los botones?
2. ¿Qué influencia y metas contextuales son importantes en esta situación para a) los botones, b) Hoffman y c) Tomblin?
3. ¿Qué debe hacer Hoffman? ¿Por qué?

El manejo del conflicto interpersonal y la negociación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Definir los cuatro niveles básicos de conflicto en las organizaciones.
2. Explicar las cinco fuentes de poder interpersonal que influyen en el manejo del conflicto.
3. Identificar cinco estilos de manejo del conflicto interpersonal y describir su uso.
4. Definir los tipos básicos de negociación y explicar varias estrategias de negociación.

Caso introductorio: La división en la fuerza de trabajo

NIVELES DE CONFLICTO

- El conflicto intrapersonal
- El conflicto interpersonal
- El conflicto intragrupal
- El conflicto intergrupalo

Competencia: el manejo de la diversidad. Las mujeres en los despachos de contabilidad

EL PODER EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

- Poder de premiación
- Poder coercitivo
- Poder legítimo
- Poder experto
- Poder referente

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES

- Estilo de evasión
- Estilo compulsivo

Competencia: el manejo de la ética. Ron Gardner filtra la denuncia

- Estilo complaciente
- Estilo de colaboración

Estilo de concesiones

Uso organizacional

LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

Tipos de negociación

Competencia: el manejo de la comunicación. Ron Shapiro y las negociaciones amables

Dilema de los negociadores

La negociación transcultural

Competencia: el manejo transcultural. Levis Strauss en Bangladesh

Mediación

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Estilos de manejo de conflictos

Competencia: El manejo de la comunicación.

Incidentes de estilos de manejo de conflictos

LA DIVISIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO

Leslie Kossoff es la principal propietaria de Kossoff Management Consulting, empresa ubicada en San Mateo, California. Ella comenta:

“Toda acción que los vendedores realizan está ligada de alguna forma a su remuneración, de modo que luchan por algo concreto, y ascienden con mayor rapidez que en un ambiente de trabajo común.”

Mientras Kossoff trabajaba en un problema de administración con un fabricante de equipo hospitalario de la Costa Oeste, notó que había un conflicto de territorios que dividía y paralizaba a la fuerza de ventas. Advirtió primero el problema cuando asistió a una sesión de capacitación de un nuevo producto, auspiciada por el departamento de Investigación y Desarrollo (IyD) y destinada a los representantes de ventas. Según recuerda: “A los cinco minutos de haber iniciado, uno de los representantes comenzó a cuestionar al presentador en un tono de voz increíblemente molesto, preguntándole quién podría ganar comisiones con ese nuevo producto”. Sorprendido por la interrupción, el presentador no pudo dar una respuesta inmediata. Insatisfecho, el malhumorado representante comenzó a hacer acusaciones contra los vendedores que creía que se “robarían” las comisiones del producto, nombrando a aquellos que, según él, eran “responsables de destruir insidiosamente la fuerza de ventas”, dice Kossoff. “En quince minutos, todo se había degradado a un pleito a gritos. Después de que el vicepresidente de ventas se paró y pidió reservar las preguntas para más adelante, el salón explotó. Los

CASO INTRODUCTORIO

representantes le gritaron al vicepresidente que él ya antes había prometido dirimir ese asunto. Los gritos en el auditorio eran tan fuertes que empleados de otras divisiones se asomaban para averiguar lo que estaba sucediendo. Circularon rumores de que alguien se había vuelto loco y tenía un arma.”

Kossoff descubrió pronto el problema: la distribución territorial. El vicepresidente de ventas supuestamente había estructurado los territorios con base en un criterio geográfico. Sin embargo, los hospitales que eran clientes de la compañía tenían sucursales que rebasaban esos límites territoriales, lo que significaba que los representantes se atropellaban unos a otros para hacer sus ventas. “Los clientes aprendieron a contraponer a los representantes entre sí”, dice Kossoff. Como resultado, los vendedores estaban ofreciendo grandes descuentos con el fin de proteger su base de clientes contra otros de su misma compañía. “El vicepresidente por fin entendió que la compañía estaba perdiendo muchos ingresos de venta por esa causa”, dice Kossoff. “El volumen era muy bueno, pero los márgenes de utilidad eran muy pobres.”

Uno de los dichos favoritos del vicepresidente de ventas era: “Un poco de temor es bueno”. Había diseñado sus territorios de ventas alrededor de esa idea, pero le estalló en la cara. Casi lo despiden por los pleitos entre vendedores. Se requirió una reestructuración completa del sistema de territorios, con límites claros entre áreas de ventas que los representantes mismos ayudaron a delinear, para calmar los conflictos en la fuerza de ventas.¹

Puede encontrarse mayor información sobre Kossoff Management Consulting en la página web de la organización en <http://www.kossoff.com>.

La necesidad de manejar el conflicto es una realidad cotidiana en las organizaciones. El **conflicto** es el proceso por el que una de las partes (persona o grupo) percibe que otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses.² Esta definición implica preocupaciones incompatibles entre los participantes e incluye diversos aspectos y hechos conflictivos. El manejo del conflicto consiste en procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones que están diseñadas para evitar problemas y dificultades innecesarios y reducir o resolver el exceso de conflictos. La capacidad de entenderlos y diagnosticarlos correctamente es esencial para su buen manejo.

En este capítulo se examinarán el conflicto y la negociación desde varios puntos de vista. Primero, se presentan las formas básicas de conflicto y se examinan tres puntos de vista acerca de él. Segundo, se identifican cuatro niveles de conflicto que se presentan con frecuencia en las organizaciones. Tercero, se discuten cinco estilos interpersonales en el manejo del conflicto y las condiciones en las cuales cada estilo sería apropiado. Cuarto, se examinan los tipos de negociación, las estrategias básicas de negociación y algunas de las complejidades al negociar cuando las partes pertenecen a culturas diferentes. Se termina con algunos aspectos importantes de la mediación de un tercero en el proceso de negociación.

Nuestra visión es que en ocasiones el conflicto es deseable, y en otras, destructivo. Aunque algunos tipos de conflicto se pueden evitar y reducir, tienen que manejarse en forma adecuada. Una actitud equilibrada es sensible a las consecuencias del conflicto, desde las negativas (pérdida de empleados capacitados, sabotaje, baja calidad del trabajo, estrés e incluso violencia), hasta las positivas (alternativas creativas, mayor motivación y compromiso más fuerte, alta calidad del trabajo y satisfacción personal). Leslie Kossoff en su papel de consultora del fabricante de equipo hospitalario de la costa oeste hizo evidentemente un buen trabajo al reconocer los intereses en conflicto entre el personal de ventas, diagnosticar el problema subyacente y ayudar a desarrollar un enfoque constructivo para la solución del conflicto.

Una actitud equilibrada reconoce que las dificultades se suscitan en las organizaciones siempre que los intereses chocan. Algunas veces, los empleados pensarán en forma diferente, querrán actuar de manera distinta y diferirán en cuanto a las metas a alcanzar. Cuando estas diferencias dividen a individuos interdependientes, deben manejarse en forma constructiva. La facilidad o eficacia con que puedan manejarse los conflictos dependerá de varios factores, como qué tan importante es el asunto para las personas involucradas y si existe un liderazgo fuerte para resolverlo. La tabla 9.1 identifica algunos de los factores distintivos de los diversos tipos de conflictos que son difíciles de resolver y de los que son más fáciles de solucionar.

Tabla 9.1

Efectos de varias dimensiones del conflicto

DIMENSIÓN	DIFÍCIL DE RESOLVER	FÁCIL DE RESOLVER
El asunto en sí	Cuestión de principios	Simplemente dividir algo
Tamaño de los intereses	Grande	Pequeño
Continuidad de la interacción	Una sola transacción	Relación de largo plazo
Características de los "grupos" participantes	Desorganizados, con liderazgo débil	Cohesionados, con liderazgo fuerte
Intervención de terceros	No hay terceros neutrales	Hay terceros confiables, prestigiosos

Fuente: Adaptado de Greenhalgh, L. *Managing conflict*, en R. J. Lewicki, D. M. Saunders y J. W. Minton (eds.), *Negotiation*, 3a. ed., Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999, 7.

Objetivo de aprendizaje: NIVELES DE CONFLICTO

1. Definir los cuatro niveles básicos de conflicto en las organizaciones.

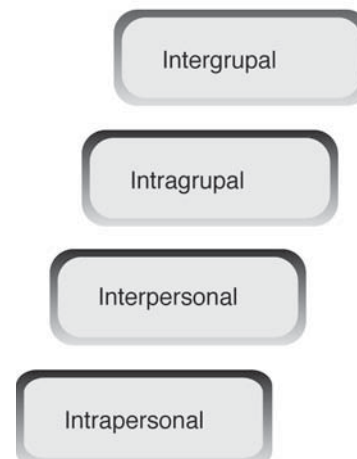
Cuatro niveles primarios de conflicto pueden existir en las organizaciones: intrapersonal (dentro de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (dentro de un grupo) e intergrupala (entre grupos). La figura 9.1 sugiere que estos niveles frecuentemente son acumulativos y están interrelacionados. Por ejemplo, un empleado que lucha para decidir si debe quedarse en cierto empleo puede ser hostil con sus compañeros, lo que provoca conflictos interpersonales.

EL CONFLICTO INTRAPERSONAL

El **conflicto intrapersonal** ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes. Suele ocurrir que los resultados sean tensiones y frustraciones internas. Por ejemplo, un estudiante de último año que va a graduarse tendría que decidir entre empleos que ofrecen retos, remuneración, seguridad y ubicaciones diferentes. Al tratar de tomar este tipo de decisión quizá surja uno (o más) de los tres tipos básicos de conflicto intrapersonal de metas.

- *El conflicto enfoque-enfoque* significa que la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo (por ejemplo una elección entre dos empleos que parecen atractivos por igual).
- *El conflicto evasión-evasión* significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo (como una remuneración baja o tener que viajar mucho).
- *El conflicto enfoque-evasión* significa que la persona debe decidir si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos (como aceptar la oferta de un buen empleo en una mala ubicación).

Con frecuencia las decisiones cotidianas incluyen la solución de conflictos de metas intrapersonales. Por lo general su intensidad se incrementa en una o más de las siguientes condiciones: 1) hay varios cursos de acción alternos realistas al enfrentar el conflicto; 2) las consecuencias positivas y negativas de los cursos de acción alternos son más o menos iguales, o 3) la fuente del conflicto es importante para la persona.

Figura 9.1**Niveles de conflicto en las organizaciones**

Violencia en el lugar de trabajo. Los conflictos intrapersonales (internos) graves no resueltos de los empleados, clientes u otros desatan un conflicto interpersonal violento. Gran parte de la violencia en el lugar de trabajo se origina en conflictos intrapersonales graves.³ En el capítulo 7 analizamos la violencia en el lugar de trabajo, dedujimos que es una fuente importante de estrés laboral y que es un problema severo. Hace poco, el U. S. National Institute for Organizational Safety and Health (Instituto Estadounidense de Seguridad e Higiene Organizacionales) reportó un promedio de 13 asesinatos por semana en el trabajo e hizo una estimación de un millón de intentos de homicidio al año.⁴ Estas estadísticas siniestras revelan las consecuencias desastrosas de no diagnosticar ni manejar de manera adecuada los conflictos y las tensiones interpersonales en el lugar de trabajo.

Tomando como base incidentes pasados de violencia en el trabajo, los indicadores de empleados potencialmente violentos incluyen

- proferir amenazas directas o veladas de daño, hacer referencias inapropiadas a armas de fuego o una fascinación con las armas;
- actos de intimidación, acoso, beligerancia, amenazas u otras conductas inadecuadas y agresivas;
- numerosos conflictos con sus supervisores y otros empleados, o cambios extremos en la conducta;
- declaraciones de fascinación con incidentes de violencia en el lugar de trabajo, que indiquen aprobación del uso de la violencia para resolver un problema; o bien, que indiquen una identificación con los perpetradores de homicidios en el trabajo; y
- afirmaciones que indiquen desesperación (por problemas familiares, financieros y otros de carácter personal) hasta el punto de considerar el suicidio.⁵

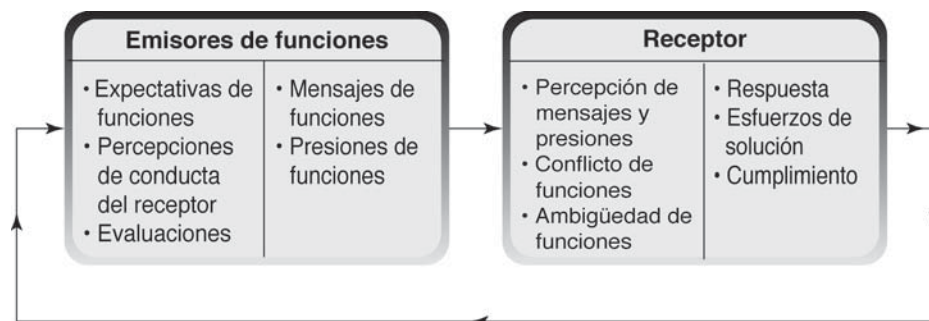
EL CONFLICTO INTERPERSONAL

El **conflicto interpersonal** ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conducta preferidas o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas.

Conflicto de funciones. Una función es un grupo de tareas y comportamientos que otros esperan de una persona cuando lleva a cabo un trabajo. En la figura 9.2 se presenta un modelo de episodio de funciones, que incluye emisores de funciones y una persona receptora. Los emisores de funciones son personas con expectativas acerca de cómo debe comportarse el receptor. Un episodio de funciones se inicia antes de que se envíe un mensaje, ya que los emisores tienen expectativas con percepciones y evaluaciones de la conducta del receptor. Esta conducta, a su vez, influye en los mensajes reales de funciones que transmiten los emisores. Entonces las percepciones del receptor de estos mensajes y las presiones, pueden conducir a un conflicto de funciones. El **conflicto de funciones** ocurre cuando el receptor responde con conductas que

Figura 9.2

Modelo de episodio de funciones



sirven de insumos para el proceso de los emisores de funciones. Un **conjunto funcional** es el grupo de emisores que afectan en forma directa al receptor. Un conjunto funcional involucraría al jefe del empleado, a otros integrantes del equipo, amigos íntimos, familiares cercanos y clientes o consumidores importantes.

Pueden presentarse cuatro tipos de conflictos de funciones como resultado de mensajes y presiones incompatibles del conjunto funcional.

- Pueden ocurrir *conflictos de funciones intraemisores* cuando son incompatibles los diferentes mensajes y presiones recibidas de un integrante del conjunto funcional.
- Se pueden presentar *conflictos de funciones interemisores* cuando los mensajes y presiones provenientes de un emisor se oponen a mensajes y presiones provenientes de uno o más de los otros emisores.
- Pueden surgir *conflictos interfuncionales* cuando las presiones de la función relacionadas con la pertenencia a un grupo, son incompatibles con las presiones que provienen de la pertenencia a otros grupos.
- Hay *conflicto persona-función* cuando los requisitos de la función son incompatibles con las actitudes, valores o puntos de vista propios respecto de los comportamientos que son aceptables para el receptor. Normalmente el conflicto intrapersonal suele acompañar este tipo de conflicto de funciones.⁶

Ambigüedad de funciones. La **ambigüedad de funciones** es la incertidumbre o carencia de claridad que rodea las expectativas sobre una función individual. Al igual que el conflicto, una ambigüedad de funciones grave causa estrés y desata conductas posteriores para resolver. Muchas veces tales comportamientos se manifiestan como: 1) una acción agresiva (robo, violencia, ataque verbal) y comunicación hostil, 2) la renuncia o 3) un acercamiento al emisor o emisores de funciones para buscar una solución conjunta al problema. Ciertas investigaciones recientes sugieren que los altos niveles de conflicto de funciones y de ambigüedad de éstas tienen efectos numerosos y radicales: reacciones de estrés, conducta agresiva, hostilidad y retiro (rotación y ausentismo).⁷ Sin embargo, los gerentes y profesionales eficaces poseen la capacidad de enfrentar las muchas ambigüedades inherentes a sus funciones.

EL CONFLICTO INTRAGRUPAL

El **conflicto intragrupal** se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad. Los negocios de propiedad familiar están especialmente predispuestos a sufrir conflictos intragrupales y de otros tipos, y se hacen más evidentes cuando el propietario-fundador se acerca a la jubilación, se retira o muere.

Sólo tres de cada diez negocios familiares logran llegar a la segunda generación y uno de diez sobrevive hasta la tercera. Los obstáculos más formidables a la sucesión son las relaciones entre los miembros de la familia que poseen el negocio y tienen la responsabilidad de mantenerlo vivo para la siguiente generación. ¿Qué determina si un negocio familiar prospera o se desploma? En gran parte es el respeto que se tengan entre sí los miembros de la familia en el lugar de trabajo, su disposición a asumir en el trabajo funciones diferentes de las que ostentan en casa y su capacidad de manejar los conflictos. Randall Carlock, asesor de negocios familiares y fundador de la cadena de tiendas de aparatos electrónicos Audio King, comenta: “Las familias no expresan sus necesidades y deseos con claridad y no enfrentan muy bien el conflicto. Cuando llevan esto a sus negocios, eso representa problemas ciertos. Véase por ejemplo la forma en que la mayor parte de los padres negocia con sus hijos en la empresa. Fundamentalmente les dicen lo que tienen que hacer, los amenazan o les dicen: ‘Tienes suerte de contar con este trabajo’. Así no se dirige a un empleado, ni se desarrolla de esa manera a un futuro líder”.⁸

Aunque las consecuencias de un excesivo conflicto intragrupal normalmente son negativas, un punto de vista equilibrado del conflicto sugiere que puede ser útil cierto conflicto dentro de los equipos o departamentos. Por ejemplo, Michael Eisner, director general y presidente de Walt Disney Company, describe el conflicto dentro de los grupos en Disney en términos positivos. Él atribuye a la existencia del “conflicto de apoyo” gran parte de la creatividad de la organización.

Eisner afirma “Todo este negocio comienza con ideas, y estamos convencidos de que las ideas vienen de un ambiente de conflicto de apoyo, que es sinónimo de fricción apropiada. Creamos un ambiente muy laxo en que la gente no teme decir lo que tiene en mente o ser irreverente. Dice lo que piensa, y se le exhorta a defender con vigor sus ideas. Puede ser difícil y algo incómodo en ocasiones, ya que la gente dice muchas cosas motivadoras, que cuestionan a fondo. Sin embargo, esto saca muchas ideas a la luz, para que podamos echarles un vistazo”.⁹

EL CONFLICTO INTERGRUPAL

El **conflicto intergrupalo** se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. En condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención sólo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etcétera.

Conflicto basado en la diversidad. Como se estudió en capítulos anteriores, pueden presentarse graves conflictos intergrupales por la diversidad de la fuerza de trabajo. Los conflictos más difíciles generados por la diversidad se relacionan con aspectos de raza, sexo, origen étnico y religión. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la diversidad presenta algunos aspectos destacados de las presiones y los conflictos experimentados por los empleados en algunos despachos de contadores públicos que nacen de las diferencias de género.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

LAS MUJERES EN LOS DESPACHOS DE CONTABILIDAD

Las mujeres que trabajan como contadoras públicas (CP) han luchado mucho tiempo con altos niveles de conflicto. La rotación entre esas profesionistas siempre ha sido mayor que en el caso de los hombres. Los despachos de contabilidad han hecho esfuerzos por tratar a todos sus profesionales por igual, con independencia de su sexo. Aunque es evidente que este enfoque es adecuado gran parte del tiempo, ha creado circunstancias inusuales respecto de la familia. Las mujeres que deseaban tener hijos, a menudo tenían que sacrificar su carrera. Como resultado, grandes despachos de contadores (por ejemplo, Deloitte & Touche y Ernst & Young) tradicionalmente han tenido pocas mujeres como socios y en la administración superior.

Una serie de encuestas entre contadores destacó los mayores niveles de conflicto y estrés experimentados por las mujeres. Aún más, datos reunidos de estas encuestas indicaron que muchos gerentes de contabilidad suponían que sus empresas estaban haciendo todo lo posible para que las mujeres adelantaran en su desarrollo profesional. A menudo los gerentes parecían creer que las altas tasas de rotación entre mujeres simplemente reflejaban opciones y preferencias personales y que, por ello, no eran parte de las responsabilidades de su empresa. Además, muchos gerentes indicaron que había poco que ellos pudieran hacer para mejorar la situación.

La información sobre los altos niveles de conflicto y las actitudes negativas abrieron los ojos de los despachos de contabilidad. Muchas organizaciones comenzaron a dar pasos para ayudar a las mujeres a aminorar el conflicto entre las exigencias familiares y del trabajo. Entre los programas más exitosos se cuenta el de horarios y trayectorias flexibles de carrera (que reducen el síndrome de “hacia arriba o afuera” existente en muchas empresas). La administración superior de muchas de estas empresas asigna mayor importancia al establecimiento y cumplimiento de políticas de mayor “consideración” hacia el personal. Por ejemplo, si las responsabilidades del puesto lo permiten, muchos despachos autorizan ahora que los empleados trabajen desde su casa dos o más días de la semana, pero a menudo exigen que estén en la oficina por lo menos un día a la semana. Además, los despachos contables han comenzado a contratar gente con más experiencia, alejándose así en cierta medida de la idea de que los nuevos contadores sólo deben incorporarse a la

organización si vienen directamente de colegios y universidades. Un mercado laboral viable para individuos más experimentados, a su vez, crea más oportunidades para que las mujeres regresen a su profesión después de, por ejemplo, haberse quedado en casa varios años para cuidar de sus niños.

Como resultado de estas mejoras, el ambiente en los despachos contables estadounidenses ha mejorado de manera sustancial para las mujeres. Así lo indican las tasas de rotación que ahora son casi idénticas entre contadores hombres y mujeres.¹⁰

Objetivo de aprendizaje:

2. Explicar las cinco fuentes de poder interpersonal que influyen en el manejo del conflicto.

EL PODER EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

El conflicto en las organizaciones a menudo refleja fuentes de poder interpersonales que sostienen y usan administradores, subordinados y compañeros de trabajo. Hay cinco importantes fuentes interpersonales de poder: poder de premiación, poder coercitivo, poder legítimo, poder de experto, o de la experiencia, y poder referente que la gente puede usar en situaciones de conflicto.¹¹

PODER DE PREMIACIÓN

El **poder de premiación** es la capacidad de una persona de influir en la conducta de los demás premiándolos por la conducta deseable. Por ejemplo, en la medida en que los subordinados valoren las recompensas del gerente como son los elogios, ascensos, dinero, tiempo libre, etc., cumplirán con las solicitudes y órdenes. Un gerente que controla la asignación de aumentos de sueldo por méritos en un departamento, posee poder de premiación sobre sus subordinados. En resumen, los empleados pueden sujetarse a los esfuerzos que hacen los gerentes de influir en su conducta porque esperan ser premiados por el acatamiento.

PODER COERCITIVO

El **poder coercitivo** es la capacidad de una persona para influir en la conducta de otros por medio de la imposición de sanciones. Por ejemplo, los subordinados pueden cumplir porque anticipan sanciones si no responden de manera favorable a las órdenes del gerente. Las sanciones pueden adoptar las formas de reprimendas, asignación a trabajos indeseables, supervisión más estrecha, obligación de cumplir con mayor rigor las reglas de trabajo, suspensión sin goce de sueldo y otras similares. La sanción final, desde la perspectiva de la organización, consiste en despedir al empleado.

Recuérdese, sin embargo, que los castigos llegan a tener efectos secundarios indeseables. Por ejemplo, el empleado que recibe una reprimenda oficial por un trabajo de mala calidad encontrará formas de evitar el castigo, como negarse a realizar la tarea, falsificar los informes de desempeño o ausentarse con frecuencia.

PODER LEGÍTIMO

Lo más frecuente es que el **poder legítimo** se refiera a la capacidad del gerente de influir en la conducta de los subordinados gracias a su posición formal en la jerarquía de la organización. Los subordinados responderán a este tipo de influencia porque reconocen el derecho legítimo del gerente a ordenar qué hacer. En ocasiones, los subordinados también pueden tener un derecho legítimo a decir qué hacer. Por ejemplo, un inspector de seguridad de la planta Martin Vought de Lockheed, en Camden, Arkansas, tiene el poder legítimo de detener la producción si hay una violación a las normas de seguridad, incluso si el gerente de la planta se opone y trata de impedir la intervención del inspector.

El poder legítimo es un concepto organizacional importante. Por lo general, un gerente tiene el poder de tomar decisiones dentro de un área específica de responsabilidades, como el control de calidad, la comercialización o la contabilidad. De hecho, esta área de responsabilidades define

las actividades en las que se espera que el gerente (y en ocasiones otros empleados) ejerza poder legítimo para influir en la conducta. Cuanto más se alejan los gerentes de su área específica de responsabilidades, más débil es su poder legítimo. Los empleados tienen una **zona de indiferencia** en relación con el ejercicio del poder gerencial.¹² En la zona de indiferencia los empleados aceptarán ciertas órdenes sin objetar el poder del gerente. Éste gozará de un importante poder legítimo para influir en la conducta de los subordinados. Sin embargo, fuera de esa zona el poder legítimo desaparece con rapidez. Por ejemplo, una secretaria transcribirá cartas, contestará el teléfono, abrirá la correspondencia y hará tareas similares para un gerente sin objeción alguna. Sin embargo, si el gerente le pide salir con él después del trabajo a tomar algo, la secretaria cuenta con la opción de negarse. Es evidente que la solicitud del gerente cae fuera de la zona de indiferencia de la secretaria. El gerente no tiene derecho legítimo a esperar que la secretaria acate su petición.

PODER EXPERTO

El **poder experto o de la experiencia** es la capacidad de una persona para influir en la conducta de los demás por sus habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos. En la medida en que los gerentes demuestran competencia en poner en práctica, analizar, evaluar y controlar las tareas de sus subordinados, adquirirán el poder de experto. Con frecuencia éste es relativamente limitado en cuanto a su alcance. Por ejemplo, un integrante de equipo de Overhead Door Company podría seguir con mucho cuidado el consejo de su líder de equipo acerca de la forma de programar un torno controlado en forma numérica y, sin embargo, no tomar en consideración su consejo sobre cuál de los tres planes de salud que ofrece la compañía debería escoger. En este caso, la integrante del equipo reconoce los conocimientos en un área, al mismo tiempo que rechaza la influencia en otra. La carencia de poder de experto muchas veces atormenta a los gerentes y empleados nuevos. A pesar de que un contador joven posea gran cantidad de conocimientos de teoría y procedimientos contables, tiene que demostrar esos conocimientos y aplicarlos en el curso del tiempo para que se le reconozca y acepte.

PODER REFERENTE

El **poder referente** es la capacidad de la persona para influir en la conducta de otros como resultado del cariño, respeto o admiración. Por ejemplo, la identificación de los subordinados con un gerente suele constituir la base del poder referente. Esa identificación a veces incluye el deseo de los subordinados de emular al gerente. (Véase en el capítulo 11 una explicación de la forma en que esta fuente de poder se relaciona con el liderazgo carismático.) Quizá un gerente joven copie el estilo de liderazgo de un gerente de mayor edad, admirado y con más experiencia. El gerente de mayor edad, por tanto, cuenta con alguna capacidad (cierto poder referente) para influir en la conducta del gerente más joven. Por lo general, el poder referente se asocia con personas que poseen características de personalidad admiradas, carisma o una buena reputación. A menudo se relaciona con líderes políticos, estrellas de cine, figuras de los deportes u otras personas muy conocidas (de ahí su uso en la publicidad para influir en la conducta de compra). Sin embargo, gerentes y empleados también tienen mucho poder referente por la fortaleza de sus personalidades. Meg Whitman, directora general de eBay usa su poder referente para motivar a los empleados a alcanzar las metas de su compañía.

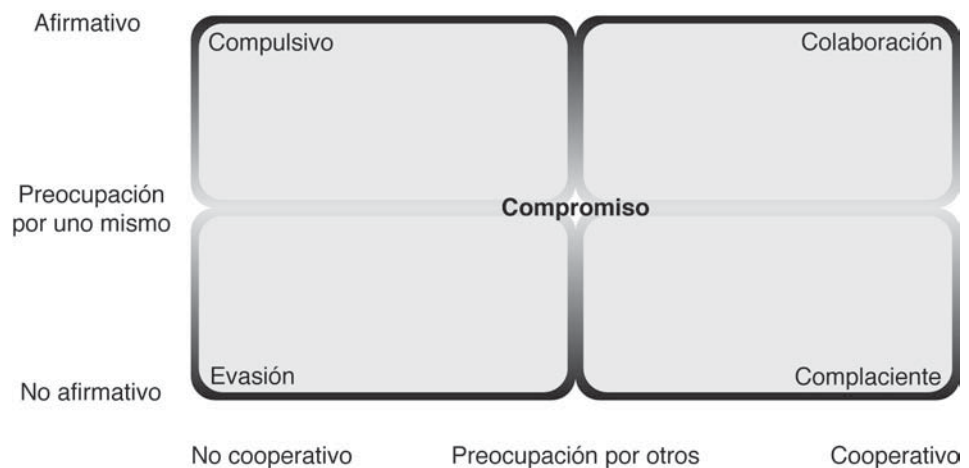
Tanto gerentes como empleados poseen fuentes interpersonales de poder en diverso grado. Desde luego, estas fuentes no funcionan de manera independiente, sino que a menudo sirven como base sobre la cual se desarrollan diversos tipos de conductas. Sin poder, es difícil resolver un conflicto para satisfacer a una persona.¹³

Objetivo de aprendizaje:

- Identificar cinco estilos de manejo del conflicto interpersonal y describir su uso.

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES

Los individuos manejan los conflictos interpersonales en diversas formas.¹⁴ La figura 9.3 presenta un modelo para entender y comparar cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales. Los estilos se identifican conforme a su ubicación en dos dimensiones: *preocupación por uno mismo* y *preocupación por otros*. El deseo de satisfacer las preocupaciones propias depende del grado en que uno sea *afirmativo* o *no afirmativo* en la prosecución de las metas propias. Su deseo de

Figura 9.3 Aspectos básicos de la motivación en el lugar de trabajo

satisfacer las preocupaciones de otros depende de la medida en que uno sea *cooperativo* o *no cooperativo*. Los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales representan diferentes combinaciones de afirmación y cooperación. Aunque uno puede tener una tendencia natural hacia uno o dos estilos, se pueden usar todos ellos según los cambios en la situación y las personas involucradas. Por ejemplo, el estilo que uno usa en la solución de un conflicto con un buen amigo, puede ser bastante diferente del estilo que uno usa con un desconocido cuando se presenta un incidente menor de tránsito. La sección de desarrollo de competencias al final de este capítulo contiene un cuestionario que el lector puede utilizar para evaluar sus propios estilos de manejo de conflictos. Le sugerimos que resuelva ahora dicho cuestionario.

ESTILO DE EVASIÓN

El estilo de evasión se refiere a las conductas no afirmativas y no cooperativas. Una persona usa este estilo para alejarse de los conflictos, hacer a un lado los desacuerdos y permanecer neutral. El enfoque de evasión refleja una aversión al estrés y frustración, y puede incluir la decisión de dejar que un conflicto se resuelva solo. Como desentenderse de asuntos importantes frecuentemente frustra a otros, el uso constante del estilo de evasión suele resultar en evaluaciones desfavorables por terceros. Las siguientes declaraciones ilustran el estilo de evasión.

- Si hay reglas que se apliquen al caso en particular, las cito; si no, dejo que la otra persona tome su propia decisión.
- Por lo general no asumo posturas que generen controversias.
- Temo meterme en tópicos que son fuente de discusiones con mis amigos.
- Está bien. De todos modos no era importante. Dejémoslo así.

Cuando un conflicto no resuelto impide alcanzar las metas, el estilo de evasión llevará a resultados negativos para la organización. Este estilo es deseable en ciertas situaciones, como cuando: 1) el asunto es menor o su importancia es pasajera, por lo que no vale la pena enfrentar el asunto; 2) el individuo no tiene suficiente información para atender efectivamente el asunto en ese momento; 3) el poder del individuo es tan bajo en relación con la otra persona, que hay poca oportunidad de conseguir un cambio (por ejemplo, desacuerdos con la nueva estrategia aprobada por la administración superior), y 4) otros pueden resolver mejor el conflicto.

ESTILO COMPULSIVO

El **estilo compulsivo** se refiere a conductas afirmativas y no cooperativas y representa un enfoque ganar-perder en los conflictos interpersonales. Quienes emplean el estilo compulsivo tratan de

alcanzar sus propias metas sin preocuparse de los demás. Este estilo se apoya en el poder coercitivo. Puede ayudar a una persona a lograr sus metas individuales, pero como la evasión, el estilo compulsivo tiende a dar como resultado evaluaciones desfavorables por terceros. Las siguientes declaraciones ilustran el estilo compulsivo.

1. Me gusta decirlo con claridad: Les guste o no, las cosas se hacen como yo digo, y puede ser que cuando otros hayan tenido la experiencia que yo tengo, recordarán esto y me lo agradecerán.
2. Convenzo a la otra persona de la lógica y beneficios de mi postura.
3. Insisto en que mi posición sea aceptada durante un desacuerdo.
4. Por lo general me atengo a mi solución del problema luego que comienza la controversia.

Los individuos con tendencias compulsivas suponen que la solución del conflicto significa que una persona debe ganar y la otra perder. Cuando se trata de conflictos entre subordinados o departamentos, los gerentes de estilo compulsivo amenazan o de hecho usan degradaciones de rango, despidos, evaluaciones negativas de desempeño y otras sanciones para obtener el cumplimiento. Cuando hay conflictos entre compañeros, un empleado con estilo compulsivo podría tratar de salirse con la suya apelando al jefe. Este enfoque representa un esfuerzo de usar al jefe para someter al compañero que se opone.

El uso excesivo del estilo compulsivo reduce la motivación de trabajo de los empleados, porque no se han considerado sus intereses. En ciertos casos, el estilo compulsivo puede ser necesario, como cuando: 1) hay emergencias que requieren acción inmediata; 2) se deben tomar cursos de acción impopulares en bien de la eficacia y supervivencia de largo plazo de la organización; y 3) la persona necesita emprender acciones para su propia protección e impedir que otros se aprovechen de ella.

La acusación de prácticas organizacionales ilegales, inmorales o ilegítimas por parte de miembros actuales o anteriores de la organización, con el fin de cambiar tales prácticas, se llama **filtración de la denuncia**. Con demasiada frecuencia la administración superior cree que los que filtran las denuncias crean un conflicto más negativo que positivo. Como resultado, los emisores de papeles suelen adoptar el estilo compulsivo cuando tratan con los que incurren en esta práctica. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la ética es un ejemplo de las presiones coercitivas sufridas por alguien que filtró una denuncia en su esfuerzo por conducirse en forma ética.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

RON GARDNER FILTRA LA DENUNCIA

El Kentucky Transportation Cabinet (Departamento Estatal de Transporte) supuestamente castigó a Ron Gardner, un ingeniero estatal residente, que informó que los inspectores de los puentes armados estaban pidiendo sobornos a los contratistas en un proyecto de pintura de puentes en Louisville, Kentucky (Estados Unidos). Gardner presentó una demanda al amparo de la ley estatal de filtración de denuncias, alegando que había sido transferido a otra posición y que se le habían negado puestos de mayor sueldo después de alertar a sus supervisores de que los inspectores encargados de pintar el puente John F. Kennedy habían incurrido en prácticas deshonestas: solicitaban sobornos de los contratistas, abultaban las nóminas con empleados ficticios, inflaban los registros de tiempo trabajado y recibían comisiones indebidas de los proveedores. A decir de Gardner, un inspector llegó a amenazar a un contratista con una pistola durante una discusión. Si gana el juicio, Gardner podría tener derecho a recibir un pago por daños punitivos.

El departamento y sus contratistas de pintura ya estaban en conflicto cuando Gardner asumió el puesto de ingeniero residente en Bullit County, para supervisar el trabajo. Como sus jefes no le hicieron caso, se puso en contacto con la Agencia Federal de Investigaciones (FBI). Ésta ya había sido alertada por los contratistas y estaba realizando su propia investigación.

Puede verse mayor información sobre Kentucky Transportation Cabinet en la página web de la organización en <http://www.kyte.state.ky.us>

Los agentes federales acabaron reuniendo evidencia suficiente y arrestaron a Kevin Earles en relación con un supuesto plan para pedir dinero a los contratistas que trabajaban en el proyecto del puente. La FBI había grabado a un contratista y a un agente encubierto de la agencia mientras pagaban a Earles un total de 15 000 dólares como soborno. El Departamento de Transporte despidió a Earles y suspendió a otros dos inspectores y, luego de una larga disputa legal, también canceló las operaciones con los contratistas de pintura.¹⁵

ESTILO COMPLACIENTE

El **estilo complaciente** se refiere a comportamientos cooperativos y no afirmativos. La complacencia representaría un acto desinteresado, una estrategia de largo plazo para estimular la cooperación de los demás o simplemente someterse a los deseos de otros. Por lo general, los individuos de estilo complaciente son evaluados en forma favorable, aunque también pueden ser percibidos como débiles y sumisos. Las siguientes declaraciones indican este estilo:

- El conflicto se maneja mejor mediante la suspensión de mis metas personales para conservar buenas relaciones con los demás.
- Si esto hace felices a los demás, estoy de acuerdo por completo.
- Me gusta suavizar los desacuerdos haciendo que parezcan menos importantes.
- Alivio el conflicto con la indicación de que nuestras diferencias son triviales y después muestro buena voluntad al mezclar mis ideas con las de la otra persona.

Es probable que cuando se use el estilo complaciente se actúe como si el conflicto fuera a desaparecer con el tiempo y se buscara la cooperación. Quien recurre a él, intentará reducir las tensiones y el estrés por medio de la confianza y el respaldo. Este estilo demuestra preocupación por los aspectos emocionales del conflicto, pero poco interés por resolver sus aspectos importantes. El estilo complaciente simplemente da como resultado que la persona esconda sus sentimientos personales o los disimule. Por lo general, no es eficaz si se utiliza como estilo dominante. A corto plazo, el estilo complaciente llega a ser efectivo cuando: 1) la persona se encuentra en una situación potencialmente explosiva de conflicto emocional, y se usa la suavidad para desactivarla; 2) mantener la armonía y evitar los trastornos son especialmente importantes a corto plazo, y 3) los conflictos se basan sobre todo en la personalidad de los individuos y no es posible resolverlos con facilidad.

ESTILO DE COLABORACIÓN

El **estilo de colaboración** se refiere a las conductas de firme cooperación y afirmación. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo de los conflictos interpersonales. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos. La persona que usa este estilo tiende a: 1) ver el conflicto como algo natural, útil e incluso como medio que conduce a una solución más creativa si se maneja en forma apropiada; 2) mostrar confianza y sinceridad con otros; y 3) reconocer que cuando se resuelve el conflicto para satisfacción de todos es probable que se produzca un compromiso con la solución. La persona que utiliza el estilo de colaboración suele ser vista como dinámica y evaluada de manera favorable. Las siguientes declaraciones ilustran el estilo de colaboración:

- Primero trato de superar cualquier desconfianza que existiera entre nosotros. Luego intento llegar a los sentimientos que ambos tenemos sobre los asuntos. Insisto en que nada de lo que decidimos es definitivo, y sugiero que encontremos una posición que ambos podamos poner a prueba.
- Le expreso a la otra persona mis ideas, busco activamente que exprese sus ideas, y busco una solución que sea benéfica para ambos.

- Me gusta sugerir soluciones nuevas y aprovechar los diversos puntos de vista que se hayan expresado.
- Trato de profundizar en un tema para encontrar una solución buena para todos.

Con este estilo, el conflicto se reconoce en forma abierta y todos los interesados lo evalúan. Compartir, examinar y evaluar las razones del conflicto debe conducir al desarrollo de una alternativa que lo resuelva en forma efectiva y completamente aceptable para todos los participantes. La colaboración es más práctica cuando: 1) se necesita un alto nivel de cooperación para justificar la dedicación de tiempo y energía extra que se requiere para que valga la pena resolver el conflicto; 2) el poder entre las personas implicadas es semejante, de modo que se sienten libres de interactuar con sinceridad, y sin importar su situación formal; 3) existe potencial para obtener beneficios mutuos, en particular a largo plazo, para resolver la disputa a través del proceso ganar-ganar, y 4) existe suficiente respaldo organizacional para dedicar tiempo y energía a la solución de disputas mediante la colaboración. Las normas, los premios y las sanciones de la organización, en especial los establecidos por la alta gerencia brindan la estructura para estimular o desanimar la colaboración.

ESTILO DE CONCESIONES

El estilo de concesiones se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Se basa en el principio de dar y tomar. Normalmente incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado, y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como medio de solución de conflictos. Las siguientes afirmaciones muestran un estilo de concesiones.

- Quiero saber cómo y qué sienten los demás. Cuando la oportunidad es la adecuada, les explico lo que siento e intento mostrar que están equivocados. Por supuesto que muchas veces es necesario llegar a un acuerdo a medio camino.
- Por lo general, después de que no logro lo que quiero, me topo con la necesidad de buscar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
- Cedo ante los demás si ellos están dispuestos a coincidir conmigo a medio camino.
- Como dice el adagio antiguo, la mitad de un pan es mejor que nada. Dividamos la diferencia.

La persona que hace concesiones a otros tiende a recibir evaluaciones favorables. Se sugieren varias explicaciones de la evaluación favorable del estilo de concesiones, entre ellas: 1) es vista sobre todo como un “refrenarse” cooperativo; 2) refleja una manera pragmática de enfrentar los conflictos, y 3) ayuda a mantener buenas relaciones futuras.

El estilo de concesiones no debe usarse pronto en la solución de conflictos por varias razones. En primer lugar, es probable que los participantes lleguen a tomar decisiones de medio camino en los asuntos expresados, no en los asuntos reales. Es frecuente que los asuntos que se tratan primero en un conflicto no sean los reales, y una solución prematura evitará un diagnóstico o exploración completa de los asuntos reales. Por ejemplo, los estudiantes que se quejan con sus profesores de que sus cursos son muy difíciles y complicados pueden estar simplemente tratando de negociar una calificación más alta. En segundo, es más fácil aceptar una posición inicial que buscar alternativas que sean más aceptables para todos los participantes. En tercero, estas negociaciones son inadecuadas para toda o parte de la situación cuando no se trata de la mejor decisión disponible. En otras palabras, un examen adicional puede revelar una mejor forma de resolver el conflicto.

En comparación con el estilo de colaboración, el de concesiones no eleva al máximo la satisfacción conjunta. Las concesiones logran una satisfacción moderada, pero sólo parcial, para cada persona. Es probable que este estilo resulte apropiado cuando: 1) el acuerdo permita a cada persona estar en mejor situación, o al menos no peor de lo que estaría si no se llegara a un acuerdo; 2) simple y sencillamente es imposible lograr un convenio total ganar-ganar, y 3) las metas contradictorias o los intereses opuestos obstaculicen el acuerdo sobre la propuesta de una persona.

USO ORGANIZACIONAL

Estudios realizados sobre el uso de diferentes estilos para el manejo del conflicto interpersonal señalan que la colaboración tiende a ser característica de: 1) las personas más exitosas, y 2) de

organizaciones de alto desempeño. La gente tiende a percibir la colaboración en términos del uso constructivo del conflicto. El uso de la colaboración parece dar como resultado sentimientos positivos en los demás, así como autoevaluaciones favorables de desempeño y capacidades.

En contraste con la colaboración, los estilos compulsivo y de evasión suelen presentar efectos negativos; tienden a asociarse con el uso menos constructivo del conflicto, sentimientos negativos de los demás y evaluaciones desfavorables de desempeño y habilidades. Los efectos de la complacencia y las concesiones son mixtos. En ocasiones el uso de la complacencia da como resultado sentimientos positivos de los demás. Pero estas personas no aplican evaluaciones favorables de desempeño y capacidades a quienes recurren al estilo complaciente. El uso del estilo de concesiones suele ir seguido de sentimientos positivos de los demás.¹⁶

Objetivo de aprendizaje:

4. Definir los tipos básicos de negociación y explicar varias estrategias de negociación.

LA NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

La **negociación** es un proceso en que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de negociaciones, colaboración y quizá cierta compulsividad sobre temas vitales. Una situación de negociación se suscita cuando:

- dos o más individuos deben tomar una decisión sobre sus metas combinadas;
- los individuos están comprometidos en el uso de medios pacíficos para resolver su conflicto, y
- no hay método o procedimiento claro o establecido para tomar la decisión.¹⁷

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Los cuatro tipos básicos de negociaciones son distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional.¹⁸

Negociaciones distributivas. Las situaciones tradicionales de ganar-perder y una cantidad fija, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda, caracterizan las **negociaciones distributivas**. Con frecuencia surgen en relación con temas económicos, comunicaciones cautelosas, o expresiones limitadas de confianza. Es común el uso de amenazas y afirmaciones distorsionadas y demandas. En resumen, las partes se hallan enfrascadas en un conflicto intenso, cargado de emociones. En las negociaciones distributivas dominan los estilos compulsivo y de concesiones.

Algunos individuos y grupos todavía creen en las negociaciones distributivas extremas (ganar-perder), y los negociadores tienen que estar preparados para contrarrestarlas. El conocimiento y la conciencia probablemente sean los medios más importantes para enfrentarse a las estrategias de negociación ganar-perder de la otra parte. Cuatro de las estrategias ganar-perder más comunes que uno puede enfrentar como negociador son las siguientes.¹⁹

- *Lo quiero todo.* Al plantear una oferta extrema y luego hacer concesiones a regañadientes, si es que las hace, la otra parte espera agotar la resistencia de usted. Sabrá que ha encontrado un negociador de este tipo cuando se topa con las siguientes tácticas: 1) la primera oferta de la contraparte es extrema; 2) se hacen concesiones menores a regañadientes; 3) se le presiona para que ofrezca concesiones mayores, y 4) la otra parte rehúsa ser recíproco.
- *Perversión del tiempo:* El negociador ganar-perder puede utilizar el tiempo como un arma poderosa. Cuando se usa cualquiera de las siguientes técnicas, usted debe rechazar verse obligado a caer en una posición desfavorable: 1) la oferta es válida sólo durante un tiempo limitado; 2) lo presionan para que acepte fechas límite arbitrarias; 3) la otra parte obstruye o demora el avance de las negociaciones, y 4) la contraparte aumenta la presión para que usted llegue a un acuerdo rápidamente.
- *Policía bueno, policía malo.* Los negociadores que utilizan esta estrategia esperan inclinarlo a su lado alternando el uso de un comportamiento favorable con otro amenazador. Usted debe

tomar precauciones cuando se vea frente a las siguientes tácticas: 1) la contraparte se vuelve irracional o abusiva; 2) la otra parte abandona las negociaciones; y 3) tiene un comportamiento irracional seguido de una conducta razonable y favorable para usted.

- *Ultimátum*: Esta estrategia está diseñada para obligarlo a que se someta a la voluntad de la contraparte. Debe estar alerta cuando la otra parte intenta cualquiera de las siguientes tácticas: 1) le presenta a usted una oferta de tomar o dejar; 2) la contraparte intenta abiertamente forzarlo a que acepte sus demandas; 3) la contraparte no está dispuesta a hacer concesiones, y 4) se espera que usted haga todas las concesiones.

Negociación integradora. La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes se denomina **negociación integradora**. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable. La elección, que rara vez se percibe como aceptable por igual, es tan sólo ventajosa para ambas partes. Los participantes están intensamente motivados para solucionar problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas. Los estilos de manejo de conflictos de colaboración y concesiones predominan en las negociaciones integradoras.

En el exitoso libro *Getting to Yes*, R. Fisher y W. Ury bosquejan cuatro principios clave para las negociaciones integradoras (ganar-ganar), que dan la base de una estrategia de negociación integradora.

- *Separe a la gente del problema.* El primer principio para alcanzar una solución mutuamente satisfactoria es desentrañar los temas sustantivos de la negociación, de los temas de relaciones personales entre las partes y tratar con cada serie de temas por separado. Los negociadores deben verse a sí mismos como trabajando lado a lado, tratando los temas o problemas sustantivos en lugar de atacarse unos a otros.
- *Enfóquese en los intereses, no en las posiciones.* El ego de la gente tiende a identificarse con sus posiciones negociadoras. Además, enfocarse sólo en las posiciones declaradas a menudo oscurece lo que los participantes realmente necesitan o desean. En lugar de enfocarse sólo en las posiciones que toma cada negociador, es una estrategia mucho más efectiva enfocarse en las necesidades e intereses humanos subyacentes que los hicieron adoptar esas posiciones.
- *Invente opciones para obtener ganancias mutuas.* El diseñar soluciones óptimas bajo presión en presencia de un adversario tiende a angostar el pensamiento de la gente. La búsqueda de la solución correcta inhibe la creatividad, especialmente cuando las ventajas son altas. Se pueden quitar estos tapajos estableciendo un foro en donde se generan diversas posibilidades antes de decidir las acciones que se deben tomar.
- *Insista en usar criterios objetivos.* Las partes deben discutir las condiciones de la negociación en función de alguna norma justa, como el valor en el mercado, opiniones de expertos, costumbres o leyes. Este principio dirige el enfoque, alejándolo de lo que las partes están dispuestas o no dispuestas a hacer. Cuando se utilizan criterios objetivos, ninguna de las dos partes tiene que ceder ante la otra, y ambas partes pueden someterse a una solución justa.²⁰

Ron Shapiro es un buen ejemplo de una persona que concede gran importancia a las negociaciones integradoras. Obsérvese el énfasis sobre la importancia de la avenencia y los enfoques colaboradores en el siguiente recuadro de Competencia de manejo de la comunicación.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

RON SHAPIRO Y LAS NEGOCIACIONES AMABLES

Ron Shapiro es coautor de *The Power of Nice: How to Negotiate so Everyone Wins, Especially You*, y director general del Shapiro Negotiations Institute. Él ha negociado incontables arreglos que van desde adquisiciones de inmuebles hasta fusiones corporativas, desde grandes paquetes financieros

hasta préstamos hipotecarios para casas, desde resolver huelgas de orquestas sinfónicas y de árbitros de beisbol hasta negociar contratos de atletas profesionales.

En alguna época, Shapiro representó a Oprah Winfrey, antes de que ella fuera realmente famosa. La perdió como cliente cuando otra agencia la sedujo con promesas de conseguirle más dinero por su contrato de TV. Contra su mejor opinión, la empresa de Shapiro acabó demandando a Oprah porque todavía debía algunas comisiones. Shapiro ganó y recibió su dinero, pero hoy reconoce que la victoria en tribunales fue una ganancia a corto plazo que le costó mucha buena voluntad a largo plazo. Shapiro dice: “Mi relación con Oprah es un buen ejemplo de cómo no negociar. Esa experiencia resultó una lección para toda la vida: No negocies como si nunca fueras a volver a hacer negocios con esa persona”.

Shapiro sostiene ahora que “el poder de la amabilidad” es la ruta para una negociación exitosa. Afirma: “Olvídense de ganadores y perdedores. Olvídense de conquistadores y víctimas. La negociación no es una guerra. No se trata de que la otra parte agite una bandera y se rinda. No piense en lastimar. Piense en ayudar. No exija. Escuche. La mejor forma de conseguir la mayor parte de lo que usted quiere, es ayudar a la otra parte a conseguir algo de lo que desea... Superficialmente, la negociación puede parecer que se trata de ganar y perder. Después de todo, al vencedor le corresponde el botín. Pero, ¿es cierto que sólo los más duros, rudos y mezquinos negociadores son los más exitosos?... Estos negociadores sin duda tendrán éxito en sus arreglos, pero la mayoría fracasará a largo plazo. Yo creo que uno puede ser ‘amable’ y de todos modos conseguir lo que uno quiere. De hecho, a menudo se obtienen mejores resultados, se alcanzan más metas y se construyen relaciones de largo plazo con resultados todavía mayores”.²¹

Puede verse más información sobre Shapiro Negotiations Institute en la página web de la organización en <http://www.shapironegotiations.com>.

Estructuración de actitudes. La **estructuración de actitudes** es el proceso por el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas. A lo largo de cualquier negociación, las partes revelan ciertas actitudes (por ejemplo, hostilidad o amabilidad y competitividad o cooperación) que influyen en las comunicaciones.

En alguna época, prevalecieron actitudes hostiles y competitivas entre los principales hoteles de San Francisco y los integrantes del sindicato Culinary Local 2. Un elemento de su reestructuración de actitudes fue la utilización de La Vonne Ritter como una tercera parte mediadora. Ella convivió varios días con los líderes del sindicato y de los hoteles desarrollando un programa de capacitación para los equipos de solución de problemas, los cuales estaban formados por representantes del sindicato y de la administración superior de los hoteles. También crearon una declaración de misión para sus nuevas relaciones de trabajo. Los siguientes elementos de la declaración de la misión centran su atención en la estructuración de actitudes.

- Será misión del grupo de empleadores múltiples de los hoteles de San Francisco y de los sindicatos crear una nueva sociedad en las relaciones laborales.
- Estamos comprometidos a crear de manera conjunta modelos de categoría mundial en el ramo de la hotelería, demostrando que la asociación de sindicato y empleadores puede lograr una ventaja competitiva verdaderamente exitosa.
- Al reconocer que la responsabilidad conjunta del proceso es necesaria para asegurar el éxito de las partes, compartiremos toda la información importante para fomentar una mejor comunicación.
- Para lograr esta misión nos comprometemos con la sinceridad, la dignidad humana, la cortesía, el respeto mutuo y un nivel de confianza siempre creciente.²²

Negociaciones intraorganizacionales. Con frecuencia los grupos negocian mediante representantes. Por ejemplo, los representantes de los países de la OPEP establecen los precios del cartel. Sin embargo, estos representantes tienen que obtener primero la aprobación de los líderes de sus respectivos países antes de que puedan preparar un acuerdo conjunto. En las **negociaciones intraorganizacionales**, cada grupo de negociadores trata de construir consensos para llegar a acuerdos y resolver el conflicto intragrupal antes de tratar con los negociadores del otro grupo. Por ejemplo, los miembros de la federación hotelera de San Francisco tuvieron que

dedicar bastante tiempo a negociar entre ellos mismos los nuevos conceptos, actitudes y prácticas que se requerían para alcanzar un acuerdo satisfactorio con los miembros del sindicato.

DILEMA DE LOS NEGOCIADORES

Los negociadores comprenden cada vez más la importancia de crear valor en forma cooperativa mediante el proceso de negociación integradora. Sin embargo, también deben reconocer el hecho de que tal vez ambas partes busquen ganar mediante el proceso distributivo. El **dilema de los negociadores** significa que la táctica de autogancia tiende a rechazar los intentos para crear una mayor ganancia mutua. Normalmente se presenta una solución óptima cuando ambas partes discuten en forma abierta el problema, respetan las necesidades importantes y la relación de cada uno y buscan en forma creativa satisfacer los intereses de ambas. Sin embargo, no siempre ocurre este tipo de comportamiento.²³

Los negociadores ganar-ganar son vulnerables a las tácticas de los negociadores ganar-perder. Como resultado, con frecuencia los negociadores se sienten incómodos respecto al uso de estrategias integradoras, porque esperan que la otra parte use estrategias distributivas. Muchas veces esa desconfianza mutua hace que los negociadores dejen sobre la mesa ganancias conjuntas. Es más, después de salir lastimados en varios encuentros con estrategias ganar-perder experimentados, la táctica hacia la autogancia se vuelve engañosa. Los estrategias ganar-ganar pronto “aprenden” a convertirse en estrategias ganar-perder. Por último, si ambos negociadores usan estrategias distributivas, desaparece prácticamente la posibilidad de lograr grandes beneficios mutuos. Es probable que las negociaciones resulten en que ambas partes sólo reciban beneficios mínimos.

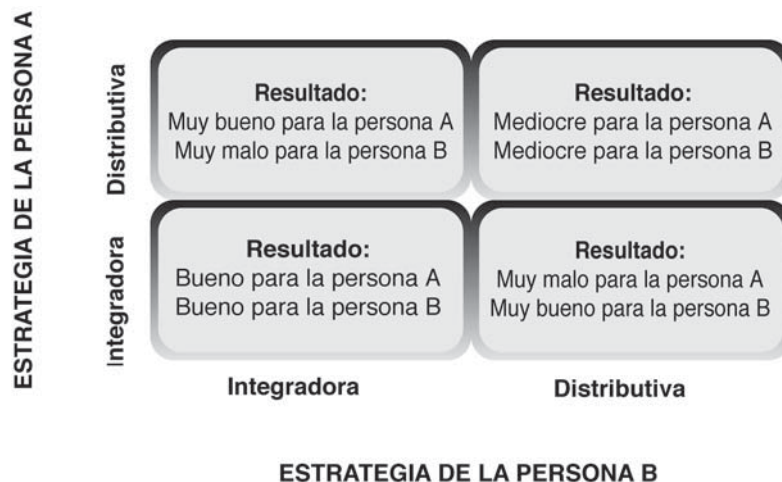
Esto se puede expresar en forma gráfica, colocando las estrategias de negociación integradora y distributiva sobre los ejes vertical y horizontal, que representan las dos partes negociadoras. Así se puede desarrollar una matriz de resultados probables del proceso de negociación, con objeto de mostrar el dilema de los negociadores, como se muestra en la figura 9.4 para las personas A y B.

LA NEGOCIACIÓN TRANSCULTURAL

Los numerosos temas y complejidades pertinentes a todas las negociaciones se incrementan en ocasiones en forma dramática cuando los negociadores provienen de diferentes culturas.²⁴ La tabla 9.2 proporciona ejemplos de algunas de estas diferencias, según un estudio de más de 300 negociadores en 12 países. Como ya se dijo, dos enfoques fundamentales de la negociación son ganar-ganar y ganar-perder. Obsérvese que 100% de los que respondieron en Japón destacaron

Figura 9.4

Matriz de resultados negociados



Fuente: Adaptado de Anderson, T., “Step into my parlor: A survey of strategies and techniques for effective negotiation”, en *Business Horizons*, mayo-junio de 1992, 75.

Tabla 9.2

Efectos culturales en el estilo de negociación												
ACTITUD NEGOCIADORA: ¿GANAR-GANAR O GANAR-PERDER?												
	Japón	China	Argentina	Francia	India	EEUU	Reino Unido	Alemania	México	Nigeria	Brasil	España
<i>Ganar-ganar (%)</i> :	100	82	81	80	78	71	59	55	50	47	44	37
ESTILO PERSONAL: ¿FORMAL O INFORMAL?												
	Nigeria	España	China	México	Reino Unido	Argentina	Alemania	Japón	India	Brasil	Francia	EEUU
<i>Formal (%)</i> :	53	47	46	42	35	35	27	27	22	22	20	17
ESTILO DE COMUNICACIÓN: ¿DIRECTO O INDIRECTO?												
	Japón	Francia	China	Reino Unido	Brasil	India	Alemania	EEUU	Argentina	España	México	Nigeria
<i>Indirecto (%)</i> :	27	20	18	12	11	11	9	5	4	0	0	0
FORMA DEL ACUERDO: ¿GENERAL O ESPECÍFICO?												
	Japón	Alemania	India	Francia	China	Argentina	Brasil	EEUU	Nigeria	México	España	Reino Unido
<i>General (%)</i> :	46	45	44	30	27	27	22	22	20	17	16	11

Fuente: Adaptado de Salacuse, J.W., "Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results". *Negotiation Journal*, julio de 1998, pp. 221-240.

ganar-ganar en su enfoque de negociación. En contraste, sólo 17% de los negociadores españoles utilizaron el enfoque ganar-ganar. La tabla también compara a los negociadores de estos países en el grado de formalidad en sus negociaciones, si su comunicación tiende a ser directa o indirecta, y si dan importancia a poder alcanzar un acuerdo general o entendimientos o contratos detallados.

El grado de formalidad se refiere al estilo del negociador. Por ejemplo, un negociador de Alemania con un estilo muy formal, puede insistir en dirigirse a los individuos por sus títulos, evitar el uso de historias o anécdotas personales, y evitar cualquier mención de su vida privada o familiar. En contraste, un negociador de Estados Unidos con un estilo informal puede usar los nombres (sin apellidos) como una forma de dirigirse a alguien, esforzarse por desarrollar una relación personal con las otras partes y vestir deliberadamente en forma casual. El contraste entre las comunicaciones directas e indirectas tiene que ver principalmente con la franqueza y rectitud

(sin rodeos de palabras) que puede haber en las comunicaciones durante una negociación. La comunicación indirecta consiste en un fuerte uso de la comunicación no verbal (véase el capítulo 12) y muchas declaraciones vagas. Se suele considerar a los negociadores alemanes y estadounidenses como muy directos en sus negociaciones. A los negociadores franceses y japoneses se les considera como más indirectos, que confían mucho en pistas no verbales para ayudarles a entender las negociaciones.

Los supuestos y generalizaciones tradicionales pueden no ser siempre aplicables a las negociaciones y solución de conflictos entre las partes cuando han establecido relaciones íntimas y de largo plazo. Esta situación se aplica especialmente a las negociaciones de los japoneses con aquellas personas a las que consideran estar bien enteradas o ser parte del círculo interno. Casi por definición, los hombres de negocios japoneses consideran que los occidentales son extraños. Por lo mismo, los occidentales con frecuencia suponen incorrectamente que los japoneses nunca utilizan enfoques directos o de confrontación para la solución y negociación de conflictos. En realidad, a menudo son muy directos para resolver diferencias de opinión con los *que son parte del círculo interno*. Expresan en forma explícita las diferencias principales entre los miembros del grupo y enuncian sus exigencias, rechazos y contraofertas directamente.²⁵

El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural revela cómo Levi Strauss negoció un difícil problema ético que se refería al uso de mano de obra infantil en Bangladesh.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

LEVI STRAUSS EN BANGLADESH

Un gerente de operación de Levi Strauss se dio cuenta de que dos contratistas de la compañía en Bangladesh empleaban a niños menores de 14 años de edad. Aunque esto es aceptable conforme a la legislación de Bangladesh, viola las normas de la Organización Internacional de Trabajo, que prohíbe el empleo de niños menores de 14 años de edad. Además, Levi Strauss tiene un código de ética bien desarrollado que prohíbe expresamente que sus contratistas violen la legislación sobre mano de obra infantil. Si llega a haber una violación, la política de la empresa exige que los contratistas despidan a los niños menores de 14 años so pena de cancelarles sus operaciones. Sin embargo, después de estudiar el asunto, el gerente descubrió que los niños menores de edad con frecuencia eran el único sostén de sus familias.

En Bangladesh, las normas locales toleran las prácticas de trabajo infantil, y la sociedad local parece dar mayor valor a las necesidades económicas básicas de las familias, que a la protección de los niños. Por ende, el significado moral de los temas en este caso era bastante elevado, aunque los gerentes de Levi Strauss y los proveedores de Bangladesh no estaban de acuerdo sobre cuál de los valores era más importante.

Levi Strauss es una gran corporación multinacional que opera en un país en desarrollo. Se encontraba en una posición relativamente poderosa, y podía exigir que los proveedores liquidaran a sus trabajadores menores de edad, de lo contrario cancelarían sus contratos. Puesto que el comportamiento de los proveedores iba en contra de las normas de la Organización Internacional de Trabajo y el código de ética de Levi, la compañía necesitaba detener esta práctica tan pronto como fuera posible. Además, era intenso el escrutinio de los medios (de comunicación) de las prácticas laborales multinacionales y sería difícil explicar una demora en las acciones.

El enfoque distributivo (compulsivo) simplemente significaría exigir que los proveedores despidieran a todos los niños menores de 14 años, o cancelar sus contratos. Es interesante que Levi Strauss haya negociado una solución con los proveedores, cuando supo que muchos de los niños menores de edad eran el único sostén de sus familias. La empresa negoció con los proveedores que los niños renunciaran al trabajo y regresaran a la escuela. Los proveedores siguieron pagando sus salarios regulares a los menores de edad mientras asistían a la escuela, ofreciéndole a cada uno un empleo cuando cumplieran los 14 años. A su vez, Levi Strauss estableció un fondo para la educación de los niños, que incluye libros, uniformes y colegiatura. Los contratistas no dieron empleo a otros niños menores de 14 años de edad.²⁶

Puede verse mayor información sobre Levi Strauss en la página web de la organización en <http://www.levistrauss.com>.

MEDIACIÓN

La **mediación** es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos (o más partes) a solucionar uno o más problemas. La mayoría de las negociaciones reales ocurre directamente entre las partes involucradas, pero cuando parece que se estancan en un conflicto ganar-perder, un mediador, que actúe como parte neutral, puede ayudarlos a resolver sus diferencias.²⁷ Recuerde las acciones de Leslie Kossoff en el caso introductorio. Parte de su intervención como consultora con el fabricante de equipo hospitalario de la costa oeste fue servir como mediadora entre el personal de ventas y el de investigación y desarrollo.

Los mediadores necesitan habilidades especiales. Tienen que: 1) ser capaces de diagnosticar el conflicto, 2) contar con la capacidad para dar fin a los puntos muertos y facilitar las pláticas en el momento oportuno, 3) mostrar aceptación mutua y 4) tener la capacidad de proporcionar respaldo y seguridad emocional. En resumen, el mediador efectivo debe inspirar confianza y aceptación en las partes en conflicto.

Entre las funciones esenciales del mediador se hallan las siguientes.

- *Asegurar la motivación mutua.* Cada parte debe contar con incentivos para solucionar el conflicto.
- *Lograr un equilibrio de poder en la situación.* Si el poder de la situación de las partes no es parejo, quizá resulte difícil establecer la confianza y mantener líneas de comunicación abiertas.
- *Coordinar los esfuerzos de confrontación.* Los actos positivos de una de las partes tienen que ser coordinados con la disposición de la otra parte para hacer lo mismo. La falta de coordinación en las iniciativas positivas y la disposición para responder, socava los esfuerzos futuros para resolver las diferencias.
- *Fomentar la sinceridad en el diálogo.* El mediador ayuda a establecer normas de sinceridad, proporciona seguridad y respaldo y disminuye los riesgos asociados con la franqueza.
- *Mantener un nivel de estrés óptimo.* Si la amenaza y el estrés son muy bajos, el incentivo para cambiar o encontrar una solución es mínimo. Sin embargo, si son muy altos las partes no lograrán procesar la información y detectar alternativas creativas. Quizá comiencen a polarizarse y adopten posiciones rígidas.²⁸

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- | | |
|---|--|
| 1. Definir los cuatro niveles básicos de conflicto en las organizaciones. | El conflicto ocurre a cuatro diferentes niveles en las organizaciones: intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupalo. El conflicto intrapersonal surge dentro del individuo. El conflicto interpersonal existe cuando se percibe que los deseos o anhelos de alguien están en oposición con los de otra persona. El conflicto intragrupal ocurre entre miembros del grupo. El conflicto intergrupalo ocurre entre grupos o equipos. |
| 2. Explicar las cinco fuentes de poder interpersonal que influyen en el manejo del conflicto. | Las fuentes interpersonales de poder incluyen el poder de premiación, el poder coercitivo, el poder legítimo, el poder de experto y el poder referente. Estas fuentes de poder se pueden complementar o desmerecer entre sí en el proceso de manejo del conflicto. |
| 3. Identificar cinco estilos de manejo del conflicto interpersonal y describir su uso. | Los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales son el de evasión, el compulsivo, el complaciente, el de colaboración y el de concesiones. Un individuo puede tener una preferencia natural por uno o dos de estos estilos, pero es probable que los use todos al paso del tiempo cuando tenga que enfrentar diversas situaciones de conflictos. A manera de recordatorio, se presenta un instrumento para medir el estilo de motivación de conflictos del lector, en la sección de Desarrollo de competencias, al final de este capítulo. |

4. Definir los tipos básicos de negociación y explicar varias estrategias de negociación.

La negociación es un componente del manejo del conflicto. Los cuatro tipos básicos de negociación son la distributiva, integrativa, estructuración de actitudes y la intraorganizacional. Los dos enfoques básicos en las tácticas y conductas de negociación son los procesos ganar-ganar (integrativo) y ganar-perder (distributivo). Las negociaciones que incluyen individuos de diferentes culturas son todavía más complejas que aquellas entre individuos de la misma cultura. La mediación puede ser útil cuando las partes que intervienen anticipan o experimentan dificultades para llegar a acuerdos.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Ambigüedad de funciones
Conflicto
Conflicto de funciones
Conflicto intergrupar
Conflicto interpersonal
Conflicto intragrupal
Conflicto intrapersonal
Conjunto funcional
Dilema de los negociadores
Estilo complaciente
Estilo compulsivo
Estilo de colaboración
Estilo de concesiones
Estilo de evasión
Estructuración de actitudes

Filtrar una denuncia
Función
Manejo del conflicto
Mediación
Negociación
Negociaciones distributivas
Negociaciones integradoras
Negociaciones intraorganizacionales
Poder coercitivo
Poder legítimo
Poder referente
Poder de experto o de la experiencia
Poder de premiación
Zona de indiferencia

PREGUNTAS DE REPASO

- Vuelva a leer el caso introductorio sobre la fuerza de ventas dividida. ¿Qué niveles de conflicto son evidentes en este caso? Explíquelo.
- Vuelva a leer el recuadro de Competencia en el manejo de la diversidad sobre las mujeres en los despachos de contabilidad. ¿Qué niveles de conflicto son evidentes en este caso? Explíquelo.
- Ofrezca ejemplos personales de a) conflicto enfoque-enfoque, b) conflicto evasión-evasión, y c) conflicto enfoque-evasión.
- Ofrezca ejemplos de a) conflicto de funciones intraemisor, b) conflicto de funciones interemisor, c) conflicto interfuncional, y 4) conflicto función-persona, que usted haya experimentado.
- Piense en una relación actual o pasada con alguien que tenía mucho más poder que usted. ¿Cómo describiría el uso relativo de esa persona de los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales? ¿Cómo evaluaría usted la eficacia de manejo de conflictos de esa persona?
- Describa sus fuentes interpersonales de poder. ¿Influyen ellas en la forma en que usted maneja las situaciones de conflicto? Explíquelo.
- ¿Ha participado usted en negociaciones cuando la otra parte usa tácticas ganar-perder? Describa la situación. ¿Qué hizo usted en respuesta a estas tácticas? ¿Cómo se sintió? ¿Cuál fue el resultado?
- Con base en sus experiencias personales, describa una situación en que un enfoque de negociación integrador pareció dar buen resultado. ¿Por qué tuvo éxito?
- ¿Funcionan siempre las negociaciones integradoras (ganar-ganar)? ¿Por qué sí o por qué no? Describa algunas de las dificultades que un individuo podría encontrar mientras realiza negociaciones integradoras.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio

Estilos de manejo de conflictos

Instrucciones: Cada reactivo numerado contiene dos afirmaciones que describen la forma en que la gente maneja el conflicto. Distribuya

cinco puntos entre cada par de afirmaciones. La afirmación que más correctamente refleje su respuesta debe recibir el mayor número de

puntos. Por ejemplo, si la respuesta (a) describe muy bien su conducta, entonces escriba

5 a.
0 b.

Sin embargo, si (a) y (b) son ambas conductas características, pero (b) es ligeramente más característica que (a), entonces escriba

2 a.
3 b.

1. _____ a. Me siento más cómodo dejando que otros asuman la responsabilidad de resolver un problema.
_____ b. Más que negociar las diferencias, destaco aquellos puntos en que es evidente el acuerdo.
2. _____ a. Me enorgullezco de encontrar soluciones a medio camino para las partes.
_____ b. Examino todos los ángulos en cualquier desacuerdo.
3. _____ a. Por lo general insisto en mi visión de las cosas.
_____ b. Prefiero suavizar los sentimientos de otros y preservar las relaciones.
4. _____ a. Me enorgullezco de encontrar soluciones a medio camino para las partes.
_____ b. Por lo general sacrifico mis deseos ante los deseos de un compañero.
5. _____ a. Constantemente busco la ayuda de un compañero para encontrar soluciones.
_____ b. Hago todo lo que sea necesario para evitar la tensión.
6. _____ a. Como regla, evito enfrentarme a los conflictos.
_____ b. Defiendo mi punto de vista y trato de imponer mi postura.
7. _____ a. Pospongo tratar el conflicto hasta que tenga un poco de tiempo para pensarlo.
_____ b. Estoy dispuesto a ceder algo si los otros también ceden algo.
8. _____ a. Uso mi influencia para hacer que se acepten mis puntos de vista.
_____ b. Trato de que todas las preocupaciones y asuntos salgan a relucir de inmediato.
9. _____ a. Creo que no vale la pena preocuparse por la mayoría de las diferencias.
_____ b. Hago un fuerte esfuerzo para sacar adelante a mi manera los asuntos que me interesan.
10. _____ a. En ocasiones uso mi autoridad o conocimiento técnico para hacer las cosas a mi manera.
_____ b. Prefiero soluciones a los problemas donde hay concesiones.
11. _____ a. Creo que un equipo puede llegar a una mejor solución que cualquier persona aislada que trabaje de modo independiente.
_____ b. A menudo cedo a los deseos de los demás.
12. _____ a. Suelo evitar la adopción de posturas que puedan crear controversias.
_____ b. Estoy dispuesto a ceder un poco si un compañero también cede un poco.
13. _____ a. En general propongo una solución a medio camino.
_____ b. Presiono constantemente para “vender” mi punto de vista.
14. _____ a. Prefiero escuchar el punto de vista de todos respecto a un asunto, antes de hacer algún juicio.
_____ b. Demuestro la lógica y beneficios de mi posición.
15. _____ a. Antes me rendiría que discutir trivialidades.
_____ b. Evito que me “pongan en la lumbre”.
16. _____ a. Rechazo herir los sentimientos de un compañero.
_____ b. Defenderé mis derechos como miembro del equipo.
17. _____ a. Acostumbro ser firme en mis puntos de vista.
_____ b. Me alejo de los desacuerdos antes de que alguien salga lastimado.
18. _____ a. Si hace que mis compañeros estén contentos, les concederé razón.
_____ b. Creo que el toma y daca es la mejor forma de resolver cualquier desacuerdo.
19. _____ a. Prefiero que todos los que intervienen en un conflicto generen alternativas conjuntas.
_____ b. Cuando el equipo está discutiendo un problema serio, suelo quedarme quieto.
20. _____ a. Preferiría resolver abiertamente un conflicto, que ocultar las diferencias.
_____ b. Busco formas de equilibrar ganancias y pérdidas para llegar a soluciones equitativas.
21. _____ a. En la solución de problemas, generalmente tomo en consideración la perspectiva de mis compañeros.
_____ b. Prefiero una discusión directa y objetiva de mi desacuerdo.
22. _____ a. Busco soluciones que satisfagan algunas de las necesidades de todos.
_____ b. Discutiré todo el tiempo que sea necesario para que se escuche mi postura.
23. _____ a. Me gusta evaluar el problema e identificar una solución mutuamente aceptable.
_____ b. Cuando la gente cuestiona mi postura, simplemente no hago caso.
24. _____ a. Si los compañeros se aferran a una posición, les concedo la razón incluso si no estoy de acuerdo.
_____ b. Estoy dispuesto a zanjar el problema con una solución de concesiones.
25. _____ a. Soy muy convincente cuando tengo que serlo para ganar en una situación de conflicto.
_____ b. Creo en el refrán: “Mata a tus enemigos con bondad”.
26. _____ a. Regatearé con los compañeros en un intento de resolver el desacuerdo.
_____ b. Escucho atentamente antes de expresar mis puntos de vista.
27. _____ a. Evito asumir posturas controversiales.
_____ b. Estoy dispuesto a ceder en mi posición por el beneficio del grupo.
28. _____ a. Me gustan las situaciones competitivas y “juego” fuerte para ganar.
_____ b. Siempre que es posible, busco compañeros que tengan conocimientos para que ayuden a resolver los desacuerdos.
29. _____ a. Eliminaré algunas de mis demandas, pero tengo que conseguir algo a cambio.
_____ b. No me gusta ventilar las diferencias, y por lo general me reservo mis preocupaciones.
30. _____ a. Suelo evitar herir los sentimientos de los compañeros.
_____ b. Cuando un compañero y yo estamos en desacuerdo, prefiero sacar a la luz el motivo para que podamos discutirlo.

Calificación

Registre sus respuestas (número de puntos) en el espacio a continuación del número de cada afirmación, y luego sume los puntos en cada columna.

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5
3 (a) _____	2 (a) _____	1 (a) _____	1 (b) _____	2 (b) _____
6 (b) _____	4 (a) _____	5 (b) _____	3 (b) _____	5 (a) _____
8 (a) _____	7 (b) _____	6 (a) _____	4 (b) _____	8 (b) _____
9 (b) _____	10 (b) _____	7 (a) _____	11 (b) _____	11 (a) _____
10 (a) _____	12 (b) _____	9 (a) _____	15 (a) _____	14 (a) _____
13 (b) _____	13 (a) _____	12 (a) _____	16 (a) _____	19 (a) _____
14 (b) _____	18 (b) _____	15 (b) _____	18 (a) _____	20 (a) _____
16 (b) _____	20 (b) _____	17 (b) _____	21 (a) _____	21 (b) _____
17 (a) _____	22 (a) _____	19 (b) _____	24 (a) _____	23 (a) _____
22 (b) _____	24 (b) _____	23 (b) _____	25 (b) _____	26 (b) _____
25 (a) _____	26 (a) _____	27 (a) _____	27 (b) _____	28 (b) _____
28 (a) _____	29 (a) _____	29 (b) _____	0 (a) _____	30 (b) _____
Total _____	Total _____	Total _____	Total _____	Total _____

A continuación tome las sumas de los totales de cada columna y marque sus calificaciones en la siguiente gráfica para mostrar el perfil de sus estilos de manejo de conflictos. Una calificación total de 36 a 45 en un estilo, puede indicar una fuerte preferencia y uso de dicho estilo. Una calificación total de 0 a 18 en un estilo puede indicar poca preferencia y uso de dicho estilo. Una calificación total de 19 a 35 en un estilo, puede indicar una moderada preferencia y uso de dicho estilo.

Total	0	10	20	30	40	50	60
Columna 1 (compulsivo)	•	•	•	•	•	•	•
Columna 2 (concesiones)	•	•	•	•	•	•	•
Columna 3 (evasión)	•	•	•	•	•	•	•
Columna 4 (complaciente)	•	•	•	•	•	•	•
Columna 5 (colaboración)	•	•	•	•	•	•	•
	0	10	20	30	40	50	60

Interpretación

Cuando se usa en forma adecuada, cada uno de estos estilos puede constituir un enfoque efectivo para el manejo de conflictos. Se puede utilizar cualquier estilo o mezcla de los cinco en el curso de una disputa. ¿Está usted satisfecho con su perfil? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Es este perfil realmente representativo de sus estilos naturales y primarios de manejo de conflictos?

Competencia: el manejo de la comunicación

Incidentes de estilos de manejo de conflictos

Instrucciones: Su tarea es clasificar los cinco cursos alternos de acción en cada uno de los siguientes cuatro incidentes. Clasifíquelos desde la forma más deseable o apropiada de atender el conflicto hasta la menos deseable. Califique el curso de acción más deseable con “1”, el

siguiente más deseable con “2”, y así sucesivamente, con la menos deseable o menos apropiada como “5”. Escriba su calificación para cada inciso en el espacio anterior a cada selección.

Incidente uno

Pedro Ramírez es el jefe de operarios de una máquina de moldeo en producción. Hace poco, ha advertido que uno de los hombres de otra máquina ha estado viniendo a hablar con uno de sus subordinados (fuera del tiempo de descanso). La eficiencia del operario de Ramírez parece estar afectando, y ya ha habido algunos rechazos por su falta de atención. Ramírez cree que hay cierto resentimiento en el resto del equipo. *Si usted fuera Pedro Ramírez, ¿qué haría?*

- _____ a. Hablar con su operario y decirle que limite sus conversaciones durante la jornada de trabajo.
- _____ b. Pedirle al supervisor que le diga al jefe de operarios de la otra máquina que controle a su personal.
- _____ c. Enfrentarse a ambos hombres la próxima vez que los vea juntos (así como al otro jefe de operarios, en caso de necesidad), encontrar de qué se trata y decir a todos lo que usted espera de su operario.
- _____ d. No decir nada ahora: sería tonto hacer un escándalo de algo tan insignificante.
- _____ e. Tratar de que el resto del equipo se tranquilice; es importante que todos trabajen bien juntos.

Incidente dos

Elena Esquivel es la inspectora más antigua de control de calidad (CC) y ha sido nombrada líder del grupo de CC en su equipo. En varias ocasiones, dos de sus empleados le han presentado diferentes sugerencias para reportar los resultados de pruebas a los operarios de máquina. Pablo Cruz quiere enviar los resultados de prueba al supervisor y luego al jefe de operarios de la máquina, porque el supervisor es la persona responsable en último término de la producción. Jaime Berlanga cree que los resultados deben mandarse directamente al jefe de operarios de la máquina en cuestión, porque éste es el que tiene que tomar las medidas correctivas tan pronto como sea posible. Ambas ideas parecen buenas, y Esquivel no encuentra rutinas rígidas en el departamento sobre la forma de proceder con estos reportes. *Si usted fuera Elena Esquivel, ¿qué haría?*

- _____ a. Decidir quién tiene razón y pedir a la otra persona que se sujete a su decisión (tal vez estableciéndola como procedimiento escrito).
- _____ b. Esperar y ver; la mejor solución pronto será evidente.
- _____ c. Decir tanto a Cruz como a Berlanga que no se encierren en su desacuerdo; no es tan importante.
- _____ d. Reunir a Cruz y Berlanga, y examinar a fondo ambas ideas.
- _____ e. Enviar el reporte al supervisor con una copia para el jefe de operarios (aun cuando ello signifique un poco más de papeleo para el CC).

Incidente tres

Rafael Hernández es un líder de módulo; su módulo consiste de cuatro máquinas muy complejas y costosas y un equipo de cinco miembros. El trabajo es exigente, y la falta de atención o procedimientos inadecuados podría causar un error costoso o graves lesiones. Hernández sospecha que uno de sus hombres es drogadicto, o por lo menos llega al trabajo bajo la influencia de drogas. Cree que tiene fuertes indicios, pero sabe que no tiene un “caso”. *Si usted fuera Rafael Hernández, ¿qué haría?*

- _____ a. Confrontar abiertamente a su subordinado; decirle lo que sospecha y que usted está preocupado por él y por la seguridad del resto de la cuadrilla.
- _____ b. Pedir al sospechoso que mantenga sus hábitos fuera del trabajo; lo que él hace en el trabajo es parte de la responsabilidad de usted.
- _____ c. No enfrentarse a esa persona en este momento; podría “cerrarse” o seguir haciéndolo en forma clandestina.
- _____ d. Háblele de las “realidades de la vida”; dígame que es ilegal y peligroso, y que si lo atrapan, usted hará todo lo posible para que lo despidan.
- _____ e. Mantener una estrecha vigilancia sobre este hombre, para cerciorarse de que no pondrá en riesgo a otros.

Incidente cuatro

Luis Muñoz es supervisor de una unidad de producción. De tiempo en tiempo en el pasado, la sección de desarrollo de productos ha tomado operarios de las unidades de producción para correr pruebas de nuevos productos en máquinas especiales. En el pasado, estas acciones significaban muy poco estrés en las unidades de producción porque las demandas eran pequeñas, temporales y poco frecuentes. Sin embargo, a últimas fechas, la demanda parece ser casi constante por cuatro operarios de producción. El resto de la unidad de producción debe cubrir los huecos de esta gente, por lo general trabajando más duro y tomando menos descansos. *Si usted fuera Luis Muñoz, ¿qué haría?*

- _____ a. Dejarlo así por ahora; la “crisis” probablemente se supere pronto.
- _____ b. Tratar de suavizar las cosas con su propia unidad y con el supervisor de desarrollo, todos tenemos trabajo que hacer y no podemos permitirnos entrar en conflicto.
- _____ c. Prestarle a desarrollo dos de los cuatro operarios que solicitó.
- _____ d. Ir con el supervisor de desarrollo o su jefe y hablar de la forma en que se podrían satisfacer mejor estas demandas de operarios adicionales, sin meter en problemas a producción.
- _____ e. Ir con la jefa de producción (jefe de Muñoz) y pedirle que “dé por terminado el juego” con la gente de desarrollo.

Pregunta

¿Qué estilos de manejo de conflictos escogió para cada incidente?
¿Por qué?

El liderazgo efectivo: fundamentos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Identificar y comentar los aspectos esenciales del liderazgo.
2. Describir dos modelos tradicionales de liderazgo: de rasgos y conductual.
3. Explicar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
4. Explicar el modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago.

Caso introductorio: Jeff Fehrman, de Sun Trust Securities

INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

El liderazgo en contraste con la administración

Competencia: el manejo propio. Bonnie Reitz, de Continental Airlines

El uso del poder por los líderes

MODELOS TRADICIONALES DE LIDERAZGO

Modelo de rasgos del liderazgo

Modelo conductual del liderazgo

Competencia: El manejo de la comunicación. Ken Chenault, de American Express

EL MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Estilos de liderazgo

Uso organizacional

Competencia: El manejo transcultural. Relaciones de trabajo en Vietnam

EL MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO

Estilos de liderazgo

Variables situacionales

Matriz de soluciones

Competencia: El manejo del cambio. ¿Cómo dirigitá usted?

Uso organizacional

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Competencia: El manejo de equipos. Southwestern Manufacturing Company

JEFF FEHRMAN, DE SUN TRUST SECURITIES

CASO INTRODUCTORIO

Jeff Fehrman cree que los líderes exitosos comparten una característica clave: compasión por otros. Como jefe de un equipo de cuatro personas en la oficina de Sun Trust Securities en Augusta, Georgia, Estados Unidos, trabaja arduamente para incorporar ese concepto a su propio estilo de liderazgo con sus compañeros y clientes.

“Aquellos que son considerados líderes por otros tienen que preocuparse por la gente”, dice. “No es sólo asunto de dinero o cuánta gente uno maneja. Lo más importante es saber que uno ha hecho lo mejor posible por los clientes. También quiero que todo el que trabaja en mi equipo se vaya al final de la jornada con la idea de que he hecho lo que es correcto para ellos, que no sólo trabajo por mí, sino por todos nosotros.”

Su oficina incluye a la gerente de servicios/operaciones Karen Stewart, a la especialista en bases de datos Frances Tindor y al asociado de inversiones Lacy Rich, que maneja la comercialización. Conocido por su falta de amor a los detalles, Fehrman cree en la delegación de la toma de decisiones (el *empowerment*) y en premiar a su equipo. Fehrman lanzó lo que espera sea una tradición anual: un corto viaje con sus subordinados, acompañados de sus respectivos cónyuges. Con recursos propios, Fehrman llevó al grupo a Asheville, Carolina del Norte, a cenar y a pasar la noche en Biltmore State, el centenario centro de descanso de George Vanderbilt en el monte Blue Ridge. “Lo que planeo es que cuando lleguemos al millón de dólares, iremos todos al Caribe. Hemos tenido un año difícil, pero aun si

las cosas siguen igual, rebasamos la cuota en 17%. Siempre que rebasas tu cuota logras algo bueno, pero todavía nos falta para llegar al millón.”

Su jefe, Sam E. Tyson, vicepresidente superior de servicios de fideicomisos e inversión, comenta: “Jeff es un líder tranquilo, pero es bueno haciendo que los conceptos complejos sean realmente simples. Y siempre está dispuesto a ayudar a otros tanto como puede. Él se da cuenta de que la gente le dedicó tiempo y les devuelve eso.”

Esa devolución es un elemento central de la filosofía personal de Fehrman, quien sostiene: “Si se ayuda a la gente, eso mismo se obtendrá de regreso. Si uno trata de aprovecharse de los demás, eso será lo que regresará. Puede ser que no hoy ni mañana. Y puede ser que no siempre sea así, pero eso lo he visto una y otra vez”.

Con ese fin, se enfoca primero en el cliente. “Uno nunca debe tomar al cliente como algo garantizado”, dice. Una de sus mejores cualidades, cree, es su habilidad para hablar casi con cualquiera. Fehrman comenta: “Me puedo relacionar con diferentes personas, ya sea un médico o alguien que tiene éxito en una compañía manufacturera. Otro de mis rasgos distintivos es la capacidad de mantener las cosas simples. En nuestro negocio, los empleados son culpables de tratar de demostrar al cliente que son muy listos. Trato de simplificar todo a lo que es importante para el cliente. Si quiere ser bueno en este negocio, tiene que preocuparse honestamente por la gente pues ésta detecta casi siempre cuando uno no es sincero.”¹

Puede verse mayor información sobre Sun Trust Securities en la página web de la organización en <http://www.suntrust.com>.

Objetivo de aprendizaje:

1. Identificar y comentar los aspectos esenciales del liderazgo.

INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

El liderazgo abarca las siete competencias fundamentales desarrolladas en todo el libro, pero también va más allá de ellas. La calidad del liderazgo influye en gran medida en el éxito de un equipo u organización. Jeff Fehrman demostró claramente varias cualidades de un líder. Señalaremos varios aspectos de su estilo de liderazgo en todo este capítulo.

EL LIDERAZGO EN CONTRASTE CON LA ADMINISTRACIÓN

El **liderazgo** es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. Noel Tichy, que ha estudiado a muchos líderes destacados de negocios, describe el liderazgo en estas palabras:

El **liderazgo** es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente.²

Un **líder** muestra los atributos clave del liderazgo, ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles. En contraste, un **administrador** o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados. Los administradores efectivos aportan cierto grado de orden y consistencia al trabajo para sus empleados.

En este capítulo y el siguiente, el lector descubrirá que el liderazgo es como un prisma; algo nuevo y diferente aparece cada vez que uno lo observa desde otro ángulo. Nuestros propósitos son identificar y describir para usted diversos asuntos, ideas y enfoques sobre el liderazgo. Al hacerlo, presentamos varias perspectivas del liderazgo y sugerimos algunas de sus fortalezas, limitaciones y aplicaciones. También pretendemos que estos capítulos le brinden elementos de juicio adicionales sobre sus propias habilidades de liderazgo y aquellas que requiere desarrollar más. Nuestra hipótesis es simple: el liderazgo puede ser aprendido, pero no enseñado. Aprender sobre liderazgo significa que un individuo está buscando activamente realizar los cambios que se requieren para convertirse en líder.

Como se sugirió en el caso introductorio, Jeff Fehrman dirige preocupándose por otros, clientes y empleados, y comportándose con integridad. Con el ejemplo, Fehrman influye en sus subordinados para que adopten estos valores como suyos. Él se conduce y apoya a su gente en formas que permiten que se vaya "... al final de la jornada con la idea de que he hecho lo que es correcto para ellos, que no sólo trabajo por mí, sino por todos nosotros". Al mismo tiempo, Fehrman reconoce la necesidad de tener un buen desempeño y tomar decisiones difíciles, como no invitar a su personal y sus cónyuges al Caribe porque todavía no se llega a la meta de ventas de un millón de dólares. Sin embargo, como reconocimiento a lo logrado, los festejó con una cena y una noche en Biltmore Estate en North Carolina.

La tabla 10.1 nos brinda un panorama de los contrastes entre los aspectos esenciales del liderazgo y la administración por lo que se refiere a cuatro categorías: proceso de pensamiento, patrones usuales de establecimiento de dirección, enfoque de las relaciones con los empleados y método de operación. Los pares de atributos en cada categoría se presentan como extremos de un continuo. La mayoría de los líderes y administradores no funciona en dichos extremos. Sin embargo, es probable que surjan patrones que tienden hacia el liderazgo por una parte, o hacia la administración por otra, conforme los líderes y gerentes desarrollan y utilizan sus competencias.

Cuando revise la tabla 10.1, marque el punto en cada continuo que refleje el énfasis relativo en liderazgo o administración de una persona bajo cuya supervisión usted haya trabajado. Los individuos pueden inclinarse con más fuerza hacia un perfil de liderazgo o administración en varios momentos, conforme enfrentan diferentes temas y problemas. Sin embargo, la mayoría tiende a operar en lo principal en función de un perfil de liderazgo o administración.³ Jeff Fehrman se ajusta claramente al perfil de liderazgo.

Tabla 10.1

Algunas comparaciones entre el liderazgo y la administración

CATEGORÍA	LIDERAZGO		ADMINISTRACIÓN
Proceso de pensamiento	• Origina	<input type="checkbox"/>	• Inicia
	• Se enfoca en la gente	<input type="checkbox"/>	• Se enfoca en las cosas
	• Mira hacia fuera	<input type="checkbox"/>	• Mira hacia dentro
Establecimiento de dirección	• Visión	<input type="checkbox"/>	• Planes operativos
	• Crea el futuro	<input type="checkbox"/>	• Mejora el presente
	• Ve el bosque	<input type="checkbox"/>	• Ve los árboles
Relaciones con los empleados	• Delega	<input type="checkbox"/>	• Controla estrictamente
	• Asocia	<input type="checkbox"/>	• Subordina
	• Confía y desarrolla	<input type="checkbox"/>	• Dirige y coordina
Método de operación	• Eficacia (hace las cosas correctas)	<input type="checkbox"/>	• Eficiencia (hace correctamente las cosas)
	• Crea el cambio	<input type="checkbox"/>	• Maneja el cambio
	• Sirve a clientes y consumidores	<input type="checkbox"/>	• Sirve a la administración superior

Fuente: Robinson, G. "Leadership versus management", en *British Journal of Administrative Management*, enero/febrero de 1999, 20-21; Parachin, V. M. "Ten essential leadership skills", en *Supervision*, febrero de 1999, 13-15; Bennis W., y Goldsmith, J. *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Reading, Mass.: Perseus, 1997.

El siguiente recuadro de Competencia de manejo propio presenta varios atributos del liderazgo, según los expresa Bonnie Reitz, de Continental Airlines.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

BONNIE REITZ, DE CONTINENTAL AIRLINES

Bonnie Reitz, vicepresidente superior de ventas y distribución, fue una figura central en la transformación que salvó a Continental Airlines en 1994. Luego, en la secuela de los actos terroristas del 11 de septiembre de 2001, y en las posteriores amenazas a la supervivencia de Continental, ella comentó: "Éste es nuestro momento de dirigir. La forma en que respondemos nos puede poner aparte".

Reitz afirma que planea usar los mismos principios de liderazgo aplicados en la revolución de la compañía para restaurar a Continental Airlines después de los ataques terroristas. Ella expresa sus principios de liderazgo como sigue.

- *Escuchar.* "Escuchar es la clave para saber si lo que estamos haciendo es correcto. Hay que escuchar lo que nuestros clientes tienen que decir. Todas sus ideas son buenas. Uno puede no estar de acuerdo con todas ellas, pero siempre hay algo que se puede aprender."
- *Enfoque.* "Uno no puede hacer todo. Hay que enfocarse en lo que provoca el mayor impacto. Comuniquen sus metas sin descanso, para que todo mundo sepa cuál debe ser su propio enfoque."

Puede verse mayor información sobre Continental Airlines en la página web de la organización en <http://www.continental.com/corporatel>.

- *Acción.* “Piense en lo que se tiene que hacer. Si vale la pena hacerlo, hágalo. Tenemos 2 000 vuelos diarios. ¿Y todos esos despegues de ayer? ¡Puf! Ya pasaron ayer. Hoy es hoy, y tenemos que volver a hacerlo.”
- *Medición.* “Lo que se mide, se hace. Creo en que los hechos son inamovibles. Obtenga tantos hechos como pueda. No pase todo su tiempo en ellos, pero si tiene suficientes hechos y una buena intuición, estará en lo correcto la mayor parte del tiempo.”
- *Sin sorpresas.* “Si algo no va bien, díganos de modo que podamos atenderlo. Ésa es una cualidad esencial de Continental. Estamos dispuestos a detenernos y hablar sobre los asuntos, de modo que la gente pueda decir: ‘Bueno, no está tan mal como creía.’”
- *Fortaleza.* “Mis empleados saben que no importa lo que hagan, yo estaré de inmediato junto a ellos. Para hacer frente común. Tener fuerza de carácter en los buenos y en los malos tiempos. Si uno hace estas cosas y su gente sabe que ésa es la forma en que uno trabaja, comenzará a ser líder.
- *Integridad.* “Uno tiene que ser capaz de mirarse al espejo todos los días y decir: ‘Hice lo mejor que pude.’”⁴

EL USO DEL PODER POR LOS LÍDERES

Los líderes y administradores usan muchas fuentes de poder para influir en sus seguidores apelando a una o más de sus necesidades. El liderazgo efectivo depende tanto de la aceptación de la influencia por el seguidor, como de que el líder realmente lo sea. El poder y la influencia son esenciales para la función de líder o administrador. En el capítulo 9, describimos las fuentes de poder de un gerente como legítimo, de premiación, coercitivo, referente y de experto. Es útil pensar en el poder de un líder en la misma forma. Revisemos esas fuentes de poder en relación con las funciones de líder y seguidor.

Poder legítimo. Los seguidores harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan, y ellos la obligación de acatarlo. Este poder legítimo proviene de la posición del líder en la organización. Consideremos el siguiente ejemplo de ejercicio de poder legítimo.

Mi jefe es Piero Di Matteo en la base de la Fuerza Aérea en Los Ángeles. Él cree que si usted realiza su trabajo a tiempo, no habrá problema. Si uno se empantana, él está allí para guiarlo.⁵

Poder de premiación. Los seguidores realizarán algo para obtener los premios en que el líder influye (como ascensos, aumentos de sueldo y mejores trabajos). Por tanto, el poder de premiación proviene de la capacidad del líder de brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de las conductas que el líder espera y desea. Consideremos el siguiente ejemplo de ejercicio del poder de premiación.

Bill Weingart de First Data Merchant Services Corporation de Hagerstown, Maryland, entiende la importancia de entregar premios y reconocimientos a los empleados cuando alcanzan sus metas. Asimismo, él estimula la educación y el automejoramiento. Él es mentor de todo el que tiene la oportunidad de trabajar con él. Creo que nunca encontraré a nadie como él en toda mi vida laboral.⁶

Poder coercitivo. Los seguidores pueden conducirse en formas que eviten los castigos que el líder controla (por ejemplo, la destitución del puesto, reprimendas, negativas de aumento de sueldo y despidos). El poder coercitivo es la posibilidad de influir en los demás mediante sanciones o castigos. Por desgracia, el poder coercitivo no estimula necesariamente la conducta deseada, pero puede reducir o detener el comportamiento indeseable. Consideremos el siguiente ejemplo de la aplicación del poder coercitivo.

El jefe me miró y gritó: “No me importa cuál es tu (palabrota) puesto o qué (palabrota) te dijeron cuando te contrataron. Harás lo que (palabrota) yo te digo que hagas, en la (palabrota) forma en que yo te digo, y si no te gusta, allí está la (palabrota) puerta”. Comencé a enviar mis solicitudes de empleo al día siguiente.⁷

En ocasiones, los líderes no necesitan utilizar el poder coercitivo. Ejemplos del uso del poder coercitivo son la degradación o liquidación de seguidores por un mal desempeño, comportamiento inaceptable (por ejemplo, acoso sexual) y falta de integridad (mentir, conductas engañosas y cosas semejantes).

Poder referente. Los seguidores realizarán algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación. Por lo general, el poder referente se asocia con personas que poseen características personales admiradas, como la humildad, la integridad y el valor. Consideremos el siguiente ejemplo de la aplicación del poder referente.

Rudy Gagnani, gerente de la embotelladora de Coca-Cola Company de Richmond, Virginia, me demostró verdadero liderazgo. Un cliente, un expresivo neoyorquino, y yo estábamos discutiendo en voz alta sobre un problema cuando Rudy entró. Después me llamó la atención por gritarle al cliente. Pero en la siguiente reunión de administración, el neoyorquino me dio las gracias. Rudy entendió que lo que él creyó que era una discusión, era simplemente el estilo de Nueva York. Se disculpó conmigo por malentender la situación y transmitió el agradecimiento del departamento de contabilidad por mis esfuerzos.⁸

Poder experto o de la experiencia. Los seguidores pueden incurrir en ciertas conductas porque creen que el líder posee un conocimiento especial, y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea o resolver un problema. El poder experto tiene un alcance limitado: el líder influye en los seguidores sólo dentro de su área de conocimiento. Consideremos este ejemplo de ejercicio de poder experto.

Entré a trabajar con una gerente que era una de las personas más inteligentes con quienes yo haya colaborado. Y las solicitudes que atendimos eran algunas de las modulares más inteligentemente redactadas, flexibles y reutilizables que jamás hubiera visto, y era un ambiente de aprendizaje fantástico para mí.⁹

Un líder efectivo, ya sea un gerente de la primera línea de operación como Jeff Fehrman o un ejecutivo del más alto nivel como Bonnie Reitz, usa todas estas fuentes de poder. En las organizaciones exitosas, el patrón de uso de las fuentes de poder se está moviendo hacia los poderes de premiación, referente y experto, y alejándose de los poderes coercitivo y legítimo. Este nuevo patrón está influido por los cambios en tecnología, mayores habilidades de empleados y equipos para tomar decisiones, el aplanamiento de las estructuras organizacionales y el cambio en las expectativas de trabajo y de vida personal de los empleados.

Objetivo de aprendizaje:

2. Describir dos modelos tradicionales de liderazgo: de rasgos y conductual.

MODELOS TRADICIONALES DE LIDERAZGO

Los modelos de rasgos y conductual son probablemente los más básicos, viejos y populares de los modelos de liderazgo. Los más recientes y complejos a menudo retoman elementos provenientes de estos dos modelos.

MODELO DE RASGOS DEL LIDERAZGO

El **modelo de rasgos del liderazgo** se basa en las características de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos y se usa para predecir la eficacia del liderazgo. Las listas resultantes de rasgos se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso. Existe sustento para la idea de que los líderes efectivos tienen intereses y capacidades y quizá, incluso, características de personalidad diferentes de las de los líderes menos efectivos.

Rasgos clave. Hay evidencia de que la mayoría de los líderes exitosos (aunque no todos) comparte cuatro rasgos:

- *Inteligencia.* Los líderes tienden a poseer una inteligencia un tanto superior a la de los subordinados.
- *Madurez y amplitud de visión.* Los líderes se inclinan a ser maduros en el aspecto emocional y mostrar una amplia gama de intereses.
- *Necesidad de logros.* Los líderes exitosos están orientados a resultados; cuando alcanzan una meta, buscan otra. Su motivación no depende principalmente de los empleados para alcanzar las metas.
- *Honestidad.* Los líderes exitosos son íntegros. Cuando los individuos en puestos de liderazgo establecen un conjunto de valores pero practican otro, los seguidores los califican rápidamente de no confiables. Muchas encuestas muestran que la honestidad es la característica más importante, cuando se solicita a los empleados que clasifiquen y comenten diversos rasgos de líderes que tienen éxito y de los que fracasan. La confianza es crucial, y se traduce en el grado de disposición de los empleados a seguir a sus líderes. La confusión sobre el pensamiento y valores del líder crea una tensión negativa, indecisiones y politiquería.¹⁰

Uso organizacional. El modelo de rasgos del liderazgo es inadecuado para predecir correctamente el desempeño de los líderes al menos por tres razones.¹¹ Primera, por lo que se refiere a características de personalidad, no hay patrones consistentes entre rasgos o conjuntos específicos de rasgos y la eficacia del liderazgo. Se han identificado más de 100 rasgos de personalidad de líderes exitosos en diversos puestos. Por ejemplo, el patrón de rasgos de líderes exitosos de vendedores incluye optimismo, entusiasmo y autoridad. El de trabajadores de la producción suele incluir el ser progresistas, introvertidos y cooperadores. Estas descripciones son simples generalidades. Muchos líderes exitosos de ventas y trabajadores de producción no muestran todas estas características, o incluso carecen de algunas. Con frecuencia existe desacuerdo sobre qué rasgos son los más importantes para que un líder sea eficaz.

La segunda crítica al modelo de rasgos es que a menudo relaciona características físicas como la altura, el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud, con el liderazgo eficaz. La mayor parte de estos factores se relaciona con factores situacionales que afectan en forma importante la eficacia de un líder. Por ejemplo, los militares o los encargados de hacer cumplir la ley necesitan contar con una estatura y un peso mínimos para llevar a cabo ciertas tareas. Aunque estas características ayudan a una persona a elevarse a una posición de liderazgo en esas organizaciones, ni la estatura ni el peso tienen una fuerte correlación con el liderazgo efectivo. En las organizaciones de negocios estos aspectos no desempeñan ningún papel y, por lo tanto, no son requisitos para una posición de liderazgo.

La tercera limitación al modelo de rasgos es que el liderazgo es complejo en sí mismo. Muy bien podría existir una relación entre la personalidad y el interés de la persona en tipos particulares de empleos, lo que tal vez no se detecte con un estudio que relacione la personalidad con la efectividad. El enfoque de rasgos pinta un cuadro algo fatalista, y sugiere que algunas personas, por sus características, son más proclives a ser líderes que otras.

MODELO CONDUCTUAL DEL LIDERAZGO

El **modelo conductual del liderazgo** centra su atención en lo que *hacen* los líderes y cómo lo hacen. Hay varias versiones de este modelo, pero el que presentamos aquí sugiere que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras. Primero, fomentan relaciones con los empleados centradas en la tarea, que se enfocan en la calidad y cantidad del trabajo logrado. Segundo, son considerados y apoyan los esfuerzos de los empleados por alcanzar metas personales (por ejemplo, satisfacción en el trabajo, ascensos y reconocimiento), y trabajan arduamente para resolver disputas, manteniendo contento al personal, alentándolo y proporcionando refuerzos positivos.

El mayor número de estudios de conducta de los líderes proviene del programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, que se inició a fines de los años cuarenta. Esta investigación se encaminaba a identificar los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas de equipo y organizacionales. Estos esfuerzos dieron como resultado la identificación de dos dimensiones importantes de la conducta del líder: consideración y estructura de inicio.¹² Nuestra revisión del modelo conductual se basa en ese programa de estudios de liderazgo.

Consideración. La **consideración** es el grado en que las relaciones que los líderes mantienen con sus subordinados se caracterizan por la confianza mutua, la comunicación en dos sentidos, el respeto por las ideas de los empleados y el aprecio por sus sentimientos. Los líderes con este estilo se empeñan en la satisfacción de las necesidades del empleado. Por lo común se dan tiempo de escuchar, están dispuestos a aplicar cambios, buscan el bienestar personal de los empleados, y son amistosos y accesibles. Un alto grado de consideración indica una cercanía psicológica entre el líder y los subordinados; un bajo grado indica mayor distancia psicológica y un líder más impersonal.

¿Cuándo es efectiva la consideración? Los efectos más positivos de la consideración del líder sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo ocurren cuando: 1) la tarea es rutinaria y niega a los empleados cualquier satisfacción por el trabajo mismo; 2) los seguidores están predispuestos hacia el liderazgo participativo; 3) los integrantes del equipo tienen que aprender algo nuevo; 4) los empleados sienten que su participación en el proceso de toma de decisiones es legítima y afecta su desempeño en el trabajo, y 5) los empleados tienen la firme creencia de que no deben existir grandes diferencias de posición social entre el líder y los subordinados.

Estructura de inicio. La **estructura de inicio** es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados para alcanzar las metas de sus áreas de responsabilidad. Los líderes con este estilo insisten en la dirección de las actividades del grupo mediante la planeación, comunicación, programación, la asignación de tareas, la insistencia en cumplir con los límites de tiempo y en dar órdenes. Mantienen normas definidas de desempeño y esperan que los subordinados las cumplan. En resumen, los líderes con un alto grado de preocupación por la estructura de inicio, se esfuerzan por cumplir tareas estableciendo metas de desempeño, dando instrucciones y esperando que se cumplan.

¿Cuándo es efectiva la estructura de inicio? Los efectos más positivos de la estructura de inicio del líder sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo ocurren cuando: 1) alguien distinto del líder ejerce mucha presión en la producción; 2) la tarea satisface a los empleados; 3) los empleados dependen del líder para la información y la dirección acerca de cómo terminar la tarea; 4) los empleados están psicológicamente predispuestos para que les digan qué hacer y cómo realizarlo, y 5) más de 12 empleados dependen de manera directa del líder.

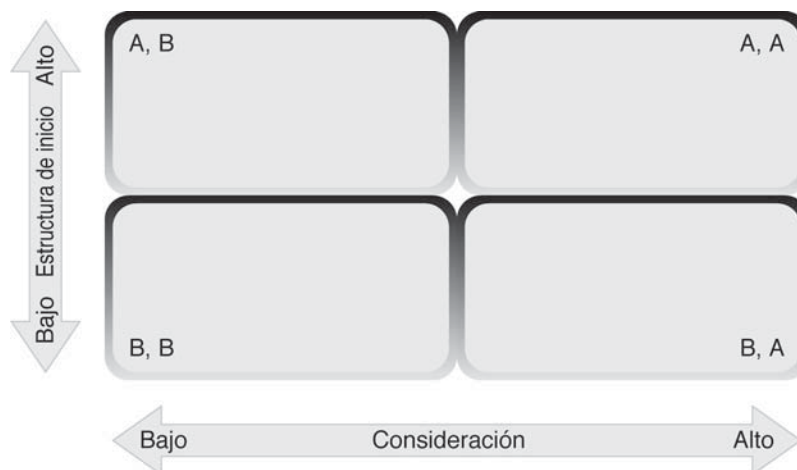
La figura 10.1 sugiere que las dimensiones de consideración y estructura de inicio no son mutuamente excluyentes y que, de hecho, pueden estar relacionadas en diversas formas. Un “líder” puede ser alto, bajo o moderado en ambas dimensiones, consideración y estructura de inicio, como lo sugiere la figura 10.1. Por ejemplo, Jeff Fehrman y Bonnie Reitz parecen ser fuertes en ambas dimensiones.

Uso organizacional. Algunos estudios sugieren que un líder que insiste en la estructura de inicio por lo general mejora la productividad, al menos a corto plazo. Sin embargo, los líderes que alcanzan altas calificaciones en estructura y bajas en consideración, suelen tener un gran número de quejas, ausentismo y alta tasa de rotación entre los empleados. La perspectiva que ahora se acepta ampliamente es que los líderes efectivos pueden tener al mismo tiempo una alta consideración y una alta estructura de inicio. Mostrar consideración es benéfico, en la medida en que favorece el buen estado anímico del equipo y bajos niveles de rotación y ausentismo. De manera simultánea, los altos niveles de estructura de inicio son útiles para promover niveles altos de eficiencia y desempeño.

Tal vez la principal deficiencia del modelo conductual radica en la falta de atención que puso en los efectos de la situación sobre el estilo de liderazgo. Se concentró en las relaciones entre líder

Figura 10.1

Matriz de liderazgo conductual



y subordinados, pero prestó poca atención a la situación en que suceden las relaciones. Se suele comprender mejor la conducta cuando se examinan tanto la persona como la situación.

La comunicación interpersonal es el vehículo usado por los líderes para llevar al efecto la consideración y la estructura de inicio. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la comunicación transmite la forma en que un patrón de alta consideración y alta estructura de inicio puede ser comunicado por un líder. Este recuadro narra las acciones de Kenneth I. Chenault, director general de American Express (AmEx) Company, que siguieron al ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001. Chenault es uno de los pocos afroestadounidenses que dirigen una gran corporación.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

KEN CHENAULT, DE AMERICAN EXPRESS

Atorado en Salt Lake City en un viaje de negocios cuando los terroristas atacaron el 11 de septiembre de 2001, Ken Chenault tomó el mando a larga distancia. Cuando el primer avión se estrelló, Chenault estaba hablando por teléfono con un colega de Nueva York, desde su cuarto de hotel. Pidió que lo pasaran a seguridad, y les dio instrucciones de evacuar de inmediato el edificio, que estaba frente a las torres gemelas. Edward P. Gilligan, que dirige la unidad de servicios corporativos globales, recuerda que cuando llegó a casa en Nueva Jersey esa tarde, su esposa le pasó el teléfono mientras él abría la puerta. Era Chenault, primero para saber cómo estaba y luego para convocar a una reunión de los ejecutivos superiores. “Él estaba allí, y estaba en el centro de todo”, dice Gilligan.

Las cientos de decisiones *ad hoc* tomadas por Chenault y su equipo estaban guiadas por dos preocupaciones dominantes: la seguridad de los empleados y el servicio al cliente. AmEx ayudó a 560 000 tarjetahabientes extraviados a llegar a sus hogares, en algunos casos contratando aviones y autobuses para transportarlos por todo el país. Anuló cargos por millones de dólares por retrasos en los pagos e incrementó los límites de crédito a clientes con urgencia de efectivo.

Lo más revelador es que Chenault reunió a 5 000 empleados de AmEx en el teatro Paramount en Nueva York el 20 de septiembre de 2001, para tener una emotiva “reunión de asamblea”. Durante la sesión, Chenault demostró serenidad, compasión y capacidad de decisión. Dijo a los

Puede encontrar más información sobre American Express Company en la página web de la organización en <http://www.americanexpress.com>.

empleados que había estado tan saturado de desesperación, tristeza e ira, que había tenido que ver a un consejero. Dos veces corrió espontáneamente a abrazar a empleados embargados por la pena. Chenault dijo que donaría un millón de dólares de las utilidades de la compañía a las familias de AmEx que hubieran perdido algún ser querido. Afirmó: “Yo represento la mejor compañía y la mejor gente del mundo. De hecho, ustedes son mi fuerza, y yo los amo”.

Fue un momento improvisado y conmovedor. Dice Charlene Barshefsky, miembro del consejo de administración, y socia de Wilmer Cutler Pickering, que vio un video de la reunión. “La forma en que asumió el mando, la comodidad y la dirección que le dio a lo que evidentemente era un auditorio en estado de shock... fue de un calibre que uno raras veces ve.” Chenault comenta: “El papel del líder es definir la realidad y brindar esperanza”.¹³

Los creadores de los modelos de rasgos y conductual buscaron características que se aplicaran a la mayoría de las situaciones de liderazgo. En contraste, los modelos situacionales (de contingencia) identifican variables que permiten que ciertas características y conductas de liderazgo sean efectivas en situaciones dadas. En las dos secciones siguientes, presentamos modelos situacionales específicos de liderazgo: el de Hersey y Blanchard y el de Vroom-Jago.

Objetivo de aprendizaje:

3. Explicar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

EL MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

El **modelo situacional de Hersey y Blanchard** se basa en la cantidad de conductas de relación (sustentadora) y de tareas (directivas) que el líder aporta a sus subordinados en una situación. A su vez, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor a realizar las tareas necesarias.¹⁴

La **conducta de tarea** indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y cómo llevarlo a cabo. Los líderes que utilizan instrucciones precisas y controles estrictos están comprometidos con una supervisión cercana de sus subordinados. La **conducta de relación** señala el grado en que un gerente escucha, brinda apoyo y estímulo, y hace que los subordinados participen en el proceso de la toma de decisiones. La **disposición del seguidor** es la capacidad y disposición de los subordinados a desarrollar las tareas. Los seguidores tienen varios grados de disposición, como se muestra en la figura 10.2. En R1, los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo la tarea, mientras que en R4 están en posibilidad, dispuestos y seguros de que pueden realizar el encargo. En R2, los seguidores no están en posibilidad de realizarla, pero se hallan dispuestos a ello y tienen la seguridad de que son capaces. En R3, los subordinados cuentan con la posibilidad de realizar la tarea, pero no están dispuestos o seguros de lograrla. Según el modelo de liderazgo situacional, conforme aumenta el nivel de disposición de las personas, desde R1 hasta R4, el líder debe cambiar su estilo de conductas de tarea a conductas de relación para incrementar el compromiso, competencia y desempeño de los subordinados

ESTILOS DE LIDERAZGO

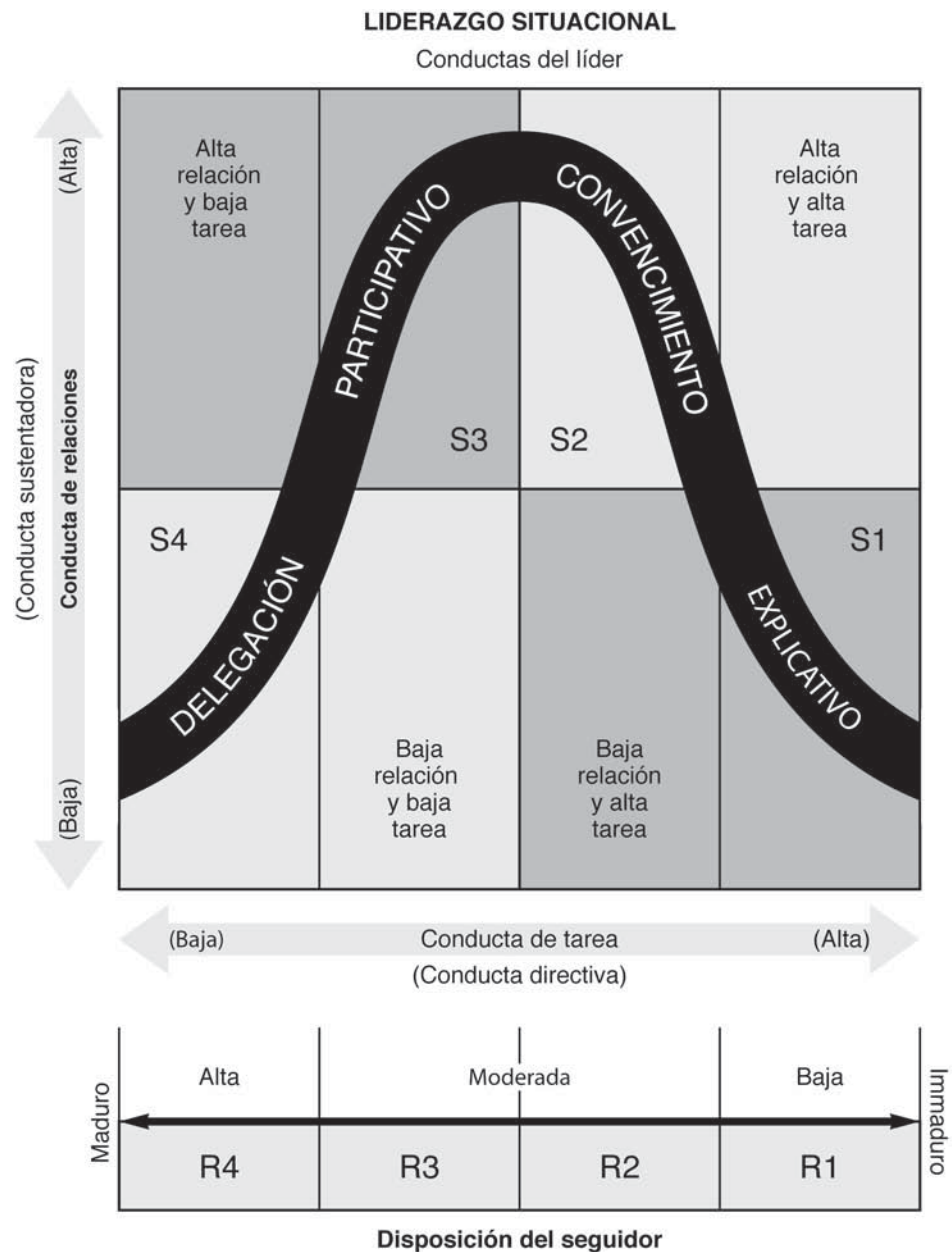
La figura 10.2 también muestra los vínculos entre los comportamientos de tarea y de relación del líder y la disposición de los seguidores. El estilo de liderazgo apropiado se indica mediante la curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo, S1-S4.

El **estilo explicativo** brinda instrucciones claras y específicas. Puesto que los subordinados no pueden o no quieren realizar la tarea, se necesitan instrucciones específicas y una supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las diversas tareas.

El **estilo de convencimiento** ofrece al mismo tiempo comportamientos de tarea y de relación. Es probable que sea efectivo cuando los seguidores están dispuestos a realizar las tareas, pero de todos modos no pueden hacerlas. Este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y sus seguidores, y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad de llevar a cabo las tareas.

Figura 10.2

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Hersey, P. y Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5ª ed. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1988. Utilizado con autorización de Ronald Campbell, presidente de Leadership Studies, Escondido, California.

El **estilo participativo** exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos, y que estimule y respalde a los subordinados en el uso de sus habilidades. Parece funcionar mejor cuando los subordinados pueden realizar las tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad de hacerlas.

Un **estilo de delegación** brinda pocas conductas de tarea o de relación, porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas, y también saben cómo realizarlas. Cuando los seguidores pueden realizar las tareas y están dispuestos a ello, y tienen confianza en que pueden hacerlas, es más adecuado una conducta de liderazgo con un estilo de delegación.

USO ORGANIZACIONAL

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es relativamente sencillo de entender y sus recomendaciones son directas. En la práctica, se debe comprobar de manera constante el nivel de disposición de los seguidores, para que el líder determine la combinación de conductas de tarea y la relación más apropiada para la situación. Un empleado sin experiencia (baja disposición) puede desempeñarse a un nivel tan alto como el de uno experimentado, si se le brinda dirección y supervisión cercanas. Si el estilo es adecuado, también debe contribuir a que los seguidores aumenten los niveles de disposición. Por tanto, conforme el líder desarrolla un equipo y ayuda a sus integrantes a aprender a manejarse por sí mismos, el estilo de liderazgo usado debe irse modificando para adaptarse a la situación cambiante.

El modelo tiene algunas limitaciones.¹⁵ Primero, si cada persona tiene un nivel único de disposición, ¿cómo enfrenta el líder esos niveles diferentes de disposición en una situación de equipo? ¿Supone el líder el nivel promedio y de acuerdo con él elige un estilo de liderazgo? Segundo, el modelo se apoya sólo en un factor de contingencia: la disposición del seguidor. En la mayoría de las situaciones, muchos otros factores, como las presiones de tiempo y trabajo, influyen también en la elección del comportamiento del líder. Un líder debe tomar en cuenta éstos y otros factores para elegir un estilo de liderazgo. Tercero, el modelo se basa en el supuesto de que el líder es capaz de adaptar fácilmente su estilo a fin de ajustarse a la situación, lo que rara vez sucede. Cuarto, aunque el modelo se utiliza en miles de organizaciones para ayudar a la gente a mejorar sus capacidades de diagnóstico, no tiene un respaldo fuerte de investigaciones científicas. En otras palabras, algunos estudios han apoyado el modelo, al mismo tiempo que otros no logran confirmar sus premisas básicas. En el caso de los líderes de profesionales y administradores, no creemos que la dimensión de disposición del seguidor, que va desde “inmaduro” a “maduro”, tenga mucho significado. Posiblemente este concepto sea más apropiado para los líderes de empleados no profesionales.

El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural muestra cómo los valores y tradiciones pueden tener un papel mucho más importante en la elección de un estilo efectivo de liderazgo que la “disposición del seguidor”. Este artículo se basa en las perspectivas de las relaciones de trabajo en Vietnam por lady Barton, autora de dos libros sobre ese país.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

RELACIONES DE TRABAJO EN VIETNAM

En vietnamita, *xin phep* significa “Permítame”, “Con permiso” o “Tenga la bondad de escucharme”. La frase invita a lo que puede describirse como una consulta amplia. Para los occidentales, la consulta amplia implica ceder poder, pero *xin phep* tiene poco que ver con el “sí” y “no” del poder y el control. Para un vietnamita, *xin phep* muestra respeto y una relación correcta; solicita la participación comunitaria, consejos, construye el consenso y desarrolla apoyo para ayudar a que un proyecto funcione mejor.

Una frase equivalente es: “Si usted está de acuerdo, creemos que podríamos...” El orador entonces describe la idea y la razón fundamental, proporcionando mucho más detalles que lo que se estila en Occidente. Nadie da los pasos propuestos hasta que todos se sientan cómodos con ellos. Se utiliza *xin phep* con los colegas vietnamitas para cualquier cosa y para todo lo que los afecte. La confianza establecida por las consultas sobre pequeños detalles hace que se puedan tomar decisiones rápidas para futuras preocupaciones mayores.

Un director general puede delegar la toma de decisiones, pero la cultura vietnamita no lo permite en la misma medida. El proceso vietnamita es más lento para decidir, y es una tradición cultural que quizá siga en vigor en el futuro cercano. Las relaciones cuentan, y escuchar es más importante que hablar. Al igual que en Occidente, las relaciones afectan el proceso de acuerdos

y a menudo son más fuertes que las relaciones oficiales. La paciencia, la perseverancia y un sentido del humor son ingredientes clave en la toma de decisiones.

Una cultura de consenso, como la de Vietnam, con frecuencia parece engorrosa para los occidentales. La discusión requiere tiempo y esfuerzo. Pero, al igual que en las organizaciones occidentales, no participar en una consulta amplia puede tener como resultado una menor efectividad. En la vida vietnamita, todos discuten los detalles hasta agotarlos. Como dice un editor vietnamita: “Tenemos demasiada democracia”.¹⁶

Objetivo de aprendizaje:

4. Explicar el modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago.

EL MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO

Victor Vroom y Arthur Jago desarrollaron un modelo de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan los líderes en la toma de decisiones.¹⁷ Victor Vroom revisó recientemente este modelo para: 1) dar una mayor consideración a variaciones que pueden existir en las variables situacionales; 2) aclarar la presentación de los cinco estilos de liderazgo en el modelo anterior; y 3) destacar todavía más la dimensión impulsada por el tiempo sobre la elección del estilo de liderazgo en la toma de decisiones. El **modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago** ordena la selección de un líder entre cinco estilos de liderazgo basado en siete factores situacionales, reconocen los requerimientos de tiempo y costos relativos a cada estilo.¹⁸

ESTILOS DE LIDERAZGO

Hay cinco estilos esenciales de liderazgo que varían en cuanto a los niveles de delegación de autoridad para la toma de decisiones y de participación disponibles para los subordinados. Estos estilos se resumen en crecientes niveles de delegación de autoridad y participación.

- *Estilo de decisión.* Usted toma la decisión y la anuncia o la promueve con el equipo. Se pueden usar los conocimientos y recopilar información del equipo o de otros que usted cree que pueden ayudar a resolver el problema. El papel de los empleados es claramente el de proporcionar información específica que usted solicita, más que generar o evaluar soluciones.
- *Estilo de consulta individual.* Usted presenta el problema a los miembros del equipo en lo individual, para recibir sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Entonces usted toma la decisión. Esta decisión puede o no reflejar su influencia.
- *Estilo de consulta a su equipo.* Usted presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego toma la decisión. Ésta puede o no reflejar su influencia.
- *Estilo de facilitador.* Usted presenta el problema al equipo en una reunión. Actúa como facilitador, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. Su objetivo es hacerlos concurrir en la decisión. Sobre todo, usted tiene cuidado de que a sus propias ideas no se les dé mayor peso que a las de los demás, simplemente por su posición jerárquica. Su función es muy parecida a la de presidente de debates, que coordina la discusión, la mantiene enfocada en el problema y corrobora que se discutan los problemas esenciales. No trata de influir en el equipo para que “adopte” su solución. Usted está dispuesto a aceptar e implantar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo.
- *Estilo de delegación.* Usted permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos. El equipo emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternos para resolverlo y decide sobre una o más de las alternativas de solución. No entra a las deliberaciones del equipo a menos que se lo pidan en forma explícita, pero

tras bambalinas usted juega una función importante, aportando los recursos y estímulos necesarios. Este estilo representa el más alto nivel de delegación de autoridad a los subordinados.

VARIABLES SITUACIONALES

El modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago se enfoca en siete factores situacionales (variables de contingencia), que el líder debe evaluar para determinar cuál es el estilo de liderazgo que debe utilizar. Victor Vroom desarrolló un programa de computadora basado en Windows, llamado Expert System, que permite al líder registrar decisiones en una escala de cinco puntos relacionada con la medida en que está presente un factor en una situación particular. Específicamente, 5 = gran presencia, 3 = presencia moderada, y 1 = poca presencia. Después de la siguiente presentación de los siete factores situacionales, demostraremos su uso con una evaluación simplificada de “alta” o “baja”.

- *Significado de la decisión.* Medida en que el problema es de mucha importancia y es imperativa una decisión de calidad. En breve, ¿qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
- *Importancia del compromiso.* Medida en que la disposición personal de los subordinados a apoyar la decisión impacta la efectividad de su implantación. En suma, ¿qué importancia tiene el compromiso de los subordinados para la decisión? Es más probable que los empleados implanten con entusiasmo una decisión que es consistente con sus metas, valores y comprensión del problema.
- *Pericia del líder.* Medida en que el líder tiene información y competencia pertinentes para entender plenamente el problema y seleccionar la mejor solución para el mismo. En suma, ¿cree el líder que tiene la habilidad e información para tomar una decisión de alta calidad?
- *Probabilidad de compromiso.* Medida en que los subordinados apoyarán la decisión del líder, si es que la toma. Es más probable que se comprometan con una decisión los seguidores que tienen fe y confianza en el criterio de sus líderes, aun si los subordinados no estuvieron fuertemente involucrados al tomarla. En suma, si el líder fuera a tomar la decisión, ¿sería factible que los subordinados se comprometieran con ella?
- *Apoyo del equipo.* Medida en que los subordinados se relacionan con los intereses de la organización como un todo o como una unidad específica para resolver el problema. En suma, ¿comparten los subordinados los objetivos que se alcanzarán con la solución de este problema?
- *Pericia del equipo.* Medida en que los subordinados tienen la información y competencias pertinentes para entender plenamente el problema y decidir su mejor solución. En suma, ¿cree el líder que los subordinados tienen las habilidades e información necesarias para tomar una decisión de alta calidad?
- *Competencia del equipo.* Medida en que los miembros del equipo tienen las habilidades necesarias para resolver conflictos por encima de las soluciones preferidas y laborar juntos para alcanzar una decisión de alta calidad. En suma, ¿son capaces de manejar los miembros del equipo su propio proceso de toma de decisiones?

MATRIZ DE SOLUCIONES

La matriz de soluciones que se encuentra en la tabla 10.2 representa las características principales del modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago. Esta matriz comienza a la izquierda, donde usted evalúa el significado de la situación: alto (A) o bajo (B). Los encabezados de las columnas muestran los factores situacionales que pueden estar presentes o ausentes. Usted avanza a lo largo de la matriz al seleccionar alto (A) o bajo (B) para cada factor situacional pertinente. Después de que determine el significado de la decisión, entonces evalúa el grado (alto o bajo) en que el compromiso de los empleados es importante para implantar la decisión. Al proceder a lo ancho de la matriz, anote un valor (A o B) sólo para aquellos factores situacionales que piden un dictamen, hasta llegar al estilo recomendado de liderazgo.

Tabla 10.2

Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago									
Definición del problema	Significado de la decisión	Importancia del compromiso	Pericia del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del equipo	Pericia del equipo	Competencia del equipo		
								Nota: El guión (-) significa que no es un factor	
	A	A	A	A	-	-	-	<i>Decidir</i>	
				B	A	A	A	A	<i>Delegar</i>
						B	-	-	<i>Grupo de consulta</i>
			B	A	A	A	A	A	<i>Facilitar</i>
						B	-	-	<i>Consulta individual</i>
					B	A	A	A	<i>Facilitar</i>
		B	A	-	A	-	-	-	<i>Decidir</i>
					B	A	A	A	A
B							-	-	<i>Consulta individual</i>
B			-	-	A	A	A	<i>Facilitar</i>	
					B	-	-	<i>Grupo de consulta</i>	
					B	-	-	<i>Decidir</i>	
B	A	-	A	-	-	-	<i>Decidir</i>		
			A	-	-	A	<i>Delegar</i>		
	B	-	-	-	-	-	<i>Facilitar</i>		
				-	-	-	<i>Decidir</i>		

Fuente: Vroom, V. H. Leadership and decisión-making. *Organizational Dynamics*, primavera de 2000, 82-94.

Castigo por el tiempo de decisión. El castigo por el tiempo de decisión es el resultado negativo de no tomar las decisiones cuando se necesitan. A menudo los líderes deben tomar decisiones cuando el tiempo apremia. Por ejemplo, los supervisores de control de tránsito aéreo, los escuadrones de rescate en las situaciones de emergencia y los administradores de plantas de energía nuclear pueden tener poco tiempo para obtener opiniones de otras personas antes de tomar una decisión. El castigo por el tiempo es leve cuando no existen presiones fuertes sobre el líder para que tome una decisión rápida.

Los efectos negativos sobre el “capital humano” ocurren cuando los estilos de delegación y consulta (especialmente la versión de consulta al equipo) necesitan tiempo y energía, que pueden traducirse en costos aunque no haya fuertes restricciones en el tiempo. Muchos gerentes pasan casi 70% de su tiempo en reuniones y ese tiempo siempre tiene valor, aunque los costos exactos de las reuniones varían junto con las razones que haya para llevarlas a cabo. Por ejemplo, mientras Jonathan Wheeler, vicepresidente de recursos humanos de Centex Homes, está en una reunión, se están atrasando otras decisiones. ¿Cuál es el costo de estas demoras para Centex? Un costo obvio es el valor del tiempo perdido mediante el uso de toma de decisiones participativas. Los beneficios obtenidos por la participación de los empleados en las reuniones incluyen ser miembros de un equipo, el fortalecimiento de sus compromisos con las metas de la organización, y contribuir al desarrollo de sus habilidades de liderazgo (principalmente en las competencias de manejo

propio y de la comunicación). Por tanto, se debe comparar el costo de celebrar una reunión con el costo de no efectuarla.

Aunque la participación puede tener efectos negativos en el capital humano, también puede tener efectos positivos. Como recalcamos a lo largo de este libro, el comportamiento de los líderes participativos ayuda a desarrollar las habilidades técnicas y las competencias gerenciales de los empleados, construir el trabajo en equipo, y fomentar la lealtad y compromiso con los objetivos de la organización. El modelo de Vroom-Jago toma en cuenta los intercambios entre los cuatro criterios por los que se puede evaluar el estilo de toma de decisiones de un líder: calidad de las decisiones, compromiso de los empleados con la implantación, costos y desarrollo de los empleados. Se considera a los estilos de consulta y delegación como los que más apoyan el desarrollo de los empleados.

Aplicamos este modelo al siguiente recuadro de Competencia del manejo del cambio. Le pedimos que tome el papel de director ejecutivo y seleccione el estilo de liderazgo que utilizaría.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

¿CÓMO DIRIGIRÍA USTED?

Usted es el director ejecutivo de un teatro de repertorio afiliado con una gran universidad. Es responsable tanto de la dirección artística como financiera del teatro. Usted reconoce que ambas responsabilidades son importantes, pero ha enfocado sus esfuerzos donde están sus talentos, asegurar el más alto nivel de calidad artística en las producciones teatrales. Con usted se reporta un grupo de cuatro jefes de departamento que se encargan de la producción, comercialización, desarrollo y administración, junto con un decano auxiliar, que es responsable de los actores, que también son estudiantes de la universidad. Son un grupo de personas talentosas, y cada una está profundamente comprometida con el teatro y tiene experiencia en trabajo conjunto como equipo.

La semana anterior usted recibió un amplio informe de una empresa independiente de consultoría comisionada para examinar las condiciones financieras del teatro. Le impactó leer la principal conclusión del reporte:

Los gastos de operación del teatro han estado creciendo con mucho mayor rapidez que los ingresos, y para fin de año el teatro estará funcionando en números rojos. A menos que se puedan reducir los gastos, se agotarán las reservas y en cinco años el teatro podría tener que cerrar.

Usted ha distribuido el informe a su equipo y se sorprende por la diversidad de reacciones que ha producido. Algunos cuestionan las conclusiones, criticando los supuestos o métodos empleados. Otros están más perturbados, pero incluso ellos parecen divididos sobre los pasos que habría que dar y cuándo. Ninguno de ellos o, de hecho, nadie conectado con el teatro quiere que éste cierre. Tiene una larga e importante tradición tanto en la universidad como en la comunidad circunvecina.

Como director ejecutivo, y armado con la matriz de soluciones mostrada en la tabla 10.2, ¿Qué estilo de liderazgo debe escoger sobre cómo dirigir, cuando tome una decisión? Comience con el *significado de la decisión* en el lado izquierdo de la matriz. Esta primera columna requiere que usted tome una decisión relativa a la importancia del asunto. Después de que haya hecho esta decisión, vaya a la siguiente columna, *importancia del compromiso*. De nueva cuenta, usted debe tomar una decisión referente a la importancia de que los miembros del equipo se comprometan. Después de esta decisión, va a tener que tomar otra decisión, y luego otra. Conforme las vaya tomando, siga las columnas de la matriz. Al final, en el extremo derecho de la matriz, llegará al mejor estilo recomendado de liderazgo que debe usar, que se basa en sus siete decisiones previas. Nosotros utilizamos este método y obtuvimos los resultados que se muestran en la siguiente tabla. Con base en este análisis, seleccionamos el estilo de liderazgo que recomendamos para esta situación. ¿Está usted de acuerdo?

Definición del problema	Respuestas
● Significado de la decisión	Alto
● Importancia del compromiso	Alto
● Experiencia del líder	Baja
● Probabilidad del compromiso	Baja
● Apoyo del equipo	Alto
● Experiencia del equipo	Alta
● Competencia del equipo	Alta

Recomendamos que usted use el estilo de facilitador con los equipos. Una respuesta diferente a uno o más de estos factores situacionales podría sugerir un estilo diferente de liderazgo.¹⁹

USO ORGANIZACIONAL

El modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago es consistente con trabajos previos sobre las conductas de grupo y equipo (véase el capítulo 8). Si los líderes pueden diagnosticar correctamente las situaciones, se facilita escoger el mejor estilo de liderazgo para ellas. Estas opciones, a su vez, permiten tomar decisiones oportunas, de alta calidad. Si la situación requiere delegación de autoridad, el líder debe aprender cómo establecer las metas deseadas y las limitaciones, y permitir que los empleados determinen la mejor forma de alcanzar las metas dentro de tales limitaciones. Si la situación requiere que el líder sólo tome la decisión, el líder debe estar consciente de posibles consecuencias negativas y positivas de no pedir la intervención de otros.

El modelo tiene limitaciones. Primero, la mayoría de los subordinados tiene un fuerte deseo de participar en decisiones que afectan su trabajo, independientemente de la recomendación de un estilo particular de liderazgo por el modelo. Si los subordinados no participan en la decisión, es más probable que se frustren y no se sientan comprometidos con la decisión. Segundo, ciertas competencias del líder juegan un papel clave en la determinación de la eficacia relativa del modelo. Por ejemplo, en situaciones que incluyen conflictos, sólo líderes familiarizados en la solución de conflictos están en condiciones de usar la clase de estrategia participativa en la toma de decisiones sugerida por el modelo. Un líder que no ha desarrollado estas habilidades puede obtener mejores resultados con un estilo más directivo, aun cuando este estilo sea diferente del estilo que el modelo propone. Tercero, el modelo se basa en el supuesto de que las decisiones constituyen un solo proceso. A menudo, las decisiones pasan por varios ciclos y son parte de una solución a un problema mayor que el que se está tratando de resolver en ese momento.

Puede ser difícil elegir el estilo de liderazgo más adecuado. La delegación de autoridad para la toma de decisiones ha comenzado a prevalecer en las organizaciones de negocios más destacadas. La evidencia muestra que este estilo de liderazgo puede resultar en organizaciones productivas, saludable. Sin embargo, la administración participativa no es adecuada en todos los casos, como señalan los teóricos de la contingencia.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Identificar y comentar los aspectos esenciales del liderazgo.

El liderazgo incluye las siete competencias fundamentales desarrolladas a lo largo de este libro y más. El liderazgo también incluye el desarrollo de ideas y una visión, expresar valores y vivir de cara a ellos, influir en otros y tomar decisiones difíciles. Los líderes se apoyan en cinco fuentes de poder para influir en las acciones de sus seguidores: legítimo, de premiación, coercitivo, referente y de experto.

- | | |
|---|--|
| <p>2. Describir dos modelos tradicionales de liderazgo: de rasgos y conductual.</p> | <p>Dos de los modelos tradicionales de liderazgo son los modelos de rasgos y el conductual. El modelo de rasgos destaca las cualidades personales de los líderes y atribuye el éxito a ciertas habilidades, pericias y características de personalidad. Sin embargo, este modelo falla al no explicar por qué ciertas personas tienen éxito y otras fracasan como líderes. La razón primaria es que no considera la forma en que los rasgos interactúan con otras variables situacionales. El modelo conductual recalca las acciones de los líderes en lugar de sus rasgos personales. Nos concentramos en dos conductas de líderes: la estructura de inicio y la consideración y la forma en que afectan el desempeño del empleado y la satisfacción en el puesto. El modelo conductual tiende a pasar por alto la situación en que el líder opera. Esta omisión es el punto central de los dos modelos contingentes que revisamos. El enfoque de contingencia concede gran importancia a las diversas situaciones, factores o contingencias para los líderes y sus estilos de liderazgo.</p> |
| <p>3. Explicar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.</p> | <p>El modelo de Hersey y Blanchard sostiene que los líderes deberían elegir un estilo que se acople a la disposición de sus subordinados a seguirlo. Si los subordinados no están listos para realizar una tarea, un estilo directivo de liderazgo probablemente sea más efectivo que uno de relaciones. Conforme se eleva el nivel de disposición de los subordinados, el estilo del líder debe hacerse más participativo y menos directivo.</p> |
| <p>4. Explicar el modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago.</p> | <p>El modelo de Vroom-Jago presenta a un líder con opciones entre cinco estilos de liderazgo basados en siete factores situacionales (contingentes). En este modelo se reconocen los requerimientos de tiempo y otros costos relacionados con cada estilo. Los estilos de liderazgo se ubican en un continuo que va desde decidir (el líder toma la decisión) a delegar (los subordinados o equipo toman la decisión). Se usa una matriz de soluciones (tabla 10.2) para diagnosticar la situación y llegar al estilo de liderazgo recomendado.</p> |

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Conducta de relaciones	Estructura de inicio
Conducta de tarea	Gerente
Consideración	Líder
Costo de oportunidad	Liderazgo
Disposición del seguidor	Modelo conductual de liderazgo
Estilo de convencimiento	Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago
Estilo de delegación	Modelo de rasgos de liderazgo
Estilo de descripción	Modelo situacional de Hersey y Blanchard
Estilo de participación	

PREGUNTAS DE REPASO

- Piense en un jefe con el que usted haya trabajado. ¿También era líder este jefe? Explique su respuesta.
- Max De Pree, ex director general de Herman Miller, declaró: “La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad; la última es decir ‘gracias’. En medio de ambas el líder es un servidor.” ¿Qué retos y dilemas podría usted anticipar al tratar de dirigir según este consejo?
- Describa una gerente con quien haya trabajado en lo referente al uso (o falta de uso) de las cinco fuentes de poder: legítimo, de premiación, coercitivo, referente y de experto.
- Según su respuesta a la pregunta anterior: ¿Qué tan efectiva era esa gerente en el uso de cada una de estas fuentes de poder?
- ¿Cómo caracterizaría usted a Bonnie Reitz de Continental Airlines, en términos del modelo conductual de liderazgo? ¿Qué principios específicos presentados en el recuadro de Competencia de manejo propio representan la *consideración* y la *estructura de inicio*?
- Vuelva a leer el recuadro de Competencia de manejo de la comunicación sobre Ken Chenault. ¿Qué aspectos del

- liderazgo de Chenault parecen consistentes con el modelo de liderazgo de Vroom-Jago? ¿Qué aspectos parecen diferir?
7. Prepare una lista de las condiciones en las cuales usted no logró ejercer un liderazgo efectivo en una situación dada. Haga otra de las condiciones en las cuales pudo ejercer un liderazgo exitoso. ¿Cuáles son las diferencias entre las listas?
 8. Suponga que usted ha sido elegido como líder de equipo para otros cuatro compañeros de clase. La tarea del equipo es preparar un documento de 20 páginas sobre el modelo de rasgos de liderazgo, y luego presentarlo a la clase. Este proyecto representa 30% de la calificación del curso. ¿Cómo

podría ayudarle el modelo de Hersey y Blanchard como líder del equipo? ¿Qué limitaciones le impone este modelo como líder del equipo?

9. Leslie Sucor, directora de administración de procesos de Burlington Northern Santa Fe Railway Company, descubrió que ella podía mejorar el desempeño de sus subordinados mediante el estilo de liderazgo que toma las decisiones, en lugar del estilo de delegar la autoridad para tomarlas. Según el modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago, ¿en qué condiciones sería efectivo este liderazgo? ¿Cuáles son algunas desventajas de este estilo que ella debería considerar?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio

¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Las siguientes preguntas le ayudarán a diagnosticar su estilo de liderazgo según el modelo de liderazgo conductual. Lea cada afirmación con cuidado. Piense en la forma en que se comporta

normalmente cuando es el líder. Después, utilizando la siguiente clave, encierre en un círculo la letra que describa de manera más precisa su estilo. Encierre sólo una elección por cada afirmación.

S = Siempre

F = Con frecuencia

? = En ocasiones

R = Rara vez

N = Nunca

Columna 1

1. Empleo el tiempo necesario para explicar cómo debe llevarse a cabo un trabajo. S F ? R N
2. Explico la parte que los compañeros de trabajo van a desempeñar en el grupo. S F ? R N
3. Expreso con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los demás. S F ? R N
4. Organizo mis propias actividades de trabajo. S F ? R N
5. Permito que la gente conozca cuán bien se desempeña. S F ? R N
6. Permito que las personas conozcan lo que se espera de ellas. S F ? R N
7. Estimulo el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los demás. S F ? R N
8. Expreso con claridad mi actitud a los demás. S F ? R N
9. Asigno a otros tareas particulares. S F ? R N
10. Me cercioro de que los demás comprendan su función en el grupo. S F ? R N
11. Programo el trabajo que quiero que otros hagan. S F ? R N

Columna 2

12. Pido a los otros que se atengan a las normas y los reglamentos estándar. S F ? R N
13. Hago que trabajar en la tarea resulte más agradable. S F ? R N
14. Hago todo lo posible por ayudar a los demás. S F ? R N
15. Respeto los sentimientos y opiniones de otros. S F ? R N
16. Soy atento y considerado con los demás. S F ? R N
17. Mantengo un ambiente amistoso en el grupo. S F ? R N
18. Hago pequeñas cosas que vuelvan más agradable para los demás la pertenencia a mi grupo. S F ? R N
19. Trato a los demás como iguales. S F ? R N
20. Aviso por anticipado a los otros de los cambios y explico cómo les afectarán. S F ? R N
21. Busco el bienestar personal de los demás. S F ? R N
22. Soy accesible y amistoso con los demás. S F ? R N

Forma de calificar

Los valores en puntos para Siempre (S), Con frecuencia (F), En ocasiones (?), Rara vez (R) y Nunca (N) son las siguientes: A = 5, F = 4; ? = 3, R = 2 y N = 1. Sume los puntos de las afirmaciones 1 a 12 en

la columna 1. Luego sume los valores en puntos de las afirmaciones 13 a 22 en la columna 2.

Columna 1		Columna 2	
<i>Inciso</i>	<i>Puntos</i>	<i>Inciso</i>	<i>Puntos</i>
1	_____	13	_____
2	_____	14	_____
3	_____	15	_____
4	_____	16	_____
5	_____	17	_____
6	_____	18	_____
7	_____	19	_____
8	_____	20	_____
9	_____	21	_____
10	_____	22	_____
11	_____		
12	_____		
total	<input type="text"/>	Total	<input type="text"/>

Interpretación

Las preguntas calificadas en la columna 1 reflejan un estilo de liderazgo de estructura de inicio o de tarea. Una calificación mayor de 47 indicaría que su estilo de liderazgo tiende a ser alto en cuanto a la estructura de inicio o de tarea. Usted considera que planea, dirige, organiza y controla el trabajo de los demás. Las preguntas calificadas en la columna 2 reflejan un estilo considerado o de relación. Una calificación mayor de 40 señala que usted se ve como un líder considerado. Un líder de este tipo se preocupa por la comodidad, el bienestar y la prosperidad personal de los subordinados.

En general, los gerentes con altas calificaciones en estructura de inicio y moderadas en consideración tienden a estar a cargo de los equipos con productividad más alta, que los que muestran estilos de liderazgo bajos en estructura de inicio y alta consideración.²⁰

Competencia: el manejo de equipos

Southwestern Manufacturing Company

Ramona Ortega dejó su remolque en el estacionamiento del hotel Loew's Anatole de Dallas y suspiró con alivio por haber terminado su largo viaje desde Santa Fe, Nuevo México. El remolque venía repleto de muestras de muñecas indias estadounidenses hechas a mano en su fábrica. Esperaba colocar muchos pedidos en los tres días siguientes en las ferias de arte y muebles del suroeste en Dallas. Al entrar a su habitación, recordó muchos de los tiempos difíciles que ella y su marido, Héctor Ortega, habían vencido durante los últimos tres años.

En primer lugar, la productividad de la fábrica había sido menos de lo que creían que debía ser. Habían contratado trabajadores locales para que les ayudaran, y su esposo había diseñado un sistema de pago para los obreros. Había explicado cuidadosamente el sistema y había ofrecido la oportunidad de formular preguntas acerca de su funcionamiento. Puesto que muchos de los trabajadores nunca habían hecho muñecas, no hicieron preguntas. Su única petición fue que se les pagara un salario base por hora. Aunque los Ortega habían pensado que un sistema de incentivos estimularía a los obreros para que fueran más productivos, finalmente acordaron pagar un salario por hora. Las habilidades manuales necesarias para ensamblar las muñecas eran similares, así que a todos los empleados se les pagaba la misma tarifa.

Los Ortega pronto se dieron cuenta de que los hábitos laborales de sus trabajadores eran irregulares. Un día se encontraron con que ninguno de los obreros se había presentado a trabajar. Pronto supieron que era el primer día de la temporada de caza del venado y que muchos lo tomaban como día feriado. Como después les explicaron los trabajadores, era una tradición tomarse el día.

Héctor Ortega sabía que había un mercado potencial para otros productos elaborados a mano por los indios estadounidenses, así que había tenido una reunión el mes

anterior con varios de los empleados para examinar la posibilidad de manufacturar nuevos productos. Puesto que la compra de muñecas es por temporadas (especialmente antes de las fiestas y del Día de las Madres) creía que los obreros podían trabajar en otros productos, como tambores pequeños, en otras temporadas. Este enfoque incrementaría la productividad de la empresa y la rentabilidad global. Los obreros escucharon sus sugerencias, pero explicaron que sólo sabían cómo hacer muñecas. Decidió no impulsar la idea sino hasta que él y su esposa pudieran encontrar la clave de por qué los empleados no estaban dispuestos a cooperar. Sin embargo, los Ortega sabían que la competencia de otras compañías con el tiempo haría necesario que sus trabajadores aprendieran nuevas habilidades para la manufactura de otros productos.

Habían surgido varios altercados menores entre los empleados de la planta. Por lo general, éstos involucraban a algunas de las mujeres hispanas e indias estadounidenses. Ninguno de los altercados fue serio o prolongado, pero contribuyeron a una tensión subyacente entre los trabajadores. La semana anterior, Ramona Ortega había estado en la fábrica cuando Rosa González se quejó de que Carla Lightfoot y Paul Jiménez se burlaban de ella. Cuando Héctor Ortega le preguntó a González lo que habían dicho, ella no supo decírselo, porque hablaban en tewa, idioma que ella desconocía. Él estaba en plena negociación de un gran contrato con Toys "R" Us y no le era posible dejarla pendiente para arreglar la situación. Ramona Ortega estaba indecisa acerca de lo que debía hacer, porque ella tampoco sabía tewa.

Estos altercados menores entre los obreros pueden haber sido una de las razones por las que habían fracasado los esfuerzos de los Ortega para desarrollar un líder de equipo. Ramona había asistido durante una semana a un seminario para propietarios de pequeños negocios en Albuquerque, enfocado

en el fomento de las buenas relaciones de trabajo entre los empleados. Cuando regresó a la planta, ella y su esposo comenzaron a aplicar algunas de estas técnicas. Por ejemplo, comenzaron a formar a los trabajadores en equipos que consistían de una persona de cada una de las tres etapas de que constaba la fabricación de muñecas. Después de explicar a los obreros esta nueva forma de trabajo, Héctor Ortega pidió a los equipos que vieran la forma en que podían cooperar unos con otros para aumentar su productividad, y le reportaran a él o a Judith Ramírez en una semana. Cuando regresaron la siguiente semana, los miembros de todos los equipos dijeron que no habían logrado tener ideas respecto de cómo podían cooperar entre sí. Cuando él les preguntó más específicamente lo que habían discutido, se enteró de que los equipos ni siquiera se habían reunido, mucho menos analizado alguna cosa.

Entonces los Ortega decidieron nombrar un líder para cada equipo. En esta ocasión se les dio a los trabajadores un mes para que se reunieran informalmente e informaran los avances del equipo. Al final del periodo acordado, los empleados se

reunieron en la oficina y los resultados fueron los mismos. Nadie había analizado el trabajo en equipo y la cooperación. Los Ortega decidieron suspender temporalmente el concepto de equipos hasta que pudieran pensar en alguna forma de obtener el apoyo de los trabajadores, y ayudar para que trabajaran juntos y así hacer que la compañía tuviera más éxito.²¹

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los dos problemas de liderazgo más importantes que enfrentaban los Ortega?
2. ¿Cuáles son sus recomendaciones para resolver o reducir estos problemas de liderazgo?
3. Con base en el modelo Vroom-Jago, ¿cuál es su diagnóstico de la situación? ¿Qué estilo de liderazgo sugeriría a los Ortega?

La dirección efectiva: avances contemporáneos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Definir las características del liderazgo transaccional.
2. Describir los rasgos del liderazgo carismático.
3. Explicar la naturaleza del liderazgo transformacional.
4. Evaluar las limitaciones sobre el impacto de un líder.

Caso introductorio: Cecilia Claudio, de Farmers Group

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Competencia: El manejo del cambio. Craig Conway, de PeopleSoft

EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Modelo amplio

Competencia: El manejo de la comunicación. Richard Branson, de Virgin Group

Modelo restringido

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Motivación inspiradora

Estímulo intelectual

Influencia idealizada

Competencia: El manejo propio. William George, de Medtronic

Consideración individualizada

Uso organizacional

¿IMPORTAN LOS LÍDERES?

Bajo poder del líder

Sustitutos del liderazgo

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Liderazgo transformacional

Competencia: El manejo del cambio. Meg Whitman, de eBay

CECILIA CLAUDIO, DE FARMERS GROUP

CASO INTRODUCTORIO

Nacida en Portugal, Cecilia Claudio es vicepresidenta superior y jefa de servicios de información de Farmers Group, Inc., que tiene su sede en los Ángeles. Farmers Group es una aseguradora que ofrece diversas pólizas y servicios de seguros en Estados Unidos, mediante sus 18 000 empleados y agentes independientes. Claudio reflexiona en sus puntos de vista de liderazgo como sigue: “Lo más importante que un jefe de servicios de información puede hacer, es crear un ambiente donde la gente pueda salir adelante. Los empleados de mi división de tecnología de la información son el activo más importante que tengo para mi éxito y el éxito de la compañía. Así que tienen que sentir que tienen el control de su destino, porque cuando no lo tienen, se cierne sobre ellos un sentido de desastre”.

La división de Tecnología de Información (TI) de Farmers estaba profundamente atrincherada en los sistemas existentes y funcionaba principalmente como apoyo cuando Claudio llegó en 1998. Su misión, que el presidente de la compañía y director general le había encargado, era transformar TI en un socio de negocios estratégico que pudiera ayudar a Farmers a convertirse en una compañía con mayor capacidad de respuesta ante los clientes. Un paso clave para lograr esta meta de largo alcance era contratar externamente el desarrollo y apoyo de aplicaciones existentes y tradicionales.

La primera acción de Claudio fue buscar el apoyo de los empleados de su división, enfocándose en la forma en que ella podría alentar su estado de ánimo. Así que realizó una encuesta confidencial de satisfacción de los empleados. A partir de esas respuestas, diseñó un plan de seis puntos

que condujo a una reasignación de empleados hacia puestos más significativos.

Ella sostuvo una reunión con toda la división y prometió: “En los siguientes meses, ustedes verán la creación de una nueva TI”, recuerda. “Desde luego, la respuesta fue: ‘Claro, ya hemos oído eso antes. Como sea’.” Para ganar su confianza y apoyo, Claudio comenzó con pasos pequeños. Aunque en Farmers se acostumbraba vestir ropa de estilo formal, ella convenció a la administración superior de que permitiera el uso de vestimenta informal de negocios en TI. A continuación, garantizó a los miembros del equipo el tiempo y el dinero para que asistieran a cursos de capacitación en dos nuevas tecnologías que ellos escogieran.

Conforme ella iba obteniendo resultados en cada uno de los seis puntos del plan, el personal adoptó su visión. Cuando se llegó a la contratación externa de los sistemas tradicionales, en lugar de crear ansiedad y desesperación, el anuncio generó entusiasmo. En palabras de Claudio: “Les dije: ‘los puestos que ustedes están desempeñando hoy no van a mantenerlos actualizados en el mercado de trabajo. Quiero que tengan confianza en su capacidad de vender sus servicios a cualquier organización de IT, pero yo quiero que decidan quedarse en Farmers. Así que yo quiero que ustedes desarrollen herramientas para que tengan esa opción’. Y la respuesta fue increíble.”

Claudio resume su filosofía de liderazgo en esta forma: “Yo no soy perfecta. Tengo que recordarme todos los días que mi éxito depende de la gente que me rodea y que yo soy responsable de su éxito”.¹

Puede verse mayor información sobre Farmers Group, Inc., en la página web de la organización en <http://www.farmers.com>.

Al escuchar y enfocarse en los cambios que mejoraron no sólo el impacto de TI en el negocio, sino también la vida de los empleados de la división, y al comunicar los cambios en esos términos, Claudio se ganó la lealtad de su personal. En apenas poco menos de tres años, la rotación en la división bajó de 15% a 7%. Alrededor de 15% de las más de 1 500 personas de su equipo han obtenido nuevas herramientas y han sido colocadas en nuevos y mejores puestos.²

Los modelos de liderazgo presentados en el capítulo 10 nos brindan elementos de juicio importantes sobre el éxito de Claudio como líder, pero no aportan un perfil completo de su liderazgo o el de otros líderes. Estos modelos no enfocaron la gama completa de cuestiones y asuntos relacionados con el liderazgo efectivo. Recuerde nuestro comentario del capítulo 10: El tema del liderazgo es como un prisma, hay algo nuevo y diferente cada vez que uno lo observa desde un nuevo ángulo. En este capítulo, presentamos lentes adicionales para entender y enfocar la variedad de temas de liderazgo y las presiones sobre los líderes en situaciones particulares. Nos enfocaremos en las perspectivas contemporáneas del liderazgo transaccional, carismático y transformacional. Concluimos con una exposición de las condiciones en que los líderes pueden no tener una influencia importante sobre la conducta de sus subordinados. Es claro que el liderazgo de Cecilia Claudio tuvo una influencia significativa en la transformación de la división de IT en Farmers Group.

El liderazgo está orientado al futuro. Se refiere a influir en la gente para que se mueva de donde está (aquí), a un nuevo sitio (allá). Sin embargo, diferentes líderes definen o perciben el aquí y el allá de modo distinto. Para algunos, la jornada entre uno y otro es relativamente rutinaria, como manejar un automóvil en un camino conocido. Otros ven la necesidad de graficar un nuevo curso en territorio inexplorado. Tales líderes perciben diferencias fundamentales entre cómo son las cosas y cómo pueden o deben ser. Ellos reconocen las desventajas de la situación actual y fomentan sentimientos de pasión y emoción para vencerlas.

Objetivo de aprendizaje:

1. Definir las características del liderazgo transaccional.

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El **liderazgo transaccional** se refiere a motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios. El líder transaccional tiende a enfocarse en la zanahoria (aunque a veces en el garrote), establece expectativas y metas de desempeño y retroalimenta a sus seguidores.

Hay tres componentes primarios del liderazgo transaccional que se visualizan normalmente como la fuerza que impulsa a los seguidores a que logren sus metas de desempeño.

- *Premios contingentes.* El líder identifica una ruta que vincula el logro de las metas con los premios, aclara expectativas, intercambia promesas y discursos por apoyo, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios, negocia recursos, intercambia apoyo por esfuerzo, y provee recomendaciones para un desempeño exitoso.
- *Administración activa por excepción.* El líder vigila el desempeño de los seguidores, toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas, y hace cumplir las reglas para evitar errores.
- *Administración pasiva por excepción.* El líder interviene cuando los problemas son graves, pero puede esperar a emprender acciones hasta que los errores reclamen su atención.³

El liderazgo transaccional tal vez sea insuficiente, pero no malo, cuando se trata de desarrollar el potencial de liderazgo al máximo. Un experto en el tema expresa lo siguiente:

“Sin la base transaccional, a menudo las expectativas son poco claras, la dirección está mal definida y las metas para cuya consecución se trabaja son demasiado ambiguas... las transacciones que tienen lugar claramente constituyen la base de interacciones más maduras”.⁴

El siguiente recuadro de Competencia sobre el manejo del cambio describe el liderazgo transaccional de Craig Conway, quien se convirtió en director general de PeopleSoft en 1999. Él

sustituyó a David Duffield, entonces director general y fundador de la compañía, después de que la empresa de software tuvo algunos problemas en el mercado. El liderazgo transaccional de Conway contrastaba mucho con el estilo más carismático de Duffield. Duffield llamó a los empleados “PeoplePeople” [la gente de People] y propuso con entusiasmo la idea de la “familia PeopleSoft”.⁵

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

CRAIG CONWAY, DE PEOPLESOFT

Los primeros días de Conway como director general fueron tensos. Menos de un mes después de haber ocupado su puesto, reunió a la docena de altos ejecutivos de PeopleSoft en un salón de conferencias de la compañía. La junta duró más de 14 horas. “Se paró frente al pizarrón y comenzó a bosquejar su visión, entonces hubo una erupción en la sala” dice Baer Tierkel, un ex ejecutivo de PeopleSoft que se fue de la compañía, pero que se considera admirador de Conway. “Había discusiones por aquí y por allá. Quedó claro quiénes en el equipo de administración habían hecho suya esa visión del futuro y quiénes no.” Varios de los asistentes a esa reunión pronto se marcharon de la compañía.

Muy pronto se hicieron claras las razones de la agitación que causó la estrategia trazada por Conway en el pizarrón. Su plan significaba la rápida eliminación de algunas de las características más queridas del viejo PeopleSoft de Duffield. “David paseaba por el vestíbulo luciendo ropa casual y abrazando a la gente,” dice David Thompson, jefe de servicios de información de la compañía y con siete años de antigüedad en PeopleSoft. Conway se viste con trajes que revelan su jerarquía y deja en claro que los otros ejecutivos también deben hacerlo. No abraza a la gente. Cuando Conway llegó, los perros de los empleados vagaban por las oficinas de la compañía en Pleasanton, California, lo que reflejaba la pasión de Duffield por las mascotas. Conway prohibió los perros. Canceló también esos desayunos gratis que le costaban a la compañía alrededor de un millón de dólares anuales.

También emprendió acciones para detener el éxodo de los empleados clave, que había comenzado cuando Duffield anunció que estaba buscando un sucesor y que se aceleró cuando fue evidente que Conway iba a sucederlo. Meses después de su llegada, la mitad de los 12 ejecutivos superiores de PeopleSoft se había ido, y una gran cantidad de desarrolladores de software había dejado la compañía para irse a Evolve Software, una empresa competidora. Para detener las renunciaciones, Conway redujo el tiempo de inversión de las opciones de acciones, y mejoró las compensaciones. Conway afirma: “Lo primero que tenía que hacer era estabilizar al equipo de administración. No teníamos suficientes jugadores en la cancha”. Cuando Conway llegó, la brecha promedio entre el momento en que un cliente recibía su factura y la pagaba era de 103 días. Conway envió cartas de cobro y se apoyó en el personal de cuentas por cobrar; ahora el tiempo entre la facturación y el pago promedia sólo 63 días (el promedio de la industria es de unos 80 días).

Conway agregó un mantra de tres partes a la declaración de misión de la compañía: “Competitividad. Intensidad. Rendición de cuentas”. Al preguntarse lo que ha cambiado desde que Conway llegó, Thompson expresa: “Definitivamente hay más intensidad y en realidad somos una compañía más competitiva. Y yo diría que somos mucho más responsables.”

Muy pronto, Conway tomó la decisión radical de suspender todos los proyectos de software que estaban en desarrollo, y puso a todos los programadores de PeopleSoft a trabajar para rehacer 138 aplicaciones de PeopleSoft, que incluían programas para recursos humanos, contabilidad y administración de la cadena de suministros, para que quedaran en forma “pura” de Internet.

En septiembre de 2000, PeopleSoft lanzó su programa de software basado en la Internet llamado PeopleSoft 8. Fue un hit instantáneo. El éxito simplemente empujó a Conway a presionar más a los empleados. Hizo que sus ejecutivos clasificaran a cada uno de los programadores de la compañía, y luego tuvo una reunión con los cien mejores un mes después de que salió al mercado PeopleSoft 8. Algunos de los programadores creyeron que recibirían un pago extra. En su lugar, recibieron la orden de reescribir las 20 aplicaciones de la compañía de administración de relaciones

Puede verse mayor información sobre PeopleSoft en la página web de la organización en <http://www.roche.com>.

con los clientes, en forma adecuada para la web. Conway comenta: “La mirada en su cara era de incredulidad. Había sido un megamaratón, y yo les estaba pidiendo que participaran todavía en otra carrera”. En marzo de 2001, la compañía tenía una versión preliminar, y sacó el software al mercado en junio de 2001.⁶

Objetivo de aprendizaje:

2. Describir los rasgos del liderazgo carismático.

EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático consiste en motivar y dirigir a los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos. Al mostrar gran pasión y devoción con la visión y los valores, tales líderes influyen en los seguidores apelando a sus emociones más profundas.

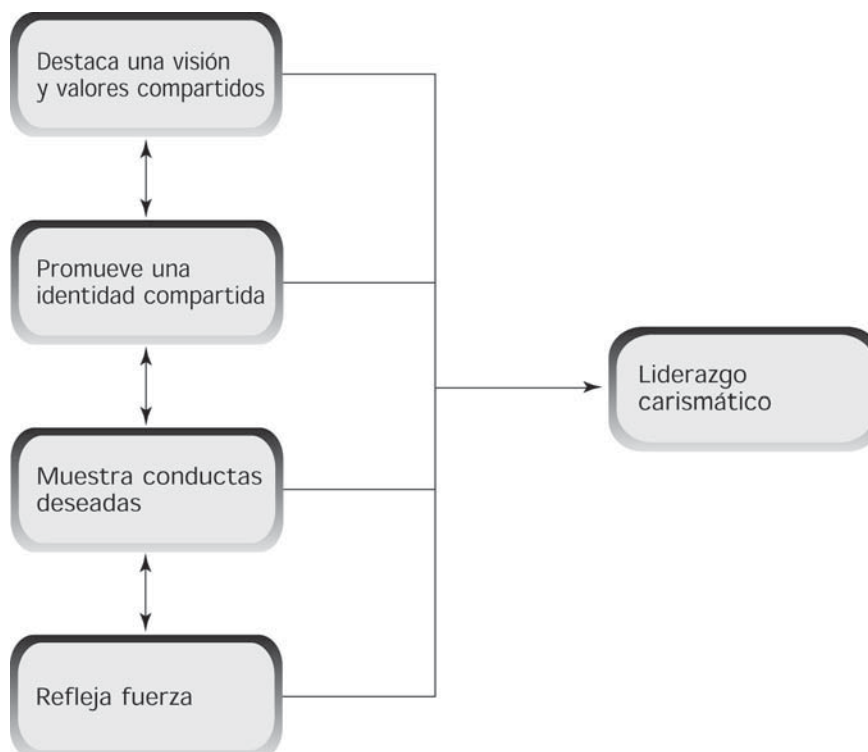
MODELO AMPLIO

El modelo amplio de liderazgo carismático incluye los siguientes atributos interrelacionados, como se muestra en la figura 11.1

- *Destaca una visión y los valores a compartir.* El líder se enfoca en crear una imagen mental de un futuro deseable y en fomentar sus valores, vinculándolos con la visión, las metas y las conductas esperadas de la organización.
- *Promueve una identidad compartida.* El líder se enfoca en crear enlaces comunes entre los seguidores y un sentido compartido de “quiénes somos” y “qué significamos” como organización.

Figura 11.1

Modelo amplio de liderazgo carismático



- *Muestra conductas deseadas.* El líder muestra un compromiso personal con los valores, la identidad y las metas que promueve, incluso si debe hacer un sacrificio que demuestre su compromiso con esos valores y metas.
- *Proyecta fortaleza.* El líder inspira y da la impresión de tener confianza en sí mismo, ser valiente y gozar de reconocimiento social; además, demuestra determinación, optimismo e innovación.⁷

La identificación que los seguidores sienten respecto de sus líderes carismáticos, permite que confíen y se inspiren en ellos (y en sus promesas de éxito). Los líderes carismáticos, como Herb Kelleher, de Southwest Airlines, y Oprah Winfrey, tienen la capacidad de convertir las ideas complejas en mensajes sencillos, por medio de símbolos, metáforas y anécdotas. Disfrutan al enfrentar riesgos que les despiertan la emoción de estar en peligro, y trabajan tomando en cuenta el corazón y la mente de sus seguidores.

Los líderes de este tipo destacan por sus habilidades de comunicación. El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la comunicación sobre sir Richard Branson, presidente del Virgin Group, proporciona unos ejemplos de su liderazgo carismático. El Virgin Group, con sede en Londres, está formado por 160 compañías de industrias muy diversas, como Virgin, Atlantic Airways, Virgin Records y Virgin Cola.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

RICHARD BRANSON, DE VIRGIN GROUP

Muchos directores generales se enfocan en generar valores para los accionistas y dirigen su atención sobre todo a los clientes. Branson cree que el orden correcto debe ser: primero los empleados, después los clientes, y luego los accionistas. Su lógica es ésta: si sus empleados están contentos, harán un mejor trabajo. Si hacen un mejor trabajo, los clientes estarán contentos, y así el negocio será exitoso y los accionistas tendrán su recompensa. Periódicamente, Branson invita a tripulaciones aéreas completas a cenar o a fiestas cuando llega en un vuelo de Virgin Atlantic. Incluso se hospeda en el mismo hotel de la tripulación, en lugar de pernoctar en los hoteles de lujo del centro de la ciudad, lejos de su personal. Él entrega a cada empleado una tarjeta de Virgin que concede grandes descuentos en la línea aérea, así como en Virgin Megastores y otros negocios del grupo.

Considere este ejemplo. Una vez que fue de vacaciones a su isla privada del Caribe, llamada Necker, llevó consigo a 20 empleados de diversas compañías de Virgin. No se trataba de altos ejecutivos, sino de infantería (un encargado de mantenimiento, un operador de tableros de control, un empleado de reservaciones y un piloto). Fueron invitados por su excelente desempeño, lo cual es una prestación regular para los empleados de Virgin. Branson señala: “Aunque la idea es divertirse, uno aprende mucho al hablar con los empleados”. Cuando alguien le recuerda que es un director ejecutivo raro por llevar a los empleados de vacaciones, Branson se ríe y afirma: “Le aseguro que no es ningún sacrificio”. Asiste a tantas orientaciones para el nuevo personal como le es posible, con el fin de marcar la pauta y transmitir este mensaje: “Pásela bien. De veras diviértase, si la mayor parte de su vida la pasa trabajando, debe disfrutarlo mucho. Es más agradable pagar las cuentas cuando todo mundo se divierte”.

A menudo se encuentra de gira visitando los negocios de Virgin, y hablando con los empleados y los clientes. Se le conoce por su cuaderno de notas y su pluma infaltables, que alista siempre que habla con empleados y clientes. Branson insiste en que hablar y escribir las cosas son elementos cruciales en su función de presidente. Hace listas de acciones inmediatas. Lee el correo de los empleados todas las mañanas, antes de hacer cualquier otra cosa. Este hábito, que comenzó en los primeros días de Virgin, influye en la dinámica entre los empleados y la compañía. Los empleados no dudan en ventilar sus quejas directamente con él. Branson ha demostrado con sus

Puede encontrarse más información sobre Virgin Group, Ltd., en la página web de la organización en <http://www.virgin.com>.

acciones que es un escucha activo. Virgin tiene más de 35 000 empleados en todo el mundo y diariamente llegan a él unos 50 mensajes por correo electrónico o cartas de parte de empleados que no ocupan puestos altos. La correspondencia va desde pequeñas ideas y frustraciones con los mandos medios hasta propuestas significativas. Él atiende cada preocupación respondiendo personalmente o iniciando alguna acción. Branson afirma: “No necesitan un sindicato para cuando tienen problemas, porque pueden venir conmigo. Le daré al empleado el beneficio de la duda en la mayoría de las ocasiones”.⁹

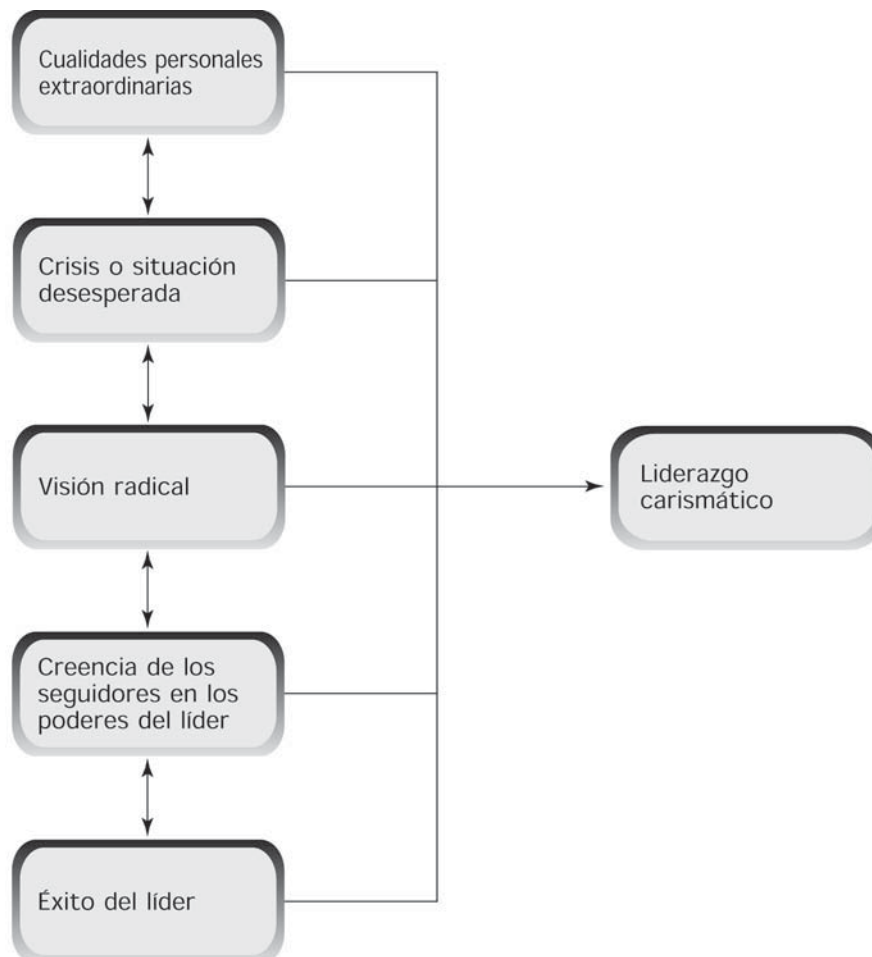
MODELO RESTRINGIDO

Algunos expertos en el tema de liderazgo proponen un modelo más restringido de liderazgo carismático. Como lo sugiere la figura 11.2, sostienen que el *carisma* existe sólo cuando están presentes cinco elementos que operan en combinación entre sí.

- Hay una persona con dones y cualidades extraordinarias.
- Hay una crisis social u organizacional, o bien, una situación desesperada.

Figura 11.2

Modelo restringido del liderazgo carismático



- Hay una visión o conjunto de ideas radicales que prometen una solución a la crisis como lo propone la persona (líder carismático potencial).
- Hay un grupo de seguidores que se ven atraídos hacia esta persona talentosa (líder); además, tienen fe en sus poderes excepcionales y en la visión radical del líder.
- Existe la creencia (validación) en los talentos extraordinarios y la visión radical de la persona (líder), fundada en el éxito que ha tenido en varias ocasiones al enfrentarse a las crisis percibidas.¹⁰

Este modelo restringido de liderazgo carismático se ha resumido de esta forma:

El liderazgo carismático no se limita a cierto conjunto de características extraordinarias de una persona, implica un proceso social que es producto de las complejas interacciones de todos esos elementos. Son especialmente importantes los disparadores que la misma percepción de una crisis aporta y la visión radical que promete una solución a ésta. Si no cuenta con una visión radical, una persona de cualidades excepcionales puede ser un líder inspirador o cultural que atrae gente, pero es improbable que logre la clase de cambio social drástico que el carisma puede generar. El carisma es, por naturaleza propia, inestable, pues tiene una base altamente emocional, un fundamento que atrae a los seguidores hacia el líder y la visión radical. Debe transformarse en los patrones institucionales con el fin de permanecer.¹¹

El liderazgo de Martin Luther King ilustra este modelo de carisma. La crisis de los derechos civiles, las características personales extraordinarias de King, su habilidad para inspirar el compromiso con una visión radical (en esa época). Los seguidores que fueron atraídos hacia él y la visión que expresaba, y una serie de éxitos (derribar los muros de la segregación mediante la protesta no violenta), se unieron y dieron por resultado un creciente movimiento social. Recordemos la visión y los valores que expresó dramáticamente en su discurso “Yo tengo un sueño”:

Hoy digo a ustedes, mis amigos, que a pesar de las dificultades y frustraciones del momento, todavía tengo un sueño... es un sueño profundamente arraigado en el sueño americano.

Tengo el sueño de que algún día esta nación se levantará y vivirá el significado real de su credo: “Sostenemos que estas verdades son evidentes por sí mismas: que todos los hombres son creados iguales”.

Cuando dejemos que la libertad resuene, cuando dejemos que resuene desde cada aldea y cada población pequeña, desde cada estado y cada ciudad, seremos capaces de acelerar la llegada de ese día en que todos los hijos de Dios, hombres negros y blancos, judíos y gentiles, protestantes y católicos, puedan unir las manos y entonar las palabras de ese viejo canto espiritual negro: “¡Libre al fin! ¡Libre al fin! ¡Gracias a Dios Todopoderoso somos libres al fin!”¹²

Objetivo de aprendizaje:

3. Explicar la naturaleza del liderazgo transformacional.

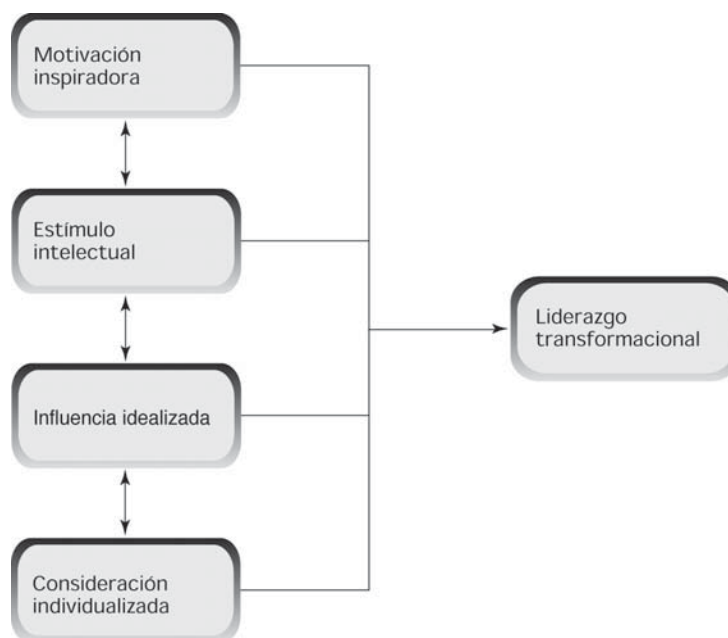
EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada.¹³ El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo.

Como lo sugerimos en la figura 11.3 y esta exposición, el modelo de liderazgo transformacional construye y extiende las características de los liderazgos transaccional y carismático. Para un líder, es evidente que es el más amplio y difícil de llevar a efecto. Los componentes del liderazgo transformacional que se relacionan principalmente con los seguidores son: la motivación inspiradora, el estímulo intelectual, la influencia idealizada y la consideración individualizada.¹⁴

Figura 11.3

Modelo de liderazgo transformacional



MOTIVACIÓN INSPIRADORA

La **motivación inspiradora** se refiere a conductas y comunicaciones que guían a los seguidores al proporcionarles un sentido de significado y desafío. Los líderes transformacionales, como Gordon Bethune de Continental Airlines, muestran gran entusiasmo y optimismo, lo que se trasmite a la vida de los seguidores y orienta un sentido de espíritu de equipo. Tales líderes hacen que los seguidores participen, y finalmente se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente de la actual. Los líderes transformacionales inspiran a otros por lo que dicen y hacen. Recuérdese que Cecilia Claudio generó motivación inspiradora en diversas formas.

Una **visión** es una perspectiva de un estado deseado futuro. La visión de Martin Luther King se enmarcó en su discurso “Yo tengo un sueño” en las siguientes palabras:

Tengo el sueño de que algún día esta nación se levantará y vivirá el significado real de su credo: “Sostenemos que estas verdades son evidentes por sí mismas: que todos los hombres son creados iguales”.

El marco y la promoción inspiradora de una visión y un conjunto de valores consistentes es la base del liderazgo transformacional. Un experto en liderazgo lo resume de esta manera:

Los líderes transformacionales son modeladores de valores, creadores, intérpretes del propósito institucional, ejemplos, creadores de significados, determinadores de ruta y moldeadores de la cultura organizacional. Son persistentes y consistentes. Su visión es tan motivadora que ellos saben lo que quieren en cada interacción. Su visión no ciega a otros, sino que les da poder.¹⁵

Cuando Gordon Bethune se unió a Continental Airlines como ejecutivo en 1994, la compañía estaba al borde de la bancarrota. Poco después fue designado director general. Bethune y los otros ejecutivos clave se ocuparon de un liderazgo transformacional. En 1994, la visión de los líderes clave de Continental era la de convertirse en la línea de costos más bajos de la industria. Después de mucha discusión y en medio de gran incertidumbre y desesperanza de los empleados

de todos los niveles, se formuló una visión de transformación muy simple: “Para adelante”. Esta visión elemental de tema básico estaba impulsada por la convicción de que la historia de la compañía no iba a ser de ayuda para evitar la quiebra. Ninguna cosa del pasado podría crear inspiración para el futuro. Así que el grito de guerra de esta reversión fue: “Hazlo rápido, hazlo de inmediato, hazlo todo de una vez”.

Cuatro determinantes del cambio quedaron dentro de la visión “Para adelante”.

- *Volar para ganar*, cambiar los mercados atendidos dando más importancia a los ejes de Houston, Newark y Cleveland, y cambiar la mezcla para los clientes con el fin de atraer más viajeros de negocios.
- *Financiar el futuro*, cambiar la estrategia de financiamiento para obtener efectivo al vender activos no estratégicos y refinanciar la compra de nuevos aviones.
- *Hacer de la confiabilidad una realidad*, cambiar las experiencias de los clientes respecto del servicio, incluyendo más salidas y llegadas oportunas.
- *Trabajo conjunto*, cambiar la cultura a otra que sea de diversión y de acción, al mismo tiempo que restaure la confianza de los empleados en la administración superior.

Durante años, la forma de ascender en Continental había sido torpedear a alguien y luego conseguir su puesto. Como parte de la transformación de la compañía, en un espacio de varios meses, 50 de los 61 ejecutivos superiores fueron sustituidos por 20 individuos. Recortar la burocracia y los costos facilitó la creación de una nueva cultura. Todos los nuevos administradores debían contar con tres competencias clave: debían ser brillantes; tenían que estar motivados para lograr que las cosas se hicieran, y tenían que saber desempeñarse en equipo. Se esperaba que trataran a todos con dignidad, respeto y honestidad, de modo que se creara un ambiente laboral de colaboración y diversión. Cuando se dejaba ir a la gente, los líderes superiores respetaban cualquier contrato que hubiera y la dejaban renunciar con dignidad. El liderazgo transformacional de Bethune y sus colegas ejecutivos era humano, pero no blando.¹⁶

ESTÍMULO INTELECTUAL

El **estímulo intelectual** es el que se concede a los seguidores para que sean innovadores y creativos. Los líderes transformacionales urgen a sus seguidores a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas y métodos, y enfocar viejas situaciones con nuevas perspectivas. Además, fomentan las nuevas ideas y las soluciones creativas de parte del personal. Las ideas de los seguidores no son criticadas por el simple hecho de que pueden diferir de las del líder. Estos líderes tienen una tolerancia relativamente alta a los errores cometidos por seguidores meticulosos, y no critican en público. Se enfocan en el meollo de los problemas, en lugar de buscar culpables.

En el liderazgo transformacional, los seguidores se sienten libres de estimular a los líderes a que reevalúen sus propias perspectivas y supuestos. Éstos están dispuestos a abandonar sistemas y prácticas que ya no son útiles, incluso si ellos fueron los que las desarrollaron. Nada es demasiado bueno, fijo, político o burocrático que no pueda ser cambiado o eliminado. La visión prevaleciente es que es mejor cuestionarnos a nosotros mismos, que dejar todo el cuestionamiento sobre nosotros a nuestros competidores. Los líderes transformacionales visualizan la asunción de riesgos como necesaria y deseable para el desarrollo y éxito de la organización a largo plazo.

INFLUENCIA IDEALIZADA

La **influencia idealizada** refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores luchan por emular o reflejar. Éstos suelen admirar, respetar y confiar en ellos. Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven. Una influencia positiva idealizada permite que los seguidores se sientan libres de cuestionar lo que se está promoviendo.

Las metas de los seguidores frecuentemente son significativas y consistentes en lo personal con el concepto que tienen de sí mismos. Están dispuestos a realizar un esfuerzo extra por los

premios intrínsecos que se pueden obtener de un buen desempeño, no sólo por la posibilidad de recibir mayores premios monetarios y otras recompensas extrínsecas. Las metas inmediatas de corto plazo se visualizan como un medio para lograr el compromiso de los seguidores con una visión más grande.

Para ganar más esta influencia idealizada, los líderes transformacionales a menudo ponen las necesidades e intereses de los seguidores por encima de los propios. Están dispuestos a sacrificar su ganancia personal por el bien de los otros. Se puede confiar en tales líderes, que demuestran altas normas de conducta ética y moral. Su personal ve que operan según un patrón de comunicación abierta. Así, ellos pueden ser muy directos y cuestionar a algunos seguidores (por ejemplo, los que tienen un desempeño pobre), y simpatizar y apoyar mucho a otros (por ejemplo, a quienes tienen un miembro de la familia gravemente enfermo).

Aunque los líderes transformacionales minimizan el uso del poder para su ganancia personal, utilizarán todas las fuentes de poder (de experto, legítimo, de premiación, referente y coercitivo) a su disposición para impulsar a los individuos y equipos hacia una determinada visión y las metas relacionadas con ella. Como ejemplo de poder referente, es común que los seguidores describan a los líderes transformacionales como individuos que han ejercido un gran impacto en su propio desarrollo personal y profesional.

William George, presidente y ex director de Medtronic, Inc., ha proporcionado un liderazgo transformacional para impulsar el desarrollo, aprendizaje y logro de metas significativas por parte de los empleados de la compañía. Medtronic es una empresa líder en tecnología médica, que cuenta con 26 000 empleados y tiene sus oficinas centrales en Minneapolis, Minnesota. El liderazgo de George ha recibido el crédito de crear una cultura de aprendizaje innovadora. Renunció de su posición como director general en 2001, pero continúa como presidente del consejo de administración. Hace poco, recibió el Premio de Ejecutivo Distinguido del Año (Distinguished Executive of the Year) en la conferencia anual de la Academia de Administración (Academy of Management). El siguiente recuadro de Competencia de manejo propio presenta un breve resumen del discurso que dictó en ese evento.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

WILLIAM GEORGE, DE MEDTRONIC

Mi premisa básica es que las compañías que tienen como propósito principal maximizar el valor para los accionistas, fracasarán a largo plazo. La mejor ruta para un crecimiento a largo plazo en el valor de los accionistas, procede de tener una misión bien articulada que los empleados estén dispuestos a aceptar como compromiso propio, un conjunto consistente de valores y una clara estrategia de negocios que sea adaptable a las condiciones cambiantes de los negocios. Compañías que persiguen su misión en forma consistente y sin descanso, al final crearán valor para los accionistas mucho más allá de lo que cualquiera pudiera creer que es posible. Los empleados de hoy están buscando significado a su ocupación laboral. Saben que pasan mucho tiempo en su trabajo, más que en cualquier otro lado durante su vida. ¿No debe ser aquél significativo? ¿No tienen derecho a ello? Todo mundo quiere ser compensado de manera adecuada por sus esfuerzos. Pero eso no es suficiente para el empleado de la actualidad. Su motivación real procede de creer que su trabajo tiene un propósito y que es parte de un esfuerzo mayor para lograr algo que es verdaderamente valioso.

¿Pueden sostenerse estos muy altos niveles de motivación durante un largo periodo? ¿O sólo durante el impulso de corto plazo? He encontrado que estos altos niveles durarán si la motivación está profundamente arraigada en el propósito intrínseco del trabajo. La administración superior o los consultores no pueden aplicarla en forma artificial. He ahí la razón por la que tantos programas motivacionales diseñados y creados por consultores terminan desgastándose y fracasan. No son intrínsecos al propósito del trabajo. Si la gente adopta apasionadamente la misión de la empresa, no sólo será sostenible, sino también imparable mientras sus líderes mantengan la confianza y conserven el curso.¹⁷

Puede verse mayor información sobre Medtronic Inc., en la página web de la organización en <http://www.medtronic.com>.

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

La **consideración individualizada** es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor. Los líderes transformacionales pueden actuar como asesores, mentores, maestros, facilitadores, confidentes y consejeros. Se estimula a colegas y seguidores a desarrollarse sucesivamente a niveles más altos de su potencial. Las diferencias individuales se aceptan y se premian para elevar la creatividad e innovación. Se estimula el diálogo abierto con los seguidores y se fomenta como práctica normal la “administración por compromiso continuo”. Las habilidades de escucha están muy afinadas y reflejan esta observación: No es lo que usted les dice, es lo que ellos escuchan.

Los líderes transformacionales delegan autoridad a sus seguidores para que tomen decisiones. Al mismo tiempo, los vigilan para determinar si necesitan apoyo o dirección adicionales y para evaluar los avances. Confiados en las intenciones de los líderes, los seguidores piensan: “Esta persona está tratando de ayudarme al señalar mis errores, en lugar de acusarme”.

Kierstin Higgins es la fundadora de Accomodations by Apple, Inc., un pequeño negocio de Lenexa Kansas, que se especializa en reubicaciones corporativas en el área de Kansas City. Ella es una firme creyente de la consideración individual y la aplica al trabajar con los clientes y empleados de la compañía. Higgins dice que, por ejemplo, cuando un cliente explota de ira por lo que considera una desventaja en los servicios de la empresa, “Tratamos de tener una mesa redonda con todos y discutir lo que pasó, para entender por qué el cliente reaccionó en esa forma. Los servicios que proporcionamos son muy personalizados para nuestros clientes, que van desde ir por ellos al aeropuerto hasta transferir sus registros médicos. Los temas de familia para nuestros clientes generan intensas exigencias para nuestro personal”. Higgins afirma que cuando surgen problemas, “Es importante contener a nuestros empleados. Ellos son muy jóvenes y enérgicos, pero también muy emocionales, con fuertes cambios de temperamento. Hay que tratar de ayudarlos a aprender de los desafíos que han experimentado, en lugar de salir lastimados”, esto es, lo que ella considera, la esencia de ser un buen líder en su compañía.¹⁸

USO ORGANIZACIONAL

Enfrentadas con creciente turbulencia en sus ambientes, las organizaciones necesitan el liderazgo transformacional más que nunca y a todos los niveles, no sólo en la cima. La necesidad de líderes con visión, confianza y determinación, ya sea que dirijan un pequeño equipo o toda una organización, crece con rapidez. Se necesitan estos líderes para motivar a los demás a que tengan seguridad en sí mismos, participen con entusiasmo en las labores de equipo y despierten sentimientos positivos sobre lo que intentan hacer. Los administradores superiores deben entender, apreciar y apoyar como nunca antes a los empleados que están dispuestos a tomar decisiones impopulares, que saben cuándo rechazar formas tradicionales de hacer algo, y que pueden aceptar riesgos razonables. Se debe cultivar un “derecho a fallar” y convertirlo en parte integral de la cultura de una organización.

El liderazgo transformacional alimenta la sinergia. Existe **sinergia** cuando las personas crean alternativas y soluciones nuevas. La mayor oportunidad de lograr sinergia se presenta cuando las personas no ven las cosas de la misma forma; es decir, las diferencias representan oportunidades. Las relaciones no se terminan por las diferencias, sino por el hecho de que la gente no comprende el valor de sus diferencias y la forma de aprovecharlas. La sinergia la crea la gente que aprendió a pensar en el estilo ganar-ganar y a escuchar para comprender a la otra persona. Uno de los mensajes del discurso “Tengo un sueño” de Martin Luther King fue el de la sinergia. Exigió a la gente que confrontara sus diferencias y aprendiera de ellas. Cuando se crean estereotipos, se impide que las personas aprecien sus diferencias porque limitan el hecho de escuchar para comprender.

Objetivo de aprendizaje:

4. Evaluar las limitaciones sobre el impacto de un líder.

¿IMPORTAN LOS LÍDERES?

La fuerza impulsora fundamental de todos los modelos presentados en el capítulo 10 y en éste, es que los líderes *pueden constituir una diferencia y realmente la significan*. Aunque los diversos modelos brindan recomendaciones diferentes sobre cuál es el estilo de liderazgo que funciona mejor, todos se basan en la presunción de que los líderes representan una diferencia para las organizaciones. Algunos investigadores han atacado esta presunción, creyendo que la naturaleza variable de una situación o del tipo de seguidores pone en duda la importancia relativa de los líderes en las organizaciones. Estos investigadores señalan que en ocasiones los líderes tienen poco impacto en las actitudes y comportamientos de sus seguidores. En ciertas ocasiones, no importa lo que haga el líder, los empleados estarán satisfechos o descontentos con su trabajo, alcanzan sus metas o no y se desempeñan bien o en forma deficiente sin que el líder ejerza mucha influencia. Las pruebas que rodean estos argumentos no son concluyentes, pero creemos que merecen la atención del lector. Estos argumentos se clasifican como: 1) bajo poder del líder y 2) sustitutos del liderazgo.

BAJO PODER DEL LÍDER

Un punto de vista es que los líderes tienen poco poder para influir en la mayoría de los resultados organizacionales.¹⁹ Esta perspectiva recalca que las situaciones son determinantes que revisten mayor importancia en la efectividad organizacional y de los seguidores que la conducta de los líderes. Esta argumentación presta atención a tres puntos.

Primero, *factores fuera del control inmediato del líder* afectan las utilidades y otros factores de éxito más que cualquier cosa que el líder pudiera hacer. Considere la situación que enfrentaba Lockheed Martin, el mayor contratista de defensa de Estados Unidos, hace varios años. Esta gigantesca corporación se creó con la fusión de Martin Marietta, Lockheed Corporation y Loral Vought, y muchos de sus ingresos provenían de los contratos de defensa de Estados Unidos. Cuando el gobierno federal anunció que iba a recortar los contratos de defensa, Vance Coffman, entonces director general, se enfrentó al hecho de que tenía que reducir drásticamente millones de dólares del presupuesto de la compañía para poder mantenerla en operación.

Segundo, *los líderes pueden no controlar en forma unilateral los recursos necesarios* para influir en los demás. El poder del líder de recompensar o castigar a la gente está limitado por las políticas organizacionales, así como las políticas o el poder de participantes externos. Los accionistas y acreedores de Lockheed Martin ejercieron presión sobre Coffman y el consejo para que se deshicieran de empresas no básicas con objeto de obtener efectivo para mejorar su posición financiera.²⁰

Tercero, *el proceso de selección* por el que todos los líderes pasan, funciona como un filtro que provoca que quienes se hallan en puestos de liderazgo tiendan a actuar en forma similar. Por tanto, se reduce la repercusión de un líder en la organización. Por ejemplo, en las campañas para las elecciones presidenciales es prácticamente imposible que se elijan algunos líderes (extremistas tanto de derecha como de izquierda). Quienes llegan a ganar son personas más parecidas que diferentes.²¹ Por tanto, muchas veces los procesos de selección reducen el impacto de cualquier

Tabla 11.1

Límites potenciales en un impacto del líder**BAJO PODER DEL LÍDER**

- Los factores dominantes pueden estar más allá de control de los líderes.
- Los líderes tienen poco control de recursos necesarios.
- El proceso de selección limita la habilidad de los líderes de sobresalir.

SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO

- Normas y cohesividad de grupo.
- Recompensas formales más allá del control de los líderes.
- Reglas y regulaciones de organización.

cambio en el liderazgo de alto nivel. En algunas empresas, los líderes tienden a ser empleados con mucho tiempo de permanencia que han cumplido con sus deberes conforme ascendían por la jerarquía empresarial. Al hacerlo, han seguido rutas de carrera profesional comprobadas que sus predecesores utilizaron. Por ejemplo, cuando se jubiló W. R. Howell, que fue mucho tiempo director general de JCPenney, se nombró en su lugar a James Oesterreicher. Oesterreicher había sido empleado de Penney de toda la vida, y estaba permeado por una cultura que limitaba el crecimiento y la rentabilidad de la compañía. Fue nombrado porque siguió los pasos y realizó las acciones que se requerían para salir adelante. Sin embargo, durante su época de director general, las acciones de Penney cayeron de 74 dólares a menos de 10 dólares por acción. Sólo entonces el consejo de administración de Penney le pidió que renunciara.

SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO

Un sustituto del liderazgo es algo que actúa en lugar de un líder formal y vuelve innecesario o menos importante el liderazgo.²² Según este punto de vista, el éxito de un líder específico depende de las características de los seguidores, del equipo, de la situación y de la organización. Cada uno de ellos puede actuar como sustituto de un comportamiento en particular del líder. Obsérvese el caso de Robert Kennedy, un oftalmólogo del Southwestern Medical Center de la Universidad de Texas. Las tareas que realiza su personal son intrínsecamente motivadoras y significativas. Por lo tanto, el modelo de sustitutos sugiere que la consideración del líder (véase el capítulo 10) tendría poca repercusión en sus seguidores, pues las tareas que realizan les ofrecen una considerable motivación intrínseca y satisfacción en el trabajo. Por consiguiente, Kennedy tiene poca necesidad de incurrir en comportamientos considerados para influir en sus seguidores. Aunque el modelo también sugiere que Kennedy debe dirigir su conducta considerada hacia los seguidores que llevan a cabo tareas rutinarias que representan poco reto y satisfacción en el trabajo. En esencia, los sustitutos liberan tiempo del líder a fin de que se concentre en otras actividades que necesitan atención.

Una revisión de las investigaciones sobre los sustitutos del liderazgo ofrece cierto respaldo al modelo.²³ Los sustitutos del liderazgo, por ejemplo, la madurez del empleado, los estándares organizacionales, las regulaciones del gobierno, las normas y cohesión del grupo, el desempeño del equipo, la estructura del puesto y el reconocimiento profesional, afectan la conducta de los subordinados. Desde luego, de todos modos las acciones de los líderes influyen en los sustitutos mediante la selección del empleado, el diseño de la tarea, las asignaciones del grupo de trabajo y el diseño de los sistemas de premiación. Parte del hecho de ser un líder eficaz, es saber cuándo usar sustitutos (medios indirectos y más sutiles) para influir en los demás. Por ejemplo, un líder carismático a cargo de un equipo altamente eficaz puede tener que proporcionar menos liderazgo activo que un líder transaccional en la misma situación. En ciertos casos, los sustitutos del liderazgo pueden ser importantes, pero no eliminan el papel del líder. De todas formas, sostenemos que los líderes suelen representar o pueden significar una diferencia sustancial en las organizaciones.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Definir las características del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional significa influir en los seguidores principalmente mediante intercambios contingentes basados en premios. Los líderes tratan de identificar metas claras para sus seguidores, las rutas específicas para alcanzar las metas, y los premios que se derivarán de haberlas alcanzado. Se vigila el desempeño del seguidor y se toman acciones correctivas si se desvía de la ruta esperada. El centro de atención es el intercambio de unidades de trabajo por unidades de premios (sueldo, bonos, tamaño de oficinas, etcétera).
2. Describir los rasgos del liderazgo carismático. El liderazgo carismático significa influir en los seguidores principalmente mediante el desarrollo de su compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. El líder se apoya en el poder referente y el poder de premiación, en contraste con el enfoque del líder transaccional, que se apoya en el poder de premiación, legítimo y experto. Hay dos modelos de

liderazgo carismático: el amplio y el restringido. El modelo amplio sugiere que el liderazgo carismático destaca una visión y valores compartidos, promueve una identidad compartida, se conduce siguiendo los comportamientos adecuados y refleja fuerza. El modelo restringido sugiere que el liderazgo carismático puede ocurrir sólo cuando hay una crisis, el líder propone una visión o conjunto de ideas radicales, y los seguidores se ven emocionalmente atraídos a la visión y al líder.

3. Explicar la naturaleza del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional consiste en influir en los seguidores mediante un conjunto complejo e interrelacionado de conductas y habilidades. Algunas de éstas incluyen anticipar el futuro, inspirar a terceros pertinentes (especialmente seguidores) para que adopten una nueva visión o conjuntos de ideas, desarrollar a los seguidores para que sean líderes o mejores líderes, y guiar a la organización o grupo para que se convierta en una comunidad de líderes puestos a prueba y recompensados. Este modelo se amplía e incorpora rasgos de los liderazgos transaccional y carismático. Entre los componentes del liderazgo transformacional que se relacionan principalmente con los seguidores, incluyen la motivación inspiradora, el estímulo intelectual, la influencia idealizada y la consideración individualizada. Los líderes transformacionales plantean retos al mismo tiempo que muestran empatía y son personas íntegras.

4. Evaluar las limitaciones sobre el impacto de un líder.

La pregunta ¿Importa el liderazgo? presta atención a las situaciones limitantes que rodean a los líderes, y en las que su comportamiento tiene poca repercusión en los seguidores. El tema de la falta de importancia del líder se relaciona con las características de la situación, que dificultan que el líder influya de manera efectiva sobre sus seguidores. Ejemplos de sustitutos del liderazgo incluyen reglas y disposiciones, y la presión de los compañeros de equipo o grupo. Nuestra posición es clara: Los líderes suelen constituir una diferencia significativa.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Consideración individualizada
Estímulo intelectual
Influencia idealizada
Liderazgo carismático
Liderazgo transaccional

Liderazgo transformacional
Motivación inspiradora
Sinergia
Sustituto del liderazgo
Visión

PREGUNTAS DE REPASO

- Con base en el estilo de liderazgo de Cecilia Claudio, según se describió en el caso introductorio, identifique aquellos aspectos de su conducta que son consistentes con uno o más de los rasgos del liderazgo transformacional.
- Con base en el estilo de liderazgo de Craig Conway, como se indicó en el recuadro de Competencia de manejo del cambio, ¿qué aspectos de su conducta ilustran uno o más de los componentes del liderazgo transaccional?
- Suponga que usted acaba de entrar a trabajar en una gran planta de manufactura. ¿Qué elementos de juicio examinados en este capítulo le pueden ayudar a ser un “seguidor” efectivo en esta situación?
- Señale tres modos en que un jefe que usted haya tenido, ejercía un liderazgo transaccional.
- Con base en el jefe identificado en la pregunta 4, ¿en qué formas tenía esa persona una o más características del modelo de liderazgo carismático? Si no tenía ninguna, justifique su conclusión.
- Piense en una persona que usted conoce que muestra o se acerca a mostrar el modelo amplio de liderazgo carismático. Describa tres conductas de esta persona que sean consistentes con ser un líder carismático.
- Revise el recuadro de Competencia de manejo propio que habla de William George. Identifique tres de sus afirmaciones que son consistentes con el estatus de liderazgo transformacional.
- ¿Cuáles son las tres competencias que usted necesita desarrollar más para convertirse en un líder transformacional?
- Apoyándose en sus experiencias de trabajo hasta la fecha, ¿cómo respondería usted a la pregunta, “¿Importa el liderazgo?” Explíquese.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

Liderazgo transformacional

Instrucciones: Las siguientes afirmaciones se refieren a las formas posibles en las que usted preferiría comportarse en relación con los demás cuando ocupa un puesto de liderazgo. Por favor lea con cuidado cada afirmación y decida en qué medida se aplica a sus comportamientos preferidos o reales. Luego circule el número apropiado.

En muy alto grado	5
En un grado considerable	4
En un grado moderado	3
En un grado ligero	2
Poco o ningún grado	1

Su preferencia es...

1. Prestar gran atención a lo que dicen los demás cuando hablan.	5	4	3	2	1
2. Comunicarse con claridad.	5	4	3	2	1
3. Ser confiable.	5	4	3	2	1
4. Preocuparse por otras personas.	5	4	3	2	1
5. No dedicar demasiada energía a evitar el fracaso.	5	4	3	2	1
6. Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.	5	4	3	2	1
7. Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación.	5	4	3	2	1
8. Hacer que se comprenda con efectividad lo que quiere decir, muchas veces en formas inusuales.	5	4	3	2	1
9. Lograr que confíen en que cumpla mis compromisos.	5	4	3	2	1
10. Tener mucho respeto de mí mismo.	5	4	3	2	1
11. Disfrutar el hecho de correr riesgos calculados con mucho cuidado.	5	4	3	2	1
12. Ayudar a otros a sentirse más competentes respecto a lo que hacen.	5	4	3	2	1
13. Contar con prioridades claras.	5	4	3	2	1
14. Mantenerme en contacto con la forma en que otros sienten.	5	4	3	2	1
15. Rara vez cambiar cuando se adoptó una posición clara.	5	4	3	2	1
16. Centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y los ajenos.	5	4	3	2	1
17. Parecer lo más activo posible cuando participo a fondo en algún proyecto.	5	4	3	2	1
18. Mostrar a los demás que todos forman parte del mismo grupo.	5	4	3	2	1
19. Hacer que otros concentren la atención en los temas que usted considera importantes.	5	4	3	2	1
20. Comunicar tanto sentimientos como ideas.	5	4	3	2	1
21. Hacer que los demás conozcan cuál es su posición.	5	4	3	2	1
22. Conocer exactamente la forma en que usted “encaja” en un grupo.	5	4	3	2	1

23. Aprender de los errores, no considerarlos desastres, sino aprendizaje.	5	4	3	2	1
24. Que resulte divertido estar allí.	5	4	3	2	1

Interpretación

El cuestionario mide cada uno de los seis patrones básicos de comportamiento del líder, así como un grupo de respuestas emocionales que por lo general se relacionan con los líderes transformacionales. La calificación puede oscilar desde 4 hasta 20. Cada pregunta refleja la medida en que prefiere un comportamiento dado o en realidad lo lleva a cabo. Cuanto más alta sea su calificación, más preferirá o mostrará un comportamiento auténtico de líder transformacional. Calificaciones de 16 a 20 en un patrón conductual son consistentes con el liderazgo transformacional en esa dimensión.

Manejo de la atención (Sume los números para las afirmaciones 1, 7, 13, 19). Su calificación _____ .

Esta dimensión se enfoca en prestar atención cuidadosa a las personas con las que se comunica. Prefiere “centrarse” en los temas esenciales de estudio y ayuda a los demás a ver con claridad esos puntos clave. Tiene ideas claras sobre la importancia relativa o las prioridades de los diferentes temas que se tratan.

Manejo del significado (Sume los números para las afirmaciones 2, 8, 14, 20). Su calificación _____ .

Este conjunto de afirmaciones analiza sus habilidades de comunicación, en especial la capacidad de lograr que se comprenda el significado de un mensaje, incluso si ello significa crear un enfoque innovador.

Manejo de la confianza (Sume los números para las afirmaciones 3, 9, 15, 21). Su calificación _____ .

El factor clave es la percepción de su confiabilidad, tal como indican su disposición a cumplir las promesas, evitar cambios “bruscos” en su posición y la preferencia por adoptar posiciones claras.

Manejo propio (Sume los números para las afirmaciones 4, 10, 16, 22). Su calificación _____ .

Este índice se relaciona con sus actitudes generales hacia usted mismo y hacia los demás; es decir, su preocupación global por otros y sus sentimientos, así como por “ocuparse” de los sentimientos sobre usted mismo en un sentido positivo (por ejemplo, amor propio).

Manejo del riesgo (Sume los números para las afirmaciones 5, 11, 17, 23). Su calificación _____ .

Los líderes transformacionales eficaces se mezclan a fondo con lo que hacen. No dedican cantidades excesivas de tiempo o energía a planes para “protegerse” contra fracasos o culpas. Estos líderes están dispuestos a correr riesgos, no en forma descuidada, sino después de una evaluación cuidadosa de las posibilidades de éxito o fracaso.

Manejo de sentimientos (Sume los números para las afirmaciones 6, 12, 18, 24). Su calificación _____.

Los líderes transformacionales provocan de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Los otros sienten

que su trabajo se convierte en algo con mayor significado y son los “amos” de su propio comportamiento; es decir, se sienten competentes. Tienen una sensación de comunidad, de “participación” con sus colegas y compañeros de trabajo.

Competencia: El manejo del cambio

Meg Whitman, de eBay

Fundada en septiembre de 1995 y con sus oficinas principales en San José, California, eBay es el sitio líder de venta de bienes y servicios en línea para una multitud de individuos y negocios. Hoy día, eBay tiene más de 42 millones de usuarios registrados, y es el sitio de compras más popular en la Internet.

La misión de eBay es ayudar a cualquier persona a negociar prácticamente cualquier cosa en la tierra, en los ámbitos local, nacional o internacional. Presenta una diversidad de sitios internacionales, especializados, categorías y servicios que están encaminados a ofrecer a los usuarios las herramientas necesarias para una negociación eficiente en línea tanto en el formato de subasta como en el de precio fijo. En un día cualquiera, millones de artículos se listan en miles de categorías de eBay.

Meg Whitman llegó a eBay como directora general en 1998. Ella trabaja en un cubículo abierto, lo que refleja el ambiente informal de eBay. Su cubículo con paredes bajas, sin vista hacia fuera, y todas las superficies atestadas de papeles, está colocado entre otros dos cubículos. Cuando Whitman necesita hablar con el jefe de tecnología Maynard Webb, lo llama a través de la división; cuando quiere mostrarle algo, simplemente camina hasta su cubículo. Sin embargo, cuando se sienta para hablar como directora general, no hay nada casual en su estilo. Está totalmente inmersa en los márgenes de utilidad, crecimiento de ventas y manejo de sus 2 400 empleados.

Whitman es muchas cosas: madre, adinerada, una favorita de Wall Street, y puede ser, incluso, como algunos afirman, la mejor directora general en Estados Unidos. Una cosa que ella no hace, es ajustarse al estereotipo de un ejecutivo de la nueva economía. Habiendo sido gerente de marca de Procter Gamble, consultora de Bain y gerente divisional de Hasbro, Whitman es una persona con experiencia y disciplina. El atavío casual, el cubículo y lo demás, sólo explican en cierta medida su estilo de liderazgo.

Esta compañía parece una punto com, pero su enfoque es corporativo. Los ejecutivos de Whitman manejan categorías (por ejemplo, juguetes, automóviles y artículos de colección) como los gerentes de marca de PG manejan los detergentes Bounty y Tide. Viven entre datos, siguiendo cada transacción y matices de los clientes exactamente como hacen los ejecutivos de Wal-Mart. Whitman es una de las más grandes fortalezas de eBay. A ella se le considera la razón por la cual eBay es la única empresa de reciente creación entre todas sus alguna vez promisorias compañeras que no está muerta ni está a punto de desaparecer. Cuatro años después de que Whitman llegó a manejar este mercado en línea, eBay está floreciendo.

Cuando Whitman llegó a eBay, prometió transformar la compañía de ser una casa de subastas en línea a un destino de compras mucho mayor, de propósito general, el primer sitio al que la gente acude cuando desea conseguir algo. Los analistas, que aplauden esta estrategia y se sienten reconfortados por el historial de Whitman, consideran que eBay es la única empresa que realmente aprovecha el potencial ilimitado de la Internet. eBay no tiene inventarios ni almacenes, lo que ayuda a hacerla muy rentable. Ha utilizado hábilmente el correo electrónico, los tableros de mensajes y el natural cuidado de su comunidad virtual para forjar vínculos con los consumidores y vigilar la conducta de sus compradores y vendedores. Su sitio en la web permite a los pequeños vendedores participar en un mercado vasto y abre espacio para que eBay cobre honorarios sobre incluso la más pequeña de las transacciones.

Esta cualidad, al parecer casual, pero fundamentalmente de negocios, permea a eBay. Los empleados son entusiastas e informales. Sus prácticos cubículos están tapizados de recuerdos deportivos, figurillas de Godzilla y muñecos Beanie Babies. Hay refrescos gratis en los salones de descanso. Pero cuando uno habla con la gente de eBay, no escucha mucho sobre diversión ni juegos, más bien planes, sistemas, números y resultados.

Whitman tiene una predilección especial por las estadísticas y, más específicamente, por los resultados finales. Cuando se preguntó a un gerente cómo es reportarse con Whitman, éste dijo: “Tengo cifras. Me las sé. Son muy claras. Y las expectativas son altas”. Otro gerente comenta: “Hace dos años éramos un mercado secundario de artículos coleccionables. Ahora somos una plataforma de intercambio”. En palabras simples, eso significa que eBay se está diversificando, ofreciendo no sólo viejos platos de cerámica y tarjetas de béisbol, sino una amplia gama de productos de marcas reconocidas de grandes tiendas, incluidos artículos nuevos a precios fijos. “Queremos que la gente piense primero en eBay cuando quiera comprar, en la misma forma en que podría pensar de Wal-Mart”, dice un ejecutivo de mercadotecnia.

En respuesta a la pregunta de si eBay era un superviviente de la Internet, Whitman afirma: “A la gente le gusta tener un superviviente que prospera. Les entusiasma que eBay vaya bien, porque es un buen síntoma para otras compañías; eBay no será la única gran compañía que surge de la Internet, pero es prueba de que esto no fue sólo en dos años (2000 y 2001) en que nada sucedió”.

En una serie de entrevistas, Whitman ha presentado diversos puntos de vista y elementos de juicio sobre su pensamiento

estratégico y su liderazgo. “Una de las razones por las que creo que eBay ha tenido tanto éxito, es que nos hemos sujetado a nuestro plan de negocios desde el principio. En eBay hacemos una cosa: “Trabajamos todos los días para ser la plataforma comercial del mundo de uso más obligado en la Internet”. A pesar de la inquietud de los mercados financieros, hemos seguido enfocados en nuestras metas, entre las cuales está atraer más consumidores, ampliar los productos intercambiados en el sitio, difundir eBay a más mercados globales, y hacer que la experiencia del usuario sea más divertida, emocionante y fácil.

“Creemos que hay varias razones por las que eBay seguirá prosperando. Primero, nuestra compañía sigue actuando, como lo demuestra nuestro sólido desempeño hasta la fecha. Segundo, a pesar de las sacudidas de la industria, la Internet sigue floreciendo de acuerdo con todas las medidas clave de crecimiento. Por último, eBay está bien colocada para seguir con un crecimiento continuo, porque el tamaño de nuestros mercados potenciales es enorme, casi 1.7 mil billones de dólares en artículos de colección, de uso práctico, computadoras, automóviles usados y mercados internacionales. Hubo 77 millones de usuarios en la Internet en 1997. Hoy hay más de

300 millones. Se estima que habrá alrededor de 510 millones de usuarios para 2004 y la gente está pasando más tiempo en la web. Están encontrando más razones para utilizarla, ya sea para enviar un correo electrónico, comprar o manejar sus finanzas. La Internet está en las primeras etapas de su evolución, y su futuro es muy brillante.

“Tenemos confianza en el fuerte crecimiento futuro de eBay. El tamaño de nuestro mercado potencial, que es de unos 1.7 mil billones de dólares, se incrementará en forma sustancial para 2005. Con base en ello y en nuestro sólido desempeño demostrado hasta la fecha, tenemos una meta de ingresos de 3 mil millones de dólares para 2005, lo que significa que habrá tasas de crecimiento cercanas a 30% anuales. Es evidente que nos sentimos muy confiados sobre el futuro de la Internet y el de eBay.”²⁵

Preguntas:

1. ¿Qué aspectos del liderazgo de Meg Whitman reflejan un liderazgo transaccional? Explíquelo.
2. ¿Qué aspectos del liderazgo de Meg Whitman reflejan un liderazgo transformacional? Explíquelo.

La comunicación interpersonal

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Describir los elementos esenciales de la comunicación interpersonal.
2. Analizar cómo las redes de comunicación interpersonal afectan las relaciones entre los empleados.
3. Explicar el conjunto de habilidades que estimulan el diálogo.
4. Describir cómo la comunicación no verbal afecta el diálogo.

Caso introductorio: El candente mensaje electrónico de Neal Patterson

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Emisor y destinatario
 Transmisores y receptores
 Mensajes y canales
 Significado y retroalimentación
 Obstáculos interpersonales

Competencia: El manejo de la ética. Los engañosos líderes de Enron

Obstáculos culturales

Competencia: El manejo transcultural. Ubuntu en Sudáfrica

LAS REDES INTERPERSONALES

Tipos de redes
 Uso organizacional

Competencia: El manejo de equipos. Tecnologías de colaboración de equipos de Lockheed

EL IMPULSO AL DIÁLOGO

Apertura a la comunicación
 Retroalimentación constructiva

Autorrevelación apropiada

Escucha activa

Competencia: El manejo propio. La conversación tensa

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Tipos de señales no verbales
 Diferencias culturales
 Diferencias de estatus
 Uso organizacional

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave
 Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Prácticas de comunicación interpersonal

Competencia: El manejo de la comunicación. Xographics

EL CANDENTE MENSAJE ELECTRÓNICO DE NEAL PATTERSON

CASO INTRODUCTORIO

Neal Patterson es presidente del consejo de administración, director general y cofundador de Cerner Corporation. Constituida en 1979 y ubicada en Kansas City, Missouri, Estados Unidos, esta empresa es una de las grandes proveedoras de sistemas y software de información y administración financiera diseñados para mejorar la atención de la salud. Cerner tiene 3 400 empleados en todo el mundo, 2 100 de los cuales se encuentran en Kansas City.

El 31 de marzo de 2001, Patterson envió un mensaje electrónico cuyos destinatarios originales eran 400 gerentes de Cerner, relacionado con la ética de trabajo en la compañía. Este mensaje electrónico se filtró y se publicó en Yahoo! Su tono beligerante sorprendió a miles de lectores, incluidos analistas e inversionistas. En el mercado de valores, la valuación de la compañía, que era de 1.5 mil millones de dólares el 20 de marzo de 2001, se hundió 22% en tres días. Desde entonces, se ha recuperado el precio de las acciones.

A Patterson se le describe como: “arrogante”, “franco” y “apasionado”. Patterson dice que le hubiera gustado no haber apretado nunca el botón de enviar. “Trataba de encender una fogata. Prendí un cerillo y originé un incendio.”

El mensaje de Patterson decía: “Estamos recibiendo menos de 40 horas de trabajo de un gran número de nuestros EMPLEADOS en K. C. El estacionamiento está casi vacío a las 8:00 a.m. y a las 5:00 p.m. Como gerentes, o no saben lo que sus empleados están haciendo o no les IMPORTA. Ustedes han fomentado expectativas laborales

que han permitido que suceda esto en Cerner, lo que ha creado un ambiente muy dañino. Cualquiera que sea el caso, ustedes tienen un problema y deben arreglarlo, o los despediré. NUNCA en mi carrera he permitido que un equipo que estuviera bajo mis órdenes creyera que tenía un empleo de 40 horas. Permití que USTEDES crearan una cultura que ha dado lugar a esto. NO MÁS”.

Patterson siguió y listó seis posibles sanciones, incluyendo el despido de 5% del personal de Kansas City. “El infierno se congelará”, prometió, antes de acceder a más prestaciones para los empleados. El estacionamiento sería su medida de éxito, dijo; debería estar “sustancialmente lleno” a las 7:30 a.m. y a las 6:30 en días hábiles, y medio lleno en sábados. “Tienen dos semanas”, dijo. “Tic, tac.”

Patterson se defiende diciendo que el mensaje fue sacado de contexto, y que la mayoría de los empleados de Cerner entendía que él exageraba para reforzar su argumento. Dijo que no aplicaba ninguna de las sanciones listadas. Más bien, afirma, deseaba promover la discusión.

Patterson reconoce que su memorando “aumentó el ruido” en el ambiente. Al final de la semana, cuando caía el precio de las acciones de la compañía, Patterson envió otro mensaje electrónico a sus gerentes. A diferencia del memorando anterior, no se tituló “Instrucciones de la administración”, sino “Nota de Neal”. Fue tanto una disculpa para aquellos a los que ofendió, como una reafirmación del asunto de la ética de trabajo en la compañía.¹

Puede verse mayor información sobre Cerner Corporation en la página web de la organización en <http://www.cerner.com>.

Es claro que la comunicación de Neal Patterson fue tanto inefectiva como antiproduktiva. Su mensaje creó una atmósfera de temor sin especificar qué cosa estaba mal en la compañía, si es que había alguna. Aún más, estableció una medida simplista de éxito, medir la productividad del trabajador contando el número de autos en el estacionamiento. Este método es como juzgar un libro por su conteo de palabras. Patterson cometió el error clásico de abusar y emplear de manera inadecuada el correo electrónico. Como demostramos en este capítulo, este medio no sirve para impulsar el diálogo y la solución de problemas en asuntos que tienen un contenido emocional significativo.

En el capítulo 1 examinamos la comunicación como una de las siete competencias básicas de la administración. La comunicación interpersonal es el centro de atención del presente capítulo. Comenzamos examinando el proceso, los tipos y patrones de la comunicación verbal, la no verbal y otras formas utilizadas por los empleados en el trabajo. Luego presentaremos formas de impulsar un diálogo efectivo en las organizaciones. Por último, examinaremos la naturaleza e importancia de la comunicación no verbal.

La **comunicación interpersonal** es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta.² Neal Patterson envió un conjunto de pensamientos, actitudes y sentimientos agresivos, exigentes y amenazadores en el mensaje electrónico cuyos pretendidos destinatarios eran sólo los gerentes de Cerner. Por desgracia, se convirtió en documento público. Su correo electrónico produjo muchas respuestas, incluida la necesidad de enviar otro correo electrónico para disculparse con quienes había ofendido, y volver a expresar sus preocupaciones sobre la “ética de trabajo” en las oficinas centrales, sin la lista de seis posibles sanciones.

Objetivo de aprendizaje:

1. Describir los elementos esenciales de la comunicación interpersonal.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Para que haya una comunicación interpersonal correcta, los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta. Recuerde la afirmación de Patterson de que su correo electrónico fue sacado de contexto y que la mayoría de los empleados de Cerner entendió que estaba exagerando para fortalecer sus afirmaciones. Sin embargo, reconoce que una minoría significativa de empleados no interpretó su mensaje como una simple exageración, y que no había forma en que otros interpretaran el “contexto” como él supuestamente pretendía. Su declaración inicial de que deseaba “promover la discusión” con su mensaje es imposible que otros lo interpreten así, sobre todo por su alto grado de poder en relación con los destinatarios que pretendía alcanzar. Por fortuna, se disculpó.

La figura 12.1 presenta los elementos básicos de la comunicación interpersonal sólo de dos personas; el proceso no es fácil, y cuando se observan los componentes, se puede detectar con rapidez que se hace más complejo conforme más gente participa.

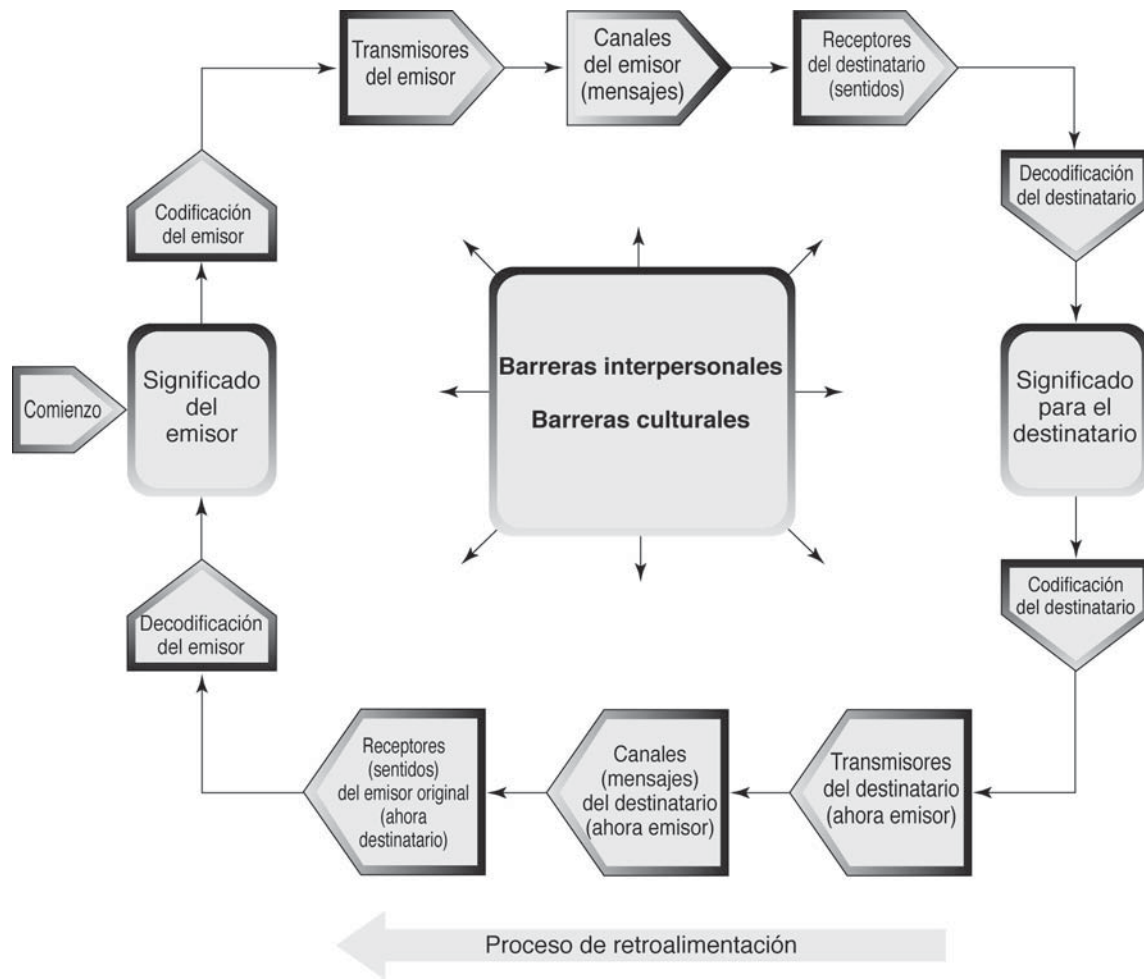
EMISOR Y DESTINATARIO

Los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal. Por tanto, denominar a una persona como emisora y a otra como destinatario es arbitrario. Estos papeles se intercambian, según el lugar de las personas durante el proceso. Cuando el destinatario responde al emisor, el destinatario original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en destinatario.

Observe el comentario de un gerente de CIBC Oppenheimer sobre el caso de un agente de valores que cometió un error en un estado financiero de un cliente, pero no se lo notificó:

Tenía que tomar una decisión difícil sobre si debía despedir a este agente, o simplemente regañarlo por violar de manera consciente nuestras políticas. Luché con ello en mi cabeza casi toda la semana y ya casi había decidido qué hacer. Pero llamé a su jefa anterior y le platicué el asunto. Ella simpatizó conmigo y se dio cuenta de que tenía dificultades. Me pidió que le comentara mi decisión y me hizo preguntas difíciles en el proceso. Observamos el problema desde diferentes perspectivas: la mía, la de mi jefe, la del agente y la del cliente.³

Figura 12.1 Elementos de la comunicación interpersonal



La declaración del gerente sugiere que las metas del emisor y del destinatario influyen de manera sustancial en el proceso de comunicación. Por ejemplo, tal vez el emisor tenga ciertos propósitos en su comunicación, como agregar o cambiar pensamientos, opiniones, creencias, actitudes o conductas del destinatario o varíen en relación con éste. Dichos propósitos pueden presentarse en forma abierta (el gerente quería un nuevo agente de valores) o exponerse de manera encubierta. Si el destinatario no está de acuerdo con ellos, la posibilidad de distorsión y malentendidos puede ser bastante alta (el gerente concluyó que el agente era inmaduro y estaba demasiado apenado como para llamar al cliente). Mientras menores sean las diferencias en las metas, actitudes y creencias, mayor será la probabilidad de que se dé una comunicación correcta.

TRANSMISORES Y RECEPTORES

Los **transmisores** (usados por el emisor) y los **receptores** (usados por el destinatario) son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Por lo general, participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. La transmisión puede realizarse tanto en forma verbal como no verbal. Una vez que se inicia la transmisión, el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido. ¿Cuántas veces ha pensado: Ojalá no hubiera dicho eso? En el caso introductorio, es claro que a Neal Patterson le hubiera gustado no haber dicho lo que escribió en su mensaje electrónico, que se hizo del dominio público.

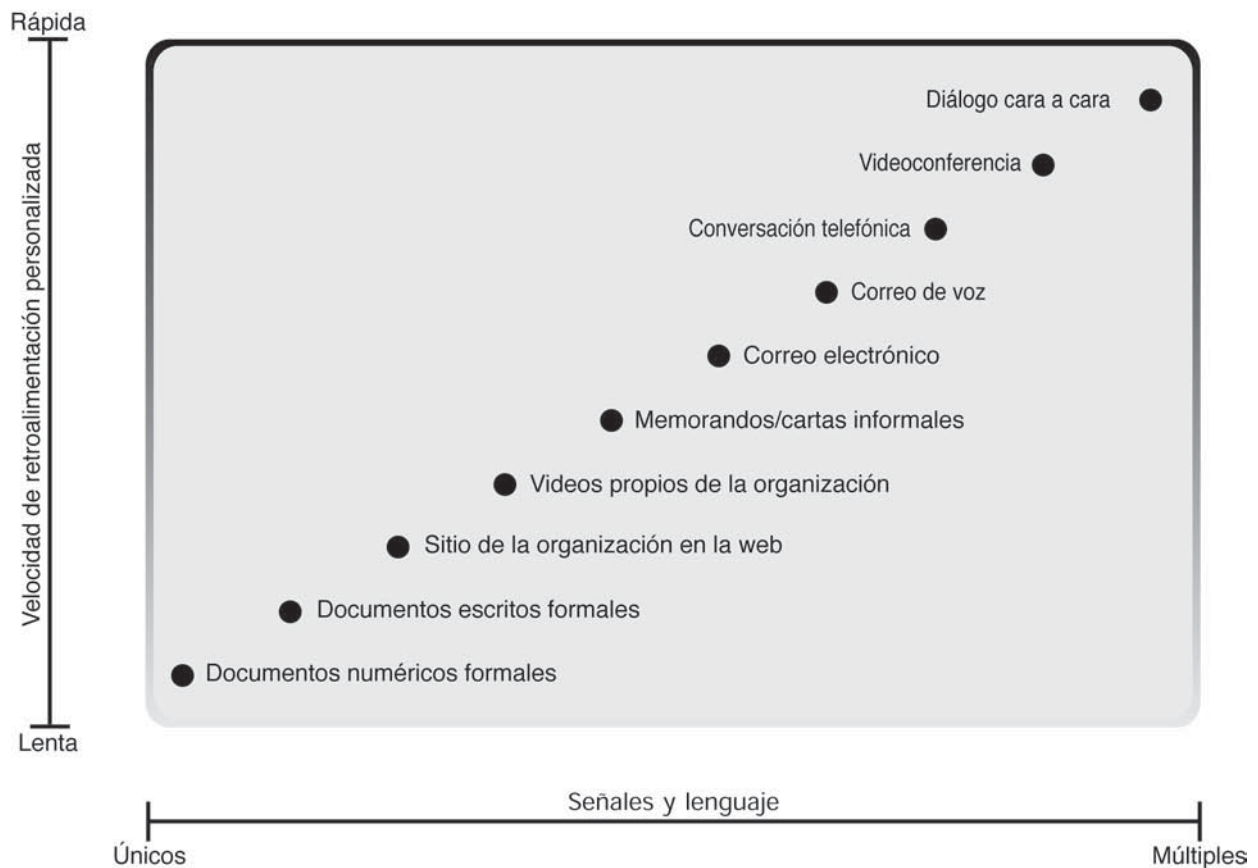
MENSAJES Y CANALES

Los **mensajes** incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que otorgan significados particulares a los datos. El emisor confía en que los mensajes se interpreten tal como era su intención. A fin de comprender la diferencia entre el significado original y el mensaje recibido, piense en un caso en que haya intentado comunicar pensamientos y sentimientos íntimos de felicidad, ira, o temor a otra persona. ¿Le resultó difícil o imposible transmitir el verdadero “significado interno”? Cuanto más grande sea la diferencia entre el significado interpretado y el mensaje original, mayor será la deficiencia de la comunicación interpersonal. Las palabras y las señas no verbales carecen de significado en sí mismos. El significado lo crean el emisor, el destinatario y la situación o contexto. En nuestro estudio de los posibles obstáculos interpersonales y culturales explicamos por qué los mensajes no se interpretan siempre según la intención con que se transmitieron. Los **canales** son los medios por los cuales los mensajes viajan del emisor al destinatario. Ejemplos de canales serían el “aire”, en las conversaciones cara a cara, el correo electrónico vía Internet y el teléfono.

Riqueza de los medios. La capacidad de un enfoque de comunicación para transmitir señales y proporcionar retroalimentación, recibe el nombre de **riqueza del medio**.⁴ Como lo sugiere la figura 12.2, cada medio posee una riqueza constituida por una mezcla de varios factores. Un factor es la *velocidad de retroalimentación personalizada* que permite el medio. Se muestra en el eje vertical como una dimensión que varía de lenta a rápida. Un segundo factor es la *diversidad*

Figura 12.2

Ejemplos de riqueza de los medios de difusión



de señales y lenguaje que permite el medio. Se muestra en el eje horizontal como una dimensión que varía de únicos a múltiples. Una **señal** es un estímulo, percibido en forma consciente o inconsciente, que resulta en una respuesta por el destinatario. La figura 12.2 relaciona 10 medios diferentes con la combinación de estos dos factores. Como estos dos factores son continuos, la riqueza de un medio puede variar algo, lo que depende del uso que le den el emisor y el destinatario. Por ejemplo, el correo electrónico (correo electrónico) puede estar asociado con una retroalimentación más rápida o más lenta que la indicada en la figura 12.2. La velocidad depende de la accesibilidad a los mensajes electrónicos y la tendencia del destinatario a contestar de inmediato o después. Los mensajes que exigen mucho tiempo para interpretarse o que no superan prejuicios, son de baja riqueza.

Los **datos** son resultado de la comunicación. Las diversas formas de datos incluyen palabras pronunciadas cara a cara y en llamadas telefónicas; palabras escritas en mensajes de correo electrónico, cartas y memorandos; y palabras contenidas en impresos de computadora. Se convierten en información cuando refuerzan o cambian la comprensión del destinatario acerca de las opiniones, sentimientos, actitudes o creencias del emisor. El uso de *groupware* (varias tecnologías de información) contribuye a ese intercambio de información, pero no siempre sustituye al diálogo cara a cara. La razón es que, como lo sugiere la figura 12.2, el diálogo cara a cara es el medio más rico. Brinda una retroalimentación inmediata, por lo que los destinatarios pueden verificar la corrección de su comprensión y solicitar aclaraciones si es necesario. También permite que el emisor y el destinatario, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones agregan sentido a las palabras habladas. Por último, permite que emisor y destinatario identifiquen con rapidez los símbolos y recurran a un lenguaje que es natural y personal. Por estas características, la solución de problemas importantes y difíciles, en particular los que conllevan incertidumbre y contenido emocional, casi siempre requieren un diálogo cara a cara.

SIGNIFICADO Y RETROALIMENTACIÓN

El mensaje del emisor se transmite mediante canales a los cinco sentidos del destinatario. Como sugiere la figura 12.1, los mensajes recibidos pasan de su forma simbólica (por ejemplo, palabras habladas) a una forma con significado. El **significado** representa los pensamientos, sentimientos, creencias (valores) y actitudes de una persona.

La **codificación** le da un significado personal a mensajes que se van a transmitir. El vocabulario y el conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificación del emisor. Lamentablemente, algunos profesionales tienen dificultades para comunicarse con la gente en general. Muchas veces codifican el significado de tal forma que sólo lo comprenden otros profesionales del mismo campo. Los abogados suelen codificar (redactar) contratos que afectan de manera directa a los consumidores, pero usan un lenguaje que sólo otros abogados pueden descifrar. Las organizaciones de consumidores han presionado para lograr que ese tipo de contratos se redacte en un lenguaje comprensible para casi todos. Como resultado, muchos bancos, empresas de tarjetas de crédito y otras organizaciones han simplificado el lenguaje de sus contratos.

La **decodificación** proporciona un significado de interpretación personal a los mensajes recibidos. Mediante un lenguaje común, las personas pueden decodificar muchos mensajes en tal forma que los significados recibidos resulten razonablemente cercanos a los transmitidos. Con frecuencia la decodificación correcta de mensajes es un reto importante en las comunicaciones.⁵

La corrección de la comunicación interpersonal se debe evaluar en relación con el estado ideal, que ocurre cuando el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del destinatario, son iguales. La transmisión de información con base en hechos de naturaleza no amenazadora se aproxima al estado ideal. Por ejemplo, compartir tiempo, lugar y procedimientos para la graduación de la escuela de enseñanza superior o de la universidad, por lo general da como resultado una comunicación interpersonal fácil y precisa. La comunicación entre un gerente y un subordinado durante una sesión de retroalimentación de desempeño es otro caso más complejo.

La respuesta del destinatario al mensaje es la **retroalimentación**. Le permite al emisor conocer si el mensaje se recibió como deseaba. La comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos, mediante la retroalimentación, en lugar de ser sólo un hecho. En el caso introductorio, Neal Patterson recibió mucha retroalimentación no anticipada de su mensaje de correo electrónico.

OBSTÁCULOS INTERPERSONALES

Existen numerosos obstáculos para la comunicación interpersonal, muchos de los cuales ya se estudiaron en capítulos anteriores. A continuación se examinarán brevemente los obstáculos más importantes derivados de las diferencias individuales de personalidad y percepción.

Los rasgos individuales de personalidad que funcionan como obstáculos incluyen una baja adaptación (nerviosismo, inseguridad, volubilidad), baja sociabilidad (timidez, poca asertividad, retraimiento), baja autoconciencia (impulsividad, descuido, irresponsabilidad), baja afabilidad (independencia, frialdad, grosería) y baja apertura intelectual (aridez, carencia de imaginación, mente literal). Es más probable que los introvertidos sean tranquilos y emocionalmente poco expresivos (véase el capítulo 2).

Los errores de percepción individuales incluyen la defensa de la percepción (protegerse uno mismo contra ideas, objetos o situaciones amenazadoras), creación de estereotipos (asignar atributos a alguien tan sólo a partir de una categoría en la que se ubicó a esa persona), efecto de halo (evaluar a otra persona tomando como base única la impresión que se tiene de ella, ya sea favorable o desfavorable), proyección (la tendencia de las personas a ver sus propios rasgos en otras) y el efecto de altas expectativas (expectativas anteriores que sirven para prejuiciar la forma en que se perciben los hechos, objetos y personas en realidad). Las personas que cometen el error fundamental de atribución (subestimar la repercusión de las causas situacionales o externas del comportamiento, y sobreestimar la repercusión de las causas personales de la conducta cuando tratan de comprender por qué las personas se comportan como lo hacen) tal vez se comuniquen con menos efectividad. Este error da fácilmente como resultado la transmisión de la culpa o el crédito a las personas por los resultados que obtienen. Un error de atribución relacionado es el sesgo de autoservicio (aceptar la responsabilidad personal por un buen desempeño, pero negar la responsabilidad de un desempeño deficiente). (Véase el capítulo 3.)

Además de estos obstáculos fundamentales a la comunicación interpersonal, también existen algunos obstáculos directos.

Ruido. Cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar, representa **ruido**. Un ejemplo de ruido es una radio que emite música a volumen alto mientras alguien intenta hablar con otra persona. En ocasiones, es posible superar el ruido si se repite el mensaje o se aumenta su intensidad (por ejemplo, el volumen de la voz).

Semántica. Los significados asignados a las palabras conforman la **semántica**. Sin embargo, las mismas palabras pueden significar cosas diferentes para personas distintas. Consideremos el comentario de una gerente a un subordinado: “¿Qué me dice del informe para planeación de la producción? ¡Creo que lo quieren rápido!” La gerente pudo haber tratado de comunicar varios significados en su comentario.

Directivo: Déme el informe ahora. Es una orden.

Sugerencia: Le sugiero que estudiemos la terminación del informe ahora.

Solicitud: ¿Puede hacer el informe ahora? Si no, hágamelo saber.

Información: Planeación de la producción necesita pronto ese informe.

Pregunta: ¿Planeación de la producción quiere el informe pronto?

Consideremos ahora la semántica de cinco palabras del vocabulario del inglés estadounidense en contraste con el inglés de Gran Bretaña.

- *Pavement:* Estados Unidos, una superficie dura de vía; Gran Bretaña, sendero peatonal, acera.
- *Table* (verbo): Estados Unidos, quitar de la discusión; Gran Bretaña, incluir en la discusión.

- *Tick off* (verbo): Estados Unidos, enojarse; Gran Bretaña, reprender.
- *Canceled check*: Estados Unidos, cheque pagado por el banco; Gran Bretaña, cheque que se anula.
- *Ship* (verbo): Estados Unidos, transporte por barco, tren, avión, camión o algún otro medio; Gran Bretaña, sólo transporte por barco.⁶

Rutinas de lenguaje. Los patrones de comunicación verbal y no verbal que se han convertido en hábitos se conocen como **rutinas de lenguaje**. Se pueden observar estudiando las formas en que la gente se saluda. En muchos casos, las rutinas de lenguaje son bastante útiles porque reducen el tiempo de reflexión que se necesita para elaborar mensajes comunes. También permiten una mayor facilidad de anticipar lo que se va a decir y cómo se va a decir. La cultura de Wal-Mart y su imagen se refuerzan mediante el lenguaje, incluido en su lema: “Precios bajos siempre. Wal-Mart siempre”.

A la inversa, algunas veces las rutinas de lenguaje causan incomodidad, ofenden y enajenan a la gente cuando denigran o discriminan a otros. Muchos estereotipos deshonrosos de individuos y grupos se perpetúan mediante las rutinas de lenguaje. Por ejemplo, hace varios años un gerente de Texaco (ahora ChevronTexaco) puso grabaciones de conversaciones de la empresa a disposición del público. Estas grabaciones contenían comentarios denigrantes hechos por gerentes y miembros del consejo de administración sobre las minorías que había en la compañía, conformadas por negros, judíos, otras minorías y mujeres. La furia pública condujo a boicots de Texaco, que terminó arreglando fuera de tribunales una demanda por discriminación racial por 176 millones de dólares. Después de que se resolvió la demanda, se suspendió el boicot, se acabaron las críticas y se volvieron a elevar las ventas de Texaco.⁷

Mentira y distorsión. La **mentira** es la forma extrema de engaño, en la que el emisor afirma lo que considera falso con objeto de engañar a uno o más destinatarios. La intención de engañar implica la creencia de que el destinatario aceptará la mentira como un hecho. En contraste, la sinceridad significa que el emisor se guía por principios éticos coherentes y racionales para respetar la verdad. Por lo general, la adulación en las conversaciones cotidianas no es por completo honesta, pero es normal que se considere aceptable y raro que se le entienda como falta de sinceridad (mentira). La **distorsión** representa una amplia gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de la mentira y la honestidad total. Por supuesto que el uso de lenguaje vago, ambiguo o indirecto no corresponde por necesidad a la intención de engañar por parte del emisor. Tal vez hasta se considere esta forma de lenguaje una conducta política aceptable. El silencio también puede ser una forma de distorsión, si no propiamente de deshonestidad. Ante el deseo de no parecer incompetente o ser juzgado mal por un gerente en la reunión del departamento, un subordinado quizá permanezca callado en lugar de expresar una opinión o hacer preguntas.

La distorsión personal en las comunicaciones interpersonales se presenta mediante el **manejo de impresiones** o proceso por el cual el emisor intenta, en forma consciente, influir en las percepciones de los destinatarios (véase el capítulo 3).⁸ Por lo general se emplean tres estrategias de manejo de impresiones: la alabanza, el autoelogio y la guarda de apariencias:

- *alabanza*, que es el uso de la adulación, respaldo de las opiniones de otros, hacer favores, reírse exageradamente de las bromas de otros, etcétera;
- *autoelogio*, que consiste en hacer comentarios con los demás acerca de los atributos personales del emisor en forma por demás positiva y exagerada, y
- *guarda de apariencias*, que incluye utilizar varias tácticas como: 1) disculparse en tal forma que se convenza a los demás de que el resultado deficiente no es una muestra justa de lo que el emisor es en realidad como persona; 2) disculparse con otros reconociendo que la conducta propia en cierta forma causó un resultado negativo, pero sugiriendo con vehemencia que el emisor en realidad no tiene tanta culpa como parece (porque el resultado no fue intencional o por circunstancias atenuantes); o 3) presentar justificaciones con la apariencia de aceptar la responsabilidad de un resultado, pero negando que el resultado en realidad condujo a problemas.

Las estrategias de manejo de impresiones oscilan desde formas de distorsión más o menos inofensivas y de poca importancia (ser cortés con alguien, incluso si no le agrada la persona), hasta mensajes que recurren a la adulación extrema y el autoelogio para obtener mayores aumentos o ascensos que los demás. La ética personal y la conciencia de sí mismo del emisor, así como el clima político de la organización a la que pertenece el individuo, se combinan para influir en el grado en que se emplearán tácticas de distorsión. En resumen, cuanto mayor sea la frecuencia de las tácticas de distorsión y cuanto más se acerquen al extremo de la mentira en el continuo de la distorsión, más obstáculos plantearán a la comunicación interpersonal.

El siguiente recuadro de Competencia del manejo de la ética se adaptó de una columna escrita por Timothy McMahon, profesor de administración en la universidad de Houston. Subraya el uso de la distorsión y lo que algunos sugieren que son mentiras descaradas por parte del liderazgo superior de la corporación Enron. Los patrones de distorsión y engaño en las comunicaciones por los máximos ejecutivos de Enron y su despacho de auditoría (Arthur Andersen) así como la pérdida de confianza de la gente en la veracidad de los datos que ofrecían, desembocaron en la quiebra de Enron en 2001. Si los estados y reportes financieros de los ejecutivos superiores y auditores de la compañía hubieran sido válidos, las acciones de la empresa no se hubieran elevado con tanta rapidez como lo hicieron, y podría haber habido tempranas correcciones por el mercado al precio de las acciones. En el capítulo 15, ampliaremos esta historia con un recuadro de Competencia de manejo de la ética que se refiere a Sherron Watkins, ejecutiva de Enron, que cuestionó el uso de prácticas engañosas de comunicación y contabilidad.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

LOS ENGAÑOSOS LÍDERES DE ENRON

Los líderes de Enron a menudo reprendían a los no iniciados que no “los” tenían, una desregulación ilimitada y el método de operación de Enron. Bueno, evidentemente que Ken Lay, Jeffrey Skilling, Andrew Fastow y los demás, son los que no tuvieron “lo” más importante.

Lo que pasó, y sus causas, es muy simple en realidad, a pesar de la turbulencia de detalles. Mucho de lo que se hizo era “erróneo”. Una encuesta entre ciudadanos promedio realizada por CBS reveló una condena general de las acciones de Enron en una relación de 20 a 1. Pero algunas águilas legales, contadores hiperactivos, magos financieros y otros expertos de negocios siguen diciéndonos que, bueno, tú sabes, muchas de las acciones “erróneas” estaban bien desde el punto de vista técnico, porque no son ilegales.

No hay estatutos legales, disposiciones de gobierno ni reglas de organización que nos digan que debemos regresar una cartera perdida que encontremos. ¿Significa ello que es correcto quedarnos con la cartera? Desde luego que no. A pesar de todas las complejidades, ésta es la simpleza del fiasco de Enron. Las conductas eran erróneas. Y tienen que ver con la ética.

Aunque nadie se ha asumido como responsable, la responsabilidad de la tragedia de Enron está en manos de su liderazgo (la administración superior y el consejo de administración). Este hecho es ineludible. Lo que se hizo era erróneo y las lagunas técnicas no tienen importancia en este sentido. Realmente, así es de claro. El liderazgo, y su reflejo en la cultura y procesos de la organización, es la causa del desastre. Y sin embargo, de nueva cuenta se nos recuerda que la “materia blanda” (la cultura) es en verdad el núcleo de las cosas. Y será esta materia blanda el obstáculo más fuerte para futuros Enrons.

La arrogancia de los líderes máximos de Enron es bien conocida y ha quedado bien demostrada. Los líderes arrogantes fuera de control son pobres escuchas y frecuentemente reaccionan con exageración a lo que perciben como críticas. El liderazgo de Enron desoyó repetidas veces las advertencias de prácticas cuestionables. Varios analistas de valores sufrieron las ríspidas reacciones de Skilling ante simples peticiones de información.

Los líderes arrogantes tampoco son muy buenos para aprender, ya que prefieren convertir a otros a su manera de pensar. *The Economist* presentó una ocasión en que Lay elogiaba a la empresa bursátil Drexel Burnham Lambert y a su estrella, Michael Milken, que, sostenía, era

simplemente “innovador y enérgico”. Pero la arrogante Drexel se colapsó y Milken terminó en la cárcel. Parece que no se aprendió una lección importante.

Las buenas nuevas aquí son que los líderes pueden aprender a controlar sus egos. Es posible que todos los líderes aprendan a escuchar mejor, a aprender mejor y a tener más empatía; en resumen, es posible desarrollar más inteligencia emocional, es decir, aquello que constituye el éxito real.⁹

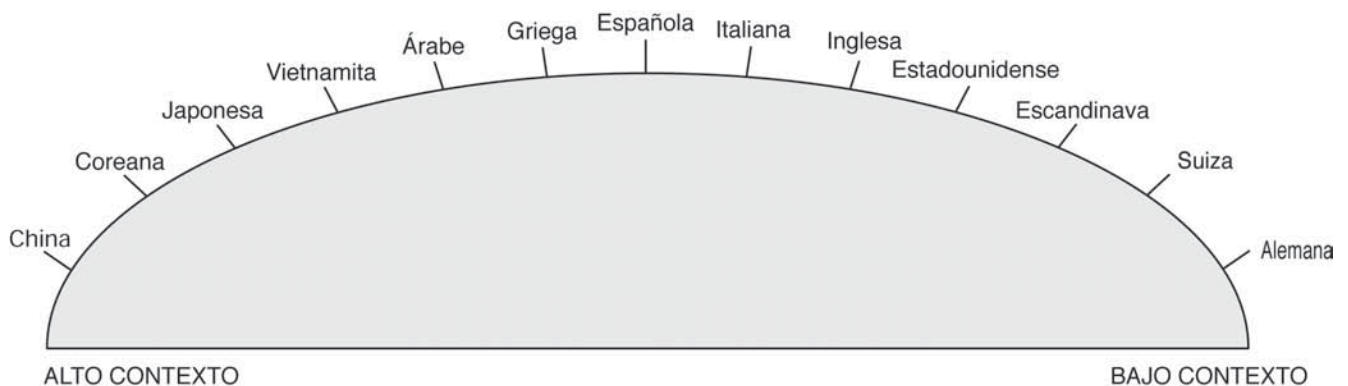
OBSTÁCULOS CULTURALES

Recordemos que la *cultura* se refiere a la forma característica en que las diferentes poblaciones, sociedades o grupos más pequeños organizan sus vidas o actividades. Existe **comunicación intercultural** cuando se recibe un mensaje enviado por un integrante de una cultura y lo comprende quien pertenece a otra.¹⁰ Los efectos de las diferencias culturales sobre los obstáculos a las comunicaciones interpersonales abarcan una amplia gama. Dependen del grado de diferencia (o similitud) entre las personas en términos de lenguaje, fe religiosa, creencias económicas, valores sociales, características físicas, uso de señales no verbales y otros aspectos similares. Cuanto más grandes sean las diferencias, mayores serán los obstáculos para lograr la comunicación intercultural.

Contexto cultural. Las condiciones que rodean e influyen en la vida de una persona, un grupo o una organización constituyen su **contexto cultural**.¹¹ Las diferencias de contextos culturales representan un obstáculo para la comunicación intercultural. Las culturas nacionales varían sobre un continuo que va desde un contexto bajo hasta un contexto alto. La figura 12.3 muestra la ubicación aproximada de diversas culturas a lo largo de ese continuo.

En una **cultura de alto contexto**, la comunicación interpersonal se caracteriza por: 1) el establecimiento de relaciones de confianza social antes de abordar conversaciones relacionadas con el trabajo; 2) el valor que se asigna a las relaciones personales y la buena voluntad, y 3) la importancia de las circunstancias del entorno durante una interacción. En una cultura de alto contexto, la gente se apoya con el parafraseo, el tono de voz, los ademanes, la postura, la posición social, la historia y el ambiente social para interpretar lo dicho, todo lo cual requiere tiempo. Hay que tomar en consideración factores como la confianza, las relaciones entre amigos e integrantes de la familia, las necesidades y dificultades personales, el clima y los días festivos. Por

Figura 12.3 Ejemplos de culturas en el continuo contexto cultural



ejemplo, los ejecutivos japoneses cuando se reúnen por primera vez con ejecutivos extranjeros, no comienzan de inmediato “a tratar asuntos de negocios”. Existe un periodo para establecer confianza y conocerse unos a otros, con lo que muchas veces los ejecutivos extranjeros se impacientan, pero tienen que adaptarse a ello.

Por lo contrario, una **cultura de bajo contexto** se caracteriza por: 1) iniciar en forma directa e inmediata las tareas, asuntos o problemas por resolver; 2) el gran valor que se asigna al conocimiento y el desempeño personales, y 3) la importancia de interacciones claras, precisas y rápidas. El uso de técnicas de modificación conductual y otros enfoques de refuerzo estudiados en el capítulo 5 se basan en una comunicación de bajo contexto. Allí describimos la forma en que un gerente puede motivar a los empleados con exposiciones centradas en una retroalimentación positiva o correctiva y en el establecimiento de metas. En un país heterogéneo, como Estados Unidos, múltiples subculturas poseen sus propias características únicas. En contraste, el contexto cultural de un país homogéneo, como Japón, refleja las características más uniformes de sus habitantes.

Examinaremos a continuación tres de los retos de la comunicación no verbal transcultural: el lenguaje corporal, el etnocentrismo y el espacio personal alrededor de un individuo. Al examinarlos, ofreceremos algunas sugerencias para una exitosa comunicación transcultural no verbal.

Lenguaje corporal. Las ideas sobre la postura apropiada, los ademanes, el contacto visual, la expresión facial, el contacto físico, el tono y el volumen de la voz y la velocidad del habla difieren de una cultura a otra.¹² Como un ejemplo sencillo, pero potencialmente desastroso, mover la cabeza de arriba abajo en Bulgaria significa “no”, en vez de “sí”. Se debe evitar el uso de cualquier ademán considerado grosero o insultante. Por ejemplo, la cabeza se considera sagrada en la cultura budista, por lo que nunca debe tocarse la cabeza de alguien. En culturas musulmanas, la mano izquierda se juzga como algo sucio, por lo que nunca se debe tocar, entregar o recibir algo con esa mano. En culturas que abarcan desde Sudán hasta Venezuela y Sri Lanka, señalar con el dedo índice es grosero. El círculo del ademán estadounidense “OK” tiene un significado vulgar en Brasil, Paraguay, Singapur y Rusia. Cruzar el tobillo sobre la rodilla es grosero en Indonesia, Tailandia y Siria. En Alemania, Holanda y Suiza, señalarse a sí mismo con el dedo índice insulta a la otra persona. Evite colocar una mano abierta sobre el puño cerrado en Francia, chasquear la lengua en Kenia, y silbar en India.

Prepárese para reconocer los ademanes que sólo revisten significado en la otra cultura. Los chinos sacan la lengua para mostrar sorpresa y se rascan los oídos y las mejillas para mostrar felicidad. Los japoneses aspiran y hacen silbar el aire entre los dientes para indicar vergüenza o decir “no”. Los griegos suspiran después de que reciben un cumplido. Los hondureños se tocan el rostro con un dedo bajo los ojos para señalar precaución o incredulidad.

Por último, evite aplicar los significados no verbales de su propia cultura a otras. Los vietnamitas miran al suelo con la cabeza baja para mostrar respeto, no como un gesto “furtivo”. Los rusos expresan menos reacciones faciales y los escandinavos menos ademanes que lo que acostumbran los estadounidenses, pero eso no significa que carezcan de entusiasmo. Los ingleses pueden preferir un espacio personal y social más distante, y podrían considerar rudeza que uno se acerque demasiado. El concepto de contacto está íntimamente ligado a lo anterior. Los británicos suelen evitar tocarse mucho. En estudios sobre conductas de contacto, los investigadores observaron gente sentada en cafés al aire libre en cuatro países, y contaron el número de contactos físicos durante una hora de conversación. Los resultados fueron: San Juan, Puerto Rico, 180 contactos por hora; París, 10 por hora; Gainesville, Florida, uno por hora; y Londres, cero por hora.¹³

Etnocentrismo. La mayor barrera de la comunicación intercultural se presenta cuando una persona cree que sólo su cultura tiene sentido, expresa los valores “correctos” y representa la forma “adecuada” y lógica de comportarse.¹⁴ Esta manera de pensar se llama **etnocentrismo**. Cuando interactúan dos personas etnocéntricas de culturas diferentes, hay pocas probabilidades de que lleguen a comprenderse. Reacciones etnocéntricas a puntos de vista fuertemente divergentes son el enojo, la sorpresa o incluso considerar que el otro es gracioso. En las organizaciones etnocéntricas, como Enron, los ejecutivos, gerentes y empleados llegan a creer que su forma es la

mejor forma de organizarse y trabajar. Tal gente visualiza a los demás como inferiores, y pueden reconocer la existencia de la diversidad cultural y de otras formas de diversidad, pero sólo como fuente de problemas. Su estrategia es minimizar las fuentes e impactos de la diversidad cultural. Los ejecutivos y gerentes etnocéntricos desestiman o niegan que la diversidad cultural pueda tener ventajas.

El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural presenta varios aspectos de la comunicación interpersonal entre la vasta mayoría de la población negra sudafricana.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

UBUNTU EN SUDÁFRICA

Ubuntu significa humanidad, un espíritu siempre presente de cuidado y comunidad, armonía y hospitalidad, respeto y sensibilidad, que los individuos y los grupos muestran entre sí. *Ubuntu* es el sustento de valores básicos que se revelan en la forma en que los negros sudafricanos piensan y se conducen entre sí y respecto de cualquier otra persona que encuentren.

En el medio sudafricano, se socializa a los niños negros desde su nacimiento para que atiendan al contexto y los matices del lenguaje en la conversación. Se recalca la importancia del lenguaje en el establecimiento de un sentido de comunidad, pertenencia, herencia compartida y bienestar común. La sabiduría convencional es que hablar y nombrar es crear experiencia, es construir la realidad. Hasta mediados del siglo XIX, era mediante la tradición oral que los proverbios, baladas, leyendas y mitología populares de los negros sudafricanos se sostenían y conservaban vivos, más que mediante una historia escrita. Estos relatos transmitidos de generación en generación formaban el fundamento de la razón, sabiduría y moralidad. El dominio del arte y habilidad de la oratoria es todavía un prerrequisito del liderazgo negro. Es más así durante las celebraciones, en que oradores hábiles ocupan el centro de la escena con su poesía y canto de alabanzas.

En el contexto de *ubuntu*, se recalca el efecto social de la conversación, y se da prioridad a establecer y reforzar las relaciones. La unidad y comprensión entre los miembros del grupo afectado se aprecia por arriba de la eficiencia y precisión del lenguaje. Se da especial valor a la afinidad personal (es decir, el sentido general de lo que se dice), lo que fácilmente se puede perder en la traducción.

De acuerdo con *ubuntu*, el proceso de toma de decisiones es circular, incluyente, a una velocidad deliberada, y a menudo concede desviaciones con el fin de atender otros asuntos, aunque tengan una relación remota con el asunto principal. Se considera a quienes observan los asuntos desde diferentes ángulos, como personas interesantes que aportan elementos de juicio valiosos. No sólo se permite la diversidad de puntos de vista, sino que se protege y estimula. Antes del cierre, se permite un tiempo considerable para asegurarse de que se han escuchado todas las voces, y que se ha llegado a un consenso.¹⁵

Objetivo de aprendizaje:

2. Analizar cómo las redes de comunicación interpersonal afectan las relaciones entre los empleados.

LAS REDES INTERPERSONALES

Una **red de comunicación interpersonal** consiste en el patrón de flujos de comunicación, relaciones y entendimientos que se establece a lo largo del tiempo entre la gente, más que en los individuos y si un mensaje específico se recibe como lo pretende el emisor. Las redes incluyen el flujo continuo de mensajes (datos) orales, escritos y no verbales entre dos personas, o entre una persona y todos los demás integrantes de la red en forma simultánea. Las redes de comunicación pueden

influir en la posibilidad de equilibrar los mensajes tal como se enviaron y como se recibieron e interpretaron en realidad. Mientras más precisa y correctamente se mueve el mensaje por el canal, más claramente lo entenderá el destinatario.

TIPOS DE REDES

Los elementos esenciales de la comunicación interpersonal que se mostraron en la figura 12.1 se basan en la participación de sólo dos personas. Es obvio que muchas veces la comunicación se lleva a cabo entre muchas personas y grupos mayores. Claudia González, gerente de telecomunicaciones del grupo financiero Abaco, de México, por lo general establece vínculos continuos con muchas personas, tanto dentro como fuera de su organización. Su red de comunicaciones se extiende de manera lateral, vertical y externa. Por lo común, las redes verticales incluyen a su superior inmediato y a los subordinados, así como a los superiores del superior y los subordinados de los subordinados. Las redes laterales incluyen a personas del mismo departamento con nivel semejante (compañeros) y personas de diferentes departamentos del mismo nivel. Las redes externas incluyen clientes, proveedores, dependencias reguladoras, grupos de presión, compañeros profesionales y amigos. Por tanto, la red de comunicaciones de una persona puede ser bastante compleja.

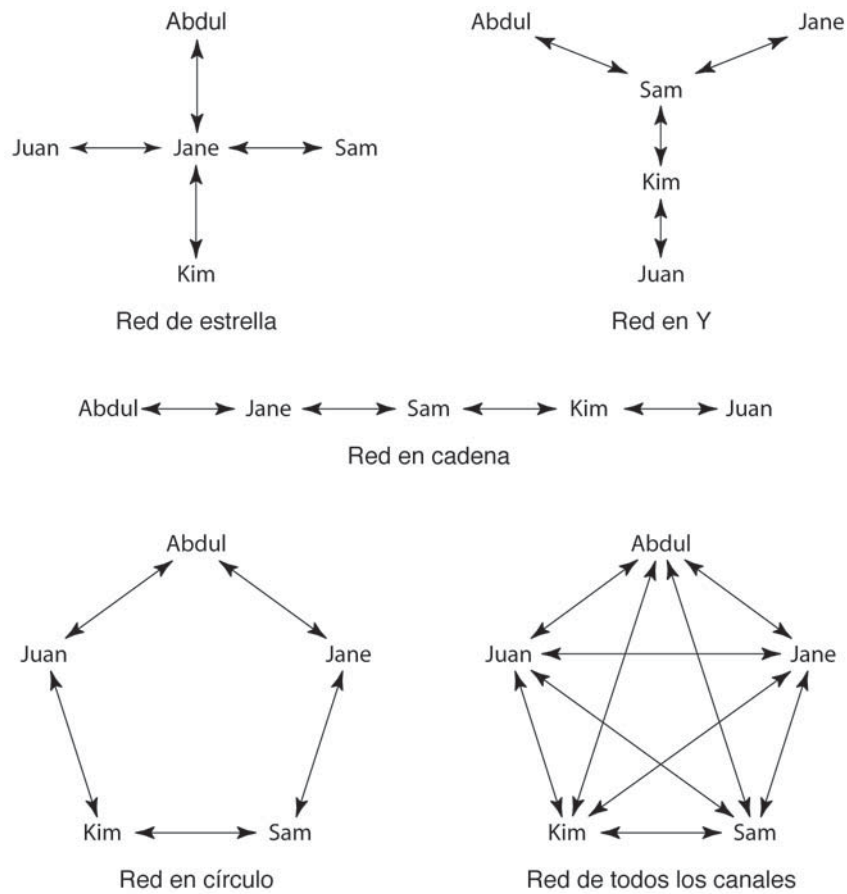
El tamaño limita las posibles redes de comunicación dentro de un equipo o grupo informal. En principio, conforme aumenta de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta en forma exponencial. Por consiguiente, las redes de comunicación son mucho más variadas y complejas en un equipo de 12 personas que en uno de cinco. Aunque cada integrante del grupo (en teoría) esté en posibilidad de comunicarse con todos los demás, muchas veces la dirección y el número de canales de comunicación son algo limitados. Por ejemplo, en las reuniones de comités los diversos niveles de formalidad influyen en quién puede hablar, qué es posible tratar y en qué orden. La posición o el rango relativos de los integrantes del grupo también diferirá. Es probable que los integrantes con una posición más alta dominen más la comunicación que quienes se hallan en una posición inferior. Incluso cuando se fomenta una red abierta, tal vez los integrantes del grupo recurran a un mecanismo de red limitado.

Para dar una idea de los efectos potenciales y poderosos de las redes de comunicación, consideremos un solo equipo de cinco miembros. Este ejemplo reduce las complicaciones de equipos múltiples y de equipos de diferentes tamaños. Un grupo de cinco personas tiene alrededor de 60 posibles redes de comunicación, pero sólo cinco redes básicas: la estrella (en ocasiones conocida como la rueda), la Y, la cadena, el círculo y la red de todos los canales, como se muestra en la figura 12.4. Cada línea entre cada par de nombres representa una comunicación en dos sentidos. El grado de restricción de los integrantes para comunicarse entre sí es lo que distingue las redes. En un extremo la red de estrella es la más restringida: todas las comunicaciones entre los integrantes deben fluir a través de Jane. En el otro extremo, la red de todos los canales es la menos limitada y la más abierta: cada integrante se comunica con los demás en forma directa.

USO ORGANIZACIONAL

Las redes de comunicación pueden afectar la selección de los líderes de grupos, la facilidad y rapidez de aprendizaje, la efectividad y eficiencia, y la satisfacción de los integrantes con el avance del grupo.¹⁶ En la tabla 12.1 se ofrece una breve comparación de las cinco redes básicas de comunicación en términos de cuatro criterios de evaluación. El primero, el *grado de centralización*, representa la medida en que algunos integrantes del grupo tienen acceso a más posibilidades de comunicación que los demás. La red de estrella es la más centralizada, porque toda la comunicación fluye hacia uno de los miembros y desde ese miembro hacia los demás. La red de todos los canales es la menos centralizada, porque cualquier integrante es capaz de comunicarse con todos los demás. El segundo criterio, la *predecibilidad del liderazgo*, señala la capacidad de prever qué integrante del grupo es probable que surja como líder. En la figura 12.4 es probable que surjan como líderes las siguientes personas: Jane, en la red de estrella; Sam, en la red de Y; y tal vez Sam en la red de cadena. En cada una de estas tres redes, lo que

Figura 12.4 Cinco alternativas de redes de comunicación para un equipo de cinco personas



se pronostica que serán líderes tienen más información y mayor control sobre su difusión que los otros integrantes.

El tercero y cuarto criterios de evaluación en la tabla 12.1, la *satisfacción promedio del grupo* y la *clasificación en la satisfacción del miembro individual*, reflejan los niveles y la medida de satisfacción

Tabla 12.1

Efectos de cinco redes de comunicación

FACTOR	TIPO DE RED DE COMUNICACIÓN				
	Estrella	Y	Cadena	Círculo	Todos los canales
Grado de centralización	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Predecibilidad de liderazgo	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Satisfacción promedio del grupo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
Clasificación en la satisfacción del miembro individual	Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja

de los integrantes del equipo. Existen varias relaciones interesantes entre estos dos criterios. En la red de estrella la satisfacción promedio del integrante del grupo probablemente sea la más baja en comparación con las otras redes. Sin embargo, es posible que la clasificación en la satisfacción del integrante individual sea la más alta en relación con las otras redes. Jane podría considerar muy satisfactoria la red de estrella, pues ella es el centro de atención y ejerce mucha influencia en el equipo. Por lo contrario, los otros miembros son muy dependientes de Jane y quizá desempeñen un papel pequeño en el proceso de toma de decisiones. Por consiguiente, la satisfacción promedio del equipo como conjunto tal vez sea relativamente baja. La red de todos los canales crea el potencial para una mayor participación de todos los miembros en lo relativo a sus intereses y capacidades para contribuir al equipo. La satisfacción promedio puede ser relativamente alta, y las diferencias de calificaciones de satisfacción para los individuos probablemente sean más pequeñas que en el caso de las otras redes.

Las redes también son importantes para la comunicación diaria en las organizaciones. Primero, es probable que ninguna red por sí sola resulte efectiva en todas las situaciones para un equipo con tareas y metas diversas. El método en apariencia eficiente, de bajo costo y sencillo, de un superior dando instrucciones a los subordinados tal vez no sea efectivo si se usa en forma exclusiva. La insatisfacción quizá llegue a ser tan grande que todos los integrantes abandonen el equipo o pierdan la motivación de contribuir. Segundo, los equipos que enfrentan problemas complejos que requieren mucha coordinación, quizá los enfrenten de manera ineficaz a causa de una inadecuada participación en la información, consideración de alternativas, etc. Tercero, un equipo tiene que tomar en consideración los intercambios o costos de oportunidad. Un equipo comprometido con el uso exclusivo de la red de todos los canales hará frente en forma ineficaz a problemas y tareas sencillos que necesitan poca interdependencia de los integrantes. En esos casos los miembros pueden llegar a aburrirse y hallarse descontentos en las reuniones de equipo. Con frecuencia, incluso, sentirán que desperdician el tiempo. Otro compromiso con la red de todos los canales se refiere a costos laborales más altos. Es decir, los integrantes del equipo deben dedicar más tiempo a un problema y a su solución en las reuniones con la red de todos los canales, que en el caso de una red de estrella. Por tanto, el equipo debe usar el tipo de red más apropiado para sus metas y tareas.

Los equipos se integran cada vez más en redes, tanto dentro de la organización como entre organizaciones. Un ejemplo de esta evolución se presenta en el siguiente recuadro de Competencia de manejo de equipos.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

TECNOLOGÍAS DE COLABORACIÓN DE EQUIPOS DE LOCKHEED

Lockheed Martin Aeronautics Company, una gran contratista de defensa con sede en Forth Worth, Texas, recibió en 2001 la primera parte del más grande contrato de manufactura de la historia, 200 mil millones de dólares para construir una nueva familia de aviones caza supersónicos *stealth* (furtivos) para el Departamento de Defensa estadounidense. También marca el inicio de una nueva era en la tecnología, que podría transformar los sistemas de trabajo básicos de muchas grandes corporaciones.

El contrato de Lockheed demandará comunicaciones complicadas entre los numerosos equipos y organizaciones. Más de 80 proveedores estarán trabajando en 187 sitios para diseñar y construir componentes del Joint Strike Fighter. Corresponde al grupo de tecnología de 75 miembros de la división aeronáutica de Lockheed vincular y permitir que la Fuerza Aérea, la Marina y la Infantería de Marina estadounidenses, el Ministerio de Defensa de Gran Bretaña, y otros ocho aliados supervisen el avance y hagan cambios a mitad del proyecto, si es necesario.

Equipos con más de 40 000 computadoras estarán colaborando unos con otros para sacar el avión a su primer vuelo en apenas cuatro años, el mismo tiempo que se requirió para hacer realidad el mucho más simple F-16, desde el contrato hasta la entrega en los años setenta. Un proyecto tan enorme exige una tecnología especial de computación para mantener a todos sus

Puede verse mayor información sobre Lockheed Martin Aeronautics Company en la página web de la organización en <http://www.lmaeronautics.com>.

equipos y organizaciones moviéndose en forma sincronizada. Lockheed y sus asociados estarán usando un sistema de 90 herramientas de software para la web que permita compartir diseños, rastrear el intercambio de documentos y supervisar el avance hacia las metas. “Estamos consiguiendo la mejor gente, aplicando los mejores diseños, de donde quiera que los necesitemos”, dice Mark Peden, vicepresidente de sistemas de información de Lockheed Martin Aeronautics. “Es la verdadera conexión virtual.” En lugar de mandar simplemente datos de PC a PC, las herramientas de la web habilitan a individuos y equipos separados por la distancia para que interactúen como si no hubiera siquiera una pared entre ellos. Pueden hablar vía sus computadoras mientras ven documentos compartidos, conversan por correo electrónico y usan pizarrones en la red, donde dos o más personas pueden dibujar gráficas o cuadros en tiempo real, mientras los otros observan y responden.¹⁷

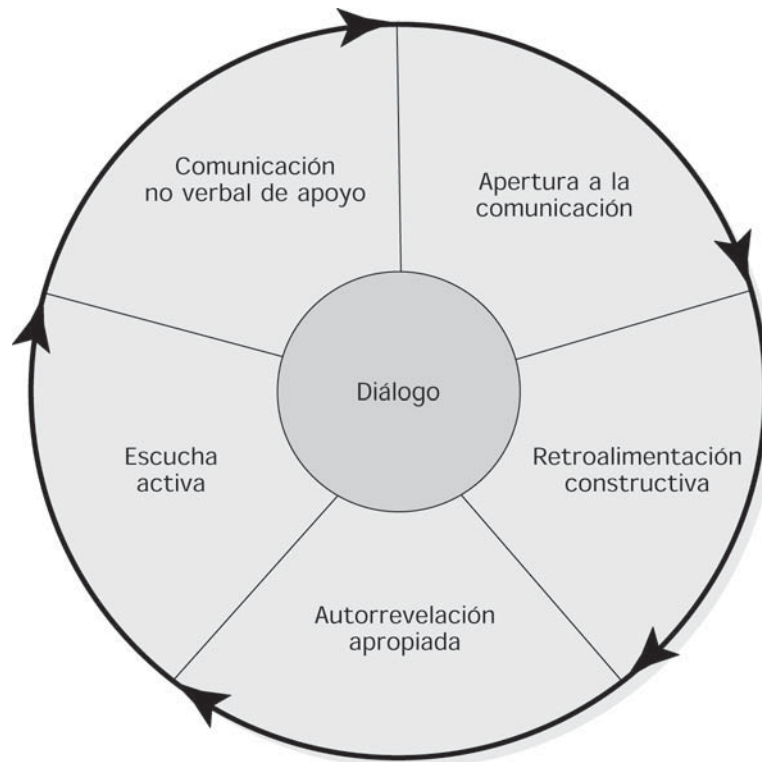
Objetivo de aprendizaje:

- 3. Explicar el conjunto de habilidades que estimulan el diálogo.

EL IMPULSO AL DIÁLOGO

El **diálogo** es un proceso mediante el cual las personas suspenden su actitud defensiva con objeto de permitir la libre exploración de los supuestos y creencias propias y las de los demás. Como resultado, el diálogo establece confianza mutua e intereses en común. Una condición necesaria para el diálogo es la comunicación asertiva. La **comunicación asertiva** significa expresar con confianza lo que uno piensa, siente y cree, al mismo tiempo que respeta los derechos ajenos a sostener puntos de vista diferentes. El diálogo verdadero exige que las personas que participan demuestren habilidades y conductas múltiples. En la figura 12.5 se señala la idea de que el diálogo se caracteriza por una red específica de habilidades y comportamientos. Incluye la apertura a la comunicación, la retroalimentación constructiva, la autorrevelación apropiada, la escucha activa y las señales no verbales de apoyo.

Figura 12.5 **Habilidades y conductas interrelacionadas que impulsan el diálogo**



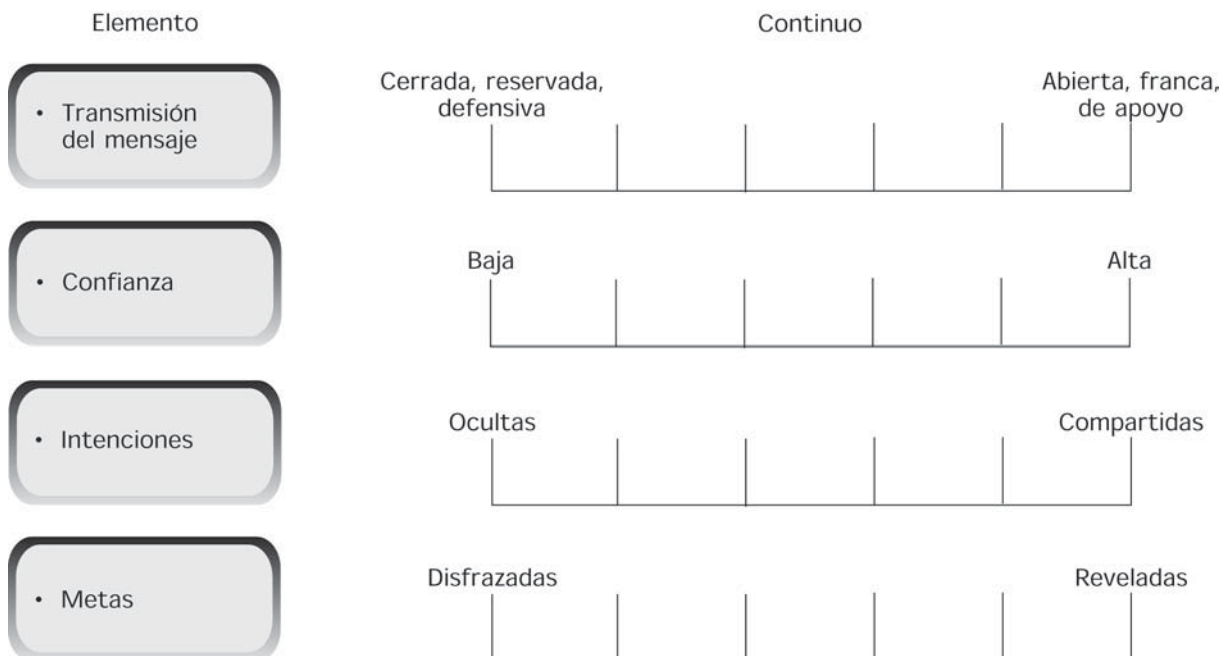
APERTURA A LA COMUNICACIÓN

Es posible considerar la apertura a la comunicación como un continuo que va desde cerrada, cautelosa y defensiva hasta abierta, franca y no defensiva. La figura 12.6 muestra en el extremo izquierdo del continuo, que cada mensaje (con independencia del medio de transmisión) se pondera, analiza y revisa. La comunicación ocurre en dos niveles: directa y metacomunicación. La **metacomunicación** saca a relucir los supuestos, inferencias e interpretaciones (ocultas) de las partes, que forman la base de los mensajes abiertos. En las comunicaciones cerradas, emisores y receptores esconden en forma consciente o a propósito sus intenciones y “mensajes” reales, y se juega agresivamente con ellos. Las metacomunicaciones se concentran en inferencias, por ejemplo: 1) lo que yo creo que usted cree acerca de lo que dije; 2) lo que creo que usted realmente quiso decir; 3) lo que quiero decir en realidad, pero espero que usted no se dé cuenta; 4) lo que usted dice, pero lo que creo que significa en realidad, y 5) lo que creo que usted intenta decirme, pero que no me lo dice de manera directa porque... (teme lastimar mis sentimientos, piensa que ser abierto por completo podría dañar sus posibilidades de ascenso, etc.). En el extremo derecho del continuo las comunicaciones son abiertas por completo, francas y de apoyo. Las palabras y las señales no verbales que se transmiten conllevan un mensaje auténtico que el emisor eligió sin intenciones ocultas. El propósito de la comunicación es revelar las intenciones, no esconderlas. La gente expresa lo que quiere decir y quiere decir lo que expresa. Las rupturas en la comunicación en este extremo del continuo tienen su origen principalmente en errores sinceros (como los diferentes significados que las personas confieren a las palabras: por ejemplo, *pronto o de inmediato*). Por lo general, la apertura a la comunicación es más un asunto de grado que absoluto. La naturaleza del lenguaje, la lingüística y las diferentes situaciones (compañero de trabajo con compañero de trabajo, subordinado con superior, amigo con amigo o esposo con esposa) crean las fuerzas contextuales que permiten matices, diversos grados de colorido, amplificación y desviación en el uso de palabras y señales no verbales como manifestaciones de significado.

Uso organizacional. El grado de apertura se debe considerar en referencia al contexto relacionado con tal apertura. (Estudiamos ampliamente los factores contextuales en el capítulo 9 en lo relativo al conflicto y la negociación, y en el 15 los veremos en términos de la cultura

Figura 12.6

Elementos en la apertura a la comunicación



organizacional.) Aquí revisaremos en forma breve algunos de estos factores. Primero, la historia de la relación es quizá el factor más importante que afecta la confianza y los riesgos que se corran en la comunicación interpersonal. ¿Ha faltado la otra persona a su confianza o a la de otros en el pasado? ¿Ha dado señales (verbales o no verbales) con las que solicita o refuerza sus intentos de ser sincera y franca? ¿O ha dejado ver indicios en sentido contrario? ¿Han creado los antecedentes de la relación un nivel tal de comodidad que tanto usted como el otro son capaces de centrar la atención en la comunicación directa y no en la metacomunicación?

Segundo, si es probable que la comunicación en parte sea de confrontación o si la otra persona se dedica a dañar o debilitar su posición u obtener ganancias a su costa, es racional establecer una comunicación cautelosa. Por lo contrario, si es probable que la comunicación sea amistosa y la otra persona intente agradar, fortalecer su posición o mejorar su estima, la comunicación cautelosa se podría considerar algo irracional.

Tercero, cuando usted se comunica con alguien de posición y poder superiores, usted se comunica con una persona que tiene algún control sobre su destino. Tal vez ella tenga la responsabilidad de evaluar su desempeño, juzgar sus posibilidades de ascenso y determinar el aumento salarial por méritos. La tendencia es proyectar una imagen favorable, matizar los mensajes negativos con calificativos atenuantes, lo que es comprensible y ciertamente puede ser racional. Esta percepción es especialmente válida si los encuentros anteriores con esa persona refuerzan el uso de alguna distorsión en lugar de las exposiciones por completo sinceras. Es claro que los patrones de conducta de los máximos líderes de Enron no estimulaban ni apoyaban la apertura a la comunicación. De hecho, hicieron exactamente lo opuesto.

RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA

Al dar retroalimentación, la gente comparte los pensamientos y sentimientos que alberga acerca de los demás. La retroalimentación puede incluir sentimientos personales o reacciones a las ideas o propuestas de otras personas. La repercusión emocional de la retroalimentación varía de acuerdo con cuán personalmente se enfoque. Cuando se trata de establecer el diálogo, la retroalimentación debe ser de apoyo (reforzar la conducta actual) o correctiva (señalar que resulta apropiado un cambio de conducta). A continuación se presentan principios de retroalimentación constructiva que fomentan el diálogo.

- La retroalimentación constructiva se fundamenta en la confianza entre emisor y receptor. Cuando una organización se caracteriza por una competitividad personal extrema, se recalca el uso del poder para castigar y controlar, relaciones superior-subordinado rígidas, y falta de confianza para la retroalimentación constructiva.
- La retroalimentación constructiva es específica, no general. Recurre a ejemplos claros y recientes. Decir: “Usted es una persona dominante” no es tan útil como expresar: “Justo ahora, cuando decidíamos el tema, usted no escuchó lo que los demás dijeron. Sentí que tenía que aceptar su argumento o enfrentarme a uno de sus ataques”.
- La retroalimentación constructiva se brinda en un momento en que el receptor parece estar listo para aceptarla. Cuando una persona está enojada, molesta o a la defensiva no es un momento apropiado para presentar temas nuevos.
- La retroalimentación constructiva se verifica con el receptor para determinar si parece válida. El emisor puede pedir al receptor que lo exprese de otra forma y presente de nuevo la retroalimentación, para comprobar si está según la intención del emisor.
- La retroalimentación constructiva incluye conductas sobre las que el receptor tal vez pueda hacer algo.
- La retroalimentación constructiva no incluye más de lo que el receptor sea capaz de manejar en cualquier momento particular. Por ejemplo, el receptor puede sentirse amenazado y colocarse a la defensiva si la retroalimentación incluye todo lo que el receptor hace y resulta molesto para el emisor.¹⁸

Uso organizacional. Los individuos, equipos y organizaciones dependen de una retroalimentación pertinente para mejorar la forma en que se desarrollan y actúan. Un enfoque

de obtener tal retroalimentación es mediante la recopilación y tabulación de percepciones de múltiples individuos sobre la conducta y desempeño de un solo individuo. Por ejemplo, la **retroalimentación de 360 grados** es un proceso basado en cuestionarios que reúne una retroalimentación estructurada de diversas fuentes sobre las competencias y conductas de un individuo o equipo. Para una gerente, los cuestionarios sobre conductas observadas podrían ser complementados por ella misma, sus subordinados, compañeros, jefes y clientes con los que interactúa. Los resultados se compilan en un reporte de retroalimentación, con datos de cada fuente presentados por separado. Estos datos y resultados se proporcionan al individuo, que luego planea cómo aprovechar sus fortalezas y mejorar su desempeño personal. Por lo general, esta discusión tendría lugar con el superior de la persona.

En este libro, hemos presentado diversos instrumentos que crean oportunidades para que el lector obtenga su propia retroalimentación con base en sus percepciones de sí mismo. Algunos de estos instrumentos se podrían adaptar con facilidad para solicitar la retroalimentación de aquellos con quienes interactúa normalmente. Por ejemplo, la mayoría de las habilidades presentadas en el inventario de autoevaluación de competencias profesionales que se incluye en la sección de desarrollo de competencias al final del capítulo 1, se podría incorporar en un cuestionario de retroalimentación de 360 grados, que solicite opiniones de otros respecto del lector. Sin embargo, hay un debate sobre el uso y aplicación de la retroalimentación de 360 grados. Es evidente que se requiere un ambiente de confianza y apertura a la comunicación antes de la implantación de un proceso formal de retroalimentación de esta clase. No funciona en un ambiente altamente político o vertical. En general, la retroalimentación de 360 grados parece funcionar mejor si se emplea con fines de asesoría y desarrollo profesional. Puede no funcionar tan bien cuando la retroalimentación se utiliza en el proceso de revisión del desempeño de una persona, a menos que se puedan vincular habilidades y conductas específicas con metas específicas de desempeño. Otros diversos aspectos y recomendaciones respecto del proceso de retroalimentación de 360 grados están por el momento más allá del alcance de nuestra exposición.¹⁹

AUTORREVELACIÓN APROPIADA

La **autorrevelación** es cualquier información que la gente transmite (de manera verbal o no verbal) sobre sí misma a los demás. Con frecuencia las personas revelan en forma inconsciente mucho sobre ellas mismas por medio de lo que dicen y la manera en que se presentan ante los demás. Por lo general, la capacidad de expresar la naturaleza propia a otros es algo básico para el crecimiento y el desarrollo personales. Las personas que se inhiben quizá reprimen sus sentimientos reales porque revelarlos resultaría amenazador. Por lo contrario, quienes revelan todo, quienes exponen mucho sobre sí mismos a cualquier persona que conocen, tal vez sean incapaces en realidad de comunicarse porque se preocupan demasiado de sí mismos. La presencia de una autorrevelación apropiada, por ejemplo, entre el superior y el subordinado o entre los integrantes del equipo y los clientes, facilita el diálogo y la participación en problemas relacionados con el trabajo.

Uso organizacional. Muchas veces el nivel de una persona dentro de la organización complica la autorrevelación. Es probable que las personas disminuyan la autorrevelación con las personas que ostentan mayor poder formal, por la capacidad que éstos tienen de premiar o sancionar. Incluso cuando un subordinado se halla en la posibilidad y está dispuesto a emplear formas “apropiadas” de autorrevelación en el trabajo, es probable que la percepción que tenga de la confiabilidad de su superior en el sentido de que no usará la información revelada para castigar, intimidar o ridiculizar, influya en la cantidad y forma de la autorrevelación.

ESCUCHA ACTIVA

La escucha activa es necesaria para estimular los niveles máximos de retroalimentación y disposición. **Escuchar** es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión. La escucha es efectiva cuando el receptor comprende el mensaje del emisor.

Tanto como 40% de la jornada de trabajo de ocho horas de muchos empleados está destinada a escuchar. Sin embargo, pruebas de comprensión de lo que se escucha señalan que muchas veces

la gente escucha con una eficiencia sólo de 25%. Las habilidades de escucha influyen en la calidad de las relaciones con los compañeros, gerentes-subordinados y empleados-clientes. A los empleados que les desagrada un gerente quizá les resulte muy difícil escucharlo con atención durante las sesiones de revisión de desempeño. A fin de aumentar las habilidades para escuchar que fomenten el diálogo, se sugieren las siguientes directrices.

- Contar con una razón o propósito para escuchar. Los buenos escuchas tienden a buscar valor y significado en lo que se dice, incluso si carecen de interés sobre el tema o problema en particular. Los escuchas deficientes suelen racionalizar cualquier falta de atención parcial o total, con base en la falta de interés inicial.
- Suspende el juicio, al menos en principio. Escuchar bien exige concentrarse en el mensaje total del emisor, en lugar de evaluar a partir de unas cuantas ideas presentadas al inicio.
- Resistirse a las distracciones, por ejemplo ruidos, imágenes, otras personas, y centrar la atención en el emisor.
- Hacer una pausa antes de responder al emisor.
- Parafrasear en sus propias palabras, el contenido y el sentido de lo que al parecer dice el emisor, en especial cuando el mensaje es emocional o no está claro.
- Buscar los temas importantes del emisor en términos del contenido y sentido total del mensaje.
- Recurrir al diferencial de tiempo entre la velocidad del pensamiento (400 o 500 palabras por minuto) y la del habla (entre 100 y 150 palabras por minuto) para reflexionar sobre el contenido y buscar el significado.²⁰

Uso organizacional. La mayor parte de estas habilidades de escucha activa se relacionan entre sí. Es decir, no es posible practicar una sin mejorar las otras. Por desgracia, lo mismo que con las directrices para mejorar la retroalimentación, es más fácil comprender las directrices para mejorar la escucha activa que desarrollarlas y practicarlas. Cuanto más se practiquen las habilidades de escucha activa, será más probable que el lector pueda establecer un diálogo eficaz.

El siguiente recuadro de Competencia de manejo propio informa sobre una conversación tensa entre David Jones y Jeremy Fine, y el fracaso en ese diálogo. La conversación y situación son reales, pero los nombres son ficticios. Como podrá ver, ambas partes necesitan hacer un mejor trabajo para fomentar el diálogo.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

LA CONVERSACIÓN TENSA

David Jones era director de una institución sin fines de lucro. Se hallaba en la incómoda posición de tener que hablar con un ambicioso investigador, Jeremy Fine, que tenía una mucho mejor opinión de su desempeño en el trabajo que la que tenían otros en la organización. La complicación para Jones era que, en el pasado, Fine había recibido evaluaciones artificialmente altas. Había varias razones para ello. Una tenía que ver con la cultura de la organización: el terreno de las organizaciones no lucrativas no era una especie de arena donde la gente se confrontaba “cara a cara”. Además, Fine tenía una enorme confianza tanto en sus habilidades como en la calidad de sus antecedentes académicos. Junto con una respuesta defensiva incluso a la más leve crítica, esto condujo a otros—incluido Jones—a hacer a un lado la discusión de asuntos que estaban interfiriendo con la habilidad de Fine de realizar un trabajo de alta calidad. Por ejemplo, Fine tenía un sentido mordaz del humor, que había ofendido a gente dentro y fuera de su unidad. Nadie le había dicho nada jamás a él directamente. Conforme pasaba el tiempo, más y más gente rechazaba trabajar con él. Como Fine casi no había recibido críticas concretas al paso de los años, su estilo mordaz se había arraigado y el personal estaba inquieto.

Con el fin de suavizar la conversación, la pregunta de Jones: “¿Cómo van los Medias Rojas?” (el equipo de béisbol estadounidense), engañó a Fine respecto de a dónde iba Jones. Siguió con su habitual estilo de superioridad y arrogancia. Percibiéndolo, Jones creyó que había llegado el momento de quitarse los guantes de terciopelo. La conversación rápidamente se hizo brutalmente ruda. Jones fue casi el único que habló. Cuando el monólogo terminó, Fine miraba fríamente al suelo. Se levantó en un rígido silencio y se fue. Jones se sintió aliviado. Desde su punto de vista, la interacción había sido dolorosa pero rápida. No había mucha sangre en el piso, pensó burlón. Pero dos días después, Fine presentó su renuncia, llevándose consigo mucha memoria y talento institucional.

Dada la historia de Fine, el plan de juego de la conversación de Jones, suave primero, y cuando no funcionó, el bombazo doloroso pero veloz, estaba condenado al fracaso. Un mejor enfoque hubiera sido que Jones dividiera la conversación en dos partes. En una primera reunión, podía haber planteado los temas centrales de la mordacidad y las deficiencias de desempeño de Fine. Se podía haber programado una segunda reunión para la discusión en sí. Un manejo incremental de la situación hubiera permitido tanto a Jones como a Fine prepararse para una conversación en ambos sentidos, en lugar de que uno solo escenificara un monólogo.

Cuando Jones criticó a Fine, le hubiera sido útil comenzar expresando pena y admitiendo alguna responsabilidad por su contribución a un problema compartido. “Jeremy”, le hubiera dicho, “la calidad de tu trabajo se ha venido para abajo, en parte por la renuencia de tus colegas a arriesgarse al filo de tu sentido del humor si discutían los problemas contigo. Comparto la responsabilidad de ello porque me he resistido a hablar abiertamente de estos problemas contigo, a pesar de que eres una persona que simpatiza y a quien respeto, y con la que he trabajado mucho tiempo.” Este enfoque establece bien el tono de la discusión de Jones con Fine. Reconoce los problemas, le da su lugar a Fine, reconoce su relación, y reconoce la responsabilidad de Jones.²¹

Objetivo de aprendizaje:

4. Describir cómo la comunicación no verbal afecta el diálogo.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La **comunicación no verbal** incluye respuestas humanas no relacionadas con el lenguaje (por ejemplo, movimientos del cuerpo y atributos personales físicos) y efectos ambientales (como una oficina grande o pequeña).²² Las señales no verbales pueden contener muchos mensajes ocultos e influir en el proceso y el resultado de la comunicación frente a frente. Incluso una persona que permanezca en silencio o inactiva ante la presencia de otros puede estar enviando un mensaje, ya sea o no el que se propone (entre ellos aburrimiento, temor, enojo o depresión).

TIPOS DE SEÑALES NO VERBALES

En la tabla 12.2 se presentan los tipos básicos de señales no verbales, junto con las numerosas formas en que la gente se comunica y lo hace sin decir o escribir una palabra. La comunicación no verbal es importante para la comunicación verbal, en el sentido de que ninguna de las dos basta por sí misma para el diálogo efectivo. Las señales verbales y las no verbales se relacionan mediante la

- repetición, como cuando las direcciones verbales de alguna ubicación van acompañadas de ademanes que la señalan;
- contradicción, como en el caso de la persona que dice “¿Cómo? ¿Nervioso yo?”, mientras se mueve con inquietud y transpira con ansiedad antes de someterse a una prueba (un buen ejemplo de que el mensaje no verbal quizá sea más creíble cuando las señales verbales y no verbales están en desacuerdo);
- sustitución de las señales no verbales por verbales, por ejemplo cuando un empleado regresa a la oficina con expresión preocupada que revela, sin que diga una sola palabra: “He tenido una reunión horrible con mi gerente”, y

Tabla 12.2

Tipos básicos de señales no verbales

TIPO DE SEÑAL	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
Movimiento del cuerpo	Gestos, expresiones faciales, movimiento de ojos, contacto físico y cualquier otro movimiento del cuerpo o las extremidades
Características personales físicas	Forma del cuerpo, complexión, postura, aliento y olor corporal, peso, estatura, color de pelo y de la piel
Paralenguaje	Calidad de la voz, volumen, velocidad de habla, tono, ríspicos (como decir “ah”, “um”, o “ejem”), risa, bostezos, etcétera
Uso del espacio	Formas en que la gente usa y percibe el espacio, incluidas la disposición de los asientos, la distancia conversacional y la tendencia “territorial” de los humanos a delimitar un espacio personal
Ambiente físico	Diseño del edificio y salón, mobiliario y otros objetos, decoración de interiores, limpieza, iluminación y ruido
Tiempo	Estar a tiempo o tarde, hacer esperar a otros, diferencias culturales en la percepción del tiempo, y la relación entre tiempo y estatus

- complementación de la señal verbal con un “refuerzo” no verbal, como cuando una persona golpea la mesa, coloca una mano sobre el hombro de un compañero de trabajo, usa un tono de voz que señala la gran importancia que le otorga al mensaje o presenta un regalo como una forma de reforzar una expresión de gratitud o de respeto.

Las señales no verbales se han vinculado a una amplia gama de conceptos y temas. Aquí se examinan, de manera breve, dos de ellos: 1) las diferencias culturales, y 2) las diferencias de estatus, por lo que se refiere a la jerarquía relativa de individuos y grupos.

DIFERENCIAS CULTURALES

A lo largo de este libro, hemos mencionado el impacto de la cultura sobre la comunicación. Por las muchas diferencias en la expresión no verbal, es frecuente que gente de diferentes culturas se malentiendan, lo que es una barrera significativa en la comunicación transcultural.²³ Ya examinamos cómo tres formas de comunicación no verbal: el lenguaje corporal, el espacio personal y el etnocentrismo, afectan la comunicación transcultural. Examinemos ahora dos formas adicionales de comunicación no verbal: el cromatismo y la cronémica.

Cromatismo. El **cromatismo** es **comunicación** mediante el uso del color. Los colores de la ropa, productos, empaques o regalos envían mensajes deliberados o no cuando hay una comunicación transcultural. Por ejemplo, en Hong Kong el rojo significa felicidad o buena suerte. El tradicional vestido nupcial es rojo, y en el Año Nuevo chino se distribuye dinero de la suerte en *hong bao*, o sobres rojos. Los hombres en Hong Kong evitan el verde por la expresión cantonesa: “Trae puesto un sombrero verde”, que significa: “Su esposa lo engaña”. En Chile, un regalo de rosas amarillas transmite el mensaje: “No me gustas”, mientras que en la República Checa regalar rosas rojas indica romance.

Cronémica. La cronémica refleja el uso del tiempo en una cultura.²⁴ Antes de que siga leyendo, llene por favor el índice de la tabla 12.3 para determinar cómo usa usted su tiempo personal. En una cultura con un **calendario monocrónico de tiempo**, las cosas se hacen en forma lineal, o sea una actividad a la vez. El tiempo se considera algo que puede ser controlado o desperdiciado por la gente. Este calendario se sigue en culturas individualistas, como las del norte de Europa, Alemania y Estados Unidos. Estar retrasado unos cuantos minutos para una reunión de negocios

Tabla 12.3

Índice policrónico de actitudes								
Por favor considere sus sentimientos sobre las siguientes afirmaciones. Encierre en un círculo su respuesta según la escala: en fuerte desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, en fuerte acuerdo.								
	EN FUERTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO			
No me gusta hacer malabares con varias actividades al mismo tiempo.	5	4	3	2	1			
La gente no debería tratar de hacer muchas cosas a la vez.	5	4	3	2	1			
Cuando me siento al escritorio, trabajo en un proyecto a la vez.	5	4	3	2	1			
Me siento cómodo haciendo varias cosas al mismo tiempo.	1	2	3	4	5			
<i>Suma sus puntos y divide el total entre 4. Luego grafique su calificación en la escala.</i>								
1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
Monocrónico								Policrónico
Mientras más baja sea su calificación (menos de 3.0), más monocrónica es su organización o departamento; mientras mayor sea la calificación (superior a 3.0), más policrónica es.								

Fuente: Adaptado de Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., y Lane, P. M. How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polichronic time. *Academy of Management Executive*, 1992, 6(4), 17-26. Usado con permiso de Bluedorn, A. C., 1999.

es un insulto, así que la puntualidad es extremadamente importante. Keith Hughes, ex director general de The Associates First Capital Corporation, acostumbraba cerrar las puertas con llave al momento en que se suponía que debía comenzar una reunión, y no las abría sino hasta que terminaba.

Con un calendario policrónico, la gente tiende a hacer varias cosas a la vez. Muchas personas gustan de manejar y realizar negocios al mismo tiempo (autos y teléfonos celulares) o ver las noticias y un juego de pelota (traslape de pantallas en la TV). Los horarios son menos importantes que la participación personal y la culminación de los negocios. En América Latina y el Medio Oriente, los horarios son menos importantes que la participación personal. En Ecuador, la gente de negocios llega a una reunión con 15 o 20 minutos de retraso y todavía considera que ha llegado a tiempo.

DIFERENCIAS DE ESTATUS

A continuación se presentan sólo tres de las muchas relaciones entre las señales no verbales y el estatus dentro de la organización.

- Normalmente los empleados con mayor estatus tienen mejores oficinas que aquellos de estatus inferior. Por ejemplo, las oficinas ejecutivas en EDS son más espaciosas, se hallan en los pisos más altos del edificio, tienen mejores alfombras y mobiliario que las de los gerentes de menor nivel. La mayor parte de las oficinas principales en EDS se encuentra en esquinas, de modo que tienen ventanas en dos lados.
- Las oficinas de los empleados de mayor estatus están mejor “protegidas” que las de los empleados con un estatus inferior. En este caso *protegida* significa que sería mucho más difícil que usted programara una visita al gobernador de su Estado, que el gobernador programara visitarlo a usted. Las áreas de los ejecutivos superiores por lo común son menos accesibles y muchas veces están aisladas de otras por varias puertas y ayudantes. Tener una oficina con una puerta

y una secretaria que responde el teléfono, protege incluso a los gerentes de menor nivel y a mucho personal.

- Mientras más alto sea el estatus del empleado, más sencillo para él será invadir el territorio de los trabajadores con estatus inferior. Es normal que un superior se sienta con libertad de ir a ver en forma directa a los subordinados, en tanto que éstos son más cuidadosos de solicitar permiso o establecer una cita antes de visitar al superior.²⁵

Si se llevan al extremo éstas y otras señales no verbales de posición, es probable que se creen barreras al diálogo, en especial desde la óptica de los empleados con posición formal inferior. Sin embargo, muchas veces los gerentes eficaces usan señales no verbales de apoyo cuando se reúnen con los subordinados, por ejemplo, 1) tocar ligeramente el brazo de los subordinados cuando llegan y estrecharles la mano, 2) sonreír en forma apropiada, 3) asentir con la cabeza para confirmar lo que se dijo, 4) acercarse ligeramente su asiento a los de los subordinados y mantener una postura abierta, y 5) mirarlos a los ojos para demostrar aún más que los escucha con interés.

USO ORGANIZACIONAL

Uno debe ser cauteloso al suponer que hay reglas fijas e inmediatas para interpretar rápidamente una señal no verbal particular. En esta sección, presentamos tres breves incidentes para ilustrar interpretaciones estereotípicas y simples de señales no verbales, que se siguen luego por los hechos.

Como representante de ventas usted se halla presentando el más reciente software de planeación a un prospecto de la administración superior. A media presentación, la posible cliente se reclina hacia atrás en su asiento, mira por un instante hacia un lado y cruza los brazos en frente de usted. Usted entiende este gesto corporal como una resistencia no verbal a su precio o a los beneficios que ofrece, y de inmediato cambia de velocidad. Resulta que a ella sí le gustó el software, pero simplemente sintió frío por la baja temperatura del salón.

Un presentador se para inmóvil detrás de un podio, y muestra un casi imperceptible lenguaje corporal. El contenido de su presentación incluye ilustraciones del mundo real, relatos y otras ayudas visuales. Incluye algunas bromas sobre su propia persona para calentar el ambiente. Fuera de un sólido contacto visual y esporádicos movimientos de cabeza, podría ser un maniquí. Para el auditorio, esta notable falta de energía corporal probablemente tenga un efecto equivalente a tomarse unas píldoras para dormir. De hecho, el orador recibe altas calificaciones en las evaluaciones del auditorio por su autenticidad, pragmatismo de contenido y narración de historias.

Usted está siendo presentado con los patrocinadores de una importante charla que debe dar la semana siguiente. Para crear una buena primera impresión, usted llega lleno de energía. Habla rápido, y estrecha manos con firmeza y rapidez. Sus gestos son precisos y enérgicos. Se va convencido de que sus anfitriones se quedaron impresionados por su entusiasmo y credibilidad. De hecho, para establecer una creíble primera impresión, a menudo es mejor hablar y moverse menos, con menos gestos, y emplear una forma de expresarse más lenta, más suave. La gente asocia de modo inconsciente la confianza propia y la empatía con un estilo corporal más controlado. Es probable que sus anfitriones hayan pensado que usted estaba tratando demasiado de impresionarlos o que había consumido mucho café.²⁶

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Describir los elementos esenciales de la comunicación interpersonal.

Los elementos básicos en el proceso de comunicación (emisores, destinatarios, transmisores, receptores, canales, ruido, significado, codificación, decodificación y retroalimentación) están interrelacionados.

La comunicación interpersonal cara a cara tiene el grado más alto de riqueza de información. Un medio rico en información es especialmente valioso cuando se trata de realizar tareas complejas y resolver asuntos sociales y emocionales que plantean incertidumbre y ambigüedad considerables.

Los tópicos importantes, así como los problemas relacionados con la gente (en especial los sociales y emocionales) suelen contener incertidumbre y ambigüedad considerables.

Hay muchos desafíos potenciales a la comunicación interpersonal efectiva. Examinamos brevemente los obstáculos interpersonales subyacentes analizados en capítulos anteriores. Los obstáculos directos incluyen enfoques agresivos de comunicación, ruido, aspectos semánticos, lenguaje denigrante, y las mentiras y distorsión. Las barreras que surgen de las diferencias culturales están presentes siempre. Éstas pueden ser especialmente altas cuando la interacción tiene lugar entre individuos de culturas de alto contexto y de bajo contexto.

2. Analizar cómo las redes de comunicación interpersonal afectan las relaciones entre los empleados.

Por conducto de sus muchas redes de comunicación, los individuos repiten el proceso de comunicación interpersonal docenas de veces al día. Identificamos cinco tipos de redes de comunicación: la estrella, Y, cadena, círculo y todos los canales. Estas redes operan tanto en forma vertical como horizontal en una organización. Pueden ir desde cerradas y centralizadas, hasta abiertas y descentralizadas, y pueden dañar o apoyar la diversidad organizacional.

3. Explicar el conjunto de habilidades que estimulan el diálogo.

El proceso de comunicación incluye diversos factores y barreras complejas cuya solución requiere el entrelazado de muchas habilidades. Las habilidades y conductas que fomentan el diálogo incluyen la apertura a la comunicación, la retroalimentación constructiva, la escucha activa, la autorrevelación apropiada, y la comunicación verbal no verbal de apoyo. Todas requieren que emisor y destinatario desempeñen un papel dinámico en el proceso de comunicación. En la comunicación abierta, emisor y destinatario pueden discutir, estar en desacuerdo y buscar un entendimiento sin recurrir a ataques personales o propósitos ocultos. La retroalimentación recibida de otros aporta motivación para que una persona aprenda y cambie de conducta. Al ser un escucha activo, el destinatario oye todo el mensaje sin interpretarlo o criticarlo. Cuánto esté alguien dispuesto a compartir con otros, depende de la habilidad de la persona para revelar información.

4. Describir cómo la comunicación no verbal afecta el diálogo.

Las señales no verbales desempeñan un poderoso papel apoyando el diálogo. En todo el capítulo, describimos la forma en que las barreras culturales pueden afectar la eficacia de la comunicación. Examinamos específicamente la forma en que ciertos mensajes no verbales como el uso de gestos, color y tiempo, pueden afectar la comunicación transcultural. El puesto formal que se ocupe en una organización frecuentemente está ligado al estatus. Los símbolos de estatus, como tamaño de la oficina, piso en que se sitúa ésta, número de ventanas, ubicación de una secretaria, y acceso al personal de nivel superior, todo influye en los patrones de comunicación. Concluimos con algunos comentarios de precaución sobre la necesidad de evitar estereotipos simplistas respecto del significado de las señales no verbales empleadas por un individuo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Autorrevelación
 Calendario monocrónico de tiempo
 Calendario policrónico de tiempo
 Canales
 Codificación
 Comunicación asertiva
 Comunicación intercultural
 Comunicación interpersonal
 Comunicación no verbal
 Contexto cultural
 Cromatismo
 Cronémica

Cultura de alto contexto
 Cultura de bajo contexto
 Datos
 Decodificación
 Diálogo
 Distorsión
 Escucha
 Etnocentrismo
 Manejo de impresiones
 Mensajes
 Mentir
 Metacomunicación

Receptores
 Red de comunicación interpersonal
 Retroalimentación
 Retroalimentación de 360 grados
 Riqueza del medio
 Ruido

Rutinas de lenguaje
 Señal
 Semántica
 Significado
 Transmisores

PREGUNTAS DE REPASO

1. Recuerde el candente correo electrónico de Neal Patterson en el caso introductorio. ¿Qué tipos y formas de comunicación debe emprender para reducir o eliminar el daño causado?
2. Describa algunos problemas que un individuo de una cultura de bajo contexto y otro de una cultura de alto contexto podrían tener al tratar de dirigir una reunión.
3. Describa su red de comunicación en el trabajo o en la escuela. ¿Es efectiva? ¿Le gustaría aplicar algunos cambios en ella? ¿Por qué sí o por qué no?
4. La Internet y el correo electrónico están haciendo más fácil comunicarse con gente de diferentes culturas. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Explíquese.
5. Piense en un equipo del que usted forma parte. ¿Cómo evaluaría usted la autoconciencia de sus miembros?
6. ¿Por qué es importante la riqueza del medio en la comunicación?
7. De acuerdo con Ken Blanchard, autor del libro *One-Minute Manager*, la retroalimentación es el “desayuno de los campeones”. ¿Cuáles son algunos de los obstáculos que los gerentes deben superar cuando retroalimentan a otros?
8. Describa las señales no verbales comunes que emplea alguien para quien usted haya trabajado. ¿Por lo general son coherentes o incoherentes con las expresiones verbales de esa persona? Explíquelo.
9. Si su trabajo lo lleva a una cultura extranjera, ¿a qué prácticas de comunicación debe mostrar sensibilidad?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

Prácticas de comunicación interpersonal

Instrucciones: Esta encuesta está diseñada para evaluar sus prácticas de comunicación interpersonal. Para cada segmento de la encuesta se le pide señalar cuál de las opciones que indican reacciones alternas, representa mejor la forma en que enfrentaría la situación descrita. Algunas opciones pueden ser igualmente características o no características de usted. Aunque esto es una posibilidad, por favor elija la alternativa que relativamente se acerca más a usted. En cada segmento tendrá cinco puntos que se distribuyen en cualquiera de las combinaciones siguientes: 5 = lo más característico y 0 = lo menos característico. A continuación se presentan algunos ejemplos de respuesta.

	A	B
1.	5	0
2.	4	1
3.	3	2
4.	2	3
5.	1	4
6.	0	5

Por tanto, hay seis posibles combinaciones para responder a la pareja de opciones que se presentan en cada segmento de la encuesta. Asegúrese de que los números que asigna a cada pareja sumen 5. Hasta donde sea posible, relacione por favor cada situación de la encuesta con su experiencia personal. En esta encuesta alternamos el uso de las palabras él o ella para equilibrar el uso del género femenino y del género masculino.

1. Si una amiga mía tuviera un conflicto de personalidad con una amistad mutua con la que fuera importante para ella llevarse bien, yo:
 - _____ A. Comunicaría a mi amiga que me siento en parte responsable por cualquier problema que pudiera tener con esa otra persona, y trataría de hacerle saber quién es la persona que está siendo afectada por ella.
 - _____ B. No participaría, porque sería incapaz de llevarme bien con ambas personas una vez que me mezclara en el conflicto.
2. Si uno de mis amigos y yo sostuvimos una violenta discusión en el pasado y me di cuenta de que a partir de entonces él se sentía mal si estaba cerca de mí, yo:
 - _____ A. Evitaría empeorar las cosas poniendo en cuestión ese comportamiento y dejaría las cosas como están.
 - _____ B. Le comentaría su conducta y le preguntaría de qué manera sintió que la discusión había afectado nuestra relación.
3. Si una amiga comenzara a evitar mi presencia y actuara en forma reservada y distante, yo:
 - _____ A. Le hablaría sobre su conducta y le pediría que me dijera lo que tenía en mente.
 - _____ B. La imitaría y mantendría nuestros contactos breves y reservados, pues al parecer eso es lo que ella quiere.
4. Si dos de mis amigos y yo habláramos, y uno de ellos, en un desliz, hiciera mención a un problema personal mío que se

- relaciona con el otro amigo y del que éste aún no tomaba conciencia, yo:
- _____ A. Cambiaría de tema y haría señas a mi amigo para hacer lo mismo.
- _____ B. Le daría a mi amigo mal informado los detalles de lo que el otro amigo hablaba y le sugeriría que tratáramos eso más tarde.
5. Si una amiga me dijera que, en su opinión, yo realizaba cosas que reducían mi efectividad en las situaciones sociales, yo:
- _____ A. Le pediría que me explicara o describiera lo que había observado y me sugiriera cambios.
- _____ B. Me molestarían las críticas y le haría saber la razón por la que me comporto como lo hago.
6. Si uno de mis amigos aspirara a un puesto en nuestra organización estudiantil para el que yo consideraría que no está calificado, y si el presidente de la sociedad estudiantil le hubiera asignado ese puesto a título de ensayo, yo:
- _____ A. No mencionaría mis dudas ni a mi amigo ni al presidente, y dejaría que ellos enfrentaran la situación a su manera.
- _____ B. Le diría a mi amigo y al presidente mis dudas y luego dejaría que ellos tomaran la decisión final.
7. Si sintiera que una de mis amigas es injusta conmigo y con sus otras amigas, pero ninguna hubiera mencionado algo con relación a ello, yo:
- _____ A. Le preguntaría a varias de estas personas la forma en que percibían la situación, para saber si creían que estaba siendo injusta.
- _____ B. No le preguntaría a las demás, sino que esperaría que ellas me lo dijeran.
8. Si estuviera preocupado por asuntos personales, y un amigo me comentara que me había vuelto irritable con él y con los demás, y que le estaba reclamando por asuntos sin importancia, yo:
- _____ A. Le diría que estaba preocupado y quizá estuviese tenso por un tiempo, así que preferiría que no me molestaran.
- _____ B. Escucharía sus quejas, pero no intentaría explicarle mis acciones.
9. Si hubiera escuchado que varios amigos comentaban un rumor desagradable sobre una amiga mía, capaz de lastimarla, y ella me preguntara lo que yo sabía en relación con ello, si es que algo sabía, yo:
- _____ A. Le diría que no sabía nada y le aseguraría que de todas formas nadie creería un rumor como ése.
- _____ B. Le diría con exactitud lo que había escuchado, cuándo y en boca de quién lo oí.
10. Si un amigo me señalara que yo tenía un conflicto de personalidad con otro amigo con el que me importaba llevarme bien, yo:
- _____ A. Consideraría sus comentarios como algo fuera de lugar y le diría que no deseo tratar más ese asunto con él.
- _____ B. Hablaría sobre ello en forma abierta con él, para determinar la manera en la que mi comportamiento resulta afectado.
11. Si mi relación con una amiga se hubiera dañado a causa de discusiones repetidas sobre un asunto de importancia para ambos, yo:
- _____ A. Tendría cuidado en mis conversaciones con ella para que el tema no se tratara de nuevo y empeorara nuestra relación.
- _____ B. Señalaría los problemas que la polémica ocasionaba en nuestra relación y sugeriría que la examináramos hasta resolverla.
12. Si en un examen personal con un amigo acerca de sus problemas y conducta, de repente él sugiriera que discutiéramos también mis dificultades y comportamiento, yo:
- _____ A. Trataría de mantener la conversación alejada de mí, con la sugerencia de que otros amigos más cercanos me habían hablado muchas veces de esos asuntos.
- _____ B. Recibiría con agrado la oportunidad de escuchar lo que él sentía sobre mí y lo animaría a externar comentarios.
13. Si una amiga mía comenzara a contarme sus sentimientos de hostilidad hacia otro amigo, al que ella sentía poco amable con los demás (con lo que yo estaba por completo de acuerdo), yo:
- _____ A. La escucharía y también le expresaría mis propios sentimientos para que supiera cuál era mi posición.
- _____ B. La escucharía, pero no expresaría mis propios puntos de vista y opiniones negativos, porque ella tal vez repitiera lo que yo comenté en confianza.
14. Si pensara que se difundía un rumor desagradable sobre mí, y sospechara que tal vez uno de mis amigos lo escuchó, yo:
- _____ A. Evitaría mencionar el asunto y dejaría que él me lo contara si desea hacerlo.
- _____ B. Me arriesgaría a colocarlo en una situación difícil preguntando en forma directa lo que sabía de todo este asunto.
15. Si hubiera observado a una amiga en situaciones sociales y pensara que hacía varias cosas que dañan sus relaciones, yo:
- _____ A. Me arriesgaría a que considerara que me entrometo y le comentaría lo que había observado y mis reacciones frente a ello.
- _____ B. Me reservaría mis opiniones para que no pensara que interfería en cosas que no son de mi incumbencia.
16. Si dos amigos y yo habláramos y uno de ellos, de manera inadvertida, mencionara un problema personal que me incluye a mí, pero del cual yo no supiera nada, yo:
- _____ A. Los presionaría para que me dieran información sobre el problema y sus opiniones al respecto.
- _____ B. Dejaría a voluntad de mis amigos decirme o no, permitiendo que ellos cambiaran de tema si así lo quieren.
17. Si un amigo pareciera preocupado y comenzara a regañarme por cosas en apariencia poco importantes y se irritara conmigo y los demás sin una causa real, yo:
- _____ A. Lo trataría con extrema consideración durante un tiempo, en la suposición de que pasa por algunos problemas personales temporales que no son de mi incumbencia.
- _____ B. Intentaría hablar con él al respecto para señalarle la forma en que su comportamiento afecta a las personas.
18. Si yo comenzara a estar descontento con ciertos hábitos de una amiga hasta el punto en que interfieran con el placer de su compañía, yo:
- _____ A. No le diría nada en forma directa, pero haría que percibiera mis sentimientos al no prestarle atención cada vez que fueran obvios sus hábitos molestos.
- _____ B. Le expresaría de manera abierta mis sentimientos y aclararía el ambiente para continuar nuestra amistad en forma cómoda y agradable para ambos.

19. Al comentar el comportamiento social con uno de mis amigos más sensibles, yo:
- _____ A. Evitaría mencionar sus defectos y debilidades para no lastimar sus sentimientos.
 - _____ B. Centraría la atención en sus defectos y debilidades, con el fin de que mejorara sus habilidades interpersonales.
20. Si yo supiera que se me asignará a un puesto importante en nuestro grupo y las actitudes de mis amigos hacia mí se hubieran vuelto más bien negativas, yo:
- _____ A. Comentaría mis defectos con mis amigos para saber en qué aspectos mejorar.
 - _____ B. Intentaría determinar por mí mismo mis propios defectos para poder mejorarlos.

Receptividad a la retroalimentación

- 2. B _____
- 3. A _____
- 5. A _____
- 7. A _____
- 8. B _____
- 10. B _____
- 12. B _____
- 14. B _____
- 16. A _____
- 20. A _____
- Total: _____

Disposición a la autorrevelación

- 1. A _____
- 4. B _____
- 6. B _____
- 9. B _____
- 11. B _____
- 13. A _____
- 15. A _____
- 17. B _____
- 18. B _____
- 19. B _____
- Total: _____

Clave para la calificación

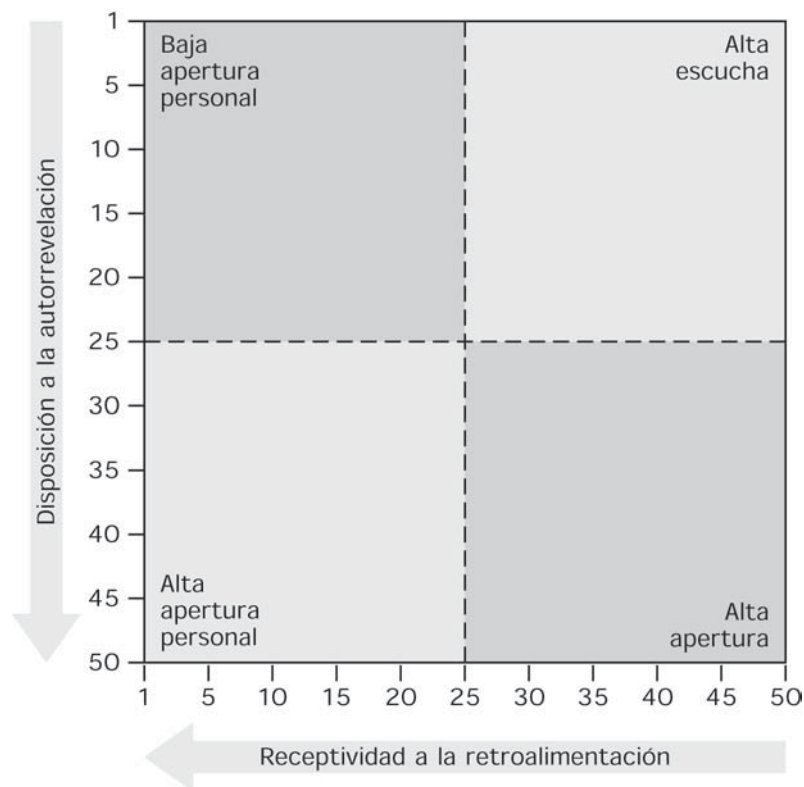
Aquí hay 10 segmentos que se relacionan con la receptividad a la retroalimentación y 10 con la disposición a la autorrevelación. Anote sus calificaciones de cada segmento en esta clave de calificaciones. Sume las calificaciones de cada columna. Después transfiera estas calificaciones a la figura 12.7 graficando una línea vertical para la calificación de retroalimentación y una horizontal para la línea de autorrevelación.

Como indica la figura 12.7, las calificaciones más altas en receptividad a la retroalimentación y en la disposición a la autorrevelación, señalan mayor voluntad para participar en las comunicaciones interpersonales. Por supuesto, es necesario estar atentos a los factores de la situación que pueden influir en su preferencia personal natural a ser relativamente más abierto o introvertido en la comunicación interpersonal.

Pregunta:

1. Con base en sus calificaciones, ¿qué habilidades de comunicación necesita desarrollar usted?

Figura 12.7 La apertura personal en la comunicación interpersonal



Competencia: El manejo de la comunicación

Xographics

Parte A

Xographics es una división de una gran compañía de telecomunicaciones. Ellen Bohn, la nueva superintendente de producción, llegó recientemente de Rolm Communications, donde había sido gerente de un numeroso cuerpo de empleados de oficina. Los tres gerentes que dependían de Bohn tenían 20 o más años de experiencia en Xographics. La había visto hundirse y pasar de ser una empresa productiva a una compañía con muchos problemas, cuyos trabajadores eran difíciles y de mal desempeño.

Al hablar con uno de los supervisores, Bohn se enteró de que muchos de ellos se sentían frustrados porque tenían que reportar cualquier descompostura de máquina al gerente de producción o uno de sus auxiliares, en un plazo de 15 minutos a partir de la descompostura. Creían que esto no les daba margen a los operarios para que la repararan ellos mismos. El reporte de descompostura se enviaba a la oficina del superintendente de producción. El auxiliar le dijo a Bohn que el asunto era que una vez que un operario recibía cinco reportes, se le retiraba de la máquina y se le pasaba a un puesto de menor salario.

Preguntas:

1. ¿Qué debe hacer Bohn?
2. ¿Qué otros problemas (no identificados por Bohn) podrían estar presentes?
3. ¿Qué pasos adicionales podrían dar los supervisores?

Parte B

Uno de los problemas principales que Bohn enfrenta, es que sólo alrededor de 40% de los trabajos listados para suspensiones por mantenimiento programado jamás se realiza. Durante una conversación informal con Ken Viet, el director de personal de Xographics, Bohn se enteró de que el departamento de mantenimiento estaba operando con una eficiencia sólo de 30%. Viet dijo que los operarios de mantenimiento habían incurrido recientemente en retrasos deliberados para obligar a la empresa a incrementar sus salarios. Viet también le dijo a Bohn que los operarios de mantenimiento solían dejar el trabajo una hora antes de su salida, para lavarse.

El jefe del departamento de mantenimiento se había ganado las promociones desde abajo. Comenzó en Xographics inmediatamente después de su graduación de educación media superior, y había estado 25 años en la empresa. Su explicación de la “ineficiencia” era la falta de gente de mantenimiento capacitada en el área, con el departamento de personal enviándole individuos no capacitados para darle mantenimiento a las máquinas del molino. Él no tenía tiempo para capacitar a cada persona de reciente ingreso, y asignaba esta responsabilidad a otros operarios que ya llevaban algún tiempo en estas tareas.

Preguntas (continúan)

4. ¿Cómo podría acercarse Bohn al jefe de mantenimiento?
5. ¿Con quién más debería hablar Bohn?

Parte C

Dos meses después de haber llegado a Xographics, la compañía llevó a cabo su picnic anual en un parque local. La mayor parte de los empleados y sus familias estaban allí. Bohn vio a Viet en el picnic y le dio una cerveza. Tuvo lugar la conversación siguiente:

Ken: Hey, Ellen, ¿tienes un minuto?

Ellen: Claro, ¿qué pasa?

Ken: Bueno, estuve hablando con uno de tus supervisores que conozco bastante bien. Ya sabes, una charla informal sobre la compañía.

Ellen: ¿Qué pasó?

Ken: Me dijo que el estilo de administración de la compañía es el estilo de cultivo de hongos: Los conservas en la oscuridad y los alimentas con un montón de estiércol. Dice que nadie sabía que te habían contratado sino hasta que apareciste en la planta. Nos dijeron que ni siquiera el vigilante te conocía.

Ellen: Sí, lo supongo.

Ken: Este supervisor dijo que ha estado haciendo su trabajo ya diez años y que nunca ha recibido ninguna evaluación de desempeño. Sus aumentos simplemente se agregan al cheque. Nadie le ha señalado sus fortalezas ni debilidades.

Ellen: Sí, también lo supongo, pero no estoy tan segura. Tú sabes que yo he estado aquí sólo unos cuantos meses.

Ken: Sí, lo sé, pero escucha esto. Tom Kerr, el nuevo jefe de ingeniería industrial, no ha hablado con nadie y ni siquiera lo han presentado en el área de máquina-papel, y Tom ha estado en su puesto ya tres meses.

Ellen: Ken, ¿qué tan extendido crees tú que esté este sentimiento del estilo de administración de cultivo de hongos?

Ken: No sé, Ellen, pero creo que tú deberías determinarlo si quieres que este lugar produzca.

Preguntas (continúan)

6. ¿Qué pasos puede tomar Bohn?
7. ¿Qué le dice esta conversación sobre la compañía? ¿Qué obstáculos pueden existir para la comunicación?
8. ¿Qué papel ha jugado la red de comunicación informal de la compañía en esta situación?

La organización

P A R T E

3

- Capítulo 13** La toma de decisiones en las organizaciones
- Capítulo 14** El diseño de las organizaciones
- Capítulo 15** El cultivo de la cultura organizacional
- Capítulo 16** Guía para el cambio organizacional

La toma de decisiones en las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar los conceptos básicos para la toma de decisiones éticas.
2. Describir los atributos de tres modelos de la toma de decisiones gerenciales.
3. Explicar dos métodos para estimular la creatividad organizacional.

Caso introductorio: Pamela Lopker, de QAD

LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Intensidad ética
Principios y reglas éticas
Preocupación por otros
Beneficios y costos
Determinación de derechos

Competencia: El manejo de la ética. El dilema de Andrea Stevenson

MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

ADMINISTRATIVAS

El modelo racional
Competencia: El manejo del cambio. Richard Brown, de EDS
El modelo de racionalidad limitada
El modelo político
Competencia: El manejo propio. Los errores de Douglas Ivester

EL ESTÍMULO DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

Método del pensamiento lateral

Competencia: El manejo de equipos. El estímulo de la creatividad en Rich

Método de abogado del diablo

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Dilemas éticos

Competencia: El manejo del cambio. El director general de Nestlé habla sobre el manejo del cambio

PAMELA LOPKER, DE QAD

CASO INTRODUCTORIO

Pamela Lopker es presidenta de QAD, Inc. y de su consejo, situada en Carpintera, California. Cofundada por Lopker en 1979, QAD tiene ahora 1 300 empleados. Ofrece Planeación de Recursos Empresariales (PRE) y software para la cadena de suministros a compañías en diversas industrias. Hacemos la presentación inicial del proceso de toma de decisiones ofreciendo varios comentarios de Lopker para su consideración.

“Tomo malas decisiones todo el tiempo. Pero he tenido éxito porque he desarrollado un proceso para identificar y cambiar rápidamente esas decisiones. Enfoco cada decisión con un ojo en el resultado de largo plazo. Es un método difícil de adoptar en un ambiente de negocios de alta velocidad. Pero es la única forma de crear un valor sostenible al nivel profesional o personal. El método de arreglo rápido que he visto que tantas compañías adoptan, es sólo eso, un arreglo rápido. Hay una gran diferencia entre hacer fuertes inversiones en la comercialización del producto que se tiene hoy, sin ningún sentido de lo que se requiere para sobrevivir mañana, e invertir fuertemente en IyD hoy, para que se pueda tener el producto de mañana.

“Incluso en mi vida personal, analicé las decisiones desde la perspectiva de lo que va a ser mejor para mí a largo plazo. Cuando estaba en la universidad, debía decidir

sobre mis estudios profesionales. Mientras la mayor parte de mis compañeros estaban interesados en seguir lo que les apasionaba, con hacer lo que ‘amaban’ hacer, yo estaba buscando una carrera que fuera mi apoyo financiero a largo plazo. Algunas veces tomar decisiones importantes es sólo asunto de hacerse unas cuantas preguntas básicas: ¿Cuáles son mis habilidades? ¿Hacia dónde va cierta industria? ¿Qué debo hacer ahora para llegar a donde quiero estar en el futuro? Como siempre fui buena para las matemáticas y el pensamiento analítico, pensé que debería estudiar estadística o actuaría. Luego me di cuenta de que la estadística no era una industria en bonanza. La computación parecía una mejor apuesta a largo plazo, así que cambié mi especialidad.

“Como líder, trato de no tomar decisiones por otros. Claro, ser un dictador es a menudo la forma más rápida de hacer que las cosas se hagan. Pero no es un proceso que permita que una organización sostenga su crecimiento. Quiero que la gente de mi organización aprenda las lecciones que se aprenden en la toma de decisiones: que todo es un compromiso, que nada es nunca totalmente lógico, pero que uno puede enfrentarse a las cosas mediante un proceso lógico de toma de decisiones.”¹

Puede verse mayor información sobre QAD, Inc., en la página web de la organización en <http://www.qad.com>.

Las decisiones clave en las organizaciones frecuentemente recogen presiones de varios grupos, como accionistas, competidores, dependencias gubernamentales, proveedores, empleados y gerentes. Estas presiones a menudo propician la necesidad de modificar la forma en que se toman las decisiones o cambiar decisiones que se tomaron con anterioridad. Pamela Lopker refleja esta perspectiva en sus comentarios.

Ya presentamos conceptos y temas relacionados con la toma de decisiones gerenciales, de equipo e individuales en varios capítulos anteriores. En este capítulo, los ampliaremos. Primero debemos examinar varios tópicos que son fundamentales para la toma de decisiones éticas. A continuación, revisamos las características de tres modelos principales de toma de decisiones. Luego concluimos con una presentación de dos enfoques para estimular la creatividad en la toma de decisiones.

Objetivo de aprendizaje:

1. Explicar los conceptos básicos para la toma de decisiones éticas.

LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

En las decisiones y conductas en las organizaciones subyace un fundamento de conceptos, principios y reglas éticas.² A causa de la importancia de la ética en la administración, le damos un reconocimiento explícito en los recuadros de Competencia de manejo de la ética, así como en relación con diversos tópicos, como el liderazgo y el cambio organizacionales.

La **ética** se refiere a lo correcto o incorrecto de las decisiones y conductas de los individuos y de las organizaciones a las que pertenecen. Los asuntos éticos en éstas son más comunes y complejos de lo que suele creerse. De hecho, los temas éticos influyen en las decisiones que toman los empleados todos los días. Algunos temas éticos se refieren a factores que borran la distinción entre lo “correcto” y lo “incorrecto”. Como resultado, los empleados pueden tener que enfrentar dilemas éticos. Una encuesta de empleados seleccionados al azar en Estados Unidos identificó cinco principales tipos de comportamientos no éticos en que habían incurrido en el año anterior: 1) cumplir con su trabajo a expensas de la calidad; 2) encubrir errores; 3) decirse enfermos para conseguir permisos con goce de sueldo o abusar de ellos; 4) mentir o engañar a los clientes respecto de la calidad de sus productos, y 5) ejercer una presión inadecuada sobre otros. Cincuenta y seis por ciento de los que respondieron indicó que sentía alguna presión para actuar en forma no ética o ilegal.³

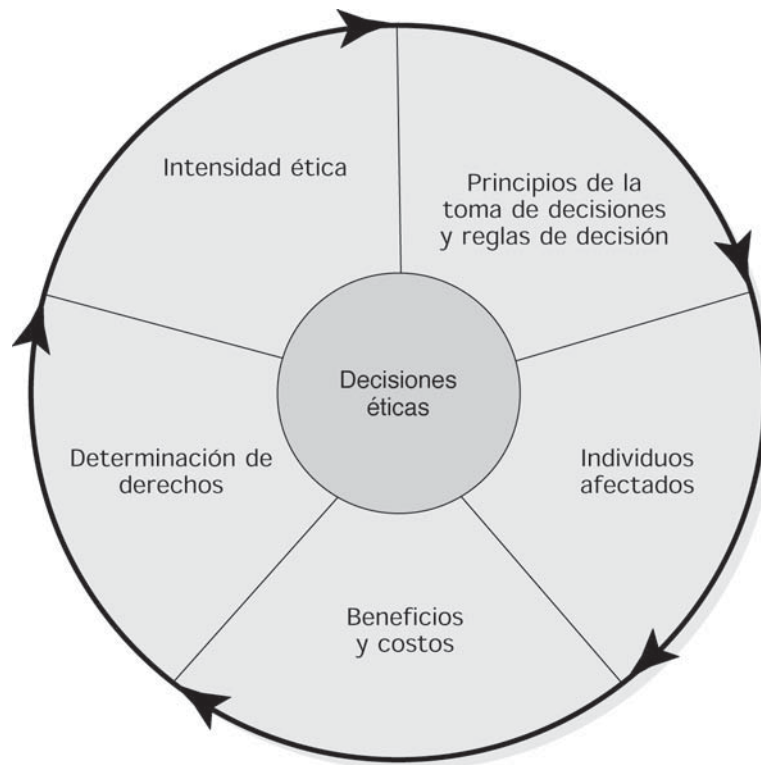
No hay reglas sencillas para la toma de decisiones éticas. Nuestra meta aquí es ayudar al lector a desarrollar su competencia en la aplicación de conceptos éticos en la toma de decisiones. Mejorará su evaluación de alternativas al examinar cinco componentes clave que forman la base de la toma de decisiones éticas: la intensidad ética, los principios de la toma de decisiones y las reglas de decisión, los individuos afectados, beneficios y costos, y la determinación de derechos. Como lo sugiere la figura 13.1, estos componentes se hallan interrelacionados y deben considerarse como un todo con el fin de tomar decisiones éticas.

INTENSIDAD ÉTICA

La **intensidad ética** es el grado de importancia moral relacionada con un asunto.⁴ Está determinada por la repercusión combinada de seis factores que se muestran en la figura 13.2 y se describen a continuación:

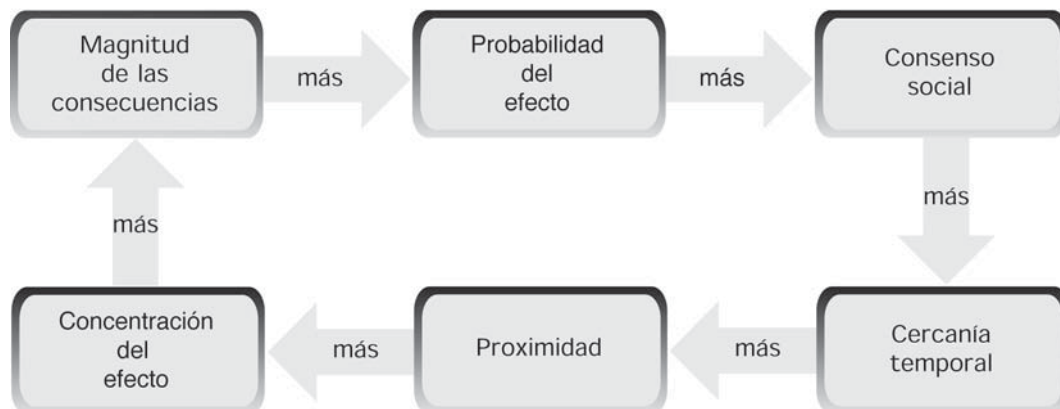
- La **magnitud de las consecuencias** es el daño o beneficio que reciben las personas afectadas por una acción o conducta. Una decisión que provoca que mil personas sufran un daño específico tiene consecuencias mayores que una decisión que ocasiona que diez personas padezcan el mismo daño. Una decisión que causa la muerte de un ser humano constituye una consecuencia mayor que la que ocasione un tobillo lesionado.
- La **probabilidad del efecto** es la posibilidad de que aplique una decisión y que ésta cause el daño o beneficio previstos. La producción de un automóvil que podría ser peligroso para sus ocupantes durante el manejo normal, tiene mayor probabilidad de causar daño, que la producción de un automóvil de carreras de la serie NASCAR, que pone en peligro a su conductor cuando toma las curvas a alta velocidad. Vender un rifle a un asaltante conocido representa una mayor posibilidad de daño que vendérselo a un ciudadano que se apega a la ley.

Figura 13.1 Componentes de la base para la toma de decisiones éticas



- El **consenso social** es el grado de acuerdo público sobre cuán mala o buena es una decisión propuesta. La discriminación activa contra candidatos a empleos pertenecientes a las minorías es peor que no buscar de manera activa candidatos a empleos entre las minorías. Sobornar a un funcionario de aduana en Canadá provoca una mayor condena pública que sobornar a un funcionario en un país como Filipinas, donde esa conducta en general se considera una forma de hacer negocios. Los gerentes y empleados tendrán dificultad en decir qué es y qué no es ético si no se guían por un alto grado de acuerdo social.

Figura 13.2 Determinantes de la intensidad ética



- La **cercanía temporal** es el tiempo que transcurre entre tomar una decisión y experimentar las consecuencias de tal decisión. Un menor tiempo conlleva una mayor cercanía. Poner a la venta un medicamento que hace que 1% de las personas que lo consumen presente reacciones nerviosas intensas en el transcurso de un mes, tiene una mayor cercanía temporal que otro que provoca que 1% de quienes lo consumen desarrolle trastornos nerviosos después de 30 años de uso. La reducción de las prestaciones de jubilación para los ya retirados en la actualidad representa mayor cercanía temporal que la reducción de las prestaciones de jubilación futura para los empleados que en la actualidad tienen 22 años de edad.
- La **proximidad** es la sensación de inmediatez (social, cultural, psicológica o física) que quien toma la decisión siente por las víctimas o los beneficiarios de la decisión. El despido de Don Ritter de Mobil como resultado de la fusión Exxon/Mobil, tuvo mayor impacto sobre su equipo de trabajo porque sus miembros conocían y apreciaban a Ritter más que a los que despidieron en otras divisiones de Mobil. Para los estadounidenses, la venta de insecticidas peligrosos en los mercados canadiense, estadounidense y mexicano tiene una mayor proximidad ética (social, cultural y física) que en Rusia.
- La **concentración del efecto** es la función inversa del número de personas afectadas por una decisión. El cambio de una política de garantía que niegue la cobertura a 20 personas con reclamaciones de 20 000 dólares cada una, tiene un efecto más concentrado que un cambio que niegue cobertura a 2 000 personas con reclamación de 20 dólares cada una. Defraudar a una persona o a un pequeño grupo por un monto de 5 000 dólares tiene un efecto más concentrado que hacerlo a una organización, como la oficina de pago de impuestos, por el mismo importe.

Uso organizacional. Los seis factores de intensidad ética pueden estar influidos por las características del asunto en sí mismo. La intensidad ética se eleva con los incrementos en uno o más de los factores y baja con las reducciones en uno o más de ellos, en el supuesto de que todas las otras condiciones permanezcan constantes. Sin embargo, las personas pueden clasificar en forma diferente la intensidad ética, simplemente porque asignan valores diferentes a los principios y reglas de la ética en la toma de decisiones. La tabla 13.1 ofrece un cuestionario para que el lector clasifique la intensidad ética de 10 diferentes conductas.

PRINCIPIOS Y REGLAS ÉTICAS

No hay principios y reglas universalmente aceptados para resolver todos los asuntos relativos a la ética en situaciones complejas de toma de decisiones. Además, individuos y grupos difieren sobre lo que influye en conductas y decisiones éticas y no éticas. Se han sugerido numerosos principios y reglas para ofrecer una *justificación ética* a las decisiones y conductas de una persona.⁵ Éstas van desde las que justifican las decisiones de autoservicio, hasta aquellas que requieren la consideración cuidadosa de derechos y costos ajenos.

Principios de autoservicio. Se usan los siguientes tres principios éticos para justificar decisiones y comportamientos de autoservicio:

- **Principio hedonista:** Usted hace todo aquello que gira en torno a su propio interés, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.
- **Principio de que el poder es igual al derecho:** Usted hace todo lo que es suficientemente poderoso para imponérselo a otros, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.
- **Principio de los intereses de la organización:** Usted actúa basado en lo que es bueno para la organización, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.

Todos estos tres principios de autoservicio parecen estar presentes en el incidente siguiente. Hace varios años, la American Society of Composers, Authors and Publishers (ASCAP) envió una carta a los campamentos de verano advirtiéndoles que tendrían que pagar si querían cantar

Tabla 13.1

Tipos básicos de señales no verbales

Instrucciones

Evalúe cada una de las 10 conductas que se muestran en este cuestionario por su intensidad ética. La escala global de intensidad ética varía de -5, que indica un comportamiento altamente falto de ética, hasta +5, que indica una conducta ética y altamente aceptable. Escriba el número de cada escala en el punto o cerca de aquel que mejor refleje su evaluación. ¿Qué factores fueron los más importantes para llegar a su calificación de la intensidad ética para cada conducta?

CONDUCTAS	INTENSIDAD ÉTICA		
	No ética/ negativa	Neutral	Ética/ positiva
1. Encubrir errores de los compañeros de trabajo.	-5	0	+5
2. Hacer un favor a un cliente por simple amistad.	-5	0	+5
3. Hacer un favor a un cliente por dinero.	-5	0	+5
4. Discriminar a un empleado por su origen racial.	-5	0	+5
5. Presentar información engañosa a un cliente.	-5	0	+5
6. Presentar sólo el lado positivo de los productos de su organización a un cliente.	-5	0	+5
7. Manipular datos e indicadores de desempeño para dar la apariencia de que alcanza sus metas.	-5	0	+5
8. Premiar de manera diferente a la gente de acuerdo con diferencias en su desempeño.	-5	0	+5
9. Distorsionar las reglas para ayudar a la organización.	-5	0	+5
10. Usar una computadora de la oficina para propósitos personales.	-5	0	+5

canciones protegidas por derechos de autor, como las popularísimas *Edelweiss* y *This Land is Your Land*. Como resultado, varios campamentos con limitaciones de dinero dejaron de cantar las canciones. Después de que la televisión y los periódicos informaran de estos hechos, ASCAP pagó anuncios de página entera para decir que “nunca intentó, ni jamás había sido su intención hacer que las Girl Scouts pagaran por sus cantos en las fogatas”. La credibilidad de esta carta quedó en duda por el hecho de que ASCAP admitió que devolvería el dinero a 16 juntas de Girl Scouts que ya habían pagado cantidades que iban desde 77 hasta 256 dólares.⁶

Principios de equilibrio de intereses. Se usan los siguientes tres principios éticos para justificar decisiones que pretenden equilibrar los intereses de múltiples individuos o grupos.⁷

- **Principio de que el fin justifica los medios:** Uno actúa con base en la existencia de algún bien global que justifique una violación a la moral, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.
- **Principio utilitario:** Uno actúa si el daño inherente a la acción resulta compensado por el bien de ésta, es decir, el mayor bien para el mayor número, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.
- **Principio de la ética profesional:** Uno actúa con base en si la decisión se puede justificar ante un grupo de colegas de profesión, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.

Estos principios constituyen la fundación ética de muchas decisiones en las organizaciones. Crean la base para ayudar a resolver dilemas éticos, por ejemplo, Nortel pudo justificar el despido de empleados, pero reconoció ciertas responsabilidades y aportó consejería de carrera y paquetes especiales para los empleados despedidos.

Como resultado de la Internet y otras tecnologías de información similares, el aspecto de la privacidad se ha convertido en una preocupación mayúscula en el propósito de equilibrar los intereses de individuos, organizaciones y el público en general. Un informe, titulado *Nothing Sacred: The Politics of Privacy* (Nada es sagrado: La política de la privacidad), del Center for Public Integrity concluyó que la privacidad de los estadounidenses está en riesgo.⁸ La creciente percepción es que empleados y consumidores han perdido demasiado de su privacidad ante patrones, comercializadores y dependencias gubernamentales. En una encuesta reciente entre adultos, 82% se quejó de que habían perdido todo el control sobre cómo su información personal era utilizada por las compañías. Respecto de los empleados, un creciente número de empresas está ejerciendo su autoridad legal para vigilar los mensajes de correo electrónico, el uso de la Internet, la conducta (con cámaras de seguridad) y las conversaciones de sus empleados en el trabajo.⁹

Los temas de privacidad se han convertido en dilemas éticos por lo que se refiere a: 1) distribución y uso de datos de los empleados desde los sistemas de información de recursos humanos basados en computación; 2) creciente uso de pruebas de honestidad con lápiz y papel, resultado de que se han declarado ilegales las pruebas con detector de mentiras en la mayoría de los casos; 3) procedimientos y bases para detección de adicciones y SIDA, y 4) pruebas genéticas. Los dilemas éticos en cada una de estas áreas giran en torno al equilibrio entre los derechos del individuo, las necesidades y derechos de los patrones, y los intereses de la comunidad en conjunto.

Principios de la preocupación por otros. Los siguientes son tres principios éticos que se enfocan en la necesidad de considerar decisiones y conductas desde la perspectiva de los afectados y el público como un todo.

- **Principio de la revelación:** Uno actúa con base en la forma probable en que respondería el gran público a la explicación y hechos relacionados con la decisión, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.
- **Principio de la justicia distributiva:** Uno actúa tratando a una persona o grupo en forma equitativa, en lugar de hacerlo con base en características definidas de manera arbitraria, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.
- **Principio de la regla de oro:** Uno actúa colocándose en la posición de alguien afectado por la decisión, y trata de determinar cómo se sentiría esa persona, pero no hace nada que sea evidentemente ilegal.

Con frecuencia estos tres principios éticos se *imponen* sobre ciertas categorías de decisiones y conductas mediante el cumplimiento de leyes, regulaciones y sentencias judiciales. De hecho, los gobiernos imponen principios y reglas éticas que las organizaciones tienen que cumplir en ciertas situaciones. Por ejemplo, la legislación estadounidense de derechos civiles prohíbe a las organizaciones tomar en cuenta características personales como raza, sexo, religión u origen nacional en decisiones para reclutar, contratar, ascender o despedir empleados. Esta legislación se basa en el principio ético de la justicia distributiva, que exige el mismo trato a los individuos independientemente de la edad, la raza o alguna otra característica parecida. Por ejemplo, empleados que son similares en aspectos importantes deben tratarse en forma similar, y empleados que difieren en aspectos importantes deben tratarse en forma diferente en proporción a las diferencias entre ellos. Con esta base, la Ley estadounidense de igualdad en las remuneraciones (U.S. Equal Pay Act) de 1963 afirma que pagar a las mujeres y a los hombres salarios diferentes es ilegal, cuando esos puestos en la misma organización exigen igual habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.¹⁰

La tabla 13.2 permite al lector evaluar un curso significativo de acción que esté considerando con referencia a los nueve principios éticos que acabamos de exponer.

Uso organizacional. Como se manifestó antes, ningún factor por sí solo influye en la medida en que las decisiones y la conducta de los gerentes y empleados sean éticas o no éticas. Sin embargo, se han sugerido las siguientes acciones para integrar la toma de decisiones éticas en la vida diaria de una organización.

- La administración superior debe demostrar su compromiso con las conducta y decisiones éticas a otros administradores y empleados.
- Desarrollar y hacer cumplir un claro código de ética.
- Establecer y hacer cumplir un procedimiento de denuncias y/o atención de preocupaciones éticas.
- Gerentes y empleados por igual deben participar en la identificación de problemas éticos para lograr su comprensión y solución de manera compartida.
- El proceso de evaluación del desempeño debe incluir la toma de decisiones éticas.
- Dar una amplia publicidad a las prioridades y esfuerzos de la organización en relación con los temas éticos.¹¹

PREOCUPACIÓN POR OTROS

La forma más alta de toma de decisiones éticas exige una cuidadosa determinación de quién recibirá sus beneficios o incurrirá en costos como resultado de una decisión específica. En las decisiones importantes, esta evaluación quizá incluya diversos participantes de la empresa (accionistas, clientes, acreedores, proveedores, empleados y oficinas del gobierno, entre otros). Cuanto más específicos sean la persona o grupo encargados de la decisión respecto a quién beneficiará y quién tal vez pierda con una decisión determinada, con mayor probabilidad se tomarán en cuenta las consecuencias éticas. Como vimos en el caso introductorio, Pamela Lopker refleja una preocupación por los demás cuando describe su enfoque en la toma de decisiones. Recordemos sus comentarios: “Quiero que la gente de mi organización aprenda las lecciones que llegan cuando se toman decisiones...”

La interpretación ética de los efectos de las decisiones sobre personas o grupos específicos cambia con el tiempo. Por ejemplo, el **empleo a voluntad**, significa que las partes en un convenio de trabajo no tienen igual poder de negociación. De acuerdo con esta doctrina, el derecho de un patrón a despedir a un empleado es absoluto y suele considerarse que crea poco costo para cualquiera de las partes. Se supone que la organización puede fácilmente reclutar (y capacitar, si es necesario) otro empleado y que el empleado despedido puede hallar sin problemas otro empleo.

La doctrina de empleo a voluntad ha sido cuestionada exitosamente ante tribunales en casos de despido erróneo. Antes de 1980, las compañías de Estados Unidos estaban en libertad de despedir a la mayoría de los empleados no sindicalizados “a voluntad”. Los empleados podían ser despedidos

Tabla 13.2

Evaluación ética de una decisión

Incidente

El jefe de un departamento de una compañía mediana que se cotiza en la bolsa de valores tiene un buen historial de utilidades, tiene 55 años y 20 de trabajo en la empresa. Es casado y tiene dos hijos en la universidad. Su vida es su trabajo. Sin embargo, ha ido perdiendo eficacia y la habilidad de dirigir a la gente que trabaja con él. Como resultado, varios de los jóvenes más brillantes del departamento se han ido. Si usted fuera presidente de la compañía, ¿cuál de las siguientes alternativas elegiría?: 1) declararlo ineficaz y despedirlo con una compensación por el despido; 2) jubilarlo anticipadamente con una pensión parcial; 3) jubilarlo anticipadamente con una pensión completa; 4) transferirlo a un puesto de asesoría y apoyo; 5) tratar de tomar acciones correctivas y dejarlo en el puesto; 6) transferirlo a un nuevo puesto de administración de línea con el mismo sueldo hasta que llegue a los 60; 7) abstenerse de hacer algo. Elija una de estas opciones para su evaluación posterior.

Instrucciones

¿Cómo calificaría usted la ética de la alternativa elegida respecto de la medida en que se basa en cada uno de los principios éticos expuestos?

PRINCIPIO ÉTICO	GRAN MEDIDA	INCIERTO/ INDECISO		BAJA MEDIDA
	5	4	3	2

En qué medida se basa la acción en este principio ético:

1. Hedonista	5	4	3	2	1
2. El poder es igual al derecho	5	4	3	2	1
3. Intereses de la organización	5	4	3	2	1
4. El fin justifica los medios	5	4	3	2	1
5. Utilitario	5	4	3	2	1
6. Ética profesional	5	4	3	2	1
7. Revelación	5	4	3	2	1
8. Justicia distributiva	5	4	3	2	1
9. Regla de oro	5	4	3	2	1

Evaluación posterior

¿Quiere usted llevar a la práctica la alternativa seleccionada tentativamente? Explíquese. ¿Quiere usted evaluar una o más de las otras alternativas? Explíquese. ¿Qué alternativa parece ser la peor según los nueve principios éticos? Explíquese.

Fuente: Incidente sólo adaptado de *Questionnaires*. Institute of Business Ethics. The Open University. Disponible en línea en <http://www.open.ac.uk/business-ethics>; accesado el 12 de marzo, 2002.

por cualquier razón sin recibir explicaciones, y pocas veces acudían a tribunales para presentar una demanda por despido injustificado. Los tribunales rechazaron la gran mayoría de estas demandas. Sin embargo, los tribunales han fallado recientemente en favor de excepciones a la doctrina de empleo a voluntad, sobre todo si se siguieron procedimientos de despido discutibles.¹²

BENEFICIOS Y COSTOS

Para juzgar los beneficios y los costos de una decisión propuesta, se necesita la determinación de los intereses y valores de quienes resultan afectados. Los valores son los deseos más o menos permanentes y muy enraizados de las personas. Una encuesta global de valores realizada por el Institute for Global Ethics pidió a los participantes que respondieran a lo siguiente: “Por favor revise con cuidado la lista de 15 valores, y señale los cinco que son más importantes para usted en su vida diaria”. La elección más frecuente fue la verdad, seguida por la compasión, responsabilidad,

libertad y reverencia por la vida. Los cinco valores menos frecuentes, comenzando por el último, fueron el respeto hacia los ancianos, la devoción, el honor, la armonía social y la humildad.¹³

Se debe tener cuidado de no suponer que los demás asignan la misma importancia a los valores que uno mismo, o que la gente de diferentes culturas sostiene los mismos valores. Los valores en conflicto pueden conducir a interpretaciones diferentes de las responsabilidades éticas. Por ejemplo, Greenpeace y otros grupos ecologistas tienen como uno de sus máximos valores la “preservación de la naturaleza”. En la encuesta que acabamos de citar, ese valor se calificó como octavo en importancia y fue señalado como el más importante sólo por 2% de los participantes. Miembros activos de Greenpeace sostienen que la mayoría de los administradores son irresponsables y poco éticos por no mostrar más preocupación respecto a la contaminación del aire y del agua, el uso de la tierra, la protección de las especies en peligro de extinción, y otros problemas similares.

Uso organizacional. El principio utilitario es un enfoque común para equilibrar o sopesar los beneficios y costos en las organizaciones. El utilitarismo insiste en proporcionar el mayor bien para el mayor número al juzgar la ética de las decisiones. Un gerente guiado por el utilitarismo considera el efecto potencial de las diversas opciones sobre quienes resultarán afectados, y entonces selecciona la que beneficiaría al mayor número de empleados. El gerente acepta el hecho de que esta alternativa quizá dañe a otros. Sin embargo, ya que los posibles resultados positivos superan a los posibles resultados negativos, considera que la decisión es no sólo buena sino también ética.

Algunos críticos señalan que el utilitarismo ha sido mal empleado en Estados Unidos. Sugieren que hay demasiada maximización de ventajas personales a corto plazo, y que se consideran demasiado poco los costos de largo plazo de pasar por alto la ética. Tales costos incluyen las brechas que crecen con rapidez en ingresos entre ricos y pobres, la creación de clases bajas con desesperanza permanente y el daño perpetrado al ambiente. Las críticas señalan que muchas personas e instituciones adquieren riquezas para el consumo y el poder personales, y que el fin de acumular riquezas justifica cualquier medio para lograrlo. Como resultado, estos críticos afirman que ha decaído la confianza en los líderes y las instituciones, tanto públicas como privadas.¹⁴

DETERMINACIÓN DE DERECHOS

La noción de los derechos es también compleja y cambia constantemente. Un aspecto de los derechos centra su atención en quién tiene derecho a beneficios, o participa en la decisión de cambiar la mezcla de beneficios y costos. Con frecuencia, las negociaciones sindicato-empresa incluyen conflictos y dilemas sobre los derechos de la administración a contratar, ascender, despedir y reasignar a los empleados sindicalizados, así como a enviar el trabajo a otros países o a contratarlo con proveedores externos. La esclavitud, el racismo, la discriminación por motivo de género y edad, así como la invasión de la vida privada, han recibido ataques mediante llamados a los valores basados en conceptos de los derechos fundamentales.

Uso organizacional. Como se sugirió antes, los temas de la responsabilidad y los derechos en el lugar de trabajo son numerosos y varían mucho. Unos cuantos ejemplos incluyen la discriminación injusta e inversa, el acoso sexual, los derechos de los empleados a un empleo continuo, los derechos del patrón a terminar el empleo “a voluntad”, la libertad de expresión del empleado y de las empresas, el proceso debido y el derecho a comprobar la adicción a sustancias y el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA). Según algunos expertos, la atención a los derechos en el lugar de trabajo y el establecimiento de la confianza entre los empleados, es el tema interno más crítico al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad.¹⁵

En el siguiente recuadro de Competencia de manejo de la ética, presenta un incidente real, en que se han ocultado nombres y lugares. Refleja diversos principios y temas éticos expuestos en esta sección, incluido el derecho de Andrea Stevenson a informar del incidente sin sufrir represalias.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

EL DILEMA DE ANDREA STEVENSON

El nuevo proyecto era excitante para el gobierno municipal de Grantville. Esta ciudad de rápido crecimiento planeaba construir una ruta de bicicletas a través de su parte más escénica, con la esperanza de que paisajes de áreas verdes cuidadosamente trabajados pudieran atraer otra clase de verdes: los dólares de los turistas. Andrea Stevenson, una agente de compras de Grantville, recibió una llamada telefónica destinada al supervisor Mike McDonald relacionada con la nueva ruta, y ella quería dejársela junto con los archivos del proyecto. Él estaría fuera de la oficina por la tarde, lo que le sentaba bien a ella. Como nueva empleada, Stevenson encontraba a McDonald un poco amenazador. Se encaminó a la oficina vacía y comenzó a buscar sus archivos.

“¿Qué hace usted aquí?” tronó la voz desde atrás. Sorprendida, dejó caer los expedientes y levantó la mirada para ver a McDonald parado en la puerta. “Yo... recibí un mensaje para usted y creí que debería dárselo junto con el respectivo archivo del proyecto de la ruta para bicicletas.”

“Esos archivos son confidenciales”, le dijo. “Limpie este caos y deje mis archivos en paz.” Con el regaño, Stevenson se arrodilló a levantar los expedientes. Mientras se agachaba para alcanzar un papel caído bajo el escritorio, vio que era la lista de los concursantes. De un vistazo se dio cuenta de que Grantville Group, una empresa local de ingeniería, había sido borrada del primer lugar de la lista. Otro nombre, Baxter Brothers Engineering, estaba en su lugar. “Qué curioso”, pensó Stevenson. “Yo conozco ese nombre. ¿No es uno de los que se van a jugar golf con McDonald?”

Al día siguiente, McDonald se detuvo en el escritorio de Stevenson y sonrió. “Mire, me apena la forma en que la traté ayer”, le dijo. “¿Puedo invitarla a almorzar?” Stevenson se preguntó si se podría tragar ese cambio de tono en la voz, para no decir de la invitación. Tuvo un mal presentimiento, y no era sólo la perspectiva de almorzar con el jefe. Como madre soltera, Stevenson necesitaba el empleo y no quería hacer olas. Pero todo parecía un poco raro.

Preguntas: Antes de seguir leyendo, ¿qué haría usted si fuera Andrea Stevenson? ¿Por qué?

Qué pasó: Andrea Stevenson rechazó la invitación cortés, pero firmemente, y más tarde decidió filtrar la denuncia. Requirió la ayuda de otros, pero al final se descubrió una extensa corrupción en el manejo de los concursos de obra. Los contratos habían sido asignados rutinariamente a familiares y a amigos. Las fuerzas que impulsaron la investigación fueron el periódico y la estación de TV locales. Al final, la ciudad revisó su código de ética y ahora adoctrina a sus nuevos empleados con el nuevo código. Se formó una Junta de Ética para manejar las investigaciones. Se acusó de delitos a tres empleados. Otros fueron transferidos a otros departamentos, uno con más sueldo.

Andrea Stevenson no sufrió represalias por filtrar la denuncia y todavía está en el mismo puesto. Mike McDonald renunció y dijo que buscaría otro trabajo.

Objetivo de aprendizaje:

2. Describir los atributos de tres modelos de la toma de decisiones administrativas.

MODELOS DE TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

En capítulos anteriores presentamos diversos conceptos y modelos que son importantes para entender la toma de decisiones individuales, de equipo y administrativas. En esta sección describiremos las características principales de tres modelos de toma de decisiones: el racional, el de racionalidad limitada y el político. Con ello introduciremos al lector a las diferentes formas

en que se percibe la toma de decisiones. Estos modelos son útiles para identificar la complejidad y variedad de las situaciones de la toma de decisiones en una organización.

EL MODELO RACIONAL

El **modelo racional** constituye un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. Los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y están acordados. Se supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa. Las preferencias individuales y las elecciones organizacionales son una función de la mejor alternativa para toda la organización.¹⁷ Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa en las suposiciones explícitas de que:

1. se ha obtenido toda la información disponible relacionada con las alternativas,
2. se pueden clasificar estas alternativas de acuerdo con criterios explícitos, y
3. la alternativa seleccionada brindará la máxima ganancia posible para la organización (o para quienes toman las decisiones).

Una suposición implícita consiste en que no existen dilemas éticos en el proceso de toma de decisiones, y que los principios de que el fin justifica los medios y el utilitario dominarán la consideración de los asuntos éticos.

Proceso de seis pasos de Xerox. Xerox desarrolló un proceso racional de seis pasos para toda la compañía con el fin de guiar la toma de decisiones que se presenta en la tabla 13.3. La columna 1 muestra los seis pasos, la columna 2 presenta la pregunta clave que se debe responder en cada paso, y la columna 3 señala qué se necesita para pasar a la etapa siguiente. Gerentes y empleados reciben una amplia capacitación sobre diversas herramientas para la toma de decisiones, que ayuden a recorrer estos pasos.¹⁸

Tabla 13.3

Parte del proceso racional de toma de decisiones de Xerox		
PASO	PREGUNTA QUE SE DEBE RESPONDER	QUÉ SE NECESITA PARA LLEGAR AL SIGUIENTE PASO
1. Identifique y seleccione el problema	¿Qué queremos cambiar?	Identificación de la brecha; “estado deseado” descrito en términos observables
2. Análisis del problema	¿Qué nos impide llegar al “estado deseado”?	Documentar y clasificar la(s) causa(s) clave(s)
3. Generar posibles soluciones	¿Cómo podemos realizar el cambio?	Lista de soluciones
4. Elija y planee la solución	¿Cuál es la mejor forma de hacerlo?	Planee la realización y vigilancia del cambio; criterios de medición para evaluar la eficacia de la solución
5. Implante la solución	¿Estamos siguiendo el plan?	Solución implantada
6. Evalúe la solución	¿Qué tan bien funcionó?	Verificación de que el problema se ha resuelto, o acuerdo para atender los problemas que continúan

Fuente: Adaptado de Garvin, D.A., “Building a learning organization”, en *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1993, pp. 78-91; Brown, J. S., y Walton, E., “Reenacting the corporation: Organizational change and restructuring of Xerox”, en *Planning Review*, septiembre/octubre de 1993, pp. 5-8.

En términos individuales, el modelo racional otorga la mayor importancia al pensamiento lógico.¹⁹ Recordemos uno de los comentarios de Pam Lopker en el caso introductorio: “Quiero que la gente de mi organización aprenda las lecciones que son coincidentes a la toma de decisiones: que todo es una negociación, que nada es nunca totalmente lógico, pero que uno tiene que enfrentarse a las cosas mediante un proceso lógico de toma de decisiones”. Sus comentarios sugieren tanto los límites como los méritos de tratar de usar el modelo lógico, como el proceso de seis pasos de Xerox. Es claro que una buena característica de este modelo es ayudar a evitar que la gente salte a conclusiones prematuras sobre la naturaleza del problema y curso de acción que debe tomarse. Estimula más discusiones, incluyendo la búsqueda de partes cruciales de información.

Uso organizacional. Una obvia limitación del modelo racional es que su pleno uso puede requerir bastante tiempo. El uso de recursos humanos puede rebasar cualquier beneficio. Este enfoque requiere datos e información considerables, que pueden ser difíciles de obtener. Aún más, si la situación sigue cambiando, las decisiones tomadas en un proceso que requiere considerable tiempo pueden rápidamente convertirse en obsoletas. Otra limitación es que los gerentes pueden verse forzados a actuar cuando las metas son vagas o contradictorias. Aun cuando se emplee el proceso racional, quienes toman las decisiones pueden simplemente cambiar las metas establecidas, los criterios o su ponderación si la alternativa más favorecida no resulta ser la primera. En resumen, sugerimos que se utilice el modelo racional en la medida en que sea factible, pero no espere que sea la única o ni siquiera la guía principal en la toma de muchas decisiones administrativas.²⁰

El siguiente recuadro de Competencia de manejo del cambio nos relata la forma en que Richard H. Brown, presidente del consejo y director general de Electronic Data Systems (EDS), usa los elementos del modelo racional y otros procesos de toma de decisiones. Con oficina matriz en Plano, Texas, EDS es una gran compañía de servicios de tecnologías de información, con unos 140 000 empleados en 58 países.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

RICHARD BROWN, DE EDS

Cuando Richard Brown llegó a Electronic Data Systems (EDS) a principios de 1999, decidió crear una cultura que hiciera más que rendir un mero homenaje verbal a los ideales de colaboración, apertura y resolución. La compañía era conocida por su gente brillante y activa, pero sus empleados tenían fama de competir entre sí por lo menos con la misma frecuencia con la que formaban equipos, tenían una cultura de héroes solitarios. Las unidades operativas individuales tenían poco o ningún incentivo para compartir información o cooperar con otras para ganar y conservar negocios. Había pocas sanciones para conductas “solitarias” y por no cumplir con las metas de desempeño. La indecisión era común. Como un veterano de la compañía expresa: “Reuniones, reuniones, y más reuniones. La gente no podía tomar decisiones, no tomaba decisiones. No tenían que hacerlo. No había rendición de cuentas”. EDS estaba perdiendo negocios, la curva de ingresos se había aplanado, las utilidades iban de bajada, y el precio de las acciones de la compañía se había desplomado.

Durante su primer año como director general, Brown instaló seis mecanismos de operación que indicaban que no iba a tolerar la vieja cultura de abierto individualismo y ocultamiento de información. Un mecanismo era la “llamada de desempeño”, como se conoce en toda la compañía. Una vez al mes, los más o menos 100 ejecutivos superiores de EDS de todo el mundo tomaban parte en una llamada de conferencia, durante la cual se revisan en detalle los números y actividades cruciales del mes anterior. La apertura y participación de la información son las reglas; no se tolera el ocultamiento de información. Todo mundo sabe quién está cumpliendo, quién va adelantado, y quién está rezagado en el año. Los que van rezagados deben explicar la situación, cómo piensan ponerse al corriente. No es suficiente que una gerente diga que está revisando,

Puede verse mayor información sobre Electronic Data Systems (EDS) en la página web de la organización en <http://www.eds.com>.

evaluando o analizando un problema. Si lo hacen enfrente de Brown, se arriesgan a dos preguntas: Cuando haya terminado su análisis, ¿qué va a hacer? ¿Qué tan pronto lo va a hacer? La única forma en que los gerentes de EDS pueden responder satisfactoriamente estas preguntas es tomar una decisión y llevarla a cabo.

Brown estimula a su gente a exponer los conflictos. Él los visualiza como una señal de salud organizacional y una oportunidad para demostrar apertura y una plena exploración de los asuntos. Trata de crear un ambiente seguro para el desacuerdo, al recordar a los empleados que el conflicto no es algo personal. El conflicto en cualquier organización global está interconstruido. Y es esencial, según Brown, si todos han de pensar en términos de la organización completa, no sólo en un pequeño rincón de ella. En lugar de buscar soluciones favorables a sus unidades, gerentes y empleados deben buscar la solución que sea mejor para Brown y sus accionistas.²¹

EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA

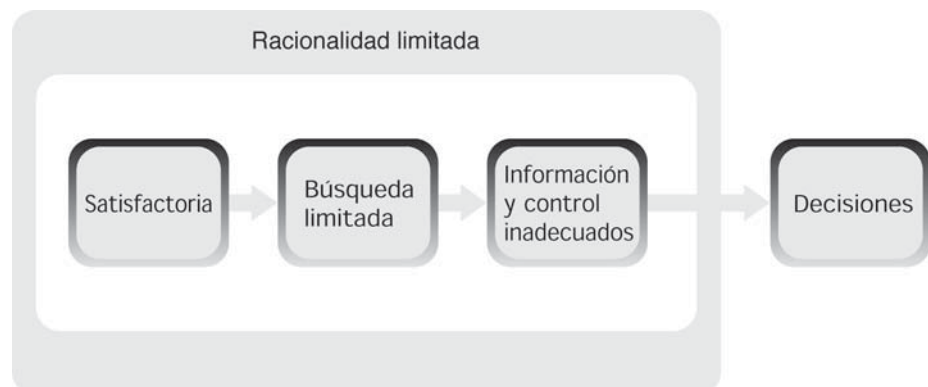
El **modelo de racionalidad limitada** describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Este modelo reconoce también la realidad de que una información completa relacionada con las alternativas disponibles o el resultado de algún curso de acción, puede ser imposible de obtener para un individuo o equipo, independientemente de la cantidad de tiempo y recursos que destine a esta tarea. Como lo sugiere la figura 13.2, el modelo de racionalidad limitada refleja las tendencias individuales o de equipos para:

1. seleccionar una meta o una solución alterna que no sea la mejor (es decir, que satisfaga),
2. realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas, y
3. arreglárselas con información y control inadecuados de las fuerzas ambientales externas e internas que influyen sobre los resultados de las decisiones.²²

Satisfactoria. A la práctica de seleccionar una meta o solución aceptable, en lugar de una óptima, se le conoce como **satisfactoria**. En este caso, *aceptable* podría significar más fácil de identificar y lograr, menos polémica o de alguna otra forma, más segura que la mejor alternativa. Por ejemplo, con frecuencia las metas de utilidades se cuantifican como porcentaje, como una tasa de rendimiento sobre la inversión de 12% o un aumento en las utilidades de 6% sobre las del año anterior. Estas metas quizá no representen lo máximo que sea posible obtener. De hecho, tal

Figura 13.3

Modelo de racionalidad limitada



vez representen poco más que el punto de vista de las metas razonables de la dirección superior, es decir, desafiantes, pero no imposibles de alcanzar. Herbert Simon, que introdujo el modelo de racionalidad limitada, comenta:

Satisfactorio no significa necesariamente que los gerentes tienen que quedar satisfechos con lo primero que les salta en la mente o en sus computadoras y van y lo hacen. El nivel de satisfacción se puede elevar por determinación personal, establecimiento de estándares individuales u organizacionales más altos, y por el uso de una creciente variedad de técnicas refinadas de ciencias de la administración, y de toma de decisiones y para la solución de problemas basadas en computadoras.

Conforme pasa el tiempo, se obtiene más información sobre lo que resulta factible y es posible establecer como meta. No sólo se obtiene más información, sino que en muchas compañías, si no es que en la mayoría, existen procedimientos para establecer metas, incluyendo procedimientos para elevar los niveles de aspiración (metas) de las personas. Ésta es una responsabilidad importante de la administración superior.²³

Búsqueda limitada. Por lo general, individuos y equipo emprenden una búsqueda limitada de metas o soluciones posibles a un problema, considerando alternativas hasta que encuentran una que parezca adecuada. Por ejemplo, no es posible que los graduados universitarios evalúen cada empleo disponible en un campo en particular cuando tratan de elegir el “mejor” empleo. Quizá alcancen la edad de la jubilación ¡antes de obtener toda la información necesaria para tomar una decisión! Incluso el modelo racional de toma de decisiones reconoce que identificar y evaluar las alternativas representa un costo de tiempo, energía y dinero. En el modelo de racionalidad limitada las personas ya no buscan alternativas en cuanto descubren una meta o solución aceptable.

Una forma de búsqueda limitada es **escalar el compromiso**, el proceso de continuar o elevar la asignación de recursos a un curso de acción, aun cuando una retroalimentación sustancial indica que la opción escogida es errónea. Una de las explicaciones para escalar el compromiso es que los individuos se sienten responsables de las consecuencias negativas, lo que los motiva a justificar decisiones previas. Además, los individuos pueden comprometerse con una opción simplemente porque creen que la consistencia en la acción es una forma de conducta deseable. Hace varios años, se había escalado el compromiso con un sistema integrado de manejo de equipaje para todas las aerolíneas en el aeropuerto internacional de Denver. Aunque seguían presentándose numerosos problemas con este sistema después de repetidos y costosos esfuerzos fallidos para resolverlos, las personas clave encargadas de las decisiones siguieron durante más de un año incrementando su compromiso de hacerlo funcionar. Rechazaron reconocer que el problema era el sistema en sí. Por último, como resultado de mayores presiones de diversos grupos interesados para abrir el nuevo aeropuerto, se desechó el sistema integrado de manejo de equipaje.

Información y control inadecuados. Con frecuencia la gente cuenta con información inadecuada sobre los problemas y se enfrenta a fuerzas ambientales que no puede controlar. Muchas veces estas condiciones influyen sobre los resultados de las decisiones en forma no prevista. Dos de los sesgos más comunes en la toma de decisiones que suelen dispararse por falta de información adecuada y falta de control son la propensión al riesgo y focalización del problema.

La **propensión al riesgo** es la tendencia de un individuo o equipo para tomar o evitar decisiones en que los resultados que se anticipan son desconocidos. Un individuo o equipo adversos al riesgo se enfocan en resultados potencialmente negativos. La probabilidad de pérdidas se sobreestima en relación con la probabilidad de ganancias. Por tanto, el que toma la decisión requiere una alta probabilidad de ganancia para tolerar la exposición al fracaso. A la inversa, un individuo o equipo buscadores de riesgo se enfocan en resultados potencialmente positivos. La probabilidad de ganancias se sobreestima en relación con la probabilidad de pérdidas. Por tanto, el que toma la decisión puede estar dispuesto a tolerar la exposición al fracaso con una baja probabilidad de ganancias. Algunas decisiones se pueden entender por el deseo de evitar las consecuencias desagradables de una decisión que arroja resultados cuestionables. Una decisión puede ser personalmente amenazadora porque un pobre resultado puede minar el sentido de

competencia profesional del que toma la decisión, crear problemas a la organización, e incluso significar su degradación o despido. La mayor parte de los individuos tiene una baja propensión al riesgo. Compran muchos tipos de seguros para evitar el riesgo de pérdidas mayores, pero improbables. Invierten en cuentas de ahorros, CDs y fondos del mercado de dinero para evitar el riesgo de las fluctuaciones extremas en acciones y bonos. Por lo general, prefieren decisiones que producen resultados satisfactorios a decisiones arriesgadas que ofrecen los mismos o mayores resultados esperados.²⁴

La **focalización del problema** es la tendencia a interpretar los asuntos en términos positivos o negativos. En circunstancias favorables, los individuos o equipos tienden a ser adversos al riesgo porque creen que tienen más que perder. En contraste, individuos o equipos en situaciones desfavorables tienden a pensar que tienen poco que perder, de modo que se permiten correr el riesgo, cuya importancia se resalta al enfocarse en las posibles pérdidas. Al contrario, concentrarse en las posibles ganancias reduce la importancia del riesgo. Así que una situación focalizada positivamente favorece correr riesgos al concentrar la atención de la administración en las oportunidades, en lugar de la posibilidad de fracaso. Un ejemplo de focalización positiva y negativa es el de la certeza de ganar 6 000 dólares, o la probabilidad de 80% de ganar 10 000 dólares. La mayoría de la gente preferiría la ganancia cierta a la posibilidad incierta de una mayor ganancia. ¿Cuál escogería usted? Aunque se suele suponer que la aversión al riesgo domina la mayoría de las decisiones, se han registrado muchas excepciones. Las personas prefieren tomar riesgos cuando tienen que decidir entre una pérdida cierta y una pérdida incierta. Por ejemplo, ¿qué sucede cuando se pide a los individuos que escojan entre la certeza de perder 8 000 dólares y la probabilidad de 80% de perder 10 000 dólares? En este caso, la mayor parte de la gente preferiría la alternativa de riesgo.²⁵ ¿Cuál escogería usted?

Uso organizacional. Las reglas de decisión son una parte del modelo de racionalidad limitada. Proporcionan formas rápidas y fáciles de llegar a una decisión sin análisis y búsqueda detalladas. Están escritas y se aplican con facilidad. Un tipo general de reglas que las organizaciones, así como las personas, utilizan es la **regla del diccionario**. Ésta clasifica los conceptos de la misma manera en que lo hace un diccionario: un criterio (equivalente a una letra) a la vez. Asigna gran importancia al primer criterio. Sólo es válido en la toma de decisiones si se sabe que este primer criterio tiene una importancia dominante.²⁶

Consideremos lo que puede suceder cuando la administración utiliza con demasiada premura la regla del diccionario. El director y el personal de Departamento de Reclamaciones [del Estado] de Ohio sufrían una creciente acumulación de solicitudes de prestaciones sociales. Así que cambiaron los procedimientos de manejo. Su breve análisis condujo a la idea de agrupar las solicitudes similares para poder manejarlas masivamente. Sin embargo, el análisis no se enfocó en la razón del creciente número de solicitudes. Después de que el rezago creció hasta el punto en que se tardaban un año para atender las solicitudes, el director descubrió una laguna en la legislación, que por descuido había llevado a borrar las condiciones para tener derecho a las prestaciones. El director se lo comunicó a la legislatura, que eliminó dicha laguna. Entre tanto, la dependencia estuvo sujeta a una crítica constante y a demandas legales por su lento manejo, propenso a errores, de las solicitudes. Como sugiere este incidente, a menudo los administradores desean encontrar rápidamente lo que anda mal, para arreglarlo de inmediato. El resultado demasiado común de esta práctica es una deficiente definición del problema y una elección de criterios que resulta engañosa. Se analizan los síntomas mientras se pasan por alto elementos más importantes.²⁷

Recordemos uno de los comentarios de Herbert Simon: “El nivel de satisfacción se puede elevar por determinación personal, establecimiento de estándares individuales u organizacionales más altos, y por el uso de una creciente variedad de técnicas refinadas de ciencias de la administración y de toma de decisiones y para la solución de problemas basadas en computadoras”. La administración del conocimiento es un punto de atención emergente para hacerlo.

La **administración del conocimiento** es el arte de agregar o crear valor al aprovechar sistemáticamente la pericia, la experiencia y el buen juicio que se encuentra dentro y fuera de la organización. La administración del conocimiento es un medio para elevar el nivel de satisfacción.²⁸ El conocimiento es diferente de los datos y la información. Los *datos* representan observaciones o hechos sin contexto y que no son inmediata o directamente útiles. La *información* resulta de

insertar los datos en algún contexto significativo, a menudo en forma de mensaje. El *conocimiento* es lo que una persona llega a creer y apreciar con base en la acumulación organizada y sistemática de información mediante experiencias, comunicación e inferencias. Se puede visualizar el conocimiento como una *cosa* que se puede almacenar y manipular, y como un *proceso* de aplicación de pericia.

El conocimiento puede ser tácito o explícito. El **conocimiento tácito** se desarrolla de la experiencia directa y se suele compartir mediante la conversación y la narración de historias. El director de alimentos en el campo de la universidad de Washington que le indica a un nuevo gerente cómo manejar a los estudiantes abusivos y un gerente de ventas del hotel Four Seasons que le explica a una persona de servicio las costumbres de cierto cliente son ejemplos de la trasmisión de un conocimiento tácito. En contraste, el **conocimiento explícito** se expresa más precisa y formalmente, como un programa de software y base de datos de computadora, que crea información y analiza los hábitos de compra de un consumidor o un manual de capacitación que describe la forma de cerrar una venta.

EL MODELO POLÍTICO

El **modelo político** describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses. Las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. La definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado en favor del que toma la decisión o decisor.²⁹

Las decisiones reflejan la distribución del poder en la organización y la efectividad de las tácticas usadas por gerentes y empleados determinan el impacto de las decisiones. El modelo no reconoce en forma explícita los dilemas éticos. Sin embargo, muchas veces se basa en dos de los principios éticos de autoservicio que se estudiaron antes: 1) *el principio hedonista*: haga cualquier cosa que crea que redunde en su propio interés; y 2) *el principio de que el poder es igual al derecho*: usted es tan fuerte como para sacar provecho sin preocuparse por las convenciones sociales normales.

El modelo político domina en las organizaciones en todo el mundo. Por ejemplo, la cultura francesa aprecia una distancia al poder relativamente alta. En otras palabras, las relaciones entre superiores y subordinados son desiguales, con diferentes niveles de estatus y privilegios. El modelo político en las organizaciones francesas se basa en varios supuestos y conductas esperadas, tres de las cuales son las siguientes.

- El poder, una vez que se obtiene, no debe compartirse excepto con el grupo íntimo de gerentes de nivel superior. Algunos nacen para dirigir y otros para seguir, y es difícil que la gente cambie. Las secretarías están allí para cumplir órdenes. Los mandos medios necesitan consultar con sus jefes, así como otros muchos en la compañía, antes de tomar una decisión.
- Si hay personas a las que se les reconocen potencialidades para la dirección superior, no importa si se les coloca en un trabajo para el que no tienen experiencia. Al contar con un temple superior, estarán en posibilidad de aprender la forma en que deben realizar su trabajo sobre la marcha.
- Resulta dañino revelar información en forma innecesaria, pues entonces no es posible controlar el proceso de toma de decisiones. Cuándo, dónde y cómo comunicar información constituye un problema delicado que con frecuencia sólo las jerarquías superiores son capaces de decidir.³⁰

Uso organizacional. El modelo político se expresa muy vívidamente en las organizaciones mediante el uso de diversos **métodos de influencia**, medios por los cuales individuos o grupos tratan de ejercer el poder o influir en la conducta de otros. Los métodos de influencia que se presentan en la tabla 13.4: persuasión racional, convocatoria inspiradora y consulta, frecuentemente son los más efectivos en muchas situaciones de trabajo. Los métodos menos efectivos parecen ser los de presión, coalición y legitimación. Sin embargo, suponer que ciertos métodos darán siempre buenos resultados o que otros nunca tendrán éxito es un error. Hay diferencias de efectividad cuando los esfuerzos de influir se dirigen hacia abajo dentro de la estructura jerárquica, y no

Tabla 13.4

Estrategias de influencia	
ESTRATEGIA DE INFLUENCIA	DEFINICIÓN
Persuasión racional	Usa argumentos lógicos y evidencia fáctica.
Convocatoria inspiradora	Apela a valores, ideales o aspiraciones para generar entusiasmo.
Consulta	Busca la participación en la planeación de una estrategia, actividad o cambio.
Congraciamiento	Tratar de crear un estado de ánimo favorable antes de hacer una petición.
Intercambio	Negociar un intercambio de favores, participación en los beneficios o la promesa de una compensación posterior.
Convocatoria personal	Llamado a los sentimientos de lealtad o amistad.
Coalición	Búsqueda de ayuda o apoyo de terceros para alguna iniciativa o actividad.
Legitimación	Trata de establecer la legitimidad de una petición alegando autoridad o consistencia con las políticas, prácticas o tradiciones.
Presión	Usa las demandas, amenazas o recordatorios persistentes.

Fuente: Adaptado de Yukl, G., Guinan, P.J., y Sottolano, D. Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management*, 1995, 20, 275; Buchanan, D., y Badham, R. *Power, Politics and Organizational Change*. Londres: Sage, 1999, 64.

hacia arriba. De manera similar, la efectividad es distinta cuando se emplean diversos métodos en combinación, y no en forma independiente. Este proceso es complejo, y entender a cabalidad la eficacia de diversas estrategias de influencia requiere el conocimiento de las fuentes de poder disponibles, la dirección de los intentos de influir (es decir, hacia arriba, hacia abajo o lateralmente), y las metas que se persiguen.

Tener la *capacidad* (poder) de influir en la conducta de otros y usarla con eficacia no es lo mismo. Los administradores que creen que pueden influir siempre en el comportamiento de terceros adquiriendo suficiente poder simplemente para dar órdenes, en general son inefectivos. El uso inefectivo del poder tiene muchas consecuencias negativas, tanto para los individuos como para la organización. Por ejemplo, a menudo son negativas las consecuencias de una confianza excesiva en el método de presión. Los gerentes que son agresivos y persistentes con otros, caracterizados por negarse a aceptar un *no* por respuesta, confiar en la reiteración de recordatorios, acudir con frecuencia a las confrontaciones personales, etcétera, en general sufren consecuencias negativas. En comparación con otros gerentes, quienes se apoyan mucho en el método de presión suelen: 1) recibir las evaluaciones de desempeño más bajas; 2) ganar menos dinero, y 3) sufrir los más altos niveles de tensión y estrés en el trabajo.³¹

El siguiente recuadro de Competencia en el manejo propio revela el uso correcto e incorrecto de los métodos de influencia con el caso de Douglas Ivester, a quien se le solicitó su renuncia como director general de Coca-Cola en 2000, sólo dos años después de haber sido designado para el cargo. La mayoría de los observadores atribuye gran parte de su caída a su incapacidad de utilizar bien los métodos de influencia políticos.

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

LOS ERRORES DE DOUGLAS IVESTER

No es bueno desechar las quejas de discriminación racial en las promociones, como el ex director general de Coca-Cola, Doug Ivester, parece haber hecho. Rehusarse a enfrentar esta acusación fue parte de las razones de que perdiera su puesto y explica por qué la compañía terminó metida

en un arreglo judicial histórico, que incluía una fuerza de tarea interna multirracial con un poder sin precedentes.

Cyrus Mehri fue uno de los principales abogados en la demanda por discriminación racial contra la compañía. Comenta: “Ivester sabía de los problemas [de discriminación racial] en la compañía desde 1995, cuando el más destacado afroestadounidense de la compañía fue a verlo y le dijo: ‘tenemos un problema aquí, hay techos y muros de cristal’. Parece que Ivester tomó un reporte detallado, lo metió al archivero y no hizo nada. En 1997, el Departamento de Trabajo estadounidense llegó y acusó a la compañía de tener un problema grave. Ivester siguió con el reporte en el archivero sin hacer nada. Luego nuestros clientes llegaron en 1998 y se enfrentaron a la compañía usando canales internos, y la compañía no les hizo caso. Las demandas legales quedaron como último recurso. En noviembre de 1999, Ivester despidió a Carl Ware, el afroestadounidense de más alto rango en la corporación y jefe de la división de África. En diciembre, le fue solicitada su renuncia a Ivester [por el consejo de administración] y fue sustituido por Douglas Daft, que tiene una visión de mayor alcance, inteligente. Él va a apoyar el convenio judicial.”

La demanda colectiva, presentada en abril de 1999, se resolvió con un acuerdo final en noviembre de 2000. Entre los alegatos, dijo Mehri, se hallaba el que 36% de los puestos administrativos de bajo nivel de la compañía estaban ocupados por afroestadounidenses, pero que éstos ocupaban sólo 7% de los puestos profesionales y apenas 1.5% de los gerenciales. Parecía haber un techo de cristal en una compañía que era conocida por sus generosas contribuciones a la comunidad afroestadounidense, y en la cual uno de cada cuatro clientes tenía ese origen racial.

Es irónico que Carl Ware, el afroestadounidense que Ivester despidió, hubiera sido uno de los dirigentes para atender la demanda por discriminación racial. En este tan publicitado ir y venir del juicio, Ware había cerrado filas con Ivester, y había aceptado encabezar conjuntamente un comité de diversidad en toda la compañía. Ware, antes presidente del Consejo urbano de la ciudad de Atlanta, era el rostro de Coca-Cola para gran parte de la ciudad y un símbolo de la forma en que los afroestadounidenses podían progresar en la compañía más famosa de Atlanta. Designado como uno de los “12 negros más poderosos en las corporaciones estadounidenses” por la revista Ebony, Ware fue también uno de los 12 de ejecutivos que viajaron a África con el presidente Clinton en 1998. “Éste es un tipo al que uno le prende velas”, dijo una persona allegada al Consejo.

¿Cómo notificó Ivester a Ware su despido? Con una llamada telefónica a Ware, que estaba en Europa, dicen varios. Poco después Ware anunció su separación, efectiva a fines de 2000. Para los miembros del consejo de administración y algunos ejecutivos anteriores y actuales, el manejo de Ivester de todo el asunto fue desastroso. “El caso Ware fue un gran error”, indicó una persona muy cercana a la compañía.³²

Puede verse mayor información sobre Coca-Cola en la página web de la organización en <http://www.coca-cola.com>.

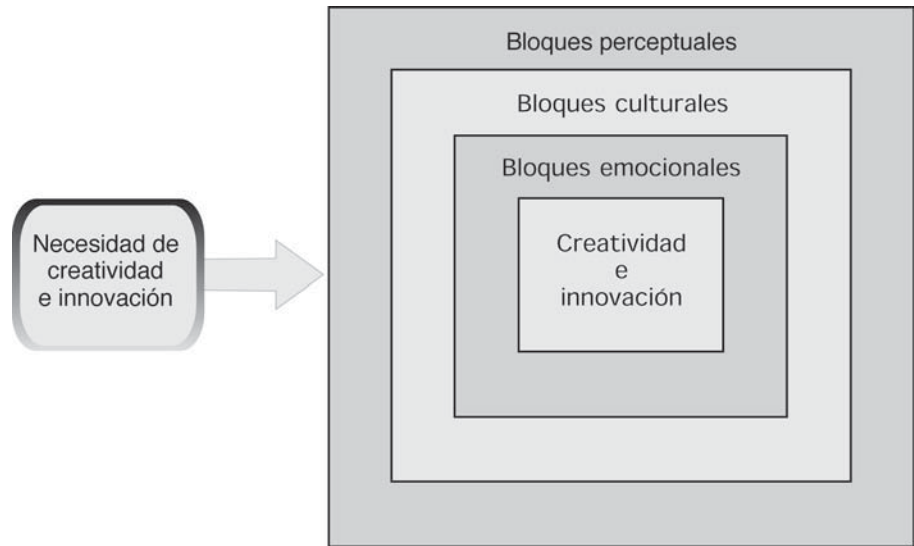
Objetivo de aprendizaje:

3. Explicar dos métodos para estimular la creatividad organizacional.

EL ESTÍMULO DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

La **creatividad organizacional** es la producción de ideas novedosas y útiles de una persona o equipo en una organización. La innovación se basa en ideas nuevas y de utilidad.³³ La creatividad ayuda a que los empleados descubran problemas, identifiquen oportunidades y lleven a cabo nuevos cursos de acción para la solución de problemas. En el capítulo 8 se presentaron dos enfoques para estimular la creatividad en las organizaciones, es decir, la técnica del grupo nominal y la tormenta electrónica de ideas. Además, en forma repetida se han tratado varias formas de reducir las barreras a la creatividad e innovación. Como lo sugerimos en la figura 13.4, tres amplias categorías de barreras son: los bloqueos perceptuales, culturales y emocionales.

1. Los *bloqueos a la percepción* engloban factores como no utilizar todos los sentidos al observar, no investigar lo obvio, la dificultad para observar relaciones lejanas, y no distinguir entre relaciones de causa y efecto.

Figura 13.4 Bareras a la creatividad y la innovación

2. Los *bloques culturales* abarcan el deseo de adaptarse a las normas establecidas, la insistencia exagerada en la competencia o en evitar conflictos y amoldarse, el impulso para ser práctico y muy económico sobre todas las cosas, y la creencia de que enfrascarse en fantasías u otras formas de exploración sin restricciones es un desperdicio de tiempo.
3. Los *bloques emocionales* incluyen el temor a cometer un error, el temor y la desconfianza hacia los demás, la aceptación de la primera idea que se presenta, etc.³⁴ En muchas organizaciones, el fomento de la creatividad y la innovación es esencial para su capacidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad. En particular, hay dos métodos que se pueden usar para alimentar la creatividad en cualquier individuo o equipo: los métodos del pensamiento lateral y de abogado del diablo.

MÉTODO DEL PENSAMIENTO LATERAL

El **método del pensamiento lateral** es un proceso y un conjunto de técnicas deliberadas para producir ideas nuevas a partir de un cambio del patrón lógico habitual de la persona o del equipo para procesar y guardar información. La forma en que mejor podemos explicar este método es contrastándolo con el **método de pensamiento vertical**, que es un proceso lógico, paso a paso, a fin de desarrollar ideas siguiendo una ruta continua que va de una pieza de información a la siguiente. En la tabla 13.5 se presentan las principales diferencias entre el pensamiento lateral y el vertical. Edward de Bono, el médico y psicólogo británico que desarrolló el método del pensamiento lateral, afirmó que los dos procesos son complementarios, no antagónicos.

El pensamiento lateral es útil para producir ideas y enfoques, y el vertical para evaluarlos. El pensamiento lateral aumenta la efectividad del pensamiento vertical al ofrecer más opciones entre las que puede seleccionar. El pensamiento vertical multiplica la efectividad del pensamiento lateral al hacer buen uso de las ideas producidas. Quizá una persona utilice el pensamiento vertical la mayor parte del tiempo, pero cuando necesita usar el lateral la capacidad del pensamiento vertical no será suficiente.³⁵

El método del pensamiento lateral incluye algunas técnicas para: 1) desarrollar la conciencia de las ideas y prácticas actuales; 2) producir formas alternas de observar un problema, y 3) contribuir al desarrollo de ideas nuevas. Aquí se examinarán sólo tres técnicas para el desarrollo de nuevas ideas: reversión, analogía y fertilización cruzada.

Tabla 13.5

Características del pensamiento lateral en comparación con el vertical

PENSAMIENTO LATERAL

1. Trata de encontrar nuevas formas de observar las cosas, se preocupa del cambio y el movimiento.
2. Evita buscar lo “correcto” o “incorrecto”. Trata de encontrar lo que es diferente.
3. Analiza las ideas para determinar cómo se podrían usar para generar nuevas ideas.
4. Trata de introducir discontinuidad dando saltos “ilógicos” (asociación libre) de un paso a otro.
5. Acepta las intrusiones aleatorias de información para usarlas en la generación de nuevas ideas; considera lo no importante.
6. Avanza evitando lo obvio.

PENSAMIENTO VERTICAL

1. Trata de encontrar absolutos para juzgar las relaciones; se preocupa de la estabilidad.
2. Busca una justificación “sí” o “no” para cada paso. Trata de encontrar lo que es “correcto”.
3. Analiza las ideas para determinar por qué no funcionan y se tienen que rechazar.
4. Busca continuidad procediendo lógicamente de un paso a otro.
5. Escoge de manera selectiva lo que considera para la generación de nuevas ideas; rechaza información que no se considera pertinente.
6. Avanza usando patrones establecidos; considera lo obvio.

Fuente: Basado en de Bono, E. *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. Nueva York, Harper & Row, 1970 y de Bono, E. *Six Thinking Hats*, Boston, Little, Brown, 1985.

Técnica reversa. La **técnica reversa** es el proceso de examinar un problema y darle la vuelta por completo, de adentro hacia afuera, o de arriba abajo. Los ingenieros de Conoco se preguntaron: “¿Qué tiene de bueno el desperdicio tóxico?” Al hacerse la pregunta descubrieron una sustancia en los desechos de refinería que ahora convierten en un lubricante sintético, para el cual hay y, esperan ellos, un mercado nuevo y prometedor. Ronald Barbaro, presidente de Prudential Insurance, consideró la idea: “Uno se muere antes de morir”, y presentó el seguro de vida de “beneficios en vida”, que paga beneficios por muerte a personas que sufren enfermedades terminales antes de que mueran. Prudential ha vendido más de un millón de esas pólizas.³⁶

Técnica de analogía. La **técnica de analogía** es el proceso de establecer similitudes entre objetos, personas o situaciones. Algunos ejemplos de analogías son: “Esta organización funciona como una colmena” o “Esta organización funciona como un buen reloj suizo”. La técnica incluye convertir el problema en una analogía, perfeccionarla y desarrollarla, y después reconvertirla en el problema para juzgar lo adecuado de la analogía. Si una analogía es demasiado similar al problema, se ganará poco. Deben seleccionarse analogías concretas y específicas en lugar de abstractas. Las analogías tienen que detallar un tema o proceso específico, bien conocido en la organización. Para una organización que pase por alto un cambio ambiental mayor, la analogía podría ser: somos como un montón de avestruces, con las cabezas enterradas en la arena.

Técnica de fertilización cruzada. La **técnica de fertilización cruzada** es el proceso de pedir que expertos de otras áreas consideren el problema y sugieran métodos para solucionarlo desde sus propias especialidades. Para que la técnica sea efectiva, las personas externas deben pertenecer a campos por completo alejados del problema. Luego se hará el intento de aplicar estos nuevos métodos al problema. Cada año, Hallmark Cards trae a su oficina matriz de Kansas City 50 o más conferenciantes que puedan aportar ideas frescas a los más de 700 artistas, diseñadores, escritores, editores y fotógrafos de la empresa. Asimismo, empleados de Hallmark frecuentemente salen de la oficina matriz de la compañía para ir a un almacén en el centro de la ciudad, donde equipos de redactores y artistas se alejan de los teléfonos para intercambiar ideas.

También pasan días en retiro en una granja cercana en Kearney, Missouri, participando en ejercicios de entretenimiento, como construir pajareras.³⁷

El siguiente recuadro de Competencia de manejo de equipos describe el modo en que Rich Products Corporation estimula el pensamiento lateral y trata de reducir los bloqueos perceptuales, culturales y emocionales a la innovación y la creatividad. Rich Products, empresa vecindada en Buffalo, Nueva York, es una compañía de alimentos de propiedad familiar que manufactura más de 2 000 productos. La empresa tiene más de 7 000 asociados (empleados) y ventas que rebasan 1.4 mil millones de dólares en 75 países.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

EL ESTÍMULO DE LA CREATIVIDAD EN RICH

Rich puede ufanarse de haber iniciado muchas cosas en los productos de alimentación. La primera cubierta batida congelada de productos no lácteos del mundo. El primer producto congelado de panadería. La primera masa laminada para pizza. La lista sigue y sigue. Cada nuevo producto que ha formulado ha resuelto un problema, satisfecho una necesidad u ofrecido una ventaja que nunca antes habían tenido los clientes. Miles de soluciones después, ese propósito sigue en vigor. La creación de diversas ofertas va desde cubiertas y adornos hasta postres; desde panes y rollos hasta base de masa para pizzas; desde pan dulce, como los rollos de canela, bizcochos y donas, hasta los productos de carne a la *barbecue*.

Mindy Rich, la vicepresidenta ejecutiva de innovación, comenta lo siguiente: “Esta empresa se fundó sobre un producto innovador. Cuando se llega a tener a 7 000 personas, uno quiere que ellas piensen en forma innovadora y creativa en relación con cómo desarrollan su trabajo. Deseamos tener una compañía que adopte el cambio y florezca con él... La teoría es que uno tiene que estar dispuesto a intentar cosas nuevas. Tiene que estar dispuesto a correr el riesgo de fracasar. Eso es todo lo que es la innovación. Lo llamamos equivocarse hacia adelante”.

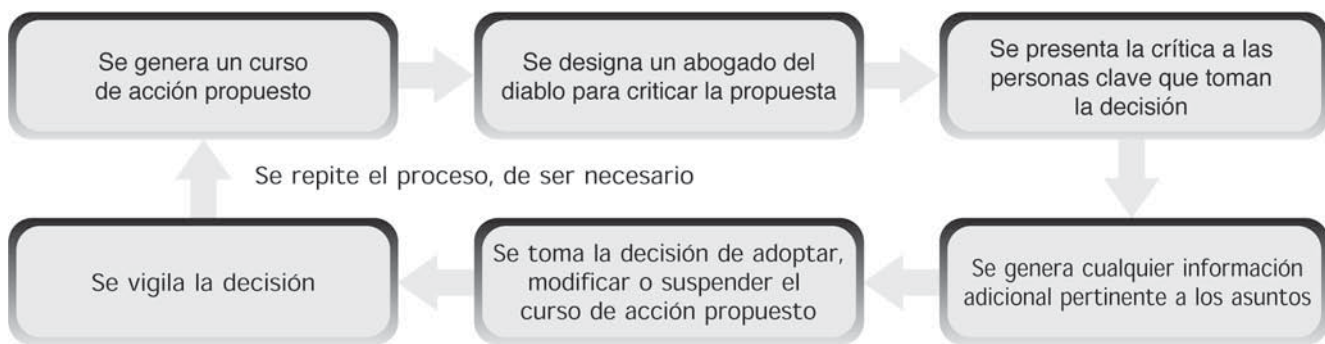
Mary Beth Debus, gerente de capacitación y desarrollo, señala: “Mindy Rich ha dicho siempre que utilizamos la creatividad para que nos lleve a la innovación, y la definición práctica de eso es ganar dinero. En nuestra organización, la creatividad es estratégica. Cada departamento y equipo tiene su propia tarjeta de resultados vinculada a las evaluaciones de desempeño y bonos, y una de las medidas es alcanzar una meta de innovación. Por ejemplo, el año pasado, cada equipo de negocios era responsable de implantar cuatro ideas fuera de su esfera de acción, y la compañía como un todo excedió esa medida en 600 por ciento”.

El liderazgo de Rich recalca que parte de crear la cultura correcta y fomentar la creatividad, significa establecer objetivos alrededor de la innovación. Esto estimula a los gerentes a sacar provecho del ingenio innato de sus equipos. Se considera que los individuos y equipos que se hallan en la primera línea, poseen el potencial y las habilidades para ser creativos, no nada más por lo que son, sino por el sitio donde están, tratando directamente con los clientes, proveedores y otros. La administración de Rich estima que una parte importante de su papel es canalizar la creatividad en forma tal, que contribuya a la efectividad y rentabilidad de la empresa a largo plazo.³⁸

Puede verse mayor información sobre Rich Products Corporation en la página web de la organización en <http://www.richs.com>.

MÉTODO DE ABOGADO DEL DIABLO

En el **método de abogado del diablo**, una persona o equipo, el abogado del diablo, desarrolla una crítica sistemática de un curso de acción recomendado. Esta crítica señala los puntos débiles en los supuestos en que se fundamenta la propuesta, las inconsistencias internas y los problemas que podrían conducir al fracaso, si se adoptara. El abogado del diablo actúa como un buen abogado litigante, con argumentos en contra de la posición de la mayoría tan convincentemente como le sea posible. La figura 13.5 muestra el proceso básico de la toma de decisiones cuando se utiliza este método. Las personas asignadas al papel de abogado del diablo deben rotarse para evitar que

Figura 13.5 Toma de decisiones con un abogado del diablo

Fuente: Adaptado de Cosier, R. A., y Schriwenk, C. R. "Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions", en *Academy of Management*, febrero de 1991, p. 71.

un individuo o un grupo de trabajo se identifique como crítico de todos los asuntos. Sin embargo, desempeñar el papel de abogado del diablo, incluso por un breve periodo, puede ser ventajoso para la persona y para la organización.

Steve Huse, presidente y director general de Huse Food Group, señala que el papel de abogado del diablo es una oportunidad para que los empleados demuestren sus habilidades de presentación y debate. Lo bien que alguien comprende e investiga temas es evidente cuando esa persona presenta una crítica. La organización evita errores costosos al escuchar puntos de vista que identifican posibles problemas. Además, el enfoque de abogado del diablo puede aumentar la probabilidad de aportar soluciones creativas a los problemas, y reduce la probabilidad del pensamiento grupal.³⁹ Recuerde que el pensamiento grupal en la toma de decisiones se presenta a causa del consenso excesivo y la similitud de puntos de vista en los grupos, lo que representa una forma segura de matar la creatividad organizacional (véase el capítulo 8).

El método del abogado del diablo es efectivo para sacar a la luz y poner a prueba los supuestos en los que se basa un curso de acción propuesto, un elemento esencial en el estímulo de la creatividad. No hay que exagerar el uso del método de abogado del diablo; lo mejor es aplicarlo a asuntos especialmente importantes y complejos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Explicar los conceptos básicos para la toma de decisiones éticas.

Las personas experimentan dilemas éticos cuando toman decisiones. Consideramos cinco temas básicos, que se pueden expresar como preguntas en la toma de decisiones éticas: ¿Cuál es la intensidad ética? ¿Cuáles son los principios y reglas? ¿Quién resulta afectado? ¿Cuáles son los beneficios y los costos? ¿Quién tiene derechos?
2. Describir los atributos de tres modelos de la toma de decisiones gerenciales.

Los modelos racional, de racionalidad limitada y político se usan comúnmente para explicar la toma de decisiones por los gerentes. Cada modelo explica algunos aspectos de las situaciones y procesos en la toma de decisiones. Se necesitan los tres modelos para comprender la complejidad y extensión de la gama de procesos de toma de decisiones.
3. Explicar dos métodos para estimular la creatividad organizacional.

La creatividad es necesaria en ambientes cambiantes, complejos e inciertos. Esta situación a menudo resulta en ambigüedad y desacuerdo tanto sobre las metas que se deben alcanzar, como sobre el mejor curso de acción a seguir. La creatividad y la innovación organizacionales son decisivas para el descubrimiento y la puesta en práctica de ideas novedosas y útiles. Dos enfoques para estimular la creatividad organizacional son el método del pensamiento lateral y el método de abogado del diablo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración del conocimiento
 Cercanía temporal
 Concentración del efecto
 Conocimiento explícito
 Conocimiento tácito
 Consenso social
 Creatividad organizacional
 Empleo a voluntad
 Escalar del compromiso
 Ética
 Focalización del problema
 Intensidad ética
 Magnitud de las consecuencias
 Método de abogado del diablo
 Método de pensamiento vertical
 Métodos de influencia
 Modelo de racionalidad limitada
 Método del pensamiento lateral
 Modelo político

Modelo racional
 Principio de intereses de la organización
 Principio de la ética profesional
 Principio de la justicia distributiva
 Principio de la regla de oro
 Principio de que el fin justifica los medios
 Principio de que el poder es igual al derecho
 Principio de revelación
 Principio hedonista
 Principio utilitario
 Probabilidad del efecto
 Propensión al riesgo
 Proximidad
 Regla del diccionario
 Técnica de analogía
 Técnica de fertilización cruzada
 Técnica reversa
 Satisfactoria
 Valores

PREGUNTAS DE REPASO

- Determine la intensidad ética del sistema y prácticas de calificaciones usadas por un profesor en un curso que haya terminado. Su evaluación debe incluir una ponderación de los seis componentes de la intensidad ética.
- Revise los comentarios de Pamela Lopker, presidente y directora general de QAD, Inc., del caso introductorio. ¿Cuáles de sus comentarios son congruentes con los atributos del modelo racional? ¿Con el modelo político?
- ¿Cuáles son las diferencias entre el principio de intereses de la organización y el principio utilitario?
- ¿Cuáles son las diferencias entre el principio de ética profesional y el principio de justicia distributiva?
- Disponga en orden los principios éticos presentados en la tabla 13.2, desde los que son de su mayor preferencia hasta los que son de su menor preferencia. ¿Qué le dice este orden respecto de la forma en que probablemente usted interprete las situaciones que plantean dilemas éticos?
- Piense en una organización o grupo del que usted sea miembro activo. Describa una decisión que parece haberse basado en el modelo político. ¿Por qué cree usted que la decisión se ajustó al modelo político?
- Piense en una decisión importante que usted haya tomado el año pasado. ¿Cómo reconoció el problema que disparó las etapas de toma de la decisión y la decisión que tomó finalmente? ¿Fue buena o mala? Explíquese.
- Describa un problema específico que usted haya experimentado que probablemente se haya visto afectado por el sesgo de focalización del problema.
- ¿Cuáles son dos diferencias entre el método de pensamiento lateral y el método de abogado del diablo?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

Dilemas éticos

La situación de Susan Johnson

Susan Johnson es una gerente de operaciones. Una de sus empleadas, Meg O'Brien, ha estado en su departamento durante ocho meses. A pesar de los esfuerzos repetidos de Johnson para capacitarla y entrenarla, O'Brien está desempeñándose por debajo de un nivel aceptable, pero las supervisoras de otros tres departamentos la calificaron como "promedio". Johnson habló con estas supervisoras y descubrió que lo hicieron para evitarse

trifulcas como resultado de la probable reacción de la empleada. Le explicaron que O'Brien presenta con regularidad reclamaciones por resentimientos y quejas ante la Oficina de Oportunidades Iguales de Empleo (EEO, por sus siglas en inglés). La supervisora de Johnson, Bárbara López, le ha dicho a Johnson que otorgue a O'Brien una calificación excelente y una recomendación elogiosa para un puesto vacante en otra división para deshacerse de ella.

1. ¿Qué conflicto(s) ético(s) enfrenta Johnson?
2. Además de Johnson, O'Brien y López, ¿quién podría resultar afectado por la decisión de Johnson?
3. ¿Qué acciones son factibles para Johnson?
4. ¿Cuál de estas acciones satisface mejor las consideraciones éticas mientras resuelve la situación tan positivamente como sea posible para las personas involucradas/afectadas? ¿Qué principios éticos sirven como base para las acciones de usted?
5. ¿Cómo evaluaría usted la intensidad ética de esta situación?

La situación de Frank Epps

Frank Epps es un gerente que está revisando las solicitudes para cubrir una vacante en su departamento. Uno de los procedimientos de norma de la compañía es verificar los antecedentes de los candidatos. Un amigo de Epps, Michael Kee, es uno de los solicitantes y está bien calificado para el puesto. Kee le dijo recientemente a Epps que 12 años antes

Competencia: El manejo del cambio

El director general de Nestlé habla sobre el manejo del cambio

Peter Brabeck-Letmathe es el director general de Nestlé. Esta empresa, con sede en Suiza, es la compañía procesadora de alimentos más grande del mundo, con unos 225 000 empleados. Las siguientes son notas breves de sus comentarios sobre el proceso preferido de toma de decisiones para manejar el cambio.

“Un cambio dramático es muy bueno para una crisis. Si usted entra como director general y es necesario un giro de 180 grados, entonces magnífico, tenga una revolución. En esa situación, el cambio es relativamente fácil porque toda la organización lo comprende. Simplemente para sobrevivir, uno necesita hacer las cosas en forma diferente. Estar preparado para el cambio. El personal entiende cuando usted dice: “Aquí está el cáncer, ¿dónde corto?

“Pero no todas las compañías del mundo están en crisis todo el tiempo. Muchas empresas son como nosotros, no tan grandes, desde luego, pero están trabajando bien. Creciendo, innovando, y todo lo demás, buenas y saludables. ¿Por qué vamos a fabricar un cambio dramático? ¿Simplemente por amor al cambio? ¿Para seguir alguna clase de moda sin que haya un pensamiento lógico que la respalde? Somos muy escépticos de cualquier clase de moda y de los autoproclamados gurús que uno escucha todo el tiempo, pontificando. Es fácil ser dogmático cuando no se tiene que manejar en la realidad un negocio. Cuando se administra una empresa, uno tiene que ser pragmático. Los grandes programas destructores son todo, menos eso. No se puede subestimar el impacto traumático del cambio repentino, la distracción que ocasiona en la administración del negocio, el temor que provoca en la gente, las demandas que impone sobre el tiempo de los ejecutivos.

“Y francamente, uno puede argumentar que cualquier clase de programa de un solo golpe es en realidad una advertencia muy preocupante, es una mala señal que los líderes de la empresa

había malversado 4 000 dólares de su patrón. Éste había formulado cargos en su contra y Kee fue sentenciado finalmente a un año de libertad condicional. De acuerdo con la política de la organización, este incidente descalificaría a Kee como candidato para el puesto. Kee ha convencido a Epps de que el fraude fue un error de juicio que se comete una sola vez, y que nunca más sucederá. Le ha pedido a Epps que no verifique formalmente sus antecedentes.

1. ¿Qué conflictos éticos enfrenta Epps?
2. Además de Epps y Kee, ¿quién podría resultar afectado por la decisión de Epps?
3. ¿Qué acciones son factibles para Epps?
4. ¿Cuál de estas acciones satisface mejor las consideraciones éticas mientras resuelve la situación tan positivamente como sea posible para las personas involucradas/afectadas? ¿Qué principios éticos sirven como base para las acciones de usted?
5. ¿Qué nivel de intensidad ética le señalaría usted a esta situación?

hayan tenido que intervenir en esa forma. Piense de nuevo en un medicamento. Si uno cuida preventivamente de la salud propia y se somete a exámenes periódicos, no va a despertar un día y encontrar que le tienen que amputar una pierna. Ésa es la razón de que visualicemos la adaptación, el mejoramiento y la reestructuración como un proceso continuo. Registramos en nuestros libros cargos de reestructuración hasta por 300 millones de dólares, antes de las utilidades de operación, como gastos de operación, año tras año. La mayoría de nuestros competidores, de hecho, la mayoría de las empresas, lo contabilizarían como cargos extraordinarios. Filosofías muy diferentes, ¿no?

“Sabemos, todas estas pláticas acerca de la reinención en los negocios me recuerda 1968, cuando toda una generación pensaba que no podía haber un cambio social sin revolución; o los principios del siglo XX, con los marxistas, cuando algunas personas creían que era necesario matar millones de seres humanos en aras de alguna gran idea filosófica. Espero que hayamos dejado atrás todo eso, porque no tiene sentido. No para la sociedad, no para los negocios. Puede haber evolución si usted cree en ella. Se puede tener un cambio lento y constante, y no hay por qué avergonzarse de ello. Nuestro crecimiento se ha suscitado sin frenesí, sin derramamiento de sangre, simplemente exhortando a la gente a ser mejor, día tras día, poco a poco.”⁴¹

Preguntas

1. ¿Cuáles de los comentarios de Brabeck-Letmathe son congruentes con el modelo racional? Explíquelo.
2. ¿Cuáles de sus comentarios son congruentes con el modelo de racionalidad limitada? Explíquelo.

El diseño de las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar la forma en que los factores ambientales, estratégicos y tecnológicos afectan el diseño de las organizaciones.
2. Explicar las diferencias entre las organizaciones mecánicas y orgánicas.
3. Describir cuatro diseños de organizaciones tradicionales: funcional, de lugar, de producto y multidivisional.
4. Describir tres diseños de organizaciones contemporáneas: multinacional, de red y virtual.

Caso introductorio: Yum! Brands Inc.

FACTORES CLAVE EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Factores ambientales

Factores estratégicos

Competencia: El manejo del cambio. 7-Eleven

Factores tecnológicos

Marco de integración

ORGANIZACIONES MECÁNICAS Y ORGÁNICAS

Jerarquía de autoridad

División del trabajo

Reglas y procedimientos

Impersonalidad

Cadena de mando

Tramo de control

DISEÑOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN

Diseño funcional

Diseño de lugar

Diseño de producto

Diseño multidivisional

Competencia: El manejo transcultural. KFC en China

DISEÑOS CONTEMPORÁNEOS DE ORGANIZACIÓN

Diseño multinacional

Competencia: El manejo de la comunicación. Electrolux

Diseño de red

Organización virtual

Competencia: El manejo de equipos. La organización virtual de British Petroleum

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio. Inventario de diseño efectivo

Competencia: El manejo del cambio. Cisco Systems

YUM! BRANDS INC.

CASO INTRODUCTORIO

Una creciente competencia y la lentitud en las ventas del segmento de comida rápida de la industria restaurantera hicieron cada vez más difícil que PepsiCo obtuviera los resultados que deseaba. Los beneficios que PepsiCo pudo alguna vez aportar a la industria restaurantera en términos de comercialización, fuente de sodas de bajo costo, gastos publicitarios compartidos y prácticas de administración, se hicieron difíciles de sostener cuando el negocio de bebidas gaseosas (refrescos) de PepsiCo comenzó a perder una parte significativa de su mercado ante Coca-Cola, especialmente en mercados fuera de Estados Unidos. En 1997, después de ventas desalentadoras de sus restaurantes, PepsiCo vendió sus tres cadenas: Pizza Hut, KFC y Taco Bell, a Yum! Brands. Los ejecutivos de PepsiCo creían que si la compañía podía reenfocarse en su negocio central de bebidas, su desempeño mejoraría y Yum! Brands creyó que el desempeño de las tres cadenas mejoraría también. Desde la separación, Yum! Brands ha adquirido las cadenas Long John Silver y AW. Sus márgenes se han elevado casi cuatro puntos (de 11.6 a un poco más de 15%), y los ingresos y las utilidades han crecido de manera constante. Hoy día, Yum! Brands tiene más de 32 000 restaurantes en más de 100 países y ventas anuales que rebasan los 23 mil millones de dólares.

Los ejecutivos de Yum! Brands saben que hay dos tendencias que están afectando la competencia en la industria de la comida rápida. Primero, más gente se está volviendo más exigente respecto de lo que come y desea comida más sana. Los menús renovados que se enfocan en la nutrición balanceada y el buen sabor, son clave para ganar y mantener la participación en el mercado. Segundo, las familias estadounidenses comen en promedio alrededor de 50% de sus alimentos fuera de casa por semana. En 1970, gastaron en conjunto unos seis mil millones de dólares en comida rápida; en 2002, ese gasto se incrementó a 110 mil millones de dólares, es decir mucho mayor que el destinado a la educación superior o a la compra de computadoras personales o automóviles nuevos.

¿Cómo han afectado estas dos tendencias a Yum! Brands? Cada una de sus cadenas de restaurantes se enfrenta a grupos diferentes de competidores. KFC enfrenta una dura competencia de Chick-Fil-A, Boston Market, Church's, Popeye's y otras cadenas más pequeñas que se especializan en platillos de pollo. Sirve a los consumidores convencionales de comida rápida, así como a la gente

consciente de su salud que compra pollos rostizados. Taco Bell se dirige al segmento de comida rápida de estilo Tex-Mex, que está creciendo en gran medida. Compite con Taco Bueno, y numerosos restaurantes de propiedad familiar. Pizza Hut ha ofrecido tradicionalmente pizzas para consumo dentro del local, y compite contra Pizza Inn, Ceci's y muchas pizzerías locales. En el segmento de entregas a domicilio, compite contra Domino's, Little Caesar's, Papa John's y muchos locales de propiedad familiar.

Yum! Brands está comprometida con su crecimiento global y no abre restaurantes internacionales basados en los gustos del consumidor estadounidense. En Japón, KFC vende tiras tostadas de tempura; en el norte de Inglaterra, salsa gravy y papas; en Tailandia ofrece arroz fresco con salsa de soya o salsa picante dulce; en Holanda, hace una croqueta de papas y cebolla, y en Francia expende pastelería junto con sus platillos de pollo. Los ejecutivos de Yum! Brands saben que los operarios locales de las franquicias necesitan flexibilidad en los menús, al mismo tiempo que mantienen un control de calidad y normas centralizadas para la comercialización. Por ejemplo, en China KFC es la marca más conocida, por encima de Coca-Cola y McDonald's. Para fines de 2003, Yum! Brands habría de tener más de 590 sucursales de KFC y 111 de Pizza Hut en 130 ciudades de ese país, aun cuando el costo de una comida en KFC equivale a unas seis horas del salario promedio de una persona en China.

¿Cómo ha diseñado Yum! Brands su organización para que compita en esta industria? Primero, ha realizado inversiones fuertes en tecnología, en el diseño de un sistema de apoyo a la administración para los más de 24 000 gerentes locales, que abarca todo, desde la mano de obra y la administración del inventario, hasta el análisis de costos y los reportes financieros. Se ingresa al sistema vía Internet, y puede impulsar al personal de cocina a hacer más pizzas de mortadela o pedir automáticamente nuevos suministros cuando éstos hacen falta. Un video en la pantalla de la computadora hace que el empleado pregunte: "¿Le gustaría unas papas fritas con su pedido?" Las cinco cadenas de restaurantes usan el sistema, lo que ahorra la necesidad de invertir en gran escala en cada una.

Puede verse mayor información sobre Yum! Brands Inc., en la página web de la organización en <http://www.yum.com>.

Segundo, los gerentes en varias regiones del mundo tienen autonomía para tomar decisiones en sus propias regiones. Por ejemplo, en China, no hay legislación gubernamental específica sobre las franquicias, pero hay cientos de leyes que influyen en las operaciones de KFC, que a menudo se hacen cumplir al capricho de un funcionario de gobierno. KFC tuvo que dejar de servir temporalmente puré de papas después de que un oficial creyó que no existía reglamentación para las importaciones de papas en polvo, y detuvo todos los embarques. Sam Su, que dirige Yum! Brands en China, se puso de inmediato en contacto con funcionarios gubernamentales y consiguió que aprobaran una norma que permitió que KFC siguiera haciendo puré de papas. Gran parte del costo de hacer negocios en China se basa en construir relaciones con los funcionarios y hacer negocios con el gobierno como socio. En China, KFC se maneja como 18

compañías diferentes, muchas de las cuales son alianzas estratégicas con directores rotativos nombrados por el gobierno. Para ayudar a los funcionarios de gobierno a mantener relaciones con su electorado, Sam Su periódicamente es anfitrión de pequeños grupos de ciudadanos de edad avanzada y bajos ingresos, en un programa de cultura y alimentos. Después del discurso del político local y una danza tradicional que celebra, por ejemplo, una buena cosecha, KFC entrega a estas personas comida gratis. Sam Su también sostiene programas especiales de alimentos para niños y construye terrenos de juego para ellos. Un actor local, vestido en traje de pollo, “Chicky”, entretiene a los niños. Sam Su también ha tenido que pedir a sus empleados que no usen prendas con “logo” que los identifiquen como empleados de Yum! Brands, si hay conflictos internacionales entre Estados Unidos y China.¹

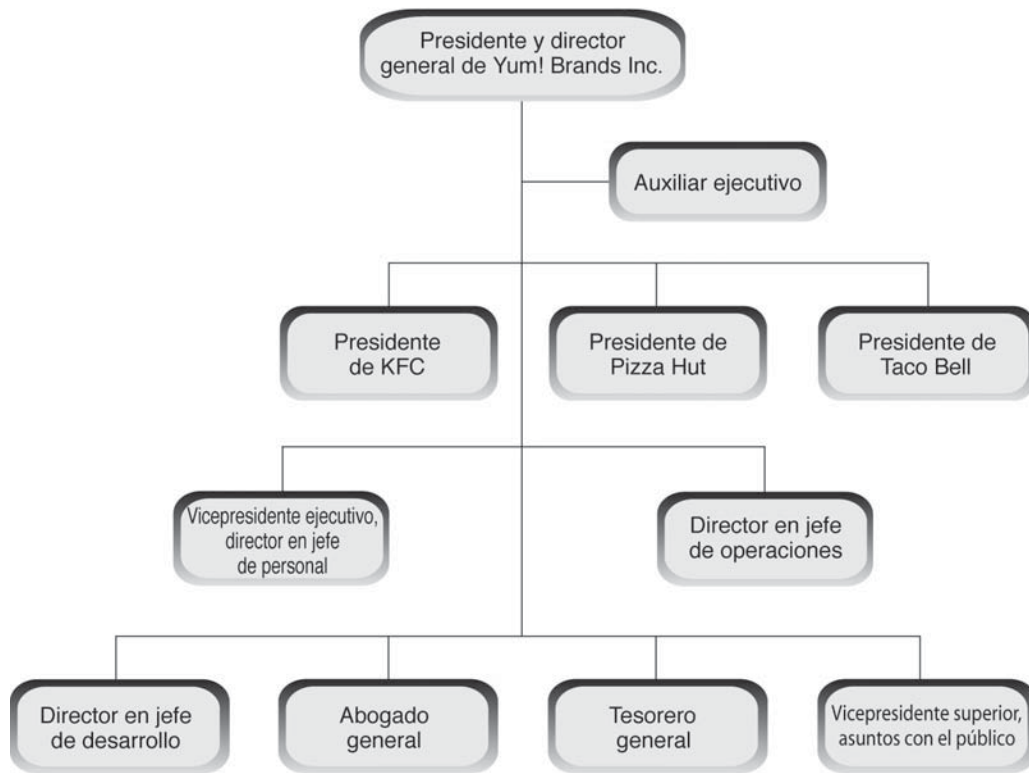
¿Cómo se organiza Yum! Brands para competir en la industria global de comida rápida? La base en cualquier organización exitosa es que la gente trabaje junta y entienda cómo se relacionan sus acciones con las de otros para apoyar la estrategia de la organización. Sin embargo, incluso en las mejores organizaciones algunas veces hay empleados talentosos que anda a ciegas, tratando de entender cómo sus propias actividades contribuyen al éxito de su organización. El diseño de la organización es crucial para aclarar las funciones de gerentes y empleados que mantienen integrada a la organización. El **diseño organizacional** es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.² Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un **organigrama** es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. La figura 14.1 muestra un organigrama abreviado de Yum! Brands. Cada cuadro representa un puesto específico, y las líneas que los conectan reflejan las líneas de comunicación formal entre los individuos que ocupan dichos puestos.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencias reguladoras;
- definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones, y
- crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Frecuentemente nos referimos a departamentos y divisiones al estudiar el diseño organizacional. El término *departamento* por lo general se utiliza para identificar una función especializada dentro de una organización, como recursos humanos, producción, contabilidad y compras. Por lo contrario, el término *división* suele utilizarse para identificar una parte más amplia, por lo común autónoma, de una organización que realiza muchas, si no es que todas, de las funciones de la organización matriz con relación a un producto o una gran área geográfica. La figura 14.1 muestra que Pizza Hut es responsable de todas las funciones relacionadas con el desarrollo, producción y comercialización de pizzas. De manera similar, Taco Bell es responsable de la comercialización de sus propios productos Tex-Mex, como KFC lo es respecto de sus productos de pollo.

Figura 14.1 Organigrama de Yum! Brands Inc.



Fuente: Adaptado de una conversación personal con Barry Mike, director de comunicaciones internas, Pizza Hut, Inc., enero de 2002; véase también <http://www.triconglobal.com> (enero de 2002), y <http://www.yum.com> (septiembre de 2002).

En este capítulo, se observa primero la manera en que las fuerzas ambientales, las elecciones estratégicas y los factores tecnológicos influyen sobre el diseño de una organización.³ Luego presentamos un panorama de la industria restaurantera y cómo el diseño de Yum! Brands le permite competir efectivamente en esta industria. Después se introducen y comparan organizaciones mecánicas y orgánicas, y se muestra cómo cada tipo refleja una decisión básica de diseño. La elección estratégica de parte de la administración superior también influye en la estructura de la organización. A continuación se describen las bases del diseño funcional, de lugar, de producto y multidivisional, y los requerimientos para su integración. Por último, describimos tres opciones emergentes de diseño multinacional: las organizaciones multinacionales, de redes y virtuales. Estos diseños pretenden superar las limitaciones de los otros ante los ambientes, tecnologías y estrategias de negocios, complejas, diversas y cambiantes.

Objetivo de aprendizaje:

1. Explicar la forma en que los factores ambientales, estratégicos y tecnológicos afectan el diseño de las organizaciones.

FACTORES CLAVE EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Todo diseño organizacional (como mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. En Yum! Brands, brindar autoridad para atender los gustos y costumbres del mercado chino eleva las ventas de KFC, pero viola la necesidad de Yum! Brands de tener un conjunto consistente de prácticas en todos sus puntos de venta. Como cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. La figura 14.2 identifica algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo,

Figura 14.2

Factores clave en el diseño organizacional



proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño de una organización, pero hemos escogido estos tres como los más importantes.

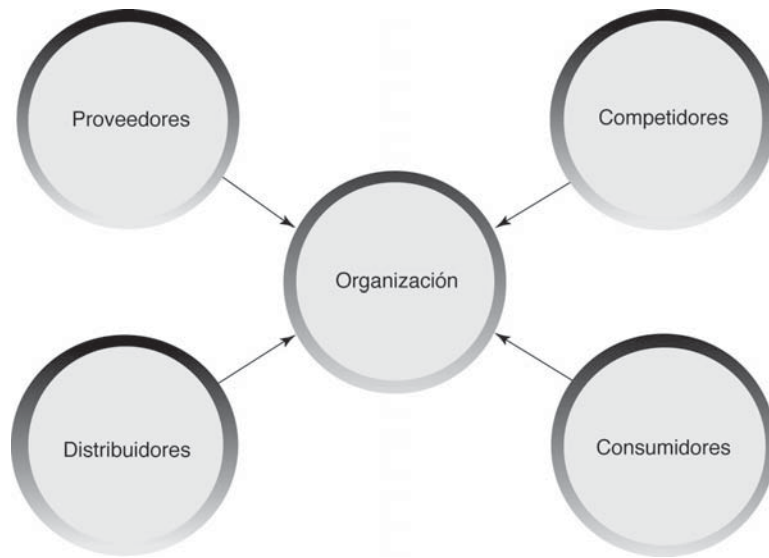
FACTORES AMBIENTALES

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son: 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia. La exacerbada competencia en algunas industrias, entre ellas las de productos electrónicos de consumo, las aerolíneas y las computadoras personales, exige que los directivos adopten formas nuevas de pensamiento sobre su ambiente. Al aumentar la globalización de los mercados y agudizarse la competencia, la búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha multiplicado el número de nuevos diseños organizacionales. Sin embargo, muchas empresas se han frustrado por la incapacidad de rediseñarse con rapidez suficiente con objeto de mantenerse adelante de sus rivales.

Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Toda organización existe en un ambiente, y aunque los factores ambientales específicos varían de industria a industria, unos pocos factores amplios tienen impacto en las estrategias de la mayoría de las organizaciones. Hemos escogido los cuatro factores que consideramos más importantes.⁴ Como lo muestra la figura 14.3, éstos son los proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Proveedores. Para obtener los materiales requeridos, una organización debe desarrollar y manejar las relaciones con sus proveedores. La meta de Yum! Brands es obtener materiales de alta calidad a precios razonables. Para alcanzarla, ha establecido contratos a largo plazo con muchos proveedores, en que acuerda comprarles ciertas cantidades de harina, mortadela, salchichas, queso, carne de res, vegetales, etc. Yum! Brands adquiere 85% de sus ingredientes en el mercado local. Como el pollo es un ingrediente fundamental para KFC, Yum! Brands tiene contratos a largo plazo con Pilgrim's Pride, Purdue y otros criadores de pollos para abastecer sus restaurantes. De manera similar, McDonald's tiene también un contrato a largo plazo con J. R. Simplot para la entrega de papas. Para abastecer a McDonald's, Simplot, a su vez, tiene contratos con más de 1 000 productores de papas en todo el mundo. Estos contratos a largo plazo, tanto en el caso de Yum! Brands como en el de McDonald's, aseguran uniformidad del producto, estabilidad de costos y confiabilidad en la entrega. Los clientes se sienten atraídos por marcas conocidas y esperan un costo y consistencia de producto razonables.

Otro proveedor de esta industria es el trabajador. En Estados Unidos hay aproximadamente 3.5 millones de trabajadores en la industria de comida rápida, que es, con mucho, el mayor

Figura 14.3 Fuerzas en el ambiente de una organización

grupo de los que ganan salario mínimo. La automatización de la cocina en los restaurantes ha permitido que las cadenas de comida rápida usen trabajadores de bajos salarios, no calificados. La rotación rebasa 150% anual en muchos restaurantes.

Distribuidores. Una organización debe establecer canales de distribución que le den acceso a sus consumidores. Los distribuidores son las diversas organizaciones que ayudan a otra a entregar y vender sus productos. Yum! Brands distribuye sus productos mediante franquicias y restaurantes propiedad de la compañía. Los gerentes restauranteros pueden desarrollar relaciones personales con los clientes y pensar formas de ofrecer buena calidad, tanto en ventas como en servicios. Bill Heinecke consiguió los derechos de franquicia de Pizza Hut para Tailandia en 1980 por 5 000 dólares. En ese tiempo, no se vendían pizzas en Tailandia, y el queso no era un elemento popular en la dieta de la población. Mediante una enérgica publicidad, pudo introducir los restaurantes de comida rápida de Pizza Hut en Tailandia. Hoy día, tiene una cadena de más de 114 restaurantes, que lo han convertido en multimillonario.

Competidores. Los competidores también pueden influir en el diseño de una organización. Como se mencionó en el caso introductorio, las cinco cadenas de restaurantes de Yum! Brands enfrentan un gran número de competidores, que incluyen a McDonald's, Wendy's, Burger King, Pizza Inn y Papa John's, además de millones de restaurantes de propiedad familiar. En esta industria, las organizaciones compiten con base en precio y valor. Ser poco costoso exige diseños de organización que sean simples y fáciles de manejar. Se deben obtener ahorros en costos en cada paso del proceso, lo que incluye la mano de obra, materias primas, adquisición de terrenos y construcción.

Consumidores. Las relaciones con los clientes son vitales. Ellos pueden evaluar rápidamente los costos de varios productos y cambiar con facilidad sus hábitos de compra con inconvenientes mínimos. Yum! Brands trata de manejar las relaciones con sus consumidores en diversas formas. En el ámbito global, la compañía realiza campañas masivas de publicidad en todo el país, para crear conciencia del producto entre los consumidores. En Estados Unidos, Yum! Brands ha combinado sus cinco líneas de productos en un solo punto de venta que ofrece productos múltiples. Estos puntos de venta suelen estar ligados a estaciones de gasolina y se encuentran principalmente a lo largo de carreteras interestatales. En lo internacional, es importante permitir a los gerentes sintonizar con finura sus campañas publicitarias para que se ajusten a los gustos locales.

FACTORES ESTRATÉGICOS

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocaremos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo con Porter, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva.⁵ Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque, que se ilustran en la figura 14.4.

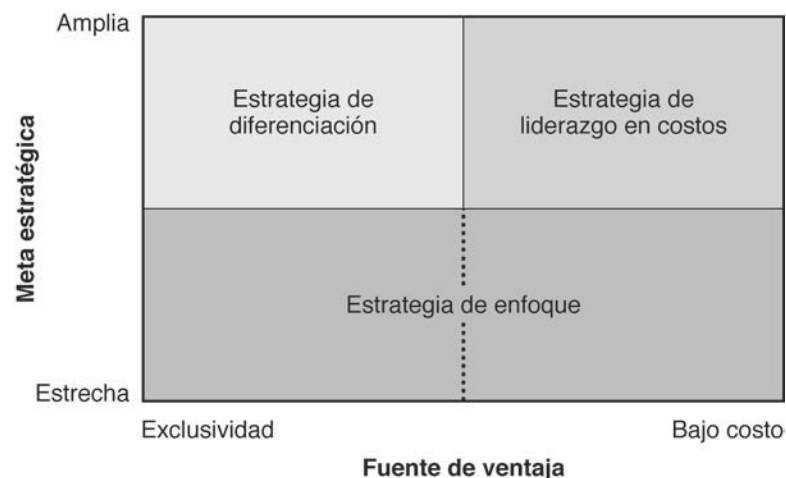
Bajo costo. Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio. La organización debe alcanzar economías de escala significativas en actividades clave de negocios (por ejemplo, compras y logística). Como el ambiente es homogéneo y estable, se necesitan pocas modificaciones al producto para satisfacer a los clientes. El diseño de la organización es funcional, con responsabilidades y rendición de cuentas claramente asignadas a los diversos departamentos.

Entre otras organizaciones que han usado con éxito una estrategia de bajo costo se encuentran Yum! Brands en los restaurantes de comida rápida, Black & Decker en herramientas eléctricas, BIC en bolígrafos y Wal-Mart en tiendas de descuento. Los riesgos que existen en seguir esta estrategia son: 1) quedar “encerrados” en una tecnología y diseño organizacional que resulte costoso cambiar; 2) la capacidad de los competidores para copiar la estrategia (por ejemplo, Target copió a Wal-Mart), o, lo más importante, 3) que la administración no preste atención a cambios en el ambiente, como la exigencia de los clientes de diferentes tipos de productos y/o servicios, lo que conduce a la pérdida de participación de mercado, como sucedió con Kmart).

La estrategia de bajo costo se basa en localizar y aprovechar oportunidades para que una organización busque ventajas en costos en todas sus actividades. Una empresa que ha tenido éxito en aplicar esta estrategia es 7-Eleven, pero no llegó a ella sin problemas. A mediados de la década de 1980, esta cadena se extendió rápidamente a varios negocios, entre otros, los de productos lácteos, refinación de gasolina y renta de espacio de oficinas. Incluso construyó una torre de 46

Figura 14.4

Modelo de estrategias



Fuente: Adaptado con permiso de The Free Press, división de Simon & Schuster, de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (p. 39) por Michael Porter. Derechos registrados © 1980 por The Free Press.

pisos en Dallas y rentó espacio de oficinas a empresas del área. Por desgracia, la recesión de 1989-1990, el surgimiento de numerosos competidores no tradicionales (por ejemplo, Shell, Exxon/Mobil y Chevron Texaco) en la industria de minisupermercados, y el colapso del mercado de inmuebles en Dallas, llevó a la empresa a la quiebra. Ito-Yokado compró la cadena en 1990, vendió de inmediato todos los negocios que no estaban directamente relacionados con los minisupermercados y adoptó una estrategia de negocios de bajo costo. El siguiente recuadro de Competencia de manejo del cambio ilustra algunas de las formas en que 7-Eleven alcanza su ventaja en bajos costos.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

7-ELEVEN

7-Eleven usa sistemas avanzados de computación para manejar su inventario. Cada minisupermercado de 7-Eleven está equipado con una red de computadoras personales que registra cada compra que se hace. Estos datos se alimentan directamente de la caja registradora de la computadora de la tienda. La información así generada permite que el gerente tome decisiones sobre qué artículos agregar o eliminar, cuándo volver a surtir, y cuál debe ser el nivel adecuado de inventario para diferentes artículos. El sistema permite el rápido registro de productos directamente de fabricantes como Coca-Cola, PepsiCo y Frito-Lay. También permite que aquéllos mejoren sus proyecciones de demanda de productos.

Para reducir aún más los costos, 7-Eleven consolidó varias de sus operaciones de entrega a mercados regionales en centros combinados de megadistribución. Por ejemplo, el sistema de distribución de Irving, Texas, sirve a los 7-Eleven del norte de ese estado. PepsiCo, Coca-Cola, American Brands e Interstate Bakeries, entre otros, embarcan sus artículos a este sitio central, en lugar de hacerlo a cada minisupermercado. 7-Eleven entrega todo lo que una tienda necesita en un embarque diario. Este sistema permite que la compañía ofrezca una variedad de alimentos frescos como sandwiches estilo deli y fruta fresca, dos grandes líneas de productos en crecimiento en 7-Eleven-, y reduce al mínimo los costos de distribución.

7-Eleven usa una agencia de publicidad para su promoción y comercialización. Este contrato exclusivo facilita la coordinación, diseño e implantación de campañas publicitarias a nivel nacional. Sus anuncios reflejan bajos precios, rápida circulación de alimentos frescos y marcas de renombre.

7-Eleven ubica sus supermercados en áreas de tráfico intenso, como centros de compra anexos a otros negocios o esquinas en calles concurridas en grandes ciudades. El costo de renta por metro cuadrado es considerablemente más barato en estos sitios que en los centros comerciales. Estos sitios también permiten que los compradores manejen o caminen directamente a las tiendas. Y como estos minisupermercados son más pequeños que las tradicionales tiendas de abarrotes, los clientes tienen menos dificultad para encontrar la mercancía y necesitan pasar menos tiempo en la tienda (el comprador promedio compra menos de cinco artículos por vez). La mayoría de los minisupermercados permanece abierta las 24 horas del día, lo que distribuye el costo de operación de las tiendas en tal número de horas. Por último, los empleados reciben un sueldo ligeramente superior al mínimo. La rotación del personal es de 180% al año. Los empleados reciben cierta capacitación en el uso de los sistemas que maneja la tienda, aunque de breve duración.⁶

Puede verse mayor información sobre 7-Eleven en la página web de la organización en <http://www.7-eleven.com>.

Diferenciación. Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo (IyD). El supuesto administrativo fundamental detrás de esta estrategia es que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por un

producto que sea distinto de alguna manera. Se crea un valor superior mediante una más alta calidad, superioridad técnica o algún atractivo especial. La estrategia de Toyota con Lexus se basa en la calidad excepcional de su construcción, el uso de madera legítima en sus tableros, sistemas de sonido modernos, alto desempeño del motor y una fuerte economía en el consumo de combustible (en los automóviles de lujo).

Entre otras organizaciones que han seguido con éxito una estrategia de diferenciación, se hallan Procter & Gamble en diversas líneas de productos, American Express en tarjetas de crédito, Nordstrom en tiendas de departamentos, Krups en cafeteras para café normal y expreso. La desventaja principal que enfrentan estas organizaciones consiste en mantener una prima en el precio conforme el producto se vuelve más familiar a los clientes. El precio es especialmente importante conforme madura un producto o servicio. Las organizaciones también pueden exagerar la diferenciación de productos, lo que impone una carga sobre sus departamentos de IyD, así como sobre sus recursos financieros y humanos. Nissan enfrentó este asunto durante los noventa. Este fabricante de automóviles había creado tantos modelos diferentes, que los clientes se confundieron y los costos de producción se dispararon. Nissan redujo el número de modelos, pero todavía está rezagado en estilo respecto de sus competidores.

Enfoque. Una **estrategia de enfoque** se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización, que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad.

Entre las empresas que han tenido éxito con una estrategia enfocada, están Karsten Manufacturing, Southwest Airlines y Chaparral Steel. Karsten Manufacturing ha llevado al efecto su estrategia de enfoque diseñando y produciendo una línea de palos de golf con la etiqueta Ping. Pudo labrarse un nicho en el negocio fuertemente competido de equipos de golf. Karsten usa equipos de manufactura y materiales ultraavanzados para fabricar palos de golf casi sobre pedido. Southwest Airlines se encuentra entre las aerolíneas más rentables de la industria. Ha tenido éxito dirigiendo su atención a las rutas cortas, volar a aeropuertos ubicados cerca o dentro de las ciudades, no dar servicio de alimentos, no hacer transferencias de equipaje y no ofrecer reservaciones de asientos.

La mayor desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio. Con el tiempo, los gustos definidos del cliente quizá se “hagan difusos”, con lo que se reduce la posibilidad de defender el nicho. Por ejemplo, cuando Calloway Golf presentó su propia línea de equipos de golf, se enfocó a los mismos clientes que Karsten. Con el propósito de diferenciar Ping de Calloway, Karsten introdujo una línea de palos más amplia que atraería a un público golfista más amplio, con lo que perdió su nicho distintivo en el mercado.

FACTORES TECNOLÓGICOS

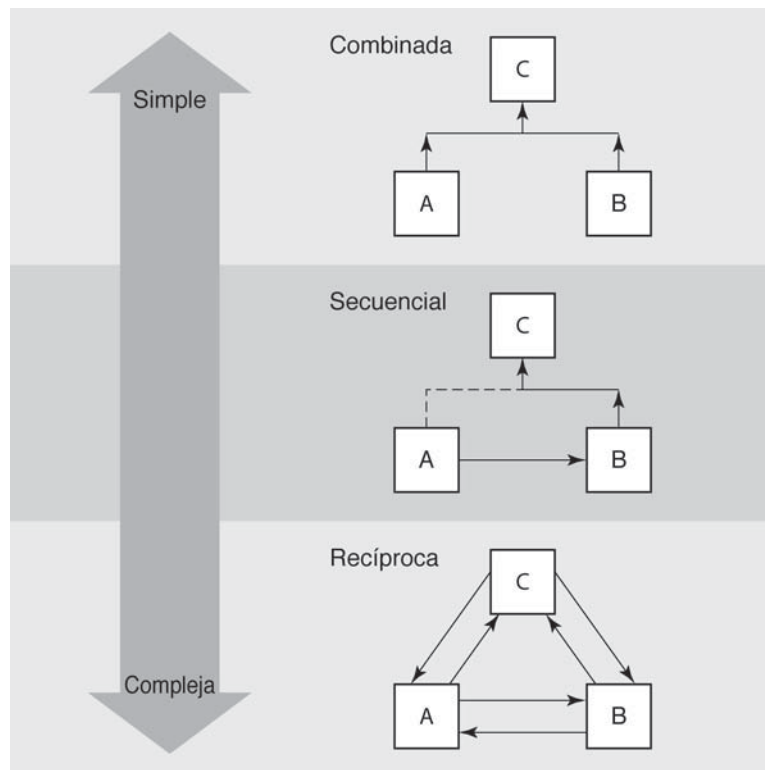
La **tecnología** es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas. En Yum! Brands, cada división de producto global es un centro de utilidades y es responsable de sus propios restaurantes, IyD, recursos humanos y comercialización. Como se señaló antes, algunos de sus sistemas de apoyo de manejo de la información atraviesan las cinco líneas de productos. Cuando la compañía usa un diseño de organización de producto, la responsabilidad de coordinar los productos recae en los gerentes de productos, no en los gerentes regionales. Por tanto, una de las diferencias principales entre el diseño geográfico y el diseño por

producto es la medida en que los gerentes locales responsables de varios productos, comparten información y recursos.

Interdependencia de tareas. La **interdependencia de tareas** se refiere a la medida en que el trabajo realizado por una persona o departamento afecta lo que otros miembros hacen.⁷ Se han identificado tres tipos de interdependencia de tareas: combinada, secuencial y recíproca, y se muestran en la figura 14.5.

- Ocurre la *interdependencia combinada* cuando los departamentos o equipos son más o menos autónomos y hacen una aportación identificable a la organización. Por ejemplo, las muchas oficinas de ventas y servicios de State Farm Insurance no se dedican a la toma de decisiones, coordinación y comunicación diarias entre sí. Los agentes locales operan sus oficinas sin mucha interacción con otros agentes. Los gerentes de las oficinas regionales coordinan, establecen políticas y resuelven problemas para los agentes de su territorio. El desempeño de cada agente y oficina local se identifica con facilidad. Existe la interdependencia agrupada cuando el desempeño de una persona no tiene impacto directo sobre el de otra. Los equipos de tenis y de golf se apoyan en la interdependencia combinada. Los marcadores de los jugadores de cada equipo se suman al final del partido para llegar al total del equipo, aun cuando los jugadores de cada equipo puedan no ver o hablar con sus compañeros durante el juego.
- Ocurre la *interdependencia secuencial* cuando un departamento o equipo tiene que terminar ciertas tareas antes de que uno o más de los otros departamentos o equipos puedan realizar las suyas. Los equipos de fútbol americano se sirven de la interdependencia secuencial. Mientras la ofensiva está en la cancha, la defensiva descansa aguardando su regreso al juego. British Petroleum usa la interdependencia secuencial para entregar gasolina y otros productos a una

Figura 14.5 Tipos de interdependencia de tareas en el diseño organizacional



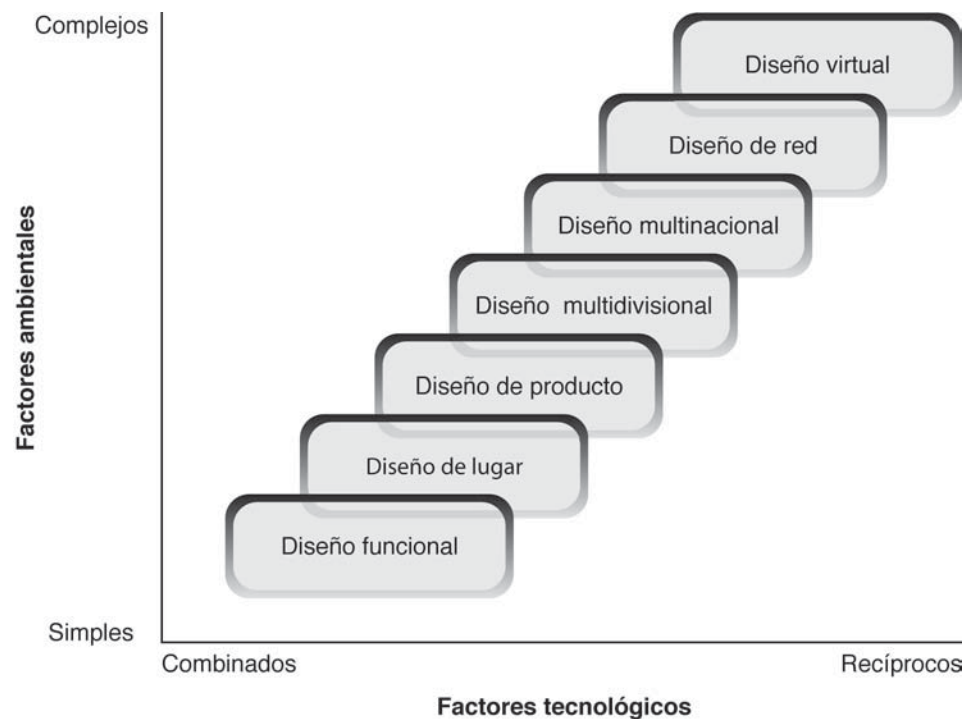
variedad de consumidores. El proceso comienza con la exploración (búsqueda de petróleo crudo y gas natural), producción (perforación de pozos para la obtención de petróleo y gas), suministro (transporte de la materia prima vía barco y/o tuberías hacia las refinerías), refinación (descomposición de los hidrocarburos en derivados del petróleo), distribución (transporte de derivados por tubería, camiones o trenes), y comercialización (venta de productos a los consumidores). El flujo de materiales es siempre el mismo. Un orden o flujo predeterminado de actividades define la interdependencia secuencial.

- Ocurre la *interdependencia recíproca* cuando la producción de un departamento o equipo se convierte en los insumos de otro departamento o equipo y viceversa. Los equipos de básquetbol, fútbol soccer, hockey y voleibol se apoyan en la interdependencia recíproca. En esencia, existe interdependencia recíproca cuando todas las unidades dentro de una organización dependen una de otra para obtener un producto. La figura 14.5 muestra que la interdependencia recíproca es el tipo más complejo, y que la interdependencia combinada es el tipo más sencillo de interdependencia tecnológica. Mientras mayor sea la interdependencia entre equipos o departamentos, mayor será la necesidad de coordinación. Colocar equipos o departamentos recíprocamente interdependientes bajo un ejecutivo a menudo mejora la integración y minimiza los costos de procesamiento de la información dentro de una unidad. Por ejemplo, en la división de Pizza Hut de Yum! Brands, los departamentos de investigación de mercados, publicidad y ventas dependen del vicepresidente de comercialización para esa línea de productos. Los empleados de estos departamentos deben comunicarse y coordinarse más entre sí que, por ejemplo, con los empleados de la división de Taco Bell.

MARCO DE INTEGRACIÓN

En la figura 14.6 se muestran siete enfoques comunes de diseño organizacional. Estos enfoques y las condiciones en las que con probabilidad serán más efectivos, se comparan en

Figura 14.6 Opciones de diseño de organización



términos de los factores básicos del diseño organizacional. Las fuerzas ambientales comprenden un continuo sobre el eje vertical, que oscila desde simples hasta complejas. La interdependencia tecnológica comprende un continuo sobre el eje horizontal, que oscila desde combinada hasta recíproca. En un extremo del continuo hay un grupo de opciones que reflejan uniformidad de clientes, tecnologías y mercados geográficos, representados por empresas como Avis Rent-a-Car, Allstate Insurance Company y Motel 6. En el otro extremo del continuo están opciones de diseño organizacional que reflejan diversidad de clientes, tecnologías y mercados geográficos, representados por empresas como Procter & Gamble, DuPont y General Electric.

La estructura comparativa muestra ampliamente la forma en que el diseño de una organización difiere y cambia como resultado de diversos patrones de factores ambientales y tecnológicos. El ambiente más simple (abajo a la izquierda) implica que probablemente resulte apropiada alguna versión de diseño organizacional funcional. El ambiente más complejo (arriba a la derecha) significa que es probable que sea adecuada alguna forma de organización de red u organización virtual. En general, los diseños se hacen más complejos conforme una organización pasa de un diseño funcional a uno de redes. Aún más, los diseños requieren más coordinación entre el personal y las actividades conforme se vuelven más complejos.

Objetivo de aprendizaje:

2. Explicar las diferencias entre las organizaciones mecánicas y orgánicas.

ORGANIZACIONES MECÁNICAS Y ORGÁNICAS

Una **organización mecánica** está diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, la centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad.⁸ Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas. Si usted ha trabajado alguna vez en McDonald's, tal vez sepa lo altamente estandarizado que se encuentra cada paso de las operaciones más básicas. Por ejemplo, las cajas de papas fritas se guardan a dos pulgadas de la pared, separadas por una pulgada. Las operaciones son las mismas, ya sea en Tokio o en Dallas.

En contraste, una **organización orgánica** se caracteriza por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura. El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, más organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal. Es probable que muchos empleados que intervienen fuertemente en IyD en Intel Corporation, Philips Electronics y Hewlett-Packard, entre otras, disfruten la autonomía en la toma de decisiones.

La administración superior suele tomar decisiones que determinan el grado en que una organización operará como sistema mecánico o como orgánico. En Yum! Brands, los cinco grupos de restaurantes operaban en todo el mundo con relativa autonomía (interdependencia combinada) hasta que la administración superior decidió fusionar algunas de estas operaciones en una sola en las principales estaciones gasolineras de autoservicio en Estados Unidos. Este movimiento creó la necesidad de una coordinación de operaciones mucho más vasta.

Una organización mecánica es en esencia una burocracia. Max Weber, sociólogo y economista alemán de los albores de siglo XX, definió la burocracia como una organización con las características siguientes.

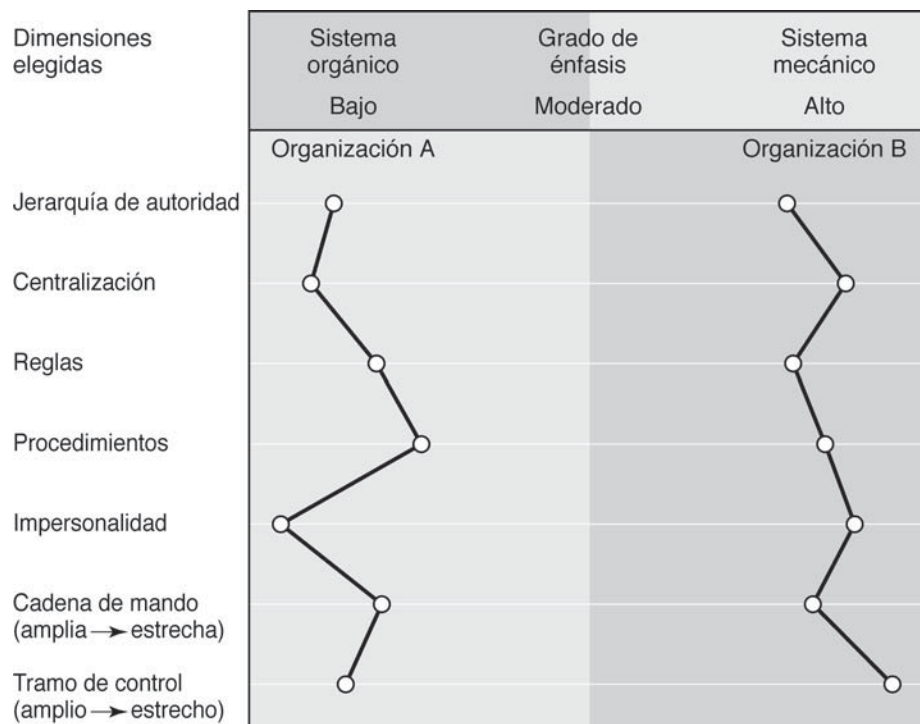
- La organización funciona conforme un grupo de reglas o leyes que pretende controlar de manera estricta la conducta de los empleados.
- Todos los empleados tienen que apegarse con cuidado a reglas amplias y procedimientos impersonales al tomar decisiones.
- El puesto de cada empleado incluye un área particular de conocimientos, con obligaciones, autoridad y poderes estrictamente definidos para obligar a la obediencia.

- La organización se apega al principio de las jerarquías; es decir, cada puesto inferior está bajo el control y la dirección estricta de otro más alto.
- Los candidatos a ocupar un puesto se seleccionan sobre la base de calificaciones “técnicas”. Se nombran, no se eligen.
- La organización tiene un escalafón de ascensos de carrera. El ascenso es por antigüedad o por logros, y depende del criterio de los superiores.⁹

La palabra **burocracia** suele traer a la mente las ideas de rigidez, incompetencia, papeleo, ineficiencia y reglas ridículas. Sin embargo, en principio las características básicas de un sistema mecánico pueden hacer factible, o incluso deseable, el diseño burocrático de una organización en algunas situaciones. Cualquier exposición de una organización mecánica debe distinguir entre la forma ideal en que deben funcionar y el modo en que operan en realidad algunas organizaciones a gran escala.

La medida en que una organización da importancia a un sistema mecánico u orgánico varía mucho, como lo sugiere la figura 14.7. Radio Shack y Target son organizaciones relativamente mecánicas en términos de las dimensiones seleccionadas. Estas organizaciones se identifican como organización B. Cisco Systems, Ernst & Young y Microsoft otorgan más importancia a las dimensiones que representan un sistema orgánico. Esas organizaciones se identifican como organización A. El sistema orgánico se centra en la capacidad del empleado, en lugar del puesto formal que ocupa en la jerarquía, como base de premios, entre ellos los ascensos. Este sistema posee una jerarquía flexible y otorga autoridad a los empleados para que tomen decisiones.

Figura 14.7 Características de los diseños orgánico y mecánico



JERARQUÍA DE AUTORIDAD

La **jerarquía de autoridad** indica quién reporta a quién. Por ejemplo, el organigrama de Yum! Brands (véase la figura 14.1) muestra que el tesorero se reporta con el presidente y director general de Yum! Brands. En un sistema mecánico, los departamentos de nivel más alto establecen o aprueban metas y presupuestos específicos de los departamentos de niveles inferiores y les dan instrucciones. Una organización mecánica tiene tantos niveles en su jerarquía como sea necesario para lograr un control estricto. Un sistema orgánico tiene pocos niveles jerárquicos, lo que facilita la coordinación y la comunicación y fomenta la innovación.

La jerarquía de autoridad se relaciona de manera estrecha con la centralización. La **centralización** significa que todas las decisiones importantes, y en ocasiones muchas de menor importancia, se toman sólo en los niveles altos de la organización. La centralización es común en las organizaciones mecánicas, en tanto que la descentralización y la toma de decisiones compartidas entre y a través de los diversos niveles son comunes en el sistema orgánico. En Jiffy Lube, Wendy's y Pier I Imports, los altos ejecutivos toman casi todas las decisiones que afectan las operaciones de las tiendas, incluyendo horarios de operación, códigos de ropa para los empleados, sueldos iniciales, publicidad, ubicación, etc. Desde las oficinas centrales se envían reglas y normas a cada tienda, y de cada tienda se envían informes detallados (por ejemplo, ventas, asistencia del personal, etc.) hacia arriba a la jerarquía.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

La **división del trabajo** se refiere a las diversas formas de repartir las tareas y el trabajo para lograr las metas. Por lo común, una organización mecánica tiene una alta división del trabajo. En teoría, mientras menos tareas desempeñe una persona, mejor se puede esperar que las realice. Sin embargo, el aumento continuo de la división del trabajo con el tiempo puede resultar contraproducente. Los empleados que realizan sólo trabajos muy rutinarios y sencillos, que exigen pocas habilidades, se sentirán aburridos y frustrados. Los resultados serán calidad y productividad bajas, mucha rotación y ausentismo alto. Esta situación se presentó en numerosas industrias estadounidenses (por ejemplo, automóviles, productos electrónicos de consumo y siderurgia). Una excesiva división del trabajo se vio agravada por rígidas reglas sindicales respecto del trabajo, que al final pusieron en riesgo la capacidad de dichas compañías para responder a nuevas tecnologías y necesidades de los clientes. Además, los costos administrativos (volumen de informes, más gerentes y más controles que manejar) de integrar funciones muy especializadas suelen ser altos. Muchas compañías de la industria de alimentos rápidos, entre las que se incluyen McDonald's, Wendy's y Burger King, informan que la rotación de personal excede 150% al año. Para enfrentarse a una rotación tan alta, la mayor parte de los procesos está automatizada y se puede aprender con facilidad.

En contraste, la organización orgánica tiende a reducir esos costos con la delegación de toma de decisiones a niveles inferiores. La delegación también estimula a empleados y equipos a aceptar la responsabilidad de realizar sus tareas y vincularlas con las del resto de la organización. La organización orgánica aprovecha los beneficios provenientes de la división del trabajo, pero se muestra sensible a los resultados negativos de llevarla demasiado lejos.

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Las **reglas** son declaraciones formales que especifican las conductas y decisiones aceptables e inaceptables de los empleados. Una de las paradojas de las reglas que intentan reducir la autonomía individual, es que alguien tiene todavía que decidir qué reglas se aplican a situaciones específicas. Las reglas son una parte integral tanto de las organizaciones mecánicas como de las orgánicas. En una organización mecánica, la tendencia es crear reglas uniformes detalladas que abarquen tareas y decisiones siempre que sea posible. United Parcel Service (UPS) tiene reglas que abarcan todos los aspectos de la entrega de un paquete a un cliente, incluyendo bajo qué brazo (brazo derecho) se debe llevar la libreta de control para que firme el receptor, y en qué brazo se debe llevar el paquete (brazo izquierdo). En una organización mecánica, la tendencia es aceptar la necesidad de reglas extensas y formular nuevas reglas en respuesta a nuevas situaciones. En un sistema orgánico,

la tendencia es crear reglas sólo cuando hagan falta (por ejemplo, reglas de seguridad para proteger la vida y la propiedad).

Los **procedimientos** se refieren a un orden preestablecido de pasos que directivos y empleados tienen que seguir al realizar tareas y enfrentar problemas. Los procedimientos muchas veces comprenden reglas que se aplican en un orden en particular. Por ejemplo, para obtener el reembolso de los gastos de viaje en la mayor parte de las organizaciones los empleados tienen que seguir procedimientos específicos, incluida la entrega de los comprobantes de gastos. Los procedimientos tienen muchas de las mismas características positivas y negativas que son propias de las reglas, y suelen proliferar en un sistema mecánico. Los gerentes de sistemas orgánicos saben en general que las reglas y procedimientos pueden volver demasiado rígida a la organización, lo que disminuye la motivación del empleado, se obstaculiza la innovación y se inhibe la creatividad. En un sistema orgánico, probablemente se busque la opinión del empleado sobre cambios a las reglas y procedimientos vigentes, o a reglas y procedimientos propuestos sólo cuando sean absolutamente necesarios. En un sistema orgánico se espera que los empleados de todos los niveles cuestionen, evalúen y propongan sugerencias sobre esas propuestas, recalcando la colaboración y la interdependencia. En un sistema mecánico, las reglas y procedimientos tienden a desarrollarse en la cima y a transmitirse por medio de memorandos. En estos memorandos se expresan las expectativas de su cumplimiento estricto y las consecuencias adversas de no hacerlo.

IMPERSONALIDAD

La **impersonalidad** es el grado en que las organizaciones tratan a sus empleados, clientes y otros, con base en características objetivas, imparciales y rígidas. En una organización muy mecánica, los administradores insistirán en los indicadores prácticos (títulos universitarios, certificados obtenidos, calificaciones de las pruebas, programas de capacitación terminados, antigüedad, etc.) al tomar decisiones de contratación, sueldos y ascensos. Aunque los administradores tomen en cuenta estos factores en un sistema orgánico, es probable que la atención se dirija hacia los logros actuales y los criterios profesionales de las personas más que en los indicadores cuantitativos rígidos.

Deloitte Consulting es una de las principales compañías de consultoría, que funciona como una organización orgánica. El graduado universitario que solicita un empleo en Deloitte Consulting pasa por un amplio proceso de entrevistas. Este proceso puede incluir a varios gerentes, muchos (si no es que todos) de los empleados con los que el solicitante trabajaría, e incluso una “entrevista” improvisada e informal con un equipo de empleados. La persona responsable de cubrir el puesto vacante solicita opiniones y puntos de vista de estos empleados antes de tomar una decisión. En la mayoría de los casos, el gerente convoca a una reunión con los empleados y otros gerentes que participaron en el proceso de entrevista para evaluar a un candidato.

CADENA DE MANDO

Los primeros que escribieron sobre diseño organizacional insistieron en dos ideas básicas sobre quién reporta a quién y quién tiene qué autoridad y responsabilidad.¹⁰ Primero, la **cadena de mando** se refiere a la disposición jerárquica de autoridad y responsabilidad. Fluyen en una línea vertical clara e ininterrumpida desde el ejecutivo más alto hasta el empleado más bajo. La claridad de la dirección es la base de la cadena. Segundo, la **unidad de mando** señala que ningún subordinado debe recibir órdenes de más de un superior. Aunque algunas organizaciones no siguen en forma rígida la unidad de mando en sus diseños, las líneas de autoridad y responsabilidad que se traslapan pueden volver más difícil las tareas tanto de administración como de producción. Sin una unidad de mando capaz de ordenar quién puede dirigir a quién a hacer qué, se convierte en un proceso nebuloso y confuso. Recordemos que, en el caso introductorio, los gerentes de país de Yum! Brands tienen la autoridad para tomar decisiones sobre publicidad y cambios ligeros al menú. Los gerentes de varios países se reportan a los presidentes de sus líneas de productos. Los aspectos alrededor de la cadena de mando y la unidad de control se tienen que resolver en todos los diseños organizacionales.

TRAMO DE CONTROL

El **tramo de control** refleja el número de empleados que dependen en forma directa de un directivo. Cuando el tramo de control es amplio, existen pocos niveles entre la cima y la parte inferior de la organización, como sucede en muchos laboratorios de IyD. En Yum! Brands, el presidente y director general tiene un tramo de control de 10 (véase la figura 14.1). A la inversa, en una unidad militar, el tramo de control es más corto porque oficiales y suboficiales necesitan un control estricto sobre sus subordinados, con el fin de hacer que respondan en forma rápida y precisa. Aunque no existe un número “correcto” de subordinados que un gerente pueda supervisar bien, la competencia tanto del gerente como de los empleados, la similitud de las tareas que se supervisan y la extensión de las reglas y normas de operación influyen sobre el tramo de control de un gerente.

En el ambiente global del mañana, muchas empresas encontrarán que, si desean seguir siendo competitivas, deben cambiar la forma en que se manejan. Han ocurrido errores de administración en AT&T, Eastman Kodak y Ford Motor Company por su incapacidad de adaptarse a la velocidad y turbulencia de un ambiente cambiante. En ciertos casos, incluso después de inversiones masivas en alta tecnología, la administración está apenas comenzando a realizar los cambios organizacionales que se requieren para transformar sus organizaciones.

Objetivo de aprendizaje:

3. Describir cuatro diseños de organizaciones tradicionales: funcional, de lugar, de producto y multidivisional.

DISEÑOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN

Ahora que hemos examinado los diversos factores que afectan las opciones de diseño organizacional, consideremos algunas opciones disponibles. Conforme las examinemos, nos referiremos a los factores que influyen en una opción particular de diseño.

DISEÑO FUNCIONAL

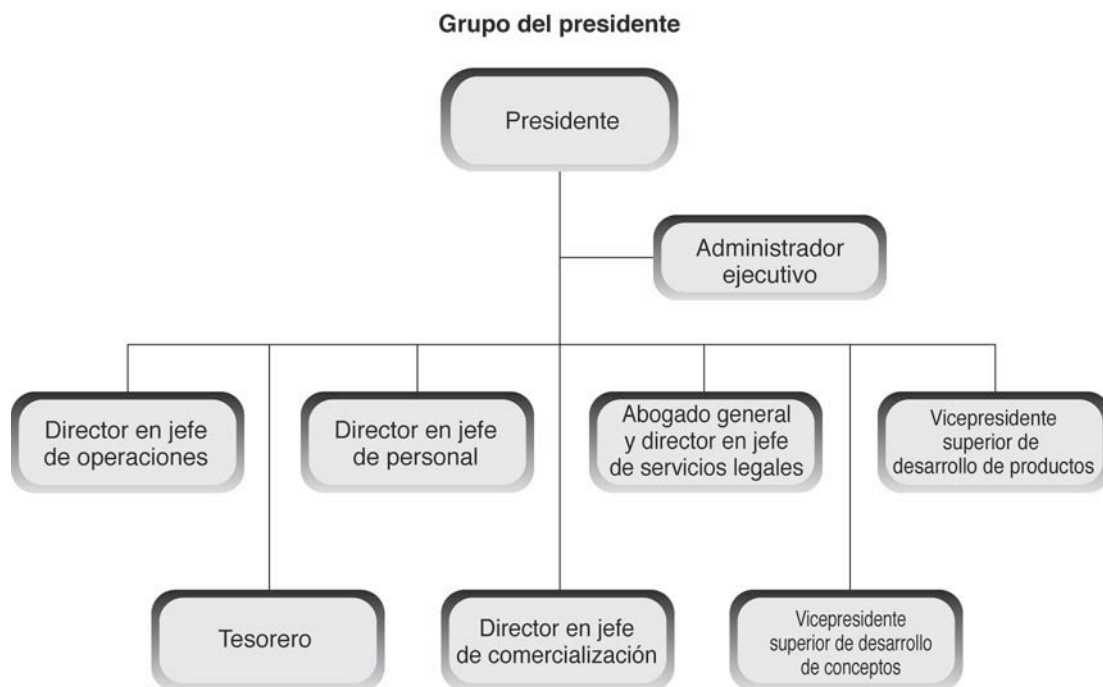
El **diseño funcional** incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Aunque las funciones varían mucho, según la organización (por ejemplo, la Iglesia Metodista Unida de Cristo no tiene departamento de producción, ni tampoco el Wells Fargo Bank), el agrupamiento de tareas y empleados por funciones puede ser al mismo tiempo eficiente y económico.

Características clave. Muchas veces los departamentos de una empresa industrial con un solo producto se agrupan por funciones: ingeniería, recursos humanos, producción, embarques, compras, ventas y finanzas. Es normal que las tareas también se dividan de modo funcional, según el proceso utilizado: recepción, troquelado, enchapado, montaje, pintura e inspección (interdependencia secuencial). La figura 14.8 muestra la forma en que Pizza Hut utiliza este diseño organizacional.¹¹ Un punto en común del diseño funcional es lo deseable de estandarizar tareas repetitivas y automatizarlas siempre que sea posible. Este enfoque ayuda a reducir errores y bajar costos. Entonces la administración podría concentrarse en las excepciones para eliminar cualquier brecha o traslape.

Usos organizacionales. El diseño funcional presenta al mismo tiempo ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que se incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto. Muchas veces la integración horizontal a través de departamentos funcionales se dificulta conforme la organización aumenta el número de áreas geográficas a las que da servicio y el rango de bienes o servicios proporcionados. Con la excepción de la comercialización, la mayoría de los empleados de una organización con diseño funcional no tiene contacto directo con los clientes y quizá pierda la sensibilización frente a la necesidad de satisfacer sus expectativas o las exceda.

Figura 14.8

Organigrama de Pizza Hut



Fuente: Adaptado de una conversación personal con Barry Mike, director de comunicaciones internas, Pizza Hut, Inc., enero de 2002, véase también <http://www.triconglobal.com> (enero de 2002), y <http://www.yum.com> (septiembre de 2002).

Un diseño funcional quizá sea efectivo cuando la organización cuenta con una línea de productos limitada, compite en un ambiente homogéneo, se apega a una estrategia de negocios de bajo costo o de enfoque y no debe responder a las presiones de atender a diferentes tipos de clientes. Añadir departamentos de personal especializado, como servicios legales o de verificación de calidad, a un diseño funcional permite a la organización hacer frente con eficacia a cambios en el ambiente de la organización. Como lo muestra la figura 14.8, el diseño funcional es el tipo de diseño de organización más elemental y con frecuencia representa la base a partir de la que evolucionan otros tipos de diseños.

DISEÑO DE LUGAR

El **diseño de lugar** significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Starbucks usa un diseño de lugar, dividiendo Estados Unidos en seis regiones. Las regiones son manejadas por los vicepresidentes regionales, que deben rendir cuentas por las operaciones y rentabilidad de cada punto de venta en su área. Muchas compañías que usan intensamente la mercadotecnia y deben responder a condiciones del mercado o necesidades locales de clientes, suelen usar diseños de lugar.

Características clave. Muchas de las tareas necesarias para atender un territorio geográfico se encuentran bajo la responsabilidad de un director, en lugar de agrupar funciones bajo diferentes gerentes o todas las tareas en una oficina central. Muchas empresas internacionales usan el diseño de lugar para resolver diferencias culturales y legales en diversos países y la falta de uniformidad entre consumidores de diferentes mercados geográficos.¹² Por ejemplo, Kendall Healthcare Products Company estableció una subsidiaria alemana para manufacturar y vender localmente una amplia línea de productos desarrollados en Estados Unidos para consumo alemán. En ese

caso, la fabricación local tiene sentido porque las normas de productos de atención de la salud varían de manera considerable de país a país. Aún más, el sistema alemán de atención de la salud ha sido desde hace mucho un gran consumidor de los productos de Kendall.¹³

Usos organizacionales. El diseño de lugar tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. En el caso de Celanese Chemical Corporation, significa ubicar las plantas cerca de las materias primas o de los proveedores. Entre las ganancias potenciales se incluyen costos de materiales, tarifas de carga y (quizá) costos de mano de obra más bajos. En 1998, Hoechst abrió una nueva planta en Singapur para atender la creciente demanda de sus productos en el Lejano Oriente. Ahorró millones de dólares en costos de embarque (desde Estados Unidos) y pudo entregar productos a sus clientes en Hong Kong, Malasia y Laos mucho más rápidamente que antes.¹⁴ Para la comercialización, ubicarse cerca de los clientes podría significar costos menores o mejor servicio. Los vendedores se dedicarán más a vender y menos a viajar. Estar más cerca del cliente también ayudaría a determinar con exactitud la táctica de comercialización con mayores posibilidades de éxito en esa región específica.

Es evidente que organizarse de acuerdo con el lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración. Es más, los gerentes regionales y de distrito quizá deseen controlar sus propias actividades internas para satisfacer a los clientes locales. Los empleados pueden comenzar a darle más importancia a las metas y necesidades de sus propias unidades geográficas, en lugar de las de la organización en conjunto. Con objeto de asegurar la uniformidad de la coordinación, organizaciones como el IRS, los hoteles Sheraton y el servicio postal de Estados Unidos hacen uso extenso de reglas que se aplican en todas las ubicaciones.

DISEÑO DE PRODUCTO

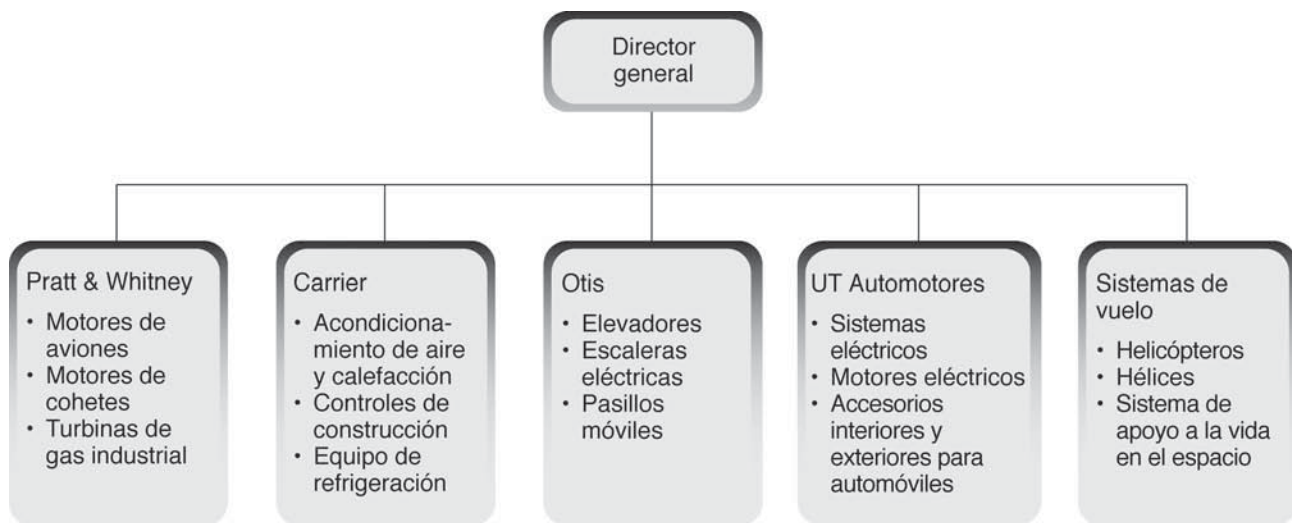
El **diseño de producto** significa establecer unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. El caso introductorio relató la forma en que Yum! Brands usó este tipo de diseño organizacional para manejar sus siete líneas de productos. La figura 14.9 muestra la estructura organizacional del producto de United Technologies, una organización que proporciona productos de alta tecnología a las industrias aeroespacial, de sistemas de construcción y automovilística de todo el mundo.

Características clave. Elisha Graves Otis, que inventó el elevador en 1853, aportó la base para lo que hoy es United Technologies.¹⁵ A lo largo de su existencia, diversas compañías que tenían ampliamente diferentes líneas de productos, como lo ilustra la figura 14.9, se agregaron y eliminaron. Hoy día, es una compañía que vale 26.2 mil millones de dólares organizada alrededor de cinco líneas de productos. Nótese que, aunque todas estas cinco líneas de productos tienen que ver con la tecnología, hay poco traslape entre ellas por lo que se refiere a consumidores, canales de distribución y tecnología. En otras palabras, clientes como Boeing adquieren motores de avión Pratt & Whitney, pero no tienen que ver con los productos para automóviles de UT. Cada línea de productos enfrenta un diferente grupo de competidores y ha modelado específicamente su estrategia para competir en su particular ambiente de negocios. Pratt & Whitney ha desarrollado una *estrategia enfocada de negocios* para competir en su mercado. En su línea de productos de sistemas de vuelo, los compradores de sus helicópteros Sikorsky incluyen las principales compañías petroleras, que usan los helicópteros para llevar y traer cuadrillas de trabajadores hacia las plataformas petroleras de alta mar, hospitales que los usan para trasladar víctimas de accidentes y a personas en condiciones críticas a sus instalaciones, y las fuerzas armadas estadounidenses, que los requieren para movimiento de tropas. Los gerentes que manejan esta línea de productos tienen poca necesidad de comunicarse con los que fabrican elevadores, como parte de esta línea de productos de Otis.

Usos organizacionales. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios (como Morgan Stanley, United Technologies y American Brands), utilizan alguna forma

Figura 14.9

United Technologies



Fuente: <http://www.utc.com>

de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional. Con este tipo de diseño, el vicepresidente de comercialización de United Technologies tendría que vender una amplia gama de productos, entender las fuerzas que compiten en muchas industrias, y enfocarse en diseñar una estrategia de negocios para competir en cada industria. Cuando la diversidad de bienes o servicios y los tipos de clientes llegan a un cierto punto, tal vez sea mejor crear múltiples puestos de vicepresidente de comercialización (uno para cada línea de producto), a fin de dar cuenta de la complejidad resultante. Luego se evalúa a cada división por su propio desempeño. Aún más, un diseño de producto es una alternativa atractiva para un diseño funcional, cuando son diferentes los factores ambientales y tecnológicos para cada línea de producto.

Por lo general, las organizaciones con un diseño de producto comienzan con un diseño funcional, y luego añaden algunas características de diseño de lugar cuando comienzan a dar servicio a mercados geográficos nuevos. Con el tiempo, la atención a múltiples clientes ocasiona problemas administrativos que no se resuelven con efectividad a partir de un diseño funcional o uno de lugar por sí solos. La adición de líneas nuevas de productos, diversidad de clientes y avances tecnológicos también aumenta la complejidad e incertidumbre del ambiente de negocios de la organización. Sin embargo, cuando las compañías cambian a un diseño de producto, por lo general no desechan por completo los diseños funcional o de lugar. En lugar de ello, el diseño de producto puede incorporar características de diseños funcional y de lugar a la organización de cada división de producto. Por ejemplo, Otis Elevator tiene departamentos funcionales de publicidad, finanzas, manufactura y distribución en cada una de las ubicaciones de sus plantas internacionales en Rusia, Japón y Corea.

DISEÑO MULTIDIVISIONAL

Una variación del diseño de producto es el diseño multidivisional, en ocasiones conocido como la “forma M”.¹⁶ En el **diseño multidivisional**, las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Características clave. Los gerentes de división tienen la responsabilidad principal de las decisiones de operación cotidiana dentro de sus unidades. Al quedar libres de las responsabilidades

de la operación cotidiana, los administradores de nivel superior de la empresa se pueden concentrar en temas estratégicos, como la asignación de recursos a las divisiones, la evaluación de negocios nuevos para adquirirlos y las divisiones que se venderán, la comunicación con los accionistas y otros. Con frecuencia, los administradores de nivel superior están respaldados por sistemas contables y de control complejos, así como por personal especializado. La administración superior también puede delegar a las divisiones de productos la autoridad de desarrollar sus propios planes estratégicos.

En el caso introductorio, indicamos que tanto KFC como Pizza Hut tienen restaurantes en China. Ambas cadenas restauranteras enfrentan problemas similares, como los caminos sin pavimentar en malas condiciones, que requieren diversos tipos de camiones para recorrerlos, alarga los tiempos de entrega, y eleva los costos de transporte; y la falta de instalaciones modernas de distribución, que incluye la carencia de una red establecida de proveedores domésticos. La importación de alimentos es demasiado costosa, así que Yum! Brands está trabajando con un número limitado de proveedores, y ha estado invirtiendo en ellos desde 1999 para mejorar la calidad e incrementar el tamaño. Tiene proveedores relativamente grandes de pollos, manteca y harina, pero se apoya en los proveedores locales para todos los demás insumos. El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural destaca algunos de los problemas que enfrenta KFC en China.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

KFC EN CHINA

Samuel Su, presidente de las operaciones de Yum! Brands en China, enfrenta numerosos problemas en su trabajo en ese país asiático además de los que ya se mencionaron en el caso introductorio. Cuando Yum! Brands entró por primera vez a China en 1987, tuvo que enfrentar algunas situaciones sorprendentes, porque era la primera compañía en introducir la comida rápida occidental a ese país. Primero, los funcionarios gubernamentales chinos no tenían idea de lo que significaban las franquicias. La legislación de franquicias y de propiedad intelectual era insuficiente e inadecuada, lo que permitía a los funcionarios locales interpretar las leyes a su libre arbitrio. Segundo, no había marcas extranjeras conocidas. Las marcas son símbolos distintivos o nombres de productos que los separan de la competencia y aportan el factor de reconocimiento que los productos requieren para tener éxito. KFC no quería que los franquiciatarios pudieran comprar la marca y luego se dedicaran a vender cualquier cosa que desearan, sin tener ningún recurso legal a su disposición para corregir la situación. Tercero, las organizaciones multidivisionales extranjeras aprendieron rápidamente que no podían hacer negocios en China sin contar con la participación gubernamental. Hay muchos niveles jerárquicos en los gobiernos locales, y cada burócrata quiere “una rebanada del pastel”. Como resultado, KFC tiene 50 compañías registradas en China para que le ayuden en el papeleo a través del laberinto de los procedimientos burocráticos relacionados con la apertura de un restaurante.

Otro problema es desarrollar un programa de comercialización que atraiga a los chinos a KFC, en lugar de que se vayan a McDonald's. Se sabe que los chicos no van solos, sino que llegan con sus amigos. Para atraerlos, se necesitaba ajustar los menús (por ejemplo, los platillos combinados o combos) y ofrecer diversión. Los combos no sólo atraen a los chicos, sino que también simplifican la comunicación y las opciones. En KFC, los chicos tienen un rincón reservado para ellos. Ese rincón es atendido por una anfitriona profesional cuyo trabajo es hablar con los chicos. Para asegurarse de que se diviertan, la anfitriona canta y baila con ellos. El restaurante promedio de KFC también celebra más de 430 fiestas de cumpleaños al año.

Para competir en la industria de comida rápida, Sam Su debe diferenciar los productos de su compañía no sólo de McDonald's, sino también de millones de restaurantes de propiedad familiar. Por tanto, necesitaba poner considerable atención a los valores chinos. Primero, la apertura de una nueva sucursal se celebra con una tradicional “danza del león”, para atraer la buena suerte, y a la que asisten políticos locales. Segundo, aun cuando los restaurantes chinos tradicionales de comida rápida ofrecen muchas opciones en sus menús y son baratos, es difícil controlar los estándares de su cocina. KFC se enorgullece de la consistencia de lo que ofrece. Se ha capacitado

a los empleados para preparar consistentemente la comida, siguiendo reglas y procedimientos detallados en el manual de operación. Tercero, el menú de KFC permite un intangible importante: libertad social. En los restaurantes chinos, lo que uno pide tiene derivaciones sociales y políticas (por ejemplo, puedo darme el lujo de pagarlo). Un pedido equivocado puede hacer que un cliente “quede mal” con sus amigos. Un menú estándar y reducido con una limitada variación de precios libera a los clientes de esta preocupación. Cuarto, China tiene un fuerte deseo de ponerse a la altura del resto del mundo. Sam Su señala: “Para la gente joven de Beijing, que tiene ingresos más altos y desea estar más ‘conectada’ con el mundo exterior, comer en McDonald’s, KFC o Pizza Hut es parte integral de su nuevo estilo de vida”. Quinto, hay una escasez de talento administrativo en toda China. Gracias al uso de recetas, métodos de cocción y otras prácticas estandarizadas, KFC es considerada por los chinos como una compañía que practica la administración científica. Este reconocimiento atrae gente ansiosa por participar en el mundo “moderno”. Por último, está la apariencia del restaurante de KFC en sí. La limpieza de los baños, la política de no fumar, el rincón de los chicos (no se permite que los padres estén allí), un buen servicio y la falta de ruido son todos atractivos que distinguen a KFC de otros restaurantes de comida rápida.¹⁷

Puede verse mayor información sobre Yum! Brands, Inc., operaciones en China, en la página web de la organización en <http://www.yum.com>.

Uso organizacional. Un diseño multidivisional reduce los problemas de coordinación, pues concentra conocimientos y habilidades en bienes o servicios específicos. Un departamento o división plenamente familiarizados con una línea de productos y su conjunto de clientes es lo que mejor puede manejar esa línea. Tal diseño satisface claramente las necesidades de una compañía como Yum! Brands, que proporciona productos diferentes a clientes diversos en ubicaciones geográficas de todo el mundo.

Una desventaja del diseño multidivisional radica en que la empresa necesita un número elevado de personal administrativo para supervisar todas las líneas de productos.¹⁸ Otra desventaja es el costo más alto como resultado de la duplicación de varias funciones. Vayamos de nueva cuenta al organigrama de Yum! Brands en la figura 14.1. Todas las funciones básicas (por ejemplo, administración de recursos humanos, compras, finanzas, etc.) deben ser realizadas por las tres divisiones mostradas (KFC, Pizza Hut y Taco Bell).

La adopción de un diseño multidivisional a menudo reduce la complejidad ambiental a la que se enfrenta cualquier equipo, departamento o división. Los empleados de una unidad basada en productos concentran su atención en una sola línea de productos, en lugar de extenderse mucho a lo largo de múltiples líneas de productos. Al igual que con el diseño funcional, una organización con diseño multidivisional es capaz de enfrentar ambientes complejos si se añaden mecanismos horizontales, como funciones de vinculación, fuerzas de tarea, funciones de integración y equipos transfuncionales.

Objetivo de aprendizaje:

4. Describir tres diseños de organizaciones contemporáneas: multinacional, de red y virtual.

DISEÑOS CONTEMPORÁNEOS DE ORGANIZACIÓN

Para que las organizaciones funcionen bien, sus diseños no deben quedarse estáticos, tienen que cambiar para reflejar nuevos retos ambientales, amenazas y oportunidades. El mejor diseño para una organización dependerá de la naturaleza del ambiente, la estrategia elegida por la administración superior y el grado de interdependencia tecnológica requerida por diversas partes de la organización. En la década pasada se introdujeron y usaron varias nuevas formas de diseño de organizaciones. En particular, han surgido tres tipos de diseño organizacional: multinacional, de red y virtual, en respuesta a ciertas deficiencias en los diseños tradicionales de organización y a rápidos cambios en el ambiente.

DISEÑO MULTINACIONAL

Las grandes empresas de negocios múltiples, como General Motors, Toyota, Sanyo y British Petroleum, operan en varios países, cada uno de los cuales tiene su propio conjunto de clientes, funcionarios gubernamentales, etc. Por una parte, los gerentes locales enfrentan presiones para ser “miembros locales”; es decir, diseñar organizaciones que sigan las reglas y disposiciones aceptadas como legítimas por la población local. Recuérdese la forma en que Sam Su maneja los problemas de KFC en China. El dicho “Al sitio que fueres, haz lo que vieres”, se aplica aquí. Por otra parte, los administradores enfrentan presiones para ser “miembros de la empresa”; es decir, que diseñen organizaciones para que se minimicen los problemas de coordinación con unidades de la compañía en otros países, que se manejen adecuadamente los grupos diversos de clientes, y que se cumpla con reglas y disposiciones consideradas como apropiadas por la compañía. El problema de tener compañías en muchos países plantea retos enormes a los administradores.

Características clave. Estas empresas de negocios múltiples se llaman **organizaciones multinacionales** porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Un **diseño multinacional** trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas.¹⁹ Satisfacer la necesidad de una extensa cooperación de tres vías es especialmente difícil porque las divisiones operativas están separadas por la distancia y el tiempo. Una complicación adicional es que los administradores frecuentemente están separados por cultura y lengua. Un balance “perfecto”, si eso fuera posible, requeriría un diseño complejo. Por tanto, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.

Según un reciente informe de Naciones Unidas, hay más de 44 000 organizaciones multinacionales. Las 500 mayores representan 80% de la inversión extranjera directa del mundo. De estas 500, 443 tenían sus oficinas matrices en Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Colectivamente, tenían ingresos anuales que rebasaban los 12.3 billones de dólares y dan empleo a más de 37 millones de personas. Además, la inversión extranjera directa sólo en China debe crecer alrededor de 4% anual de una base de más de 1 billón de dólares. Las organizaciones multinacionales manufacturan una amplia gama de productos, que incluyen automóviles, químicos, computadoras, equipo industrial y acero. Es evidente que estas organizaciones tienen un impacto significativo en el mundo global de negocios, y ser empleado de alguna de ellas representará retos todavía mayores en los próximos decenios.²⁰

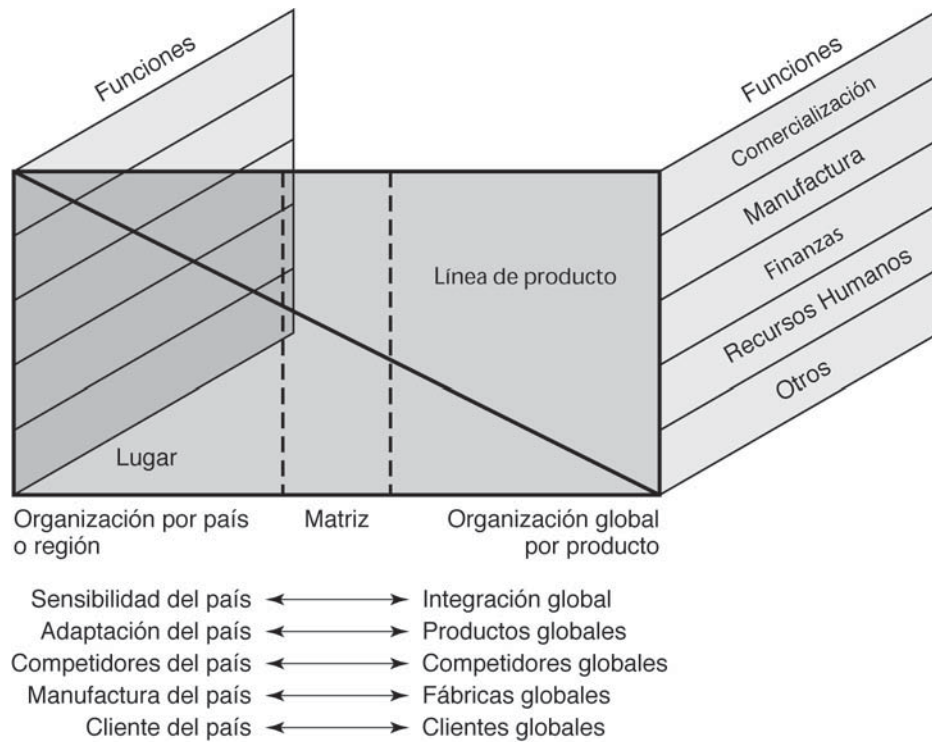
Una compañía puede ser global sin ser necesariamente multinacional. Por ejemplo, Boeing construye aviones sólo en Estados Unidos, pero trabaja con una red mundial de proveedores y subcontratistas, y vende sus aviones en todo el mundo. Las compañías pueden convertirse en multinacionales estableciendo sus propias subsidiarias en otros países, estableciendo alianzas estratégicas en otros países con socios locales, o adquiriendo empresas en otros países. IBM, por ejemplo, ha construido su red mundial de subsidiarias estableciendo compañías de su propiedad total en un gran número de países. Para quedar totalmente establecida en el mercado estadounidense de automóviles, Toyota formó una alianza estratégica con General Motors en California, y luego fundó una subsidiaria de propiedad total tres años después en Estados Unidos. Ahora fabrica automóviles y camiones en varios sitios en Estados Unidos.

Opciones básicas. La figura 14.10 sugiere las diversas combinaciones entre las que podría elegirse un diseño multinacional. También muestra los efectos posibles de seleccionar un diseño sobre la base principal de lugar o línea de producto. En Campbell Soup, una fuerte delegación de autoridad por lugar otorga a los administradores en países o regiones la capacidad de responder y adaptarse a las preferencias alimenticias locales. Por lo contrario, los gerentes de líneas de producto con autoridad mundial tal vez dirijan su atención a lograr eficiencias globales (integración) en la producción y productos universales (estándar).

Usos organizacionales. Las fuerzas que generan la integración global en muchas industrias incluyen: 1) la presencia e importancia crecientes de competidores y clientes globales, 2) el aumento global de la demanda de productos en los mercados, 3) las nuevas tecnologías de información y

Figura 14.10

Opciones básicas en el diseño multinacional



4) fábricas eficientes capaces de producir bienes para clientes de todo el mundo. Es probable que las divisiones de productos mundiales de las empresas que enfrentan estas fuerzas, dominen las decisiones y superen los intereses de las divisiones con base geográfica. Las presiones de los gobiernos nacionales y los mercados locales quizá también sean fuertes y requieran que las empresas multinacionales comercialicen líneas completas de productos en todos los países principales a los que sirven. Sin embargo, las oportunidades de comercialización tal vez no estén abiertas a las compañías a menos que negocien condiciones con el gobierno anfitrión. Por tanto, una división mundial de línea de productos podría no ser tan efectiva para abrir nuevos mercados como una división organizada sobre una base geográfica, pues los gerentes locales responden con más eficacia a las preocupaciones de los gobiernos locales. Es común que una división que opera con un diseño de lugar establezca relaciones con los países anfitriones, invierta en canales de distribución, desarrolle el reconocimiento de marcas, y construya competencias que ninguna división individual de línea de producto lograría. Por tanto, aún existen razones válidas para la organización por países o regional (Europa, América del Norte, América Latina, Asia Central, la cuenca del Pacífico y el Medio Oriente).

El siguiente recuadro de Competencia de manejo de la comunicación ilustra la forma en que Electrolux usa un diseño multinacional que destaca las operaciones globales. También revela algunas de las tensiones inherentes al diseño multinacional cuando la administración superior intenta equilibrar aspectos de lugar, función y línea de productos. Originalmente fundada en 1912, esta compañía sueca es más conocida por sus aspiradoras. A principios de los sesenta, Electrolux estaba en serias dificultades financieras, principalmente por su limitada línea de productos, tecnología anticuada y el diseño de su organización por producto. A mediados de la década de 1960, Electrolux fue adquirida por los Wallenbergs, una familia sueca que también tenía fuertes intereses en otros negocios, incluidos Ericsson (telecomunicaciones), Saab (automóviles) y Astra (farmacéuticos). Los Wallenbergs inyectaron capital a Electrolux, pero una recesión en la economía

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN*ELECTROLUX*

Hasta los setenta, la industria de aparatos electrodomésticos en Europa había estado segmentada por mercados nacionales: las diferencias en gustos y niveles de ingreso de los consumidores, los canales de distribución, los altos costos de transporte y regulaciones gubernamentales y tarifas aduaneras, eran todos elementos que habían jugado su parte para que los mercados locales estuvieran siendo atendidos por productores locales. A fines de los setenta, varios países europeos habían formado el Mercado Común, y la industria de los electrodomésticos comenzó a convertirse en multinacional. En respuesta, Electrolux decidió rediseñarse para convertirse en una corporación multinacional, lo que exigió varios cambios significativos.

Primero, la compañía necesitaba centralizar su proceso de planeación, para que los productos pudieran ser producidos y transportados a varios países al mismo tiempo. Las plantas locales necesitaban ser coordinadas y compartir recursos para alcanzar una meta común. Segundo, se necesitaba una filosofía administrativa de integración. Por ejemplo, cuando Electrolux adquirió Zanussi, un fabricante italiano de electrodomésticos, necesitó cambiar el sistema mecánico, jerárquico de arriba hacia abajo para que fuera más consistente con el sistema orgánico, basado en equipos, de Electrolux. En Electrolux, se llamaba a los gerentes por sus nombres de pila en toda la organización, mientras que en Zanussi, se les llamaba por el nombre de sus puestos. Tercero, las ineficiencias estaban muy extendidas. A causa de las especificaciones a la medida de diferentes mercados (por ejemplo, España, Italia y Francia), los centros de desarrollo de producto en Europa no se estaban usando con eficiencia. En cierto momento, estos centros estaban produciendo cientos de motores diferentes para aspiradoras y refrigeradores, aun cuando una investigación de mercado había revelado que la empresa necesitaba menos de 10. La utilización de la planta era bastante baja, los niveles de empleo eran altos y la producción por empleado era inaceptablemente baja. De manera similar, Zanussi tenía demasiado personal de apoyo en relación con sus trabajadores de producción, y se necesitaba reducirlo.

Para ganar alguna eficiencia derivada de ser una corporación multinacional, Electrolux trató de acoplar los requerimientos de contratación de personal con las ventas y limitó el número de motores que iba a vender en todo el mundo. La estandarización de motores abrió la oportunidad para que Electrolux desarrollara una estrategia global de productos, permitiéndole cambiar ciertas características para ajustarlas a los gustos del mercado local, pero conservando las características esenciales de un producto. Por ejemplo, cuando Electrolux introdujo su nueva lavadora “Jet-System”, que requería menos detergente y reducía el consumo de agua en una tercera parte, pudo introducir ese producto en toda Europa. Como casi 70% de los costos de producción de la compañía corresponden a materias primas y componentes de proveedores externos, Electrolux comenzó a negociar tasas con unos pocos proveedores para todas las líneas de productos, con lo que alcanzó una considerable estandarización y redujo sus costos en 17%. También pidió a todos sus proveedores que se comprometieran con la calidad y que usaran el sistema “justo a tiempo” (Just in Time) para el inventario. En la actualidad, Electrolux organiza sus negocios alrededor de las líneas de productos. Estas líneas de productos (como aspiradoras) tienen canales de distribución, tecnologías, consumidores, competidores y mercados geográficos comunes. Los gerentes son responsables de todas las funciones, incluyendo la manufactura, publicidad y ventas de sus líneas de productos.²¹

Puede verse mayor información sobre Electrolux en la página web de la organización en <http://www.electrolux.com>.

Europea durante la siguiente década (1970), los obligó a deshacerse de su negocio norteamericano de aspiradoras. Desde entonces, Electrolux ha adquirido más de 40 compañías en toda Europa.

DISEÑO DE RED

Muchas de las organizaciones actuales contratan externamente sus funciones periféricas con otras compañías, mientras conservan el control sobre sus funciones centrales. Se puede considerar que estas compañías tienen un eje alrededor del cual se encuentran compañías externas, que se pueden agregar o eliminar conforme sea necesario. Sin duda el lector reconoce

las marcas Nike y Reebok. Lo que probablemente no sepa es que las instalaciones de producción propias de Nike son limitadas, y que Reebok no es dueña de ninguna de sus plantas. Ambas organizaciones contratan su manufactura con compañías ubicadas en Corea del Sur y Taiwán, donde la mano de obra es abundante y barata. Hacerlo así evita que estas compañías tengan que realizar fuertes inversiones en plantas y equipos, y les permite concentrarse en lo que saben hacer mejor, cambiar los diseños cuando cambian los gustos del consumidor. De manera similar, Dell y Gateway compran componentes de computadoras hechos por otros fabricantes y sólo realizan ellas mismas el montaje final, armando las computadoras personales según los deseos del cliente.

Características clave. El tipo de organización que acabamos de describir corresponde al diseño de red. Un **diseño de red** se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes.²² Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.

Un diseño de red recibe en ocasiones el nombre de *organización modular*. Se parece a un mosaico de departamentos y organizaciones mutuamente interdependientes. No es posible modelar este mosaico con organigramas típicos que muestren la autoridad vertical y las relaciones de dependencia. Sólo existe una organización de redes cuando la mayor parte de los siguientes factores funciona en apoyo mutuo.

- *Competencia distintiva.* La organización mantiene la superioridad mediante la innovación y adaptación al combinar los recursos en formas novedosas. A menudo estos recursos proceden de diferentes partes de la organización u otras organizaciones.
- *Responsabilidad.* La gente que debe colaborar para realizar las tareas comparte la responsabilidad. El diseño de la organización incluye un uso amplio de equipos transfuncionales, de propósitos especiales y autodirigidos.
- *Establecimiento de metas.* Se establecen metas comunes vinculadas con la satisfacción de las necesidades de uno o más participantes externos importantes para la empresa (por ejemplo, consumidores o clientes, proveedores, accionistas, acreedores y gobiernos). El desempeño tiene menos impulso interno, y depende más de satisfacer las necesidades del consumidor o acelerar el desarrollo de productos.
- *Comunicación.* El centro de atención principal está en la comunicación lateral, en lugar de la vertical. La información necesaria para tomar decisiones se comparte y se distribuye en forma amplia, y la norma es una comunicación abierta.
- *Tecnología de la información.* Muchas tecnologías de información (entre ellas el *software* para uso de grupos, *groupware*) contribuyen a que los empleados trabajen en red de manera interna (con otros integrantes de la organización, que tal vez estén separados geográficamente por grandes distancias) o de manera externa (con clientes, proveedores, dependencias reguladoras y otros). Las tecnologías de información y el *groupware* relacionado son el correo electrónico, los programas especiales de computación que ayudan a tomar decisiones, el correo de voz, los teléfonos móviles (celulares), telefax, teletrabajo, teleconferencias, redes de computación locales y de área amplia, y cosas similares.
- *Diseño organizacional.* El diseño tiene un sesgo hacia un sistema orgánico con el menor número posible de niveles organizacionales. Este diseño apoya la iniciativa individual y la colaboración entre individuos en equipos.
- *Punto de vista equilibrado.* Las personas, equipos, departamentos y divisiones no se ven a sí mismos como islas separadas, que sólo tienen sus metas y formas únicas de hacer las cosas. Se ven a sí mismos en relación con los demás, con metas y recompensas comunes. Las formas de cooperación y confianza evolucionan conforme transcurre el tiempo, con base en los antecedentes de desempeño. El supuesto básico de la confianza es que cada persona, equipo o departamento depende de recursos controlados por otros, y que se obtienen ganancias mutuas al combinar los recursos y encontrar soluciones ganar-ganar para todos.

Usos organizacionales. El diseño de redes es efectivo en particular para crear alianzas de asociaciones flexibles.²³ Los socios de una alianza podrían ser clientes, proveedores y empresas

que se definirían como competidores en circunstancias diferentes. Corning, Inc., utiliza sus 23 alianzas estratégicas con socios extranjeros como Siemens (Alemania), Samsung (Corea del Sur) y CIBA-GEIGY (Suiza) para competir en un número creciente de mercados relacionados de alta tecnología. La flexibilidad con la que Corning enfoca sus asociaciones, permitiendo que la forma quede determinada por las metas y que las alianzas estratégicas evolucionen con el tiempo, es una razón de su éxito. Pero aún más importante es el tiempo y los esfuerzos que los ejecutivos de Corning dedican a crear las condiciones de relaciones mutuamente benéficas a largo plazo.

La intención de un diseño de red radica en crear relaciones externas exitosas al tener “seis Is” en operación: importancia, inversión, interdependencia, integración, información e institucionalización. Como las relaciones son importantes, reciben recursos adecuados, atención de la administración y patrocinio. El convenio de aportar inversiones a largo plazo ayuda a equilibrar los beneficios y los costos en el curso del tiempo. Los participantes son interdependientes, lo que ayuda a mantener un equilibrio de poder. Los participantes están integrados con el fin de mantener puntos de contacto y comunicación esenciales. A cada socio se le informa sobre los planes y las instrucciones de los otros. Por último, cuando un diseño de red funciona bien, cuenta con fuertes vínculos sociales y valores compartidos entre los empleados, lo que ayuda a dar solidez a la confianza.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL

La necesidad de una rápida respuesta a las demandas del consumidor ha llevado a algunas empresas a hacerse todavía más especializadas y enfocadas en sus actividades. Los principales avances en las tecnologías de información durante los últimos 10 años han empujado y al mismo tiempo permitido a las organizaciones desplazarse hacia una variante de la organización de redes, llamada la organización virtual.

Características clave. Una **organización virtual** busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real.²⁴ Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante (por ejemplo, proveedores y distribuidores) que están conectadas en forma electrónica para compartir costos, habilidades, acceso a mercados, y conocimientos. En una organización virtual, los usuarios de computadoras personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón. Estas máquinas tienen capacidades de videoconferencias, pizarrones electrónicos, escáneres, telefacsímiles y *groupware*, y están conectadas también a la red interna de la compañía, que contiene páginas para varias funciones y fuentes de información.

La producción de películas en la industria del entretenimiento por DreamWorks, Lucasfilms, Universal y Castle Rock se apoya en organizaciones virtuales. Los directores, productores, actores, agentes, artistas de maquillaje, especialistas en vestuario, artistas de efectos especiales, técnicos y abogados, todos proceden de diferentes compañías para realizar una película. Deben trabajar estrechamente coordinados para producir una película con especificaciones rigurosas. A su término, los participantes independientes se separan y luego se reagrupan con diferentes personas para producir otra película, con un grupo distinto de actores, productores, directores, etc. Así, esta industria consiste de muchas empresas especializadas, cada una de las cuales depende fuertemente de la gente, conocimiento y aportes de otras para crear películas que están más allá del alcance y capacidad de cualquier cineasta por sí solo.

Cuatro avances en la tecnología de información que hicieron posible que las organizaciones utilizaran una forma virtual de diseño organizacional son: los sistemas abiertos, la computación distribuida, el tiempo real y las redes globales.

- **Sistemas abiertos.** Ahora existen y se usan ampliamente programas portátiles y tecnologías compatibles. Estas capacidades se extienden a la red externa de proveedores, clientes, dependencias reguladoras e incluso competidores para crear un sistema abierto. El cambio se aleja de los departamentos o divisiones con sus exclusivas capacidades de computación, para acercarse a una red de procesos de negocios vinculados. Además, las organizaciones están en

contacto más estrecho con sus clientes, proveedores y otros interesados, lo que permite que las personas actúen no sólo en defensa de sus intereses propios, sino con visión y compromiso compartidos. Los sistemas abiertos también significan que los equipos son libres de trabajar con otros equipos para buscar una tarea común.

- *Computación distribuida.* El acceso y uso han cambiado de una computación centralizada en organizaciones mecánicas, donde el acceso estaba limitado a unas pocas personas o departamentos, a la computación distribuida, donde la información se halla a disposición de los usuarios primarios de dicha información. En las organizaciones virtuales, la planeación, información, procesamiento y conocimiento se distribuyen en toda la organización por personas y equipos con autoridad para ello.
- *Tiempo real.* Las nuevas tecnologías de información también capturan la información en línea y actualizan los bancos de información en tiempo real. Estas capacidades ofrecen una imagen instantánea y fiel de muchos procesos, como ventas, producción y flujo de efectivo. En Frito-Lay, una red en tiempo real permite que las plantas industriales de la compañía se ajusten en forma continua a las condiciones cambiantes del mercado. La recepción “justo a tiempo” de materias primas de los proveedores y la entrega de productos a los clientes, reduce al mínimo la necesidad de almacenamiento y permite que Frito-Lay cambie de producción en masa a producción en línea a la medida. Los pedidos de los clientes que llegan por vía electrónica se pueden procesar de inmediato. Las facturas correspondientes se envían por el mismo medio y las bases de datos se actualizan en forma automática.
- *Redes globales.* Las redes de información son la columna vertebral del diseño organizacional virtual. Las redes globales permiten al mismo tiempo la comunicación en tiempo real y el acceso a voluntad a la información almacenada en forma electrónica, desde cualquier lugar en el mundo. Para organizaciones globales, como British Petroleum, Texas Instruments, Ford, Samsung y NEC, un diseño de organización virtual redefine el tiempo y el espacio tanto para empleados como para proveedores, clientes y competidores. En Ford, por ejemplo, la compañía está utilizando la web como un medio para que los proveedores trabajen más estrechamente con los diseñadores en el laboratorio o en los sitios de prueba. En un diseño virtual, cualquier individuo, equipo o departamento puede comunicarse con rapidez y compartir información con cualquier otra persona, equipo o departamento. El trabajo se puede realizar en diversas ubicaciones, entre ellas los hogares de los empleados, con lo que la oficina se transforma en parte de una red, en vez de un lugar.

Usos organizacionales. El diseño virtual es el tipo más reciente de diseño organizacional que los administradores están usando para satisfacer las demandas de los consumidores. Un diseño virtual permite que los administradores cambien rápidamente la estructura de la organización para atender cambios en las condiciones y situaciones. Los departamentos internos, las responsabilidades del puesto y las líneas de autoridad se modifican conforme sea necesario. Los límites entre una organización y sus clientes y proveedores se hacen difusos; ciertamente, algunos clientes y proveedores comienzan a pasar más tiempo en la organización que algunos de los empleados de ésta. La idea de General Electric en los noventa era convertirse en una entidad sin fronteras, tanto internas como externas, respecto de clientes y proveedores. En otras palabras, comenzó a eliminar, en la medida de lo posible, las cadenas de mando y los límites departamentales rígidos, para sustituirlos por equipo con autoridad para tomar decisiones.

Además de recrear constantemente sus estructuras organizacionales, una organización virtual tiene otras características importantes.

- Sus empleados dominan de manera constante nuevas tecnologías de manufactura e información, acelerando el proceso de producción y el flujo de información en toda la organización.
- Sus empleados responden con rapidez a cambios en las demandas de los consumidores con productos y servicios a la medida, disponibles en cualquier tiempo y lugar.
- Sus empleados son recíprocamente interdependientes. Toda la fuerza de trabajo debe ser capaz de dominar todas las competencias que se requieren para servir bien a los clientes.

- Sus administradores delegan autoridad y responsabilidad a los empleados, al mismo tiempo que les proporcionan una clara visión del propósito y metas de la organización.

El siguiente recuadro de Competencia de manejo de equipos ilustra la forma en que British Petroleum (BP) ha usado un diseño virtual para crear equipos de solución de problemas. British Petroleum emplea más de 107 000 personas, opera en 60 países alrededor del mundo, y tiene ventas anuales que rebasan los 174 mil millones de dólares. Explora yacimientos de gas y petróleo en el Golfo de México, Sudamérica, África Occidental, el Mar Caspio, el Medio Oriente y el Océano Atlántico al oeste de las Islas Shetland. Sus costos de exploración y desarrollo se hallan entre los más bajos de la industria.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE EQUIPOS

LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL DE BRITISH PETROLEUM

Cuando John Browne, director general de BP, sucedió a David Simon en 1995, sabía que para que BP tuviera éxito, él tenía que desarrollar una organización que aprendiera e hiciera que todos los empleados participaran en la solución de problemas. Él creía que la gente más cercana a los activos y consumidores de BP es la que debería tomar decisiones.

Para aplicar su estrategia, creó equipos virtuales. Estos equipos permiten que gente separada por el tiempo, distancia y geografía, compartan sus conocimientos. Si es fácil para la gente comunicarse, conectarse y compartir el conocimiento, Browne cree que lo hará. Para que todo sea más fácil, BP produce videos que se pueden ver en la red interna, ha creado una sección amarilla electrónica, en la que se pueden realizar búsquedas en diversas modalidades, y estimula a la gente a listar intereses, conocimientos y experiencias que está dispuesta a compartir con cualquiera que desee ponerse en contacto con ella. La organización virtual de BP se basa en un sistema creciente de computadoras personales avanzadas que permite a los usuarios usar las bases de datos de la compañía. Todas las máquinas están conectadas a la red interna de BP, que contiene más de 40 000 páginas. Estas páginas son sitios en que expertos funcionales ofrecen una guía basada en la experiencia que adquirieron al resolver una multitud de asuntos y problemas. Hay sitios para compartir datos técnicos sobre los lodos usados como lubricantes de perforación, y para compartir información sobre los procesos que están disponibles para reducir la cantidad de tubería que se avería en los pozos. Hay un sitio en que la gente puede hacer preguntas e intercambiar información. La idea de Browne era crear una organización que capacitara a las mejores mentes para resolver un problema, incluso si ello significaba rebuscar por todo el mundo para encontrar esta gente.

British Petroleum usó el diseño de equipos virtuales para aprender y transmitir lecciones de la exploración y desarrollo del campo petrolero Andrew en el Mar del Norte a sus contratistas y proveedores. Gente que había encontrado problemas similares en la exploración, compartió información rápidamente con los que estaban en el campo Andrew. Usando equipos virtuales, BP y sus contratistas y proveedores pudieron planear formas radicales de recortar los costos de desarrollo y el tiempo. Al utilizar plenamente la experiencia de su propia gente y trabajar de manera estrecha con contratistas y proveedores, BP ahorró unos 10 millones de dólares o más en el primer año de operaciones del campo Andrew. Pero esta estimación, de acuerdo con Browne, no incluye beneficios que son más difíciles de medir, como la capacidad de ver la expresión en los ojos de alguien durante una videoconferencia cuando esa persona contrae un compromiso. Cada miembro del personal de Browne y cada director general de una unidad de negocios es miembro por lo menos de un equipo virtual. Estos equipos permiten que la gente comparta información entre sí constantemente. Hace poco, Browne participó en una conferencia de administración que conectó gente de Johannesburgo con otra en Singapur.²⁵

Puede verse mayor información sobre British Petroleum en la página web de la organización en <http://www.bp.com>.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Explicar la forma en que los factores ambientales, estratégicos y tecnológicos afectan el diseño de las organizaciones.

El ambiente que enfrenta una organización consiste de interesados externos. Indicamos que cuatro grupos en particular: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores, pueden afectar la forma en que una organización funciona. Factores estratégicos y la opción de estrategia de negocios (bajo costo, enfoque, diferenciación) tienen un impacto directo en el diseño de una organización. Las organizaciones que persiguen una estrategia de bajo costo suelen buscar diseños que dan más importancia a los departamentos funcionales (por ejemplo, contabilidad, finanzas, comercialización). Las estrategias de enfoque pretenden ayudar a una organización a concentrarse en un nicho específico dentro de una industria. Las organizaciones que siguen esta estrategia suelen estructurarse por producto. Las estrategias de diferenciación se basan en la capacidad de una organización para aportar a los consumidores un producto o servicio exclusivo. Estas organizaciones suelen organizarse a lo largo de líneas de productos. Factores tecnológicos determinan el grado de coordinación que se requiere entre individuos, equipos y departamentos para alcanzar las metas de la organización. Se expusieron y analizaron tres tipos de interdependencia: combinada, secuencial y recíproca.

2. Explicar las diferencias entre las organizaciones mecánicas y orgánicas.

Si la administración superior apoya un control estricto, centralizado de las decisiones diarias, es más probable que se use una organización mecánica que una orgánica. Las organizaciones mecánicas son burocráticas y funcionan con eficacia cuando el ambiente es estable. Las organizaciones orgánicas tienen menos reglas y disposiciones, y funcionan bien en ambientes rápidamente cambiantes y en situaciones ambiguas. La gente gana influencia al contribuir a la resolución de asuntos y a la solución de problemas.

3. Describir cuatro diseños de organizaciones tradicionales: funcional, de lugar, de producto y multidivisional.

Un diseño funcional separa la organización a lo largo de varias líneas departamentales, como ventas, finanzas y recursos humanos, y la administración superior puede integrar departamentos conforme sean necesarios. En la división por departamentos por lugar, las diferentes áreas geográficas atendidas por la organización presentan diferentes condiciones ambientales. Todas las funciones suelen realizarse en cada lugar. Un diseño por producto destaca la naturaleza de los productos y servicios de la organización. Cada producto es exclusivo y requiere atención especial por parte de la administración superior. Una forma multidivisional (forma M) es un diseño de producto que es útil para las organizaciones que ofrecen una amplia gama de productos en mercados geográficamente dispersos.

4. Describir tres diseños de organizaciones contemporáneas: multinacional, de red y virtual.

Un diseño multinacional trata de mantener la capacidad organizacional por tres vías entre productos, funciones y áreas geográficas. La producción en varios países plantea enormes problemas de coordinación para los gerentes que deben cumplir al mismo tiempo con las políticas señaladas por las oficinas centrales y con las costumbres locales. Un diseño de red destaca la coordinación horizontal para el manejo de interdependencias en tareas complejas. Este tipo de diseño también incluye el uso de diversas tecnologías de información que habilitan a la organización para procesar vastas cantidades de datos. Un diseño virtual se basa en el concepto de que la gente no necesita trabajar cara a cara, pero puede funcionar bien cuando se conecta por medios electrónicos. Usado principalmente en organizaciones de alta tecnología y de filmación de películas, este tipo de diseño no puede llevarse bien a la práctica sin capacidades electrónicas adecuadas.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Burocracia
Centralización
Cadena de mando
Diseño de lugar
Diseño de producto

Diseño de red
Diseño funcional
Diseño organizacional
Diseño multidivisional
Diseño multinacional

División del trabajo
Estrategia de bajo costo
Estrategia de diferenciación
Estrategia de enfoque
Impersonalidad
Interdependencia de tareas
Jerarquía de autoridad
Organigrama
Organización mecánica

Organizaciones multinacionales
Organización orgánica
Organización virtual
Procedimientos
Reglas
Tecnología
Tramo de control
Unidad de mando

PREGUNTAS DE REPASO

- ¿Cuáles son las tres más importantes competencias gerenciales que los líderes de Yum! Brands deben desarrollar para mantener e incrementar su participación en el mercado global en la industria de comida rápida?
- ¿Es similar la estrategia de negocios de KFC a la de 7-Eleven? Explíquelo.
- ¿Qué impacto tiene la estrategia elegida por KFC sobre la forma en que esta organización está diseñada?
- ¿Cómo afecta la interdependencia tecnológica el diseño de organización virtual de British Petroleum?
- ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas del diseño de organización de Electrolux?
- Las siguientes son algunas razones de la ineficacia organizacional.
 - Falta de claridad en las metas: las metas estratégicas no son claras o no están ligadas a aspectos particulares del diseño de la organización.
 - Falta de alineación interna: el diseño de la organización es inconsistente internamente.
 - Vínculos inefectivos con los consumidores: el diseño no integra bien las demandas de los consumidores.
 - Falta de ajuste interno: el diseño no se ajusta a las necesidades del ambiente.
- Identifique y describa con brevedad una organización (como Kmart, Enron o Sunbeam, entre otras) cuya ineficacia usted crea que refleja estas razones.
- Los administradores globales deben ser capaces de equilibrar las presiones frecuentemente contradictorias de ser responsable en el ámbito local y ser eficiente en lo global. ¿Cómo resuelve Pizza Hut estas presiones contradictorias?
- ARAMARK Corporation, un proveedor mundial de servicios administrados está organizado por líneas de producto, entre ellas cenas en áreas universitarias, cenas de negocios, alquiler de uniformes, correccionales (alimentación de prisioneros), y deportes y recreación (administración de concesiones en varios estadios deportivos). Por ejemplo, la división de deportes y recreación sirvió en 2002 más de 60 000 comidas diarias en la Villa Olímpica de Salt Lake City, Utah. ¿Cuáles son algunos probables problemas de diseño organizacional que enfrenta Joe Neubauer, director general de ARAMARK?
- ¿Qué prácticas suelen encontrarse en un diseño de organización funcional que se tienen que cambiar cuando la administración superior elige un diseño virtual?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo propio

Inventario de diseño efectivo

Instrucciones: Se listan afirmaciones que describen un diseño efectivo de organización. Indique la medida en que usted está de acuerdo o no con cada afirmación como descripción de una organización en la que usted trabaja actualmente o haya trabajado en el pasado. Escriba el número apropiado a continuación de cada afirmación.

- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

- Se suele reconocer y apoyar a los empleados que tratan de cambiar cosas.
- La organización facilita obtener las habilidades necesarias para progresar.
- Los empleados casi siempre saben cómo resulta su trabajo, ya sea bueno o malo.
- Los empleados tienen flexibilidad sobre el ritmo de su trabajo.
- Los administradores facilitan la discusión en las reuniones, para estimular la participación de los subordinados.
- Pocas políticas, reglas y disposiciones limitan la innovación en esta organización.

- _____ 7. Los límites entre equipos, departamentos y divisiones rara vez interfieren con la solución de problemas conjuntos.
- _____ 8. Hay pocos niveles jerárquicos en esta organización.
- _____ 9. Todo mundo sabe cómo su trabajo afectará el trabajo de la persona o equipo siguiente y la calidad del producto o servicio final.
- _____ 10. La organización está bien informada sobre los avances tecnológicos pertinentes a sus procesos, bienes o servicios.
- _____ 11. La organización está tratando constantemente de determinar lo que el consumidor quiere y cómo satisfacer mejor sus necesidades.
- _____ 12. La organización puede adaptarse a la mayoría de los cambios porque sus políticas, su diseño organizacional y los empleados son flexibles.
- _____ 14. Diferentes partes de la organización trabajan juntas; cuando surge el conflicto, a menudo lleva a resultados constructivos.
- _____ 15. Mucha información se comparte abiertamente, según sea adecuado.

Competencia: El manejo del cambio

Cisco Systems

Cisco Systems es una de las compañías de tecnología más destacadas del mundo. Es líder en el desarrollo de ruteadores e interruptores de computadoras, y equipos avanzados de redes y telecomunicaciones que son fundamentales para la Internet. Cuando la compañía comenzó a vender sus acciones al público a principios de los noventa, poca gente había escuchado de ella, y un número todavía menor sabía de los productos que diseñaba y vendía. De hecho, la mayoría de las personas casi nunca ve un producto desarrollado por Cisco Systems, porque los ruteadores e interruptores se encuentran en las computadoras y servidores y en las redes de telecomunicaciones, que mueven y dirigen el flujo de datos a computadoras de escritorio en los negocios y otras organizaciones. Sin los productos para trabajar en la red fabricados por Cisco Systems, la Internet no sería tan avanzada, veloz y versátil como lo es en la actualidad. Para finales de los noventa, mucha gente había llegado a considerar a Cisco Systems como sinónimo de Internet.

Para el fin de 2000, Cisco se había convertido en una compañía de 430 mil millones de dólares, y muchos de sus competidores envidiaban e imitaban su diseño organizacional. En realidad, hasta el descenso económico de la economía estadounidense y el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001, Cisco Systems había crecido a tasas que excedían 20 y hasta 30% anual. Sus equipos de redes de computación se consideran entre los más avanzados. Los competidores de Cisco, Lucent Technologies, Nortel Networks y Ciena Corporation, también venden tecnologías de punta a las organizaciones de telecomunicaciones.

El ascenso de Cisco en el último decenio se debe en parte a sus avanzadas tecnologías y a su habilidad de innovar con rapidez. De igual importancia, Cisco Systems, desde sus primeros días, ha confiado en un diseño organizacional diferente

Calificación e interpretación

Sume los puntos otorgados a las afirmaciones 1-15. Un puntaje de 75-105 señala un diseño organizacional efectivo. Un puntaje de 70-89 indica un diseño mediocre que con probabilidad varía mucho en términos de la manera en que algunos aspectos específicos de la organización trabajan en favor o en contra de la efectividad del diseño. Un puntaje de 50-69 muestra mucha ambigüedad en relación con la organización y el modo en que opera. Un puntaje de 15-49 manifiesta que el diseño acarrea graves problemas.²⁶

Preguntas

1. ¿Qué características específicas de diseño de su organización la orientaron a calificarla del modo en que lo hizo?
2. ¿Cuáles tres competencias administrativas fueron las más importantes en esa organización?
3. ¿Tiene éxito la organización? Explíquelo.

que le permitió tener flexibilidad y, al mismo tiempo, perseguir una estrategia enfocada de negocios. Por una parte, la empresa ha sido sumamente rentable porque no tenía el mismo grado de costos fijos en sus plantas de manufactura que pesaba sobre muchos de sus competidores, entre otros Alcatel, Lucent Technologies y Nortel Networks. Aun más, Cisco cree que tiene que poder reaccionar velozmente a las cambiantes necesidades de sus clientes, sobre todo en la industria de telecomunicaciones, donde el cambio tecnológico es rápido. Por otra parte, la compañía pudo incrementar sus ingresos adquiriendo docenas de empresas cada año para ampliar su línea de productos. Como Cisco realiza comparativamente poca IyD interna, la compañía depende mucho de los empleados recientemente adquiridos para seguir con su alta tasa de innovación de productos y crecimiento en el mercado. Esta estrategia le permitió a Cisco aprovechar tecnologías prometedoras, después de que alguien más había absorbido el costo y riesgo de su desarrollo. Algunas de las características que definen mejor el enfoque de Cisco para organizar a su gente y actividades son las siguientes:

Se apoya en proveedores y socios

Uno de los distintivos más importantes del diseño organizacional de Cisco es su confianza casi total sobre sus proveedores y socios manufactureros para construir, ensamblar, probar y hasta entregar toda la línea de productos de Cisco. La mayoría de los componentes y chips que forman parte de los productos de Cisco es fabricada por compañías que se especializan en un componente específico de la red o ensamble del producto final. Luego se arman estos chips y componentes para crear los productos finales de Cisco. Durante el último decenio, Cisco estableció fuertes relaciones de trabajo con estos fabricantes,

que se convirtieron en parte integral de la red de proveedores de Cisco. Estos proveedores incluyen empresas como Solectron, Flextronics y Sanmina, que pueden fabricar vastas cantidades de componentes clave para los equipos de redes de Cisco a un bajo costo. La empresa depende tanto de sus socios manufactureros, que incluso les enseña a controlar la calidad para satisfacer las altas normas de Cisco. Cisco delega a sus socios la fabricación de productos sofisticados, *ad hoc*, que se ajustan a las especificaciones singulares de cada cliente. Conforme estos socios avanzan en sus capacidades de fabricación, también pueden ayudar mejor a Cisco a responder al acelerado cambio en la tecnología. Para 2000, estos fabricantes se habían vuelto tan importantes para Cisco, que ahora construyen más de 60% de los productos de esta empresa y hasta los envían directamente a los lugares donde se ubican los clientes. Estas relaciones ayudan a Cisco a manejar su inventario y reducir los costos que se requieren en la manufactura de productos complejos. De igual importancia, Cisco ha podido reducir los tiempos de entrega a los clientes de 10 a tres semanas, en la mayoría de los casos.

Diseño rápido del producto

Otra característica importante del diseño organizacional de Cisco es la capacidad de la compañía para diseñar nuevas generaciones de equipos de trabajo en la red con mayor velocidad que sus rivales. Para asegurarse de que puede construir los productos correctos para sus clientes, la empresa estimula de manera activa a sus clientes para que trabajen directamente con los diseñadores e ingenieros de Cisco en la prueba de nuevos diseños de productos. Cisco solicita de sus clientes ideas, sugerencias, críticas y otra retroalimentación para afinar sus habilidades en el desarrollo de productos. John Chambers, director general de Cisco, visita a los clientes con regularidad y los trata como socios a largo tiempo. De hecho, los administradores de Cisco en realidad creen que gran parte de la actividad de desarrollo de productos de la compañía debe efectuarse conjuntamente con sus clientes, porque ellos pueden aportar puntos de vista novedosos y a la vez realistas, de la forma en que los productos deben funcionar. Cisco pregunta a sus clientes la clase de productos y tecnologías que necesitarán en el futuro. Lo que es de mayor importancia, Cisco desea usar la retroalimentación de los clientes como base para exceder sus expectativas con los productos de siguiente generación que se fabrican específicamente para las necesidades de cada cliente. Los clientes pueden trabajar personalmente con los ingenieros de Cisco o mediante la Internet. Cisco incluso permite a sus clientes diseñar y ordenar productos por conducto del sitio de Cisco en la web, donde los clientes pueden vigilar el estatus de sus pedidos en una base de datos constantemente actualizada, en tiempo real, vinculada con los socios fabricantes de Cisco. Al estimular a sus clientes a que usen la Internet,

Cisco también puede escuchar en forma directa sus quejas y sugerencias sobre cómo puede mejorar su equipo futuro de trabajo en redes, para que su uso sea más fácil y su instalación menos costosa.

Retención de personal

El director general John Chambers también cree que, para que Cisco permanezca en la vanguardia tecnológica, la compañía debe buscar nuevas ideas y tecnologías dondequiera que éstas se desarrollen. Esta creencia ha llevado a Cisco a hacer compras masivas de muchas compañías de tecnología de punta, que poseen empleados e ingenieros con diseños creativos. Les indica a los que próximamente serán sus empleados que Cisco los hará líderes en su campo. Cisco ha crecido con tanto éxito por medio de sus adquisiciones, que comparadamente pocos de sus productos están “hechos en casa”. Muchos ejecutivos creen que Cisco es una de las pocas empresas que han tenido éxito en retener a la gente que ha adquirido al comprar otras compañías. Cisco se asegura de que, cuando compra a alguna empresa, ésta tenga algunas características importantes como: 1) ingenieros ambiciosos y con talento; 2) productos o tecnologías que complementan las ofertas propias de Cisco; 3) administradores que se quedarán y se convertirán en importantes líderes de equipos en Cisco después de que se haya finiquitado la compra.

Cisco también ha tenido un éxito especial en la retención de la gente después de efectuar una adquisición, porque no sólo le ofrece una compensación generosa, sino que alienta a los empleados recién incorporados a que se conviertan en líderes de proyectos dentro de Cisco. Chambers establece una relación de reporte directo, para que los gerentes recién incorporados puedan vigilar a muchos de los mismos empleados con los que trabajaban antes de la adquisición. Cisco desea usar a estos ingenieros para desarrollar importantes productos tecnológicos, lo que ayudará a Cisco a mejorar sus propios conocimientos y base de habilidades con el tiempo. En la medida en que estos líderes de proyectos hagan contribuciones importantes al crecimiento e innovación de Cisco, también podrán elevarse rápidamente a los niveles de administración superior. Al paso del tiempo, conforme se familiarizan más con la forma en que Cisco efectúa sus negocios, los empleados recién adquiridos pueden manejar a su vez departamentos completos o unidades de negocios de Cisco para desarrollar nuevas oportunidades para el futuro.²⁷

Preguntas

1. ¿Qué tipo de diseño organizacional utiliza Cisco? ¿Ha sido efectivo? Explíquelo.
2. ¿Cuáles son algunos peligros latentes en el diseño organizacional actual de Cisco?
3. Evalúe las prácticas de Cisco para retener a la gente después de una adquisición.

El cultivo de la cultura organizacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Explicar cómo se desarrollan, se mantienen y cambian las culturas organizacionales.
2. Describir cuatro tipos de cultura organizacional.
3. Analizar la forma en que la cultura organizacional puede influir en la conducta ética de gerentes y empleados.
4. Explicar por qué es importante fomentar la diversidad cultural.
5. Describir el proceso de socialización dentro de la organización y explicar su efecto en la cultura.

Caso introductorio: TDIndustries

LA DINÁMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Formación de una cultura

Competencia: el manejo transcultural. Las diferentes culturas de DaimlerChrysler

Mantenimiento de la cultura

Cambio de cultura

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura burocrática

Cultura de clan

Competencia: el manejo de la comunicación. Synovus

Cultura emprendedora

Cultura de mercado

Usos organizacionales

LA CONDUCTA ÉTICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Impacto de la cultura

Filtración de denuncias

Competencia: el manejo de la ética. Sherron Watkins en Enron

EL FOMENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Desafíos

Usos organizacionales

Competencia: el manejo propio. Linda Glick, de Levi Strauss

SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

Pasos en la socialización

Usos organizacionales

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo de la ética. Evaluación de conductas en una organización

Competencia: el manejo de equipos. La cultura de equipos de Southwest Airlines

TDINDUSTRIES

CASO INTRODUCTORIO

Muchas organizaciones afirman que su personal es su activo más importante, pero TDIndustries lo vive. En los pasados 50 años, esta organización ha desarrollado prácticas de administración que le han permitido convertirse en una de las corporaciones más admiradas de Estados Unidos, actualmente calificada como la cuarta entre la lista de las 100 compañías de *Fortune* recomendables para trabajar. TDIndustries ha crecido hasta convertirse en una compañía de plomería, mecánica y electricidad, de más de 200 millones de dólares, que emplea más de 1 500 personas, muchas de las cuales han estado en la compañía más de 10 años. El director general Jack Lowe cree que el éxito de TDI se puede vincular a su fuerte cultura corporativa.

Para TDI, la creación de una cultura que promueve un alto desempeño y mayor permanencia se basa en el concepto de liderazgo por servicio. La filosofía de líder servidor significa para TDI que los gerentes (servidores) cultivan a los empleados (líderes) al servir y satisfacer las necesidades de otros. En su papel de servidor, Lowe contesta él mismo su teléfono, no tiene sitio reservado en el estacionamiento y trabaja en un cubículo de unos 3 x 4 metros exactamente como cualquier otro. Las bases de la filosofía del servicio incluyen lo siguiente:

- Las personas deben trabajar juntas para construir una compañía. Son socios. Los empleados, desde los supervisores y los colgadores de láminas de metal hasta los directores de seguridad, tienen acciones de TDI.
- Los gerentes deben ganarse el reconocimiento y el respeto de los empleados.
- Los gerentes suponen que sus seguidores están trabajando con ellos y deben ver las cosas desde su perspectiva.

- Los gerentes son formadores de personas, lejos de reprimirlas las apoyan para que se superen.
- Los gerentes pueden ser dirigidos. Ellos no están interesados en que las cosas se hagan a su manera, sino en encontrar la mejor forma de realizarlas.

Para mantener el carácter central del liderazgo por servicio en la cultura organizacional de TDI, se envía a los nuevos empleados a participar en grupos de discusión de liderazgo, que se reúnen cada semana durante mes y medio para discutir sobre diversos aspectos del liderazgo por servicio (como compartir el poder, escuchar y confiar en los otros) y cómo aplicarlos a sus puestos. TDI también ha comenzado un programa de mentoría diseñado para dar a todo el nuevo personal un comienzo positivo en la compañía. Un mentor adopta a un nuevo empleado por los primeros seis meses, y la relación continúa mientras ambos empleados trabajen juntos en el mismo lugar de trabajo. Si el nuevo empleado cambia de lugar de trabajo, se le asigna un nuevo mentor.

Al mismo tiempo que se inscriben en las clases de liderazgo por servicio, los nuevos empleados ingresan a la primera fase de una asignación de trabajo en campo, de dos o tres semanas de duración, diseñada para familiarizarlos con los puestos y las condiciones de trabajo en un sitio de construcción. La fase final consiste en seis semanas de capacitación en el puesto, con mentores, durante la cual el nuevo personal debe ganarse la certificación en diversas habilidades. Al buen término del programa, los empleados reciben un aumento de un dólar por hora, y se espera que se inscriban en la siguiente clase disponible de oficios.¹

Puede verse más información sobre TDIndustries en la página web de la organización en <http://www.tdindustries.com>.

Las competencias y valores de empleados y gerentes juegan un papel importante en la determinación de la efectividad y éxito de una organización. Como lo ilustra el caso introductorio, ciertos estilos, carácter y formas de hacer las cosas, son lineamientos poderosos para la conducta. Entender el alma de una organización requiere sumergirse en gráficas, máquinas y edificios para llegar a la cultura de la empresa o institución.²

En este capítulo se examinará el concepto de cultura organizacional y la manera en que se forma, se mantiene y cambia. También se examinan algunas de sus relaciones posibles con el desempeño y la conducta ética, además del reto de administrar una fuerza laboral con culturas diferentes y, por último, la forma en que las organizaciones socializan a los individuos respecto a sus culturas particulares. Comenzamos con un breve repaso de lo que significa este concepto y cómo se forma, se mantiene y cambia.

Objetivo de aprendizaje:

1. Explicar cómo se desarrollan, se mantienen y cambian las culturas organizacionales.

LA DINÁMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La **cultura organizacional** representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo.³ En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común;
- las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización, como no tener espacios de estacionamiento reservados;
- los valores dominantes que mantiene la organización, como la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”;
- la filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización;
- las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado; y
- el sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.⁴

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional. Con estos seis atributos, ¿cómo describiría usted la cultura de TDI Industries? Estas descripciones le deben dar algunos elementos de juicio sobre por qué TDI ha sido catalogada por la revista *Fortune* como una de las 100 mejores compañías donde trabajar.

La cultura organizacional tiene diversos niveles, como muestra la figura 15.1, que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio. Así como si se pelara una cebolla, varias capas o niveles cubren al menos visible, o más profundo, de la cultura organizacional: el de los **supuestos** y la **filosofía** compartidos, que representa creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer. Por ejemplo, la supuesta clave de TDI es que todos los administradores y empleados son socios, y que el éxito de la compañía depende de que trabajen juntos. Gerentes y empleados por igual están comprometidos con una filosofía de confianza y la importancia de escuchar las ideas y pensamientos de los otros.

El siguiente nivel de cultura es el de los **valores culturales**, que representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre qué cosas son buenas, normales, racionales y valiosas. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas; en algunas, los empleados estarán muy interesados en el dinero; en otras, en la innovación tecnológica o en el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización. En TDI, los valores culturales están representados por el concepto de liderazgo por servicio.

El siguiente nivel es el de la **conducta compartida**, que incluye normas (véase el capítulo 8), que son más visibles y, en cierta forma, más fáciles de cambiar que los valores. El programa de

Figura 15.1 Niveles de cultura organizacional

liderazgo por servicio para todo el nuevo personal de TDI se enfoca en la enseñanza y en compartir las expectativas de las conductas que TDI espera.

El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos. Los **símbolos culturales** son palabras (jerga o lenguaje especializado), ademanes de imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.⁶ Una persona que entra a una estación de policía de la ciudad de Nueva York encuentra símbolos de autoridad y una atmósfera espartana, denotados por las barreras físicas entre civiles y oficiales, el uniforme del oficial de turno; los emblemas de autoridad como la bandera estadounidense, sellos, certificados, fotos de diversos líderes de la ciudad y letreros que prohíben ciertas conductas, además de sillas rígidas de respaldo recto, máquinas expendedoras e instrucciones. En contraste, alguien que pasa al recibidor de OxyChem encuentra calidez: sillones y sofás confortables, cuadros decorativos, plantas y flores, además de material de lectura. Bill Arnold, presidente de Centennial Medical Center, simbolizaba su compromiso con una política de comunicación abierta quitando las bisagras a la puerta de su oficina y colgándola del techo, donde todos podían verla.

En McDonald's los símbolos culturales también comunican un significado estándar. Los restaurantes de McDonald's suelen estar ubicados en construcciones rectangulares con grandes ventanas para que el sol pueda entrar, y con una ambientación cuidadosamente conservada. Los espacios de estacionamiento están pavimentados y son grandes; rara vez hay basura a la vista. Una ventana para automovilistas indica el servicio rápido. El símbolo más prominente es el signo de arcos dorados que domina la construcción, donde las disposiciones de zonificación lo permiten. Dentro, los colores brillantes y las plantas crean una atmósfera casera. Relucientes aparatos de acero inoxidable detrás del mostrador ofrecen una apariencia moderna, eficiente y sanitaria. Principalmente todo está *limpio*. La limpieza se alcanza con un barrido y trapeado interminable de pisos, rápida eliminación de desechos, el recogido instantáneo de charolas sucias y la limpieza inmediata de derrames, lavado de ventanas para borrar manchas y huellas digitales, la limpieza de las mesas desocupadas, y el paso constante del trapo sobre el mostrador. Tanto el interior como el exterior transmiten los símbolos culturales de predecibilidad, eficiencia, velocidad, cortesía, amabilidad y limpieza.

La cultura organizacional es importante para empleados y administradores por igual. Lograr un buen acoplamiento entre los valores de la organización y los del empleado, requiere primero que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia y, segundo, que busque una que comparta sus valores personales. El lector se puede encargar de la primera tarea haciendo una lista de los ocho valores que caracterizan mejor su lugar de trabajo ideal, y de los ocho que menos se ajustan a él, con base en la lista de 54 valores que se muestran en la tabla 15.1. Regrese luego al caso introductorio: ¿Cuáles son los valores de TDI? ¿Le gustaría trabajar en esa organización?

Tabla 15.1

¿Qué aprecia usted en el trabajo?

Los 54 conceptos que se listan en seguida cubren la gama completa de valores que es probable que usted encuentre en una organización. Por favor divídalos en dos grupos: los 27 que serían más característicos de su lugar de trabajo ideal, y los 27 que serían los menos adecuados. Siga dividiendo el grupo en dos hasta que tenga una clasificación por orden, luego determine sus ocho mejores opciones. Resalte también cuáles son sus ocho peores opciones. Cerciórese de que usted elige cuatro valores de la lista **USTED ES** y cuatro valores de la lista **SU COMPAÑÍA OFRECE**. Pruebe su ajuste con la empresa observando si los valores de la compañía se encuentran entre los ocho mejores y los ocho peores de su lista.

Las ocho mejores opciones

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Las ocho peores opciones

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

USTED: 1. Es flexible 2. Es adaptable 3. Es innovador 4. Es capaz de aprovechar oportunidades 5. Gusta de experimentar 6. Asume riesgos 7. Es cuidadoso 8. Busca la autonomía 9. Se siente cómodo con las reglas 10. Es analítico 11. Pone atención al detalle 12. Es preciso 13. Se orienta al equipo 14. Está dispuesto a compartir información 15. Se orienta a las personas 16. Tiene buena disposición 17. Es calmado 18. Gusta de apoyar 19. Es audaz y osado 20. Es asertivo 21. Se orienta a la acción 22. Está dispuesto a tomar la iniciativa 23. Es reflexivo 24. Se orienta a los logros 25. Es exigente 26. Se siente cómodo con la responsabilidad individual 27. Se siente cómodo con el conflicto 28. Es competitivo 29. Es muy organizado 30. Se orienta a los resultados 31. Le interesa hacer amigos en el trabajo 32. Es colaborador 33. Está dispuesto a ajustarse a los colegas 34. Es entusiasta con el trabajo.

SU COMPAÑÍA OFRECE: 35. Estabilidad 36. Predecibilidad 37. Altas expectativas de desempeño 38. Oportunidades de crecimiento profesional 39. Alta remuneración por un buen desempeño 40. Seguridad en el empleo 41. Elogios por un buen desempeño 42. Una clara filosofía de guía 43. Un bajo nivel de conflicto 44. Un énfasis en la calidad 45. Una buena reputación 46. Respeto por los derechos individuales 47. Tolerancia 48. Informalidad 49. Equidad 50. Una cultura unitaria en toda la organización 51. Un sentido de responsabilidad social 52. Horarios largos 53. Relativa libertad de las reglas 54. La oportunidad de distinguirse o ser diferente de los otros.

Fuente: Adaptado de Siegel, M. The perils of culture conflict. *Fortune*, 9 de noviembre de 1998, 259; Chatman, J.A. y Jehn, K.A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can they be?, en *Academy of Management Journal*, 1994, 37, 522-553.

FORMACIÓN DE UNA CULTURA

Una cultura organizacional se forma como respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta: 1) la adaptación externa y la supervivencia, y 2) la integración interna.⁷

La **adaptación externa y la supervivencia** se relacionan con el modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluye resolver los siguientes temas.

- **Misión y estrategia:** identificar la misión principal de la organización y seleccionar estrategias para alcanzarla.
- **Metas:** establecer metas específicas.
- **Medios:** determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de premiación.
- **Medición:** establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas, equipos y departamentos.

La **integración interna** se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas.

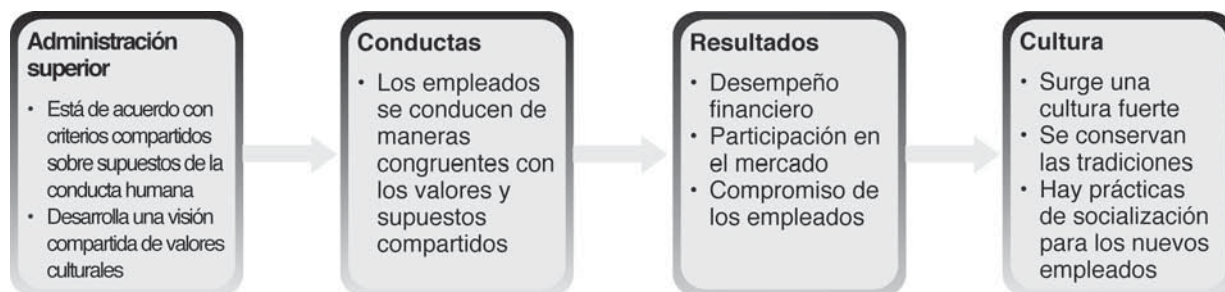
- *Lenguaje y conceptos*: identificar métodos de comunicación y desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- *Límites de grupo y de equipos*: establecer criterios para la membresía a grupos y equipos.
- *Poder y estatus*: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- *Premios y castigos*: desarrollar sistemas para estimular las conductas deseables y desanimar las indeseables.⁸

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna. La figura 15.2 muestra un patrón común de surgimiento de las culturas organizacionales. En compañías nuevas, como Dell Computers, eBay y Microsoft, el fundador o unos pocos individuos clave determinarán en gran parte la cultura organizacional. Más tarde en la vida de la organización, la cultura reflejará una mezcla compleja de los supuestos, valores e ideas del fundador u otros de los primeros directivos de nivel superior y el aprendizaje y las experiencias posteriores de administradores y empleados.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país donde se ubica la empresa también modelan la cultura de las organizaciones que operan en él. Los valores dominantes de una cultura nacional se pueden ver reflejados en las restricciones que terceros imponen a las organizaciones. Por ejemplo, la forma de gobierno de un país tendrá un impacto drástico en la manera en que una organización realiza sus operaciones. Además, sus integrantes fueron educados en una sociedad específica y, por tanto, llevan a la empresa los valores dominantes de la sociedad. Por ejemplo, en Estados Unidos las personas aprenden valores, como la libertad de expresión o el respeto a la vida privada de cada quien, a partir de los valores culturales del país. La presencia o ausencia de éstos y otros valores dentro de la sociedad en general influyen en la conducta organizacional. Por último, las crecientes operaciones globales han obligado a tomar conciencia de que las diferencias de las culturas nacionales afectan en gran medida la eficacia organizacional. Las empresas multinacionales descubrieron que las estructuras y culturas organizacionales efectivas en una parte del mundo no lo son en otra. El siguiente recuadro de Competencia en el manejo transcultural ilustra el impacto de las culturas alemana y estadounidense en la conducta de los administradores de DaimlerChrysler.

Un punto de vista es que las diferencias culturales al nivel de la sociedad crearon los conflictos dentro de DaimlerChrysler. Pero algunos de los nuevos empleados argumentan que las diferencias en filosofías y valores de administración fueron la raíz del problema. Lo que es más probable es que ambas explicaciones tengan parte de la razón. En última instancia, DaimlerChrysler llegará a desarrollar su propia cultura distintiva, que mezcle elementos de las formas estadounidense y alemana de hacer las cosas. Mientras más pronto suceda, más fácil será para todos trabajar juntos de modo productivo.

Figura 15.2 **Cómo surgen las culturas**



COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL*LAS DIFERENTES CULTURAS DE DAIMLERCHRYSLER*

En un salón de conferencias, sin ventanas y 15 pisos abajo de la suite ejecutiva, siete empleados alemanes y estadounidenses de DaimlerChrysler están debatiendo el futuro de los fabricantes de automóviles recién fusionados. El meollo del asunto radica en el hecho de que, después de la fusión formal de las dos organizaciones, siguen siendo esencialmente dos compañías separadas, una alemana y otra estadounidense. ¿Por qué?

Si DaimlerChrysler ha de convertirse en una organización global, debe convencer a los empleados en todos los niveles de que es importante trasladarse a diferentes partes del mundo. Docenas de equipos están yendo y viniendo entre las matrices duales de la empresa en Stuttgart, Alemania, y Auburn Hills, Michigan. Hace poco, la compañía deseaba transferir a 60 empleados entre Alemania y Estados Unidos para que se encargaran de trabajos que durarían entre dos y cinco años. Hubo pocos voluntarios. Parte del problema tiene que ver con preocupaciones personales. La mayoría de los estadounidenses no habla alemán y no desea dejar sus espaciosos hogares en Estados Unidos para irse a vivir a departamentos o casas más pequeñas en Stuttgart, donde los bienes raíces son mucho más caros. La resistencia al cambio es fuerte, aunque DaimlerChrysler está proporcionando a sus empleados que viven en el extranjero, pero que mantienen su residencia permanente en su país o su ciudadanía propia, el equivalente a tres meses de sueldo para cubrir todos los gastos de traslado, incluyendo hoteles y comidas y los costos de conseguir vivienda en la nueva localidad, más una cantidad adicional si el costo de vida en el nuevo país es más alto que en Estados Unidos.

La esencia del problema de la integración es la diferencia en las culturas corporativas de ambas compañías. Los gerentes de Chrysler desean utilizar una estrategia de negocios de bajo costo. Quieren que se coloquen los anuncios de los nuevos modelos en la Internet y reducir de esa manera la necesidad de imprimir folletos detallados a color, que se enfoquen en la confiabilidad, la eficiencia y un plácido estilo de vida. Los gerentes de Daimler desean folletos brillantes a color donde se destaque la elegancia, la opulencia y la alta calidad de la ingeniería. En el debate sobre el folleto, ambos grupos acordaron que apareciera en colores azul y amarillo. Ms. Vahdiek, el abogado de Daimler, hizo la observación de que éstos también eran los colores de Lufthansa, la aerolínea alemana. El señor Wilhelm, representante de recursos humanos de Chrysler, dijo que también eran los de la universidad de Michigan.

En Alemania, las reuniones duraban todo el día y luego todos los gerentes salían a cenar. En Stuttgart, el grupo solía cenar en Dopo, un restaurante italiano con una buena lista de vinos. Después de la comida, surgían los verdaderos temas. Los gerentes estadounidenses querían usar video o teleconferencias con el fin de reducir la frecuencia de las 14 horas de viaje entre sus lugares en Estados Unidos y Stuttgart, y los gastos que representaban. Se imaginaban a sus contrapartes alemanes “dando vueltas, corriendo, con un casco de acero en la cabeza y gritando siempre: ‘Sí, general’”. Los alemanes se imaginaban a sus contrapartes estadounidenses como “vaqueros y siempre disparando desde la cadera”.

Otra diferencia radica en los conceptos que los gerentes estadounidenses y alemanes tienen de aquello que es digno de apreciar. En la vieja organización Chrysler, se practicaba la “delegación de autoridad”. Los empleados tenían acceso a los administradores superiores y los llamaban por su nombre de pila. En Daimler, los empleados se enfocaban en la justicia social. Los títulos, la ubicación de la oficina y otras prestaciones eran símbolos importantes de estatus que dictaban las relaciones de poder y autoridad entre los empleados. Las diferencias en estos valores corporativos constituyeron obstáculos para la integración de equipos transculturales efectivos. Los gerentes de Daimler entendían que sus contrapartes de Chrysler sólo querían ver resultados y no estaban orientados a los detalles. A la inversa, los de Chrysler creían que los gerentes de Daimler estaban orientados más al proceso, eran demasiado lentos para alcanzar sus metas y estaban muy orientados a los detalles. Por último, Chrysler no era una compañía tan global como Daimler, de manera que daba menos valor a la experiencia en puestos internacionales

Puede verse más información sobre DaimlerChrysler en la página web de la organización en <http://www.daimlerchrysler.com>.

como vía de ascenso para sus gerentes. En contraste, la mayoría de los gerentes de Daimler había vivido fuera de Alemania en algún momento en sus respectivas carreras. Haber ocupado un puesto internacional era un paso necesario en su desarrollo profesional para ampliar sus competencias de manejo transcultural y de manejo propio.⁹

MANTENIMIENTO DE LA CULTURA

Las formas en que opera y se administra una organización tendrán efectos tanto intencionales como no buscados en el mantenimiento o cambio de la cultura organizacional. En la figura 15.3 se muestra un método básico de mantener la cultura de una organización: la empresa contrata personas que parecen adaptarse a aquélla; luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y las actividades aceptadas.

Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que la simple contratación de las personas adecuadas y el despido de las que no se acoplan. Los indicadores más poderosos de la cultura de la organización son: 1) aquello a lo que los directivos y los equipos prestan atención, evalúan y controlan; 2) las formas en que los directivos (sobre todo los administradores de nivel superior) reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales; 3) el modelado, la enseñanza y la asesoría de funciones administrativas y de equipos; 4) los criterios de asignación de premios y estatus; 5) los criterios de contratación, selección, ascensos y despidos de la organización; y 6) los ritos, ceremonias y anécdotas de la organización.¹⁰

Aquello a lo que prestan atención administradores y equipos. Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye aquellos procesos y conductas a los que directivos, gerentes y equipos prestan atención, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática transmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos. Por ejemplo, Tom Salonek, presidente de Go-e-biz.com, empresa de consultoría de negocios por medios electrónicos, sostiene una reunión de 15 minutos todas las mañanas a las 7:25 a.m. en punto con su personal de ventas, que utiliza teléfonos celulares para llamar desde donde se encuentre. Todos comparten sus retos y resultados

Figura 15.3 Métodos para mantener la cultura organizacional



del día anterior. Salonek vigila estrictamente los contactos de ventas que se han hecho, y paga 20 dólares diarios extra a quienes cumplen sus cuotas diarias de contactos.

Reacciones a incidentes y crisis. Cuando una organización enfrenta una crisis, como la del 11 de septiembre de 2001, ataques terroristas o la pérdida de un gran cliente, su manejo por parte de los directivos y los empleados revela mucho sobre su cultura. La forma en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambian la cultura en algún sentido. Por ejemplo, una organización que se enfrenta a una reducción drástica de la demanda de su producto, podría reaccionar suspendiendo o despidiendo empleados. O podría reducir las horas de trabajo o la remuneración sin disminuir la fuerza laboral. La alternativa seleccionada indica el valor asignado a los recursos humanos, y refuerza y mantiene la cultura vigente o señala un cambio importante en ella. Esta situación ocurrió en Lincoln Electric después de que la empresa formalizó una política de empleo continuo garantizado en 1958. Todo trabajador con más de dos años de antigüedad en la compañía, tenía la garantía de laborar por lo menos 30 horas a la semana, 49 semanas al año. La compañía respondió a una baja en la demanda de sus productos de soldadura y motores eléctricos durante la recesión de los ochenta recortando la jornada de todos los empleados de 40 a 30 horas. Muchos de ellos fueron reubicados y la fuerza total de trabajo se redujo ligeramente mediante la atención normal de las jubilaciones y la restricción de la contratación. Los bonos de incentivo de fin de año se siguieron pagando.¹¹

Modelado, enseñanza y asesoría de funciones. Algunos aspectos de la cultura organizacional se comunican a los empleados por la forma en que los directivos los tratan. Como lo indica el caso introductorio, los gerentes de TDIIndustries se relacionan con los empleados según los principios de liderazgo por servicio. Todo el personal de nueva contratación en TDI asiste a un programa formal de capacitación, y los asesores revelan la cultura de TDI mediante una mentoría diaria en el puesto. En Four Seasons Hotels and Resorts, se muestran películas a todos los nuevos capacitandos que recalcan el servicio al cliente. Los gerentes también demuestran buenas prácticas de servicio al consumidor o al cliente cuando interactúan con éstos. El énfasis reiterado en las buenas relaciones con el cliente, tanto en la capacitación como en la conducta diaria, ayudan a crear y mantener una cultura orientada hacia el cliente en toda la organización de Four Seasons.¹²

Asignación de premios y estatus. Los empleados también aprenden sobre la cultura organizacional por medio del sistema de premiación. Los premios y castigos relacionados con las diversas conductas transmiten a los empleados las prioridades y valores, tanto de los administradores individuales como de la organización. En TDIIndustries, los empleados tienen derecho a un plan de jubilación de 401 mil dólares después de sólo 90 días, y pueden ganar hasta 7 000 dólares si refieren a un candidato que sea contratado por la compañía. Todos los empleados reciben una capacitación múltiple para realizar diversas tareas con el fin de reducir los cuellos de botella en la producción y las diferencias de estatus entre los oficios de plomería, electricidad, mecánica y otros. En Sara Lee, los programas estimulan a los gerentes de diferentes niveles a tener acciones en la compañía. La justificación es que los gerentes deben tener interés en la salud financiera de la compañía, con base en su desempeño global.

En forma similar, el sistema de estatus de la organización mantiene ciertos aspectos de su cultura. La distribución de privilegios (una oficina en la esquina en un piso alto, alfombrado, una secretaria privada o un espacio de estacionamiento particular) demuestra qué funciones y conductas son más valiosas para la organización. En el Chase Manhattan Bank de Nueva York, Jim Donaldson fue ascendido a vicepresidente de fideicomisos globales. Su nueva oficina estaba bien equipada en su mayor parte con los símbolos de un estatus relativamente alto. Pero antes de que se le permitiera tomar posesión de ella, su jefe le ordenó al departamento de mantenimiento que recortara una tira de 12 pulgadas en todo el perímetro de la alfombra. En Chase Manhattan, la alfombra de pared a pared es un símbolo de estatus que se concede a los vicepresidentes superiores y personal de mayor rango.

Sin embargo, una organización puede usar los premios y símbolos de estatus en forma ineficaz e incoherente. En estas condiciones pierde una gran oportunidad de ejercer influencia en su cultura, porque las prácticas de premiación y la cultura parecen estar fuertemente vinculadas en la mente de sus integrantes. De hecho, algunas autoridades creen que el método más eficaz para influir en la cultura organizacional es mediante el sistema de premiación.¹³

Reclutamiento, selección, ascensos y despidos. Como sugiere la figura 15.3, una de las formas básicas en que las organizaciones mantienen una cultura, consiste en el proceso de reclutamiento. Además, los criterios utilizados para determinar qué persona se asigna a empleos o puestos específicos, quién obtiene los aumentos y los ascensos y por qué, a quién se separa de la organización mediante el despido o jubilación adelantada, etc., refuerzan y demuestran aspectos básicos de una cultura. Estos criterios llegan al conocimiento de toda la organización y pueden sostener o cambiar la cultura existente.

Ritos y ceremonias. Los ritos y ceremonias organizacionales son actividades o rituales planeados con un significado cultural importante. Ciertas actividades de los gerentes o de los empleados pueden convertirse en rituales que se interpretan como parte de la cultura organizacional. Entre los ritos y ceremonias que la respaldan están los de iniciación, descenso de posición, refuerzo e integración. En la tabla 15.2 se indican ejemplos de cada uno de estos cuatro tipos de ritos y se identifican algunas de sus consecuencias deseables.

Una ceremonia utilizada en Mary Kay Cosmetics Company ofrece un buen ejemplo de ritos de refuerzo. Durante ceremonias sofisticadas de entrega de premios, se entregan prendedores de oro y diamantes, estolas de piel y Cadillac rosados a las vendedoras que alcanzan sus cuotas de ventas. La música tiende a despertar y expresar emociones, y todos los participantes conocen la canción de Mary Kay:

“I’ve Got that Mary Kay Enthusiasm” [“Tengo el entusiasmo de Mary Kay”], que fue escrito por un miembro de la organización con la tonada del himno cristiano “I’ve Got that Old Religion”. Este cántico es una expresión directa de la cultura de Mary Kay, y se canta con fervor durante las ceremonias de entrega de premios. Estos eventos recuerdan la ceremonia de elección de Miss América, con todos los participantes luciendo atuendos de gala, muy elegantes. El ambiente es típico de un auditorio con un escenario frente a una gran multitud entusiasmada. Es evidente que la intención de las ceremonias es aumentar la identidad y el estatus de los socios de alto desempeño y destacar los premios por excelencia de la compañía.¹⁴

Relatos organizacionales. Muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de leyendas y relatos que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas leyendas y relatos transmiten la cultura existente de los empleados más antiguos a los nuevos, y resaltan los aspectos importantes de esa cultura y algunos pueden permanecer largo tiempo. Southwest Airlines tiene una cultura exclusiva. Herb Kelleher, su fundador y ahora presidente del consejo de administración, hizo del desarrollo y mantenimiento de la cultura uno de sus principales deberes. Se puede describir el estilo de Kelleher como una combinación del sentido de ahorro de Sam Walton (por ejemplo, no hay autos de la empresa ni membresías de clubes, y los ejecutivos pernoctan en los mismos hoteles que las tripulaciones de vuelo) y la extravagancia del actor Robin Williams. Ha llegado a fiestas de Southwest vestido como Elvis Presley, como reina travesti con atuendos y accesorios extravagantes y exagerados, y en otros “uniformes de diversión”. Ha jugado vencidas con el presidente de una línea aérea de Carolina

Tabla 15.2

Ritos y ceremonias organizacionales		
TIPO	EJEMPLO	POSIBLES CONSECUENCIAS
Ritos de iniciación	Entrenamiento básico, ejército estadounidense	Facilita la transición a nuevas funciones; minimiza las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan
Ritos de degradación	Despido de un gerente	Reduce el poder y la identidad; reafirma la conducta apropiada
Ritos de mejoramiento	Ceremonias de la compañía Mary Kay Cosmetics	Elevan el poder y la identidad; recalcan el valor de la conducta adecuada
Ritos de integración	Fiestas de oficina	Estimulan sentimientos comunes que vinculan a los miembros entre sí

Fuente: Adaptado de Trice, H. M., y Beyer, J. M., *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993, 111.

del Norte por el derecho a usar la frase publicitaria “Just Plane Smart”. (Kelleher perdió, y argumentó que fue porque se había fracturado una muñeca tratando de salvar a un niño de ser atropellado por un autobús.) También perdió un juego H-O-R-S-E en el aeropuerto Hobby con el entrenador de los Houston Rockets, Rudy Thomjanovich. Escribió una columna para el boletín de la compañía titulada. “So, What Was Herb Doing All This Time?” [“¿Qué ha estado haciendo Herb todo este tiempo?”] En otra columna, recuerda la vez en que un representante de servicios al cliente se quedó voluntariamente con una pasajera anciana, que sintió miedo de estar sola cuando su vuelo tuvo que permanecer en tierra a causa de la niebla. El agente “sabía” que eso era lo que Herb hubiera hecho.¹⁵

CAMBIO DE CULTURA

Los mismos métodos básicos que se utilizan para mantener la cultura de una organización, se pueden emplear para modificarla. En otras palabras, la cultura se podría modificar si se cambia: 1) aquello a lo que directivos y equipos prestan atención; 2) la forma en que se enfrentan las crisis; 3) los criterios de reclutamiento de nuevos miembros; 4) los criterios de ascenso dentro de la organización; 5) los criterios de premiación, y 6) los ritos y ceremonias organizacionales.¹⁶

El cambio de la cultura de la organización puede ser difícil, y por lo menos dos preocupaciones sugieren precaución. Primero, hay quienes cuestionan el hecho de que los valores muy arraigados, fundamentales, de la cultura organizacional sean susceptibles de cambio. Según este punto de vista, concentrar los esfuerzos de los administradores en la modificación de conductas y procedimientos ineficaces, tiene más sentido que tratar de cambiar la cultura organizacional. Aún más, algunos gerentes afirman que el cambio de conducta funcionará sólo si se basa en la cultura ya existente.

Segundo, la evaluación correcta de la cultura organizacional es difícil en sí misma. La mayoría de las organizaciones grandes y complejas en realidad cuentan con más de una cultura. Por ejemplo, el departamento de policía de Gainesville, Florida, posee culturas perceptiblemente diferentes basadas en los turnos laborales y el rango de sus oficiales. Estas culturas múltiples también se conocen como **subculturas**. Toda empresa puede tener por lo menos tres culturas: una de operación (los empleados de línea), una de ingeniería (el personal técnico y profesional) y una ejecutiva (la administración superior). Cada cultura proviene de los muy diferentes puntos de vista que suelen tener estos tres grupos.¹⁷ Al enfrentarse a subculturas diversas, la administración puede tener dificultades para: 1) evaluarlas correctamente y 2) llevar a cabo los cambios necesarios.

A pesar de estas preocupaciones, creemos que es factible cambiar las culturas organizacionales y, al mismo tiempo, esencial en el caso de empresas en decadencia o cuando hay cambios significativos en el ambiente externo. El cambio exitoso en la cultura organizacional requiere:

- comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que directivos y empleados comprendan a partir de dónde comienzan;
- brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y estar dispuestos a actuar según esas ideas;
- encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo del cual puedan aprender los empleados;
- no atacar en forma frontal la cultura, sino determinar modos de ayudar a empleados y equipos para que realicen sus trabajos con más eficacia;
- considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un productor de milagros;
- reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de cinco a 10 años; y
- vivir la cultura nueva, porque las acciones dicen más que las palabras.

La transformación de Harley-Davidson es un ejemplo de cómo una compañía cambió su cultura.¹⁸ Cuando Richard Teerlink se hizo cargo de la presidencia de Harley-Davidson en 1987, las diferencias en calidad entre Harley-Davidson y sus competidores eran escandalosas. Por ejemplo, sólo 5% de las motocicletas de Honda no pasaban la inspección; más de 50% de las Harley

fallaban en la misma prueba. El valor agregado por cada empleado de Honda era tres veces más que en Harley. Las relaciones de Harley con sus distribuidores eran malas, porque éstos se veían obligados a proporcionar servicios gratuitos a los clientes a causa de los defectos de fábrica. Así que, ¿qué hizo Teerlink? Se propuso cambiar la cultura de Harley-Davidson, meta que logró antes de jubilarse en 1999.

Primero, comenzó a centrar la atención en el aprendizaje organizacional e individual en todos los niveles por medio de un instituto para el liderazgo (Leadership Institute). El instituto se diseñó para presentar los objetivos y cultura de Harley a los nuevos trabajadores, al mismo tiempo que permitía a los trabajadores actuales comprender mejor el diseño de la organización y los efectos de la competencia en el desempeño de Harley. Los gerentes prepararon una serie de explicaciones no técnicas de la forma en que el flujo de efectivo y la producción flexible afectan el éxito financiero. Se enseñó a los trabajadores de línea cómo es que los productos, ventas y productividad afectan la rentabilidad. Se realizaron cambios sustanciales en las descripciones, responsabilidades y procesos de producción de los empleados, en un esfuerzo por enriquecer los puestos y la delegación de autoridad a los trabajadores. Estos esfuerzos se llevaron a cabo por medio de capacitación múltiple y ampliación de responsabilidades de los puestos. Teerlink eliminó los puestos de vicepresidente de mercadotecnia y operaciones porque no agregaban valor al producto. Equipos de empleados, como un “equipo para crear demanda” que está a cargo de la fabricación de productos, y un “equipo de apoyo al producto” son los que ahora toman estas decisiones. Los empleados formaron círculos de calidad, que se convirtieron en una fuente de ideas de la base hacia arriba para mejorar la calidad. Los empleados crearon un sistema de revisión por parte de los compañeros de igual nivel para evaluar el desempeño de cada uno, en lugar de confiar sólo en las evaluaciones de los supervisores. Estas evaluaciones ayudan a determinar los sueldos de los empleados.

En segundo lugar, para recapturar la mística de Harley, Teerlink revitalizó a los Harley Hogs, un grupo de clientes formado para conseguir que la gente participara más activamente en el motociclismo. Se formó el grupo Ladies of Harley para incrementar el hábito y el interés de montar motocicletas entre mujeres jóvenes. Teerlink y su personal acudieron regularmente a reuniones de motociclistas en el camino y ayudaron a los clubes a patrocinar diversos actos de beneficencia. Harley también emitió una tarjeta de crédito a miles de motociclistas y los alentó para que la usaran para comprar motocicletas, servicios y accesorios. La venta de mercancías, incluyendo playeras, ropa, joyería, pequeños accesorios de piel y otros numerosos artículos, permite a los clientes identificarse con la compañía. Como lo expresó Teerlink: “Muy pocos son los productos que causan tanta emoción como para que la gente se tatúe su logotipo en el cuerpo”.

En el capítulo 16 se aborda en forma más extensa el cambio organizacional. Muchas de las técnicas y métodos específicos para cambiar conductas organizacionales que se presentan en este capítulo también pueden usarse para modificar la cultura organizacional. En verdad, cualquier programa amplio de cambio organizacional representa, en cierto sentido, un intento de cambiar la cultura organizacional.

Nunca se dirá lo suficiente respecto a cuán difícil llega a ser el cambio en las culturas organizacionales. De hecho, la incompatibilidad de las culturas organizacionales y su resistencia al cambio han sido una de las barreras más importantes para el éxito de las fusiones empresariales, como lo ilustra el caso de DaimlerChrysler. Para que una fusión resulte efectiva, al menos una de las organizaciones que se fusionan (y en ocasiones ambas) deberá cambiar su cultura.

Objetivo de aprendizaje:

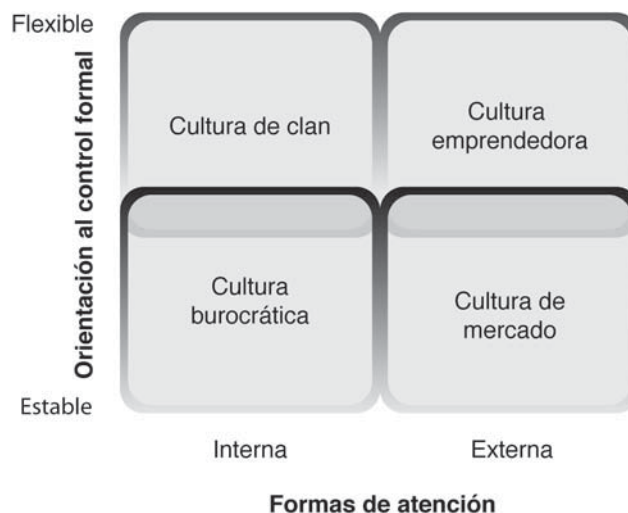
2. Describir cuatro tipos de cultura organizacional.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón que es único para esa organización (por ejemplo, la cultura de Southwest Airlines en comparación con la de American Airlines). Sin embargo, las culturas organizacionales sí tienen algunas características comunes.¹⁹ En la figura 15.4 se propone un marco de análisis. El eje vertical refleja la orientación de control relativo de una organización, que varía de estable a flexible. El eje horizontal refleja el enfoque relativo de atención de una organización, que va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan,

Figura 15.4

Marco de tipos de culturas



Fuente: Adaptado de Hooijberg, R., y Petrock, F. On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 1993, 32, 29-50; Quinn, R. E., *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

emprendedora y de mercado. En una organización de cultura homogénea como Southwest Airlines, predominará uno de estos tipos básicos de cultura. En el departamento de policía de Dallas, Bank of America, Microsoft y otras organizaciones fragmentadas desde el punto de vista de su cultura, es probable que no sólo existan múltiples culturas, sino que compitan por la superioridad.

Así como con los diseños, diferentes culturas organizacionales pueden ser apropiadas en distintas circunstancias, y ningún tipo único de cultura es apropiado para todas las situaciones. Sin embargo, algunos empleados pueden preferir una cultura a otra. Al leer acerca de cada cultura, considere cuál es la que más se ajusta a su preferencia. Los empleados que laboran en una organización con una cultura que se ajusta a su propio punto de vista de cultura ideal tienden a estar comprometidos con ella y a ser optimistas acerca de su futuro.

CULTURA BUROCRÁTICA

Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una **cultura burocrática**. Recordemos que las preocupaciones de largo plazo de una burocracia son la predecibilidad, eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizados. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales, y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.

La mayoría de los gobiernos locales, estatales y federales tiene culturas burocráticas que pueden impedir su efectividad. El manual para el personal federal, que detalla las reglas de contratación y despido, tiene miles de hojas. Se necesitan cientos de páginas sólo para explicar cómo llenar algunas de las formas. El proceso de aprobación para ordenar una computadora puede llevarse meses, en cuyo tiempo el equipo solicitado puede haber sido remplazado en el mercado por una nueva generación de equipos.

CULTURA DE CLAN

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una **cultura de clan**.²⁰

Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Entienden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables ante la organización de sus actos.

Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia, y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores.

En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su destino común en la organización. El patrón de ascenso ocupacional desde los puestos más bajos tiene como resultado una amplia red de colegas con quienes han colaborado en algún momento y que comparten experiencias similares. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración. Una cultura de clan genera sentimientos de propiedad personal de un negocio, un producto o una idea. Además, la presión de los colegas para sujetarse a las normas importantes es fuerte. La riqueza de la cultura crea un ambiente en que pocas áreas quedan totalmente libres de las presiones normativas. Dependiendo de los tipos de normas, la cultura puede generar un comportamiento que toma riesgos y acepta innovaciones, o al contrario. Se supone que el éxito depende sustancialmente de la sensibilidad hacia los clientes y la preocupación por otras personas. Se piensa que el trabajo en equipo, la participación y toma de decisiones por consenso conducen a este éxito.

El siguiente recuadro de Competencia del manejo de la comunicación destaca cómo Synovus Financial Corporation, una empresa de Columbus, Georgia, con 113 años de existencia, comunica su cultura a sus empleados y clientes. Synovus es una organización de 16 mil millones de dólares con más de 11 000 empleados en el sudeste de Estados Unidos. Bill Turner, el actual director general de Synovus, ha escrito un libro, *The Learning of Love. A Journey Toward Servant Leadership (El aprendizaje del amor. Una jornada hacia el liderazgo por servicio)*, que describe sus experiencias en la vida y los valores que conforman la cultura de su organización. Se escogió deliberadamente el nombre de la organización porque es la combinación de las palabras sinergia y novus, sinergia, que significa que la interacción de las partes separadas rinde un resultado que es mayor que la suma de sus partes, y novus, que remite a una calidad superior y diferente de otros en la misma categoría.²¹

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

SYNOVUS

Synovus gasta más de 10 millones de dólares anuales para capacitar y desarrollar a los miembros de equipos en su propio Centro para el Desarrollo del personal. De acuerdo con su director, Genei Mize, el centro desea observar a la persona en su totalidad y, al hacerlo, cree que la gente producirá a un alto nivel, lo que los beneficiará no sólo a ellos mismos, sino también a la organización. En el centro, se inducta a los miembros de equipos en la cultura de Synovus por medio de conferencias, dramatizaciones, participaciones en simulacros y ejercicios en capacitación

para el liderazgo. Todos los programas están enfocados a maximizar la oportunidad de crecimiento (desarrollo personal y organizacional) y las capacidades interpersonales de los miembros de los equipos. Los gerentes de la organización narran sus experiencias ante los capacitandos, para que puedan aprender más de la gente de la empresa. Examinan información conseguida de otros programas y del curriculum en línea de la compañía, lo que permite a los miembros del equipo “narrar sus propias historias”. Bill Johnson, actual presidente de Synovus, cuenta una historia que su abuelo le platicó acerca de una trabajadora en el molino, que había cosido los ahorros de su vida en el dobladillo de su vestido y quedó lesionada cuando su vestido se atoró en una máquina. El secretario del molino le ofreció guardarle su dinero con seguridad y pagarle intereses mensuales mientras ella se recuperaba de sus lesiones. Poco después, el secretario ofreció el mismo servicio a todos los trabajadores del molino. Este acto de bondad inspiró el establecimiento de un banco de ahorros, que posteriormente se convirtió en Synovus. Ha pasado más de un siglo desde ese vestido roto, pero el espíritu manifestado en la historia se mantiene vivo en Synovus.

Para retener a los miembros del equipo, Synovus contribuye hasta con 21% de los sueldos de los miembros del equipo a un plan de jubilación (el porcentaje nacional es de 7%). El Plan constructor de riqueza/jubilación), se basa en el desempeño anual de toda la empresa. Synovus también tiene un amplio paquete de prestaciones, Right Choice (elección correcta), que sirve para recordar a los empleados la razón por la que se unieron inicialmente a ella. Los beneficios incluyen seguros de salud, ayuda para adopciones, horarios flexibles de trabajo, participación de puestos, cuentas flexibles de gastos, ayuda para colegiaturas, programas de receta de medicinas, y mucho más. También aporta 50 centavos por cada dólar que un miembro de equipo emplea en la compra de acciones de Synovus. Más de 80% de los miembros que tienen derecho a ello, participan en ese programa. La organización también patrocina semanas de aprecio de equipos, iluminación de árboles, desayunos con Santa Claus, retiros de fin de semana, búsqueda de huevos de Pascua, torneos de pesca de róbalo y otras actividades para alentar a los miembros y sus respectivas familias a divertirse.

Puede verse mayor información sobre Synovus en la página web de la organización en <http://www.Synovus.com>.

CULTURA EMPRENDEDORA

Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la **cultura emprendedora**. Existe compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. La efectividad significa ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento, y se les estimula y premia bien. A fines de 2000 y gran parte de 2001, muchas de las compañías dot.com fracasaron porque sus líderes carecían de las competencias administrativas para construir las empresas y manejar las relaciones externas con sus apoyos financieros.

Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como Microsoft, Dell y muchas empresas nuevas del Silicon Valley. La innovación y el espíritu empresarial son valores que tenían su(s) fundador(es). Jeff Bezos comenzó Amazon.com en su hogar de dos recámaras, en Seattle. Posteriormente, él y sus amigos convirtieron su garage en oficina y tendieron extensiones de todos los tomacorrientes para llevar electricidad a tres computadoras. Para ahorrar dinero, Bezos fue a Home Depot y compró puertas de madera. Con ménsulas y tablas de madera de 2 x 4, convirtió las puertas en escritorios que costaron 60 dólares cada uno. En la actualidad, los escritorios se siguen fabricando en la misma forma. Al principio, el dinero escasea para la mayoría de estas compañías que apenas arrancan, y la habilidad del empresario para conseguir el dinero para iniciarlas frecuentemente es crucial para su supervivencia.

CULTURA DE MERCADO

La **cultura de mercado** se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento

de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. El director general Christos Cotsakos, describe la cultura de mercado de E*Trade en esta forma: “En E*Trade somos atacantes. Somos depredadores. Creemos en el derecho divino de tener una parte del mercado”. Richard Causey, tesorero de Enron, declaró que Kenneth Lay, director general de la empresa, sentó las bases de su cultura de mercado al estimular una cultura despiadada de “*El ganador se lleva todo*”. Enron reclutó una banda de jóvenes con maestrías en administración de empresas, engréidos e inexpertos, y los dejó solos para hacer lo que fuera necesario para realizar negocios, sin importar las consecuencias. “Se le indicaba a uno llegar hasta el límite y se le daban los recursos para hacerlo”, dice Causey. Tyco y Gulf Western, entre otras, son organizaciones que han creado culturas de mercado.

En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender), y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato, renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. Por ejemplo, un gerente de restaurante de Pizza Hut que incrementa las ventas ganará más dinero, y la empresa obtendrá más ganancias por el mayor volumen de ventas generado.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión sobre los miembros de la organización, pero cuando lo hace, se espera que los miembros se ajusten a ella. En Enron, se permitía (en teoría) a los empleados que ellos mismos hicieran sus propios arreglos de viaje con cualquier agencia. Sin embargo, Sharon Lay, hermana de Ken Lay, era dueña de una agencia de viajes en Houston que recibía ingresos de 6.8 millones de dólares por comisiones de los viajes de Enron. Los empleados que no hacían sus arreglos por conducto de su agencia, lo podían hacer una sola vez. Memorandos de la oficina de Ken Lay les recordaban que debían usar la agencia de ella.

En las culturas de mercado, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para la remuneración del desempeño o evaluar las solicitudes de asignación de recursos. No se juzga formalmente a los gerentes por su efectividad en su papel de modelos o mentores. La ausencia de un compromiso de largo plazo por ambas partes propicia un débil proceso de socialización. No se da importancia a las relaciones sociales con los compañeros de trabajo, y hay pocos incentivos económicos vinculados directamente con la cooperación con los colegas. Se espera que los gerentes cooperen con gerentes en otros departamentos sólo en la medida necesaria para alcanzar sus propios objetivos de desempeño. El resultado es que pueden no construir una extensa red de colegas dentro de la organización. Con frecuencia, la cultura de mercado está vinculada a las metas mensuales, trimestrales y anuales de desempeño, con base en las utilidades.

USOS ORGANIZACIONALES

La cultura organizacional tiene el potencial de mejorar el desempeño organizacional, la satisfacción individual, la sensación de certeza de la forma en que se deben manejar los problemas, y así sucesivamente. Sin embargo, si una cultura organizacional deja de estar en sintonía con los cambios de expectativas de los interesados internos o externos, puede declinar la efectividad de la organización. La cultura organizacional y el desempeño están claramente relacionados, aunque la evidencia respecto de la naturaleza exacta de estas relaciones es contradictoria. Los estudios que muestran las relaciones entre muchos atributos culturales (que se destacan en la prensa popular como importantes para el desempeño) y un gran desempeño, no han sido consistentes en el transcurso del tiempo. Con base en lo que sabemos de las relaciones cultura-desempeño, parece que es bueno que los gerentes y las organizaciones adopten un enfoque de contingencia. Es poco

probable que una investigación más profunda de este tema descubra “la mejor” cultura organizacional (ya sea en términos de fortaleza o tipo).

Lo que sí sabemos respecto de las relaciones entre la cultura y el desempeño es lo siguiente:

- La cultura organizacional puede tener un impacto importante en el desempeño económico de una empresa a largo plazo.
- Es probable que la cultura organizacional sea un factor aún más importante en la determinación del éxito o el fracaso de las empresas en el próximo decenio.
- No son raras las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido a largo plazo; se desarrollan con facilidad, incluso en empresas con abundante personal razonable e inteligente.
- Aunque son difíciles de cambiar, es posible lograr que las culturas organizacionales mejoren el desempeño, si los gerentes entienden lo que sostiene la cultura.²²

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas. Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender tanto la trayectoria de la empresa como sus métodos de operación actuales. Este conocimiento ofrece directrices sobre las conductas esperadas para el futuro. Segundo, la cultura organizacional puede fomentar el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este compromiso produce sentimientos compartidos de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional, mediante sus normas, sirve como mecanismo de control para canalizar el comportamiento deseable e inhibir el indeseable. Por último, ciertos tipos de cultura organizacional se relacionan en forma directa con una mayor efectividad y productividad que otros.

Es constante la necesidad de determinar cuáles atributos de una cultura organizacional se deben conservar y cuáles se deben modificar. En Estados Unidos, durante los ochenta, muchas organizaciones comenzaron a cambiar sus culturas para poder responder mejor a las expectativas de los consumidores respecto de la calidad del producto y el servicio. A finales de los noventa, otras más iniciaron la reevaluación del ajuste de sus culturas a las expectativas de la fuerza laboral. Desde la Segunda Guerra Mundial, la fuerza de trabajo de Estados Unidos ha registrado cambios demográficos y se ha diversificado en gran medida. Más y más empleados han comenzado a sentir que las culturas organizacionales establecidas hace decenios están fuera de época respecto de los valores contemporáneos. Revisaremos el desafío de ajustar las culturas organizacionales establecidas para satisfacer las expectativas de una fuerza laboral demográficamente diversificada en el resto de este capítulo.

Objetivo de aprendizaje:

3. Analizar la forma en que la cultura organizacional puede influir en la conducta ética de gerentes y empleados.

LA CONDUCTA ÉTICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los problemas éticos en las organizaciones siguen siendo motivo de gran preocupación para administradores y empleados. La bancarrota y el escándalo de Enron es el ejemplo reciente más prominente de no promover el comportamiento ético entre gerentes y empleados de la organización. Joseph Berardino, director general de Arthur Andersen, reconoció en una audiencia del Congreso estadounidense que investigaba la bancarrota de Enron que: “Estados Unidos alberga una industria nacional de contadores y banqueros dedicados a buscar maneras de eludir las reglas de auditoría”. KPMG Peat Marwick, una empresa de contabilidad que es parte de las Cinco Grandes, formó en fecha reciente una nueva unidad con la intención de ayudar a sus clientes a crear una “organización moral”. La empresa sostiene que el proceso de aplicar principios éticos en las auditorías, puede fomentar buenas prácticas de negocios y beneficia su cultura corporativa.

IMPACTO DE LA CULTURA

Investigadores y administradores comienzan a explorar la posible repercusión de la cultura organizacional en la conducta ética. La cultura organizacional significa una compleja acción recíproca de los sistemas formales e informales que pueden apoyar la conducta ética o no ética. Los sistemas formales son el liderazgo, las estructura, políticas, los sistemas de premiación, los

programas de orientación y la capacitación, así como los procesos de toma de decisiones. Entre los sistemas informales están las normas, los héroes, los rituales, el lenguaje, los mitos, las leyendas y las historias o anécdotas.

La cultura organizacional parece afectar la conducta ética de varias maneras. Por ejemplo, una cultura que da importancia a las normas éticas respalda el comportamiento ético. Además, la administración superior desempeña un papel esencial en el fomento de la conducta ética al comportarse correctamente. Si los gerentes de niveles inferiores observan que los de nivel superior acosan sexualmente a otras personas, falsifican cuentas de gastos, desvían embarques a clientes preferidos, engañan con la posición financiera de la organización, y otras formas de comportamiento falto de ética, suponen que tales conductas son aceptables y que se recompensarán en el futuro. Así, la presencia o ausencia del comportamiento ético en las acciones administrativas influye en la cultura prevaleciente y la refleja. La cultura organizacional puede fomentar la aceptación de responsabilidades por las consecuencias de las acciones, con lo que aumenta la probabilidad de que la gente se comporte en forma ética. De manera alterna, la cultura podría diluir la responsabilidad derivada de las consecuencias del comportamiento carente de ética, con lo que se vuelve más probable este tipo de conducta. En resumen, las prácticas de negocios éticas provienen de culturas organizacionales éticas.

Un concepto importante que vincula la cultura organizacional con la conducta ética es la **inconformidad organizacional por principios**, por la que las personas en una organización protestan, sobre bases éticas, respecto de alguna práctica o política. Algunas culturas no sólo la permiten sino incluso la estimulan; otras la castigan.

Un empleado podría usar varias estrategias para intentar un cambio en las conductas no éticas, entre ellas:

- llevar a cabo una denuncia secreta o pública de acciones no éticas a niveles superiores de la organización;
- realizar una denuncia secreta o pública de acciones no éticas a alguien fuera de la organización;
- amenazar en forma secreta o pública a un transgresor o a un gerente culpable con denunciar acciones no éticas; o
- negarse callada o públicamente a poner en práctica una orden o política carente de ética.

FILTRACIÓN DE DENUNCIAS

Como manera de mostrar inconformidad con los principios organizacionales, la **filtración de denuncias** se refiere a la revelación que hacen empleados o ex empleados de las prácticas organizacionales ilegales, inmorales o ilegítimas, a personas u organizaciones que tienen la posibilidad de cambiar tales prácticas. El denunciante carece de poder para lograr un cambio directo de la práctica indeseable, por lo que acude a otros, ya sea dentro o fuera de la organización.

El colapso de Enron comenzó cuando Sherron Watkins se sentó frente a su computadora el 14 de agosto de 2001, y comenzó a escribir un memorando inquisitivo, y ahora famoso, a su jefe, Kenneth Lay. “Me siento increíblemente nerviosa ante el riesgo de que tengamos una implosión causada por una ola de escándalos contables”, escribió. El memo de siete hojas de Watkins se convirtió en el arma que disparó la actual investigación de supuestos malos manejos financieros en Enron y Arthur Andersen. El siguiente recuadro de Competencia en el manejo de la ética destaca algunos de estos temas.

COMPETENCIA: EL MANEJO DE LA ÉTICA

SHERRON WATKINS EN ENRON

El público supo del memorando de Sherron Watkins el 14 de enero de 2002, después de que Enron se había declarado en bancarrota (el 2 de diciembre de 2001). En su escrito, Watkins presenta evidencia de que Kenneth Lay y otros ejecutivos de Enron sabían que las finanzas de la empresa daban tumbos mucho antes que el público y otros empleados. En el verano de 2001,

luego de la renuncia del director general Jeff Skilling, Lay invitó a los empleados a que le remitieran sus preocupaciones. Watkins le envió el memorando, que detallaba su desasosiego respecto de las prácticas contables “raras” que se utilizaban para ocultar las pérdidas de la compañía, declarando que “Enron se ha vuelto un lugar de trabajo riesgoso”. Se notificó a los contadores de Arthur Andersen de sus preocupaciones, pero no hubo acción alguna en ese tiempo.

La destrucción de documentos por empleados de Enron y Arthur Andersen refleja la cultura que era premiada en Enron. En la primavera de 2001, el ex ejecutivo de Enron, Cliff Baxter, advirtió al entonces director general Skilling de las dudosas prácticas financieras que podrían conducir, con el tiempo, a la caída de Enron. Al hablar, perdió toda oportunidad de ser nombrado presidente de la compañía. La cultura en Enron estimulaba y premiaba a los gerentes para que corrieran altos riesgos. Skilling había instalado pocos controles internos, y estimulaba a los gerentes a que llevaran las prácticas financieras hasta su límite. Al carecer de controles financieros, se pasaban por alto contabilidad y transacciones financieras cuestionables. Antiguos empleados de Enron decían que Skilling creó y personificó la cultura desfachatada de Enron, donde asumir riesgos, hacer componendas y “pensar fuera de lo ortodoxo” eran ampliamente premiados. Skilling creía que el dinero era lo único que importaba: “Uno compra la lealtad con dinero”. Arthur Andersen, que proveía servicios tanto de auditoría como de consultoría, pasó por alto prácticas sospechosas porque se le pagaban 52 millones de dólares anuales por sus servicios.

Los administradores superiores leían los números y castigaban a los que no producían. El incremento en ingresos era premiado con grandes aumentos de sueldo. Los bonos y las extravagantemente elogiosas revisiones de desempeño se basaban en las componendas: entre más y más grandes, mejor. Por desgracia, las ganancias estimadas en las transacciones a menudo tenían poca semejanza con las utilidades reales que generaban. Baxter, que estaba a cargo de Enron North American, negoció y vendió personalmente grandes cantidades de energía fuera de los libros a los socios de Enron, o inversiones de Joint Energy Development (desarrollo conjunto de energía), como JEDI II. No se registraron las pérdidas resultantes por miles de millones de dólares. En forma similar, se reporta que Michael Kopper, gerente de finanzas, y Andrew Fastow, director financiero, crearon una sociedad por 125 000 dólares para descargar las pérdidas de Enron de los libros de contabilidad de la compañía, y luego vendieron la sociedad a Enron en 10.5 millones de dólares. Los administradores y los comités del consejo de administración que se supone debían vigilar las prácticas financieras de la empresa, junto con los auditores externos, habían sido escogidos cuidadosamente por el director general y le eran leales.²³

Este tipo de actividades de denuncia no carece de riesgos. Watkins dice que la vida en Enron se volvió sumamente dolorosa para ella después de su revelación. Se le confiscó su computadora y se le cambió de oficina, lejos del departamento de contabilidad. Cuando Jeff McMahon, que era tesorero de Enron, reveló a sus superiores las transacciones de Fastow, inmediatamente fue transferido a otro puesto lejos de la “acción”. Cliff Baxter se suicidó, sabiendo que las finanzas de Enron eran sospechosas en el mejor de los casos y fraudulentas en el peor. La persona que presenta inconformidad con los principios organizacionales se arriesga al despido, reducción de categoría, aislamiento, ostracismo e incluso amenazas de daños y muerte de ella y de los miembros de su familia. Muchas veces están en juego millones o incluso miles de millones de dólares. Además, el denunciante podría equivocarse sobre acciones individuales u organizacionales. Por tanto, intentos mal dirigidos de detener una conducta en apariencia carente de ética, dañarían sin necesidad a los empleados o las organizaciones.

Las siguientes acciones pueden ayudar a crear una cultura organizacional que estimule la conducta ética.

- Sea realista al establecer valores y metas respecto de las relaciones del empleo. No prometa lo que la organización no sea capaz de cumplir.
- Estimule la información proveniente de toda la organización en cuanto a cuáles son valores y prácticas apropiados para poner en marcha la cultura. Elija valores que representen los puntos de vista tanto de los empleados como de los gerentes.

- Opte por una cultura *fuerte* que estimule y premie la diversidad y la inconformidad de principios, como los mecanismos para presentar agravios y quejas, u otros procedimientos de revisión interna.
- Proporcione programas de capacitación para gerentes y equipos sobre la adopción y puesta en práctica de los valores de la organización. Estos programas deberán recalcar los principios éticos y legales fundamentales y presentarán los aspectos prácticos de aplicar pautas de procedimientos.²⁴

Una cultura organizacional efectiva debe estimular la conducta ética y desanimar la conducta no ética. Hay que reconocer que la conducta ética tal vez “cueste” a la organización y a la gente. Una empresa global que se niega a pagar un soborno para asegurar un negocio en un país específico, quizá pierda ventas. Una persona perderá financieramente si no acepta un soborno. En forma similar, una organización o individuo en apariencia ganaría con acciones carentes de ética. Una organización tal vez se burle de la ley de Estados Unidos si paga sigilosamente sobornos a funcionarios a fin de ganar la entrada en un mercado nuevo. Un agente de compras de una gran empresa recibirá sobornos por comprar todos los suministros de oficina necesarios a un proveedor determinado. Sin embargo, muchas veces esas ganancias son de corto plazo.

A largo plazo, una organización no podrá operar con éxito si su cultura y valores no son congruentes con los de la sociedad. Esto es tan cierto como que a largo plazo una organización no sobrevivirá a menos que proporcione bienes y servicios que la sociedad desee y necesite. Una cultura organizacional que fomente la conducta ética no sólo es más compatible con los valores culturales prevalecientes en Estados Unidos, sino que tiene un buen sentido de los negocios.

Objetivo de aprendizaje:

4. Explicar por qué es importante fomentar la diversidad cultural.

EL FOMENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

En el capítulo 1 se mencionó mucho que las organizaciones cada vez son más diversas en términos de género, raza, procedencia étnica y nacionalidad. Más de la mitad de la fuerza laboral en Estados Unidos corresponde a mujeres, grupos de las minorías e inmigrantes recientes. La diversidad creciente de empleados en muchas organizaciones brinda beneficios importantes, como estrategias de comercialización más exitosas para diferentes tipos de clientes, mejores tomas de decisiones y tal vez mayor creatividad e innovación. Las estadísticas del Departamento de Trabajo de Estados Unidos para Workforce 2000 sugieren que 80% de todos los nuevos empleados que ingresen a la fuerza de trabajo durante el siguiente decenio estará compuesto por mujeres o negros. Ya sea que estén motivados por la necesidad económica o por elección, las organizaciones estarán compitiendo por talento en este mercado. En DuPont, un grupo de trabajadores afroestadounidenses abrió hace poco prometedoros mercados nuevos para la empresa al concentrar su atención en los agricultores negros. Un equipo multicultural produjo a la compañía una ganancia de alrededor de 45 millones de dólares en negocios nuevos, al cambiar la forma en la que DuPont diseña y comercializa materiales de decoración (por ejemplo, las cubiertas de mostradores) con el fin de que resulten más atractivos para los clientes de otros países.

DESAFÍOS

Junto con sus beneficios, la diversidad cultural conlleva costos y preocupaciones, incluyendo las dificultades en la comunicación, conflictos al interior de las organizaciones y rotación de personal. El fomento efectivo de la diversidad cultural promete seguir siendo un reto significativo para las organizaciones durante mucho tiempo. Si han de tener éxito, éstas tienen que trabajar arduamente para resolver estos temas. En el siguiente recuadro de Competencia de manejo propio, Linda Glick, directora de sistemas de información de Levi Strauss and Company, describe tanto los beneficios como los retos que surgen de una fuerza laboral multicultural.

USOS ORGANIZACIONALES

No hay respuestas fáciles para los retos de administrar una fuerza laboral culturalmente diversa. Sin embargo, las investigaciones han revelado ciertas características comunes de valores de los

COMPETENCIA: EL MANEJO PROPIO

LINDA GLICK, DE LEVI STRAUSS

Linda Glick comenzó su carrera en Levi Strauss como programadora. Pronto, los gerentes de Strauss se dieron cuenta de que era una persona con competencias excelentes de comunicación, transculturales y de equipo. Su dominio de dos idiomas, además del materno, fue una gran ventaja en una compañía que consideraba que sus productos tenían un atractivo global. Su primer puesto en el grupo internacional fue especialmente valioso, porque era un grupo pequeño donde no importaban títulos y otros símbolos de la cultura de Levi. Los miembros del equipo de Levi se gritaban y aullaban unos a otros por asuntos del negocio, pero después salían juntos a beber cerveza. Este puesto le dio a Glick la oportunidad de aprender todas las operaciones comerciales de todas las líneas de productos. En ese primer puesto, ella aprendió que en Levi los líderes efectivos eran los que escuchaban, entendían las preocupaciones de otras personas y tenían pensamientos creativos para resolver problemas y dejaban que otras personas tomaran las decisiones.

Más tarde, como gerente en lugares lejanos, también enfrentó retos peculiares. Cuando fue a Japón, no hablaba japonés. En su primera reunión con un proveedor de cremalleras, se encontró con prejuicios de género. Los gerentes japoneses creían que ella era una traductora, y la trataban conforme a ello. Se esperaba que se sentara en silencio, no hiciera preguntas, se pusiera de pie cuando los hombres salían del salón, que sirviera el té, etc. La reunión se sostuvo totalmente en japonés. Aunque los proveedores japoneses la consideraban una persona maravillosa, les era difícil aceptarla como gerente con sus responsabilidades. Sin embargo, como ella entendía íntegramente el negocio de Levi y adoptó un enfoque de alta energía en el negocio (por ejemplo, negociaciones serias, reuniones puntuales y agendas de reunión bien organizadas), al final la aceptaron.

Su experiencia en México requirió una conducta diferente. Las reuniones eran caóticas, los líderes perdían el control de las conversaciones y las reuniones programadas para comenzar a las 9:00 am por lo general no comenzaban sino mucho después. Le fue difícil entender las actitudes machistas que se tenían respecto de las mujeres. No era parte de su personalidad ser agresiva y pelear para ser escuchada, pero entendió que si no lo hacía sería apartada y menospreciada.

La filosofía de Glick es: “El cambio es duro y doloroso. Todos gravitamos hacia lo cómodo, familiar y confortable. No sabemos si tenemos la resistencia y templanza para adoptar el cambio y llevarlo a buen término”. Para ser un gerente efectivo en una corporación multinacional como Levi Strauss, la persona necesita estar enfocada, creer en sus propias habilidades y creer que otros pueden tomar buenas decisiones.²⁵

Para ver más información sobre la cultura de Levi Strauss, visite la página web de la organización en <http://www.levistrauss.com>.

empleados, filosofía administrativa y cultura organizacional presentes en las organizaciones con programas efectivos de administración de la diversidad. Estas características se resumen en las siguientes directrices útiles.

- Los administradores y empleados deben comprender que una fuerza laboral diversificada incluirá perspectivas y enfoques diferentes, y valorar con sinceridad la diversidad de opiniones y puntos de vista.
- Los directivos de la organización deben reconocer tanto las oportunidades de aprendizaje como los retos que la expresión de perspectivas diferentes presenta a la organización.
- La cultura organizacional debe crear una expectativa de altos estándares de desempeño y ética de todos.
- La cultura organizacional debe estimular el desarrollo personal.
- La cultura organizacional debe promover la apertura.
- La cultura organizacional debe lograr que los trabajadores se sientan apreciados.
- La organización debe tener una misión claramente expresada y ampliamente comprendida.

La tabla 15.3 presenta un cuestionario útil para examinar su conocimiento de los temas de diversidad. Tómese ahora un momento para responderlo. ¿Qué aprendió acerca de usted mismo?

Objetivo de aprendizaje:

- 5. Describir el proceso de socialización dentro de la organización y explicar su efecto en la cultura.

SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

El significado general del término **socialización** es el proceso mediante el cual los miembros más viejos de una organización transmiten a los miembros más jóvenes las habilidades y el conocimiento sociales necesarios para desempeñarse con eficacia en esa sociedad. De manera similar, la **socialización organizacional** es el proceso sistemático por el cual una organización incorpora a los nuevos empleados a su cultura.²⁶ En otras palabras, se refiere a la transmisión de la cultura organizacional de los administradores y empleados superiores a los nuevos empleados, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales necesarios para desarrollar las funciones y tareas organizacionales con éxito.

La socialización brinda los medios por los que las personas aprenden los aspectos internos de una organización al unirse a ella. Esto incluye aprender los valores, reglas, procedimientos y normas del grupo de trabajo, de los departamentos y de la organización; fomentar las relaciones sociales y de trabajo; y desarrollar las competencias necesarias para realizar los deberes de un puesto. Resulta interesante que las etapas por las que pasa un empleado durante la socialización, recuerden en muchos aspectos las cinco etapas del desarrollo de grupo que se estudiaron en el capítulo 8.

PASOS EN LA SOCIALIZACIÓN

La figura 15.5 presenta un ejemplo de proceso de socialización organizacional. No representa el proceso de socialización de todas las organizaciones. Sin embargo, es frecuente que muchas empresas con culturas fuertes como Disney, TDIndustries y Southwest Airlines, frecuentemente sigan por lo menos algunos de estos pasos en la socialización de los empleados nuevos.

Tabla 15.3

Cuestionario de diversidad	
<i>Instrucciones</i>	
Indique sus punto de vista poniendo una C (cierto) o una F (falso) a continuación de cada una de las nueve afirmaciones siguientes.	
1. Conozco las reglas y costumbres de varias culturas diferentes.	_____
2. Sé que tengo estereotipos de otros grupos.	_____
3. Me siento cómodo con gente de antecedentes distintos de los míos.	_____
4. Me asocio con personas que son distintas de mí.	_____
5. Encuentro satisfactorio trabajar en un grupo multicultural.	_____
6. Considero que el cambio es estimulante y emocionante.	_____
7. Me gusta aprender de otras culturas.	_____
8. Cuando trato con alguien con un conocimiento limitado de mi idioma, le tengo paciencia y trato de entenderlo.	_____
9. Encuentro que dedicar tiempo a fomentar relaciones con otros es útil porque se hacen más cosas.	_____
<i>Interpretación</i>	
Cuantas más respuestas afirmativas tenga usted, es más adaptable y está más abierto a la diversidad. Si usted tiene cinco o más respuestas afirmativas, probablemente usted es alguien que encuentra valor en experiencias transculturales.	
Si usted tiene menos de cinco respuestas afirmativas, usted puede resistirse a colaborar con la gente que es diferente a usted. Si ese es el caso, usted puede encontrar que su interacción con otras personas está bloqueada en ocasiones.	

Fuente: Adaptado de Gardenswartz, L., y Rowe, A. What's your diversity quotient?, en *Managing Diversity Newsletter*, Jamestown, Nueva York (sin fecha).

Figura 15.5

Pasos en la socialización



Paso uno. Los candidatos se seleccionan con cuidado. Personas con experiencia en el reclutamiento utilizan procedimientos estandarizados y buscan características específicas que estén relacionadas con el éxito en la empresa.

Paso dos. Experiencias que inducen humildad durante los primeros meses del trabajo hacen que los empleados pongan en duda su conducta, creencias y valores anteriores. En la academia naval de Estados Unidos, este adoctrinamiento incluye saludar a todos los compañeros estudiantes de grado superior, ponerse en posición de firmes cuando le habla un compañero estudiante de grado superior y memorizar hechos triviales sobre la academia (por ejemplo, su fecha de fundación, número y nombre de sus edificios, el marcador del juego de fútbol contra la academia de West Point, etc.). Este autocuestionamiento fomenta la apertura hacia la aceptación de las normas y valores de la organización.

Paso tres. Una capacitación dura, práctica, conduce al dominio de una de las disciplinas fundamentales del negocio. Los ascensos se vinculan a antecedentes de trayectoria comprobada.

Paso cuatro. Se pone especial atención en medir los resultados operacionales y premiar el desempeño. Los sistemas de premiación son indicadores reales de los valores que subyacen en una cultura organizacional. Si el sistema de premiación recompensa a gerentes y empleados individuales, no es probable que el uso de equipos resulte efectivo, ya que no hay premios (reconocimiento) por ayudar a otros a tener éxito en sus encargos de trabajo.

Paso cinco. Se da importancia a la adhesión a los valores de la organización. La identificación con valores comunes permite a los empleados justificar sacrificios personales derivados de su pertenencia a la organización.

Paso seis. Reforzar las tradiciones acarrea leyendas e interpretaciones de sucesos importantes en la trayectoria de la organización, que confirman su cultura y metas. La tradición refuerza un código de conducta para “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

Paso siete. Los modelos de funciones congruentes y características congruentes se relacionan con aquellos que se reconocen como parte de la vía rápida para el ascenso y el éxito.

Disney World tiene un proceso efectivo de socialización que utiliza algunos de estos siete pasos para asegurarse de que se divertirán 30 000 visitantes diarios.²⁷ Cada año, Disney contrata

más de 2 000 personas y emplea más de 25 000 en Disney World. Los sueldos parten de 6.35 y 6.45 dólares por hora, y aquellas personas que no pueden contratar vivienda, se alojan en un complejo Disney, con habitaciones individuales. Disney selecciona con cuidado a todos sus posibles nuevos empleados (paso uno). Después de que se entregan las solicitudes de empleo, éstas son revisadas para ver si tienen antecedentes penales. Se elimina a todos los que sí los tienen. Todos los trabajadores de Disney World deben seguir estrictamente las reglas (por ejemplo, nada de bigotes, tatuajes visibles, pendientes que perforen el cuerpo, y ningún color de cabello fuera de lo “normal”) y normas de Disney (como las de realizar un esfuerzo adicional para cerciorarse de que los huéspedes disfrutan de una buena experiencia), y comportarse de cierta manera. Para aprender estas reglas, normas y conductas, los nuevos miembros del elenco (nuevo personal) reciben entrenamiento formal en Disney University en grupos de 45 personas y siguen un programa rígido. Durante el programa Tradición I, que dura día y medio, los nuevos miembros del elenco aprenden el lenguaje de Disney y los cuatro valores de la empresa: seguridad, cortesía, espectáculo o diversión y eficiencia. También reciben capacitación sobre el modo en que deben contestar las preguntas de los huéspedes, sin importar la sencillez o dificultad de la pregunta (paso cinco). Aproximadamente 40% de los nuevos miembros del elenco terminan el entrenamiento Tradición I. Muchos simplemente renuncian cuando entienden lo que entrañan sus puestos y las reglas. Una vez que han terminado la fase Tradición I, los miembros del elenco siguen con una socialización adicional en las áreas de atracción (Adventureland, Fantasyland y otras), a las que se unirán. Esta sesión, que puede durar otro día y medio, cubre las reglas para cada área. Por último, pero no por eso de menor importancia, está el entrenamiento en el puesto por miembros con experiencia que realmente trabajan en una atracción. Esta parte del proceso de socialización puede llevarse hasta dos semanas y media, periodo durante el cual los nuevos miembros visten un disfraz, aprenden a cantar una canción (donde sea apropiado), y comienzan a relacionarse efectivamente con los otros miembros del elenco y los huéspedes (paso tres).

USOS ORGANIZACIONALES

Todas las organizaciones y grupos socializan a sus nuevos miembros en alguna forma, pero los pasos pueden variar mucho en cuanto a lo explícito que son, su alcance y duración. En general, conviene una rápida socialización. Para el individuo, reduce rápidamente la incertidumbre y ansiedad que rodean un nuevo trabajo. Para la organización, ayuda al nuevo empleado a ser productivo con rapidez. Las organizaciones con culturas fuertes tal vez resulten en particular hábiles en la socialización. Si la cultura es efectiva, el proceso de socialización contribuirá al éxito organizacional. Sin embargo, si la cultura necesita cambios, un proceso de socialización fuerte reduce las posibilidades de aplicar los cambios necesarios.

Los procesos de socialización sólidos crean algunos dilemas adicionales. Por ejemplo, GE, Xerox, Disney y otras organizaciones acuden a programas de desarrollo ejecutivo para socializar a su personal de reciente contratación. ¿Qué tan sólida debe ser su socialización? ¿Quiere la organización que este personal piense en forma parecida, al menos en términos de un cierto nivel de análisis lógico e inteligente? ¿Que tengan los mismos valores de negocios y sentido de profesionalismo? De alguna manera la respuesta a estas preguntas tiene que ser “sí”. Sin embargo, el exceso de socialización corre el riesgo de crear hombres y mujeres corporativos rígidos, de mente estrecha. La meta de los procesos de socialización en la mayoría de las organizaciones es desarrollar pensadores independientes, comprometidos con lo que creen que es correcto mientras, al mismo tiempo, los ayuda a convertirse en jugadores que colaboran en un equipo, con buenas habilidades interpersonales. Esta meta representa un reto para la socialización, la cual, para ser efectiva, tiene que equilibrar estas dos exigencias.

El proceso de socialización puede afectar al empleado y al éxito organizacional en diversas formas.²⁸ En la tabla 15.4 se listan algunos resultados posibles de la socialización. Estos resultados no están determinados sólo por el proceso de socialización de una organización. Por ejemplo, la satisfacción laboral es función de muchas cosas, entre ellas la naturaleza de la tarea, la personalidad y necesidades de la persona, la naturaleza de la supervisión, las oportunidades de tener éxito y ser recompensado, etc. (Véase el capítulo 2.) Más bien, la socialización exitosa puede contribuir a la satisfacción laboral, en tanto que la socialización sin éxito puede contribuir a la insatisfacción.

Tabla 15.4

Tipos básicos de señales no verbales

UNA SOCIALIZACIÓN EXITOSA SE REFLEJA EN

- Satisfacción en el puesto
- Claridad de funciones
- Alta motivación para el trabajo
- Entendimiento de la cultura, se percibe control
- Alta participación en el trabajo
- Compromiso con la organización
- Ejercicio del puesto
- Alto desempeño
- Internalización de valores

UNA SOCIALIZACIÓN NO EXITOSA SE REFLEJA EN

- Insatisfacción en el puesto
- Ambigüedad y conflicto en las funciones
- Baja motivación para el trabajo
- Malos entendidos, tensión, se percibe descontrol
- Baja participación en el trabajo
- Falta de compromiso con la organización
- Ausentismo, rotación de personal
- Bajo desempeño
- Rechazo de valores

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Explicar cómo se desarrollan, se mantienen y cambian las culturas organizacionales.

La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. Incluye una filosofía, normas y valores comunes. En otras palabras, expresa las “reglas del juego” para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como la forma de interactuar con personas externas de la empresa, como proveedores y clientes. Algunos aspectos de la cultura organizacional están representados por símbolos, héroes, ritos y ceremonias culturales. La cultura organizacional se desarrolla como respuesta a los retos de la adaptación externa, la supervivencia y la integración interna. La creación de la cultura de una organización también recibe la influencia de la cultura de la sociedad en general dentro de la cual debe funcionar la organización.

Los métodos principales para mantener y cambiar la cultura organizacional incluyen: 1) identificar aquello a lo que los directivos y los equipos prestan atención, miden y controlen; 2) reconocer las formas en que los directivos y empleados reaccionan ante las crisis; 3) usar el modelado, enseñanza y asesoría de funciones; 4) desarrollar y aplicar criterios para la premiación; 5) utilizar criterios congruentes en el reclutamiento, selección y promociones internas y el despido de la organización; y 6) los ritos, ceremonias y relatos organizacionales.

2. Describir cuatro tipos de cultura organizacional.

Aunque todas las culturas organizacionales son singulares, se identificaron y analizaron cuatro tipos generales: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado. Se caracterizan por diferencias en el grado de controles formales y el foco de atención.

3. Analizar la forma en que la cultura organizacional puede influir en la conducta ética de gerentes y empleados.

La cultura organizacional también puede tener un fuerte efecto en el comportamiento ético, tanto en los administradores como en los empleados. Un concepto que vincula la cultura con la conducta ética es la inconformidad organizacional por principios. Las culturas que alientan la inconformidad y permiten la filtración de denuncias, proporcionan directrices para los comportamientos éticos.

4. Explicar por qué es importante fomentar la diversidad cultural.

Se espera que el fomento de la diversidad cultural sea uno de los principales desafíos que tendrán que enfrentar las organizaciones en los años venideros. Cómo responden a este reto determinará la efectividad de los equipos de culturas diferentes, el proceso de comunicaciones de la organización y el desarrollo personal de los empleados.

5. Describir el proceso de socialización dentro de la organización y explicar su efecto en la cultura.

La socialización es el proceso mediante el cual se hace participar en la cultura de la organización a los nuevos miembros. En las empresas con cultura sólida o fuerte, los pasos de la socialización están bien desarrollados y son el centro de una atención cuidadosa. Todas las organizaciones

socializan a sus integrantes nuevos, pero según el modo en que se hace, los resultados pueden ser positivos o negativos en función del desempeño del trabajo, la satisfacción y el compromiso con la organización. Aquí hemos presentado un proceso de siete pasos para socializar a los nuevos empleados.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adaptación externa y supervivencia
 Conductas compartidas
 Cultura burocrática
 Cultura de clan
 Cultura de mercado
 Cultura emprendedora
 Cultura organizacional
 Expatriados
 Filtración de denuncias

Inconformidad organizacional por principios
 Integración interna
 Ritos y ceremonias organizacionales
 Símbolos culturales
 Socialización
 Socialización organizacional
 Subculturas
 Valores culturales

PREGUNTAS DE REPASO

- Proporcione dos ejemplos de la forma en que se expresa la cultura en su colegio o universidad.
- Describa el modo en que esa cultura afecta su comportamiento.
- Describa la cultura de TDIndustries. ¿Qué conductas organizacionales le llevaron a usted a describir su cultura como lo hizo?
- ¿Cuáles son los métodos primarios que utilizó Richard Teerlink para cambiar la cultura de Harley-Davidson?
- ¿Se pueden usar los métodos de Teerlink en otras organizaciones? Explíquelo.
- Use las palabras de la tabla 15.1 para describir la cultura de Starbucks (visite su sitio en la Web en <http://www.starbucks.com>), Dell Computer (<http://www.dell.com>) u otra organización con la que usted esté familiarizado. ¿Cómo afecta su cultura organizacional el tipo de empleado que escoge trabajar allí?
- ¿Qué papel desempeña el sistema de remuneraciones en la cultura de TDIndustries?
- ¿Cómo podría usar una organización su cultura para incrementar la probabilidad de conductas éticas y reducir las no éticas entre sus administradores y empleados?
- ¿En qué tipo de cultura organizacional preferiría usted trabajar? ¿Por qué? La tabla 15.1 puede ayudarle a entender sus propios valores.
- Describa los pasos seguidos en la socialización de los nuevos empleados por las organizaciones con las cuales usted está familiarizado. ¿Qué tan exitoso es este proceso?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: El manejo de la ética

Evaluación de conductas en una organización

Instrucciones: Piense en su empleo actual o en uno que haya tenido. Señale cómo se siente acerca de cada conducta que alguien puede haber tenido en la organización. Utilice la escala que se muestra y escriba el número de su respuesta en el espacio junto a cada pregunta para indicar cómo se siente acerca de esa conducta. No hay respuestas correctas o incorrectas.

- Muy aceptable.
- Aceptable.
- Algo aceptable.
- Incierto.
- Algo inaceptable.

- Inaceptable.
- Muy inaceptable.

- ___ Llevarse a casa algunos artículos de oficina (por ejemplo, clips para papel, lápices y plumas).
- ___ Reportarse enfermo cuando necesita tiempo para cosas personales (por ejemplo, ir a jugar golf o ver alguna película).
- ___ Usar un teléfono, telefaxímil o computadora, propiedades de la compañía, para tramitar asuntos personales.
- ___ Usar la copiadora de la compañía para asuntos personales.
- ___ Usar un vehículo de la empresa para un viaje personal.

6. ____ Comer en un restaurante muy caro en un viaje de negocios de la compañía.
7. ____ Cargar vino y bebidas, al igual que los alimentos, a los gastos de viaje de la empresa.
8. ____ Hacerse acompañar de otra persona en un viaje de negocios a expensas de la compañía.
9. ____ Hospedarse en un hotel caro durante un viaje de negocios.
10. ____ En un viaje de negocios de la empresa, cargar siete dólares por un viaje en taxi en su cuenta de gastos cuando usted realmente llegó a su destino a pie.

Interpretación de los resultados

Más de 200 gerentes contestaron esta encuesta. Compare sus respuestas con las de ellos.

1. 50% pensó que llevarse a casa unos cuantos artículos de papelería era aceptable.
2. 70% contestó que era inaceptable reportarse enfermo para usar el tiempo con fines personales.
3. 74.7% creyó que era inaceptable hacer llamadas telefónicas, usar un telefacsimilar o una computadora propiedades de la compañía para cuestiones personales.
4. 54.6% indicó que era aceptable fotocopiar documentos personales en una máquina de la empresa.

Competencia: el manejo de equipos

La cultura de equipos de Southwest Airlines

En 1966, el abogado de San Antonio, Herb Kelleher, junto con uno de sus clientes, Rollin King, en un bar de San Antonio, fundó Southwest Airlines. A King se le ocurrió la idea de comenzar una línea aérea con pasajes económicos, y a Kelleher le gustó. Garabatearon un plan en una servilleta de papel y Kelleher aportó 10 000 dólares de su bolsillo para iniciar el negocio. (Su parte ahora vale más de 200 millones de dólares.)

Litigó contra los competidores en los tribunales para lograr que la aerolínea se iniciara, y asemejó estas luchas a estar en la Legión Extranjera Francesa. Texas International, Braniff y Continental intentaron detener a Kelleher, pero él estaba decidido a mostrarles que Southwest podía convertirse en una realidad y sobrevivir. El 18 de junio de 1971, Kelleher le dijo a Lamar Muse, entonces director general de Southwest Airlines, que siguiera adelante con los vuelos programados, sin importar lo que decidieran los tribunales. Lamar contestó: “Oye, Herb, ¿qué hago? Supongamos que el sheriff se aparece para detener los vuelos”. “¿Y qué?”, le contestó Herb. “Le dejas las llantas marcadas en la camisa. Vamos adelante, contra viento y marea.” Ese mismo espíritu llevó por lo menos a una pelea a puñetazos con el personal de otra línea aérea. En una ocasión, gente de Braniff subió al techo del edificio de la terminal aérea de Hobby Field en Houston, y colgó un anuncio sobre el de Southwest para anunciar el servicio de Braniff a Dallas. El gerente de estación de Southwest subió y trató de cortar el anuncio con

5. 70% pensó que usar un vehículo de la compañía para un viaje personal era inaceptable.
6. 59.1% contestó que era aceptable comer en un restaurante muy caro.
7. 50% creyó que era aceptable cargar el vino y bebidas alcohólicas.
8. 85% indicó que hacerse acompañar por otra persona en un viaje de negocios a expensas de la empresa era inaceptable.
9. 55% pensó que era aceptable hospedarse en un hotel caro en un viaje de negocios.
10. 41% indicó que cobrar siete dólares por un viaje en taxi cuando en realidad llegaron a su destino a pie era muy inaceptable.²⁹

Preguntas

1. ¿Esperaría usted que estos resultados fueran diferentes según el tipo de cultura (por ejemplo, burocrática, de clan, emprendedora o de mercado)? Explíquelo.
2. Escoja varios renglones sobre los que usted y los gerentes que respondieron, están en desacuerdo. ¿Cómo difieren sus conductas de los valores propios de usted (véase la tabla 15.1)? ¿Recomendaría usted que ellos cambiaran los suyos? Si es así, ¿cómo?

una navaja. Terminó peleando a puñetazos en el techo del edificio terminal.

De acuerdo con Kelleher, la gente es el activo más importante de la aerolínea, y proporciona un servicio legendario. A nadie se le ha despedido, ni siquiera después del ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001. Kelleher cree que la gente quiere trabajar para un “ganador”. También cree que uno desea mostrarle a la gente que usted los aprecia y que no los va a lastimar sólo para obtener más dinero a corto plazo. Despedir a la gente fomenta la falta de confianza, una sensación de inseguridad y una falta de lealtad. Como resultado, Southwest puede contratar y retener a la mejor gente. En Southwest Airlines, a la función de recursos humanos se le llama el Departamento de la Gente, que es crucial para el éxito de Southwest. Según la declaración de misión del departamento, “al reconocer que nuestra gente es nuestra ventaja competitiva, entregamos recursos y servicios para prepararlos para que sean ganadores, que apoyen el crecimiento y rentabilidad de la compañía, al mismo tiempo que conservamos los valores y la cultura especial de Southwest Airlines”. Elizabeth Sartain, vicepresidenta ejecutiva del Departamento de la Gente, comenta que Southwest puede cambiar los niveles de habilidad de una persona por medio de la capacitación, pero no puede cambiar sus actitudes, así que se contrata a la gente por sus actitudes, no por sus habilidades técnicas. De hecho, la aerolínea rechaza

anualmente a unos 100 000 solicitantes, y la tasa de rotación de personal es menos de la mitad (es decir, como 7%) de la mayoría de las otras líneas aéreas. Puesto que la cultura organizacional es crucial para desarrollar la dedicación a la excelencia, los primeros seis meses de un nuevo contratado en Southwest son un periodo de adoctrinamiento y tutoría. También se utiliza este tiempo para eliminar a cualquiera que no se ajusta a la cultura de la compañía.

Todos los nuevos empleados estudian en la University for People de Southwest. En las clases, se les indica a todos que tienen la responsabilidad de automejorarse y capacitarse. Una vez al año se exige que todos los empleados, incluyendo los administradores superiores, participen en un programa diseñado para reforzar los valores compartidos. Con excepción del entrenamiento de vuelos, regulado por la FAA, toda la capacitación se lleva a cabo en el tiempo de los empleados. La universidad opera a su máxima capacidad, siete días a la semana. La diversión y el espíritu de Southwest surgen muy temprano en los graduados. El buen humor y el servicio son aspectos significativos de su cultura. Se enseña a los empleados que si quieren que los clientes se diviertan, tienen que crear un ambiente que fomente la diversión. Esto significa que los empleados deben tener suficiente confianza en sí mismos como para extenderse y compartir su sentido del humor y diversión. Deben estar dispuestos a jugar y gastar la energía adicional necesaria para crear una experiencia de diversión para sus clientes. Por ejemplo, el “servicio positivamente extravagante” de Southwest destaca la amistad, el cuidado, la calidez y el espíritu de la compañía. Se enseña al personal que controla el acceso a jugar con los clientes, como pedirles que adivinen su propio peso, nombrar tres cosas que se deben hacer en Tulsa, y quién tiene más agujeros en sus calcetines, para pasar el tiempo si un avión se retrasa. Los juegos nunca son de mal gusto y proporcionan a los ganadores una comida gratis o un sombrero “chistoso” de Southwest. Recientemente, un grupo de nuevos pilotos entró trastabillando a la oficina de Kelleher, usando lentes oscuros para el sol y bastones blancos.

Otra característica de la fuerte cultura es el compromiso y la motivación del personal, que conduce a relaciones de cooperación entre los equipos de empleados. Esto es, la mayoría de los empleados comparte las mismas metas y está de acuerdo básicamente en cómo alcanzarlos. Por ejemplo, los porteros y las tripulaciones de vuelo limpian los aviones, junto con los

miembros del departamento de mantenimiento. Todos comparten el objetivo de tener limpio y listo al avión para que vuelva a volar en 15 minutos, lo que es como una tercera parte del tiempo que necesitan sus competidores para hacer lo mismo. Por estos valores orientados a los equipos, la compañía tiene pocas de las reglas rígidas de trabajo que caracterizan a la mayoría de sus competidores. En Southwest, todos dan una mano, sin importar la tarea. Justo antes de su jubilación, Kelleher escribió a todos los empleados y les pidió que ahorraran cinco dólares diarios recortando costos que no fueran de combustibles. Los empleados respondieron recortando los costos en 5.6%, o sea más de 10 dólares diarios. Aunque 85% de los pilotos de Southwest está sindicalizado, se identifican más con la línea aérea que con el sindicato. Como resultado, ha habido pocas huelgas desde que se formó Southwest en 1971.

Kelleher comenzó a pensar en su jubilación desde que se le diagnosticó cáncer de próstata. Para él, el cáncer nunca tuvo mucha importancia. Era algo que tenía que vencer, y trató de mantener su buen humor. Por ejemplo, un día entró a un consultorio con un cigarrillo prendido. Los médicos enloquecieron. Se le dijo que lo apagara y él contestó: “No tengo dónde apagarlo. Si quieren que los fumadores apaguen sus cigarrillos, deben tener ceniceros”.

En 2001, cumplió 70 años y decidió jubilarse. Su preocupación mayor era que deseaba un sucesor que respetara la cultura de Southwest y fuera altruista. Escogió a dos personas, Jim Parker y Colleen Barrett, para el puesto. Parker es director general y Barrett es presidenta y principal funcionaria de operaciones. Puesto que Kelleher es una leyenda por sus hábitos de fumar y beber, él dice que Barrett puede encargarse de fumar y Parker de beber.³⁰

Preguntas

1. Use las palabras de la tabla 15.1 para describir la cultura organizacional de Southwest Airlines.
2. ¿Por qué otras organizaciones, incluyendo otras líneas aéreas, no han tratado de copiar la cultura de Southwest?
3. ¿Qué papel juega la socialización en Southwest Airlines?
4. Entre al sitio de Southwest Airlines en la web en <http://www.iflyswa.com>. ¿Cuáles son los símbolos que utiliza Southwest en su página en la web para dar a conocer su cultura?

Guía para el cambio organizacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando haya terminado de estudiar este capítulo, usted deberá estar en condiciones de:

1. Identificar presiones para el cambio, dos tipos de programas de cambio, y cómo realizar un diagnóstico organizacional.
2. Diagnosticar las razones de la resistencia individual y organizacional para cambiar y describir métodos para superarla.
3. Analizar métodos para promover el cambio.
4. Describir los asuntos éticos que plantea el cambio organizacional.

Caso introductorio: CIGNA

RETOS DEL CAMBIO

Presiones para el cambio

Competencia: El manejo transcultural. Corning

Tipos de cambio organizacional

Uso organizacional

Diagnóstico organizacional

RESISTENCIA AL CAMBIO

Resistencia individual

Competencia: el manejo propio. ¿Está usted listo para cambiar?

La resistencia organizacional

Superación de la resistencia

Competencia: El manejo del cambio. El proceso de cambio en Shell

LA PROMOCIÓN DEL CAMBIO

Métodos interpersonales

Métodos de equipo

Métodos organizacionales

Competencia: El manejo del cambio. ¿Puede sobrevivir Kmart?

TEMAS ÉTICOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Términos y conceptos clave

Preguntas de repaso

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio. Medición del apoyo al cambio

Competencia: el manejo del cambio. Cómo Allen Questrom salvó a J.C. Penney

CIGNA

CASO INTRODUCTORIO

De 1993 a 2002, Tom Valerio se encargó de cambiar la forma en que CIGNA hacía negocios. Comparó su tarea con el intento de estacionar en paralelo un portaaviones. Como le faltaba personal y presupuesto, tuvo que confiar en sus competencias de manejo del cambio, de comunicación y de manejo de equipos para lograr que 6 500 personas captaran la visión que deseaba Gerald Isom, presidente de la organización. Esa visión era la conversión de CIGNA: de una aseguradora que no dejaba utilidades en una de primera categoría contra siniestros.

En 1993 CIGNA andaba mal. Se vio golpeada por malas decisiones y desastres naturales, como los huracanes Hugo y Andrew, y perdió más de 275 millones de dólares. Por cada dólar que entraba por concepto de primas, la compañía pagaba \$1.40 en reclamaciones y gastos. Valerio creía que aunque los números se veían miserables, había problemas más profundos. Para descubrirlos, invitó a más de mil empleados a una serie de almuerzos informales en la matriz de Filadelfia. A cada uno le entregó un paquete de bloquecitos de hojas de papel engomado y pidió que escribiera cuáles partes de la organización estaban funcionando, cuáles no y por qué. Supo que CIGNA tenía malas relaciones con sus clientes y agentes, y que su tecnología era obsoleta y no podía proporcionar la información que los empleados necesitaban para desempeñar sus labores. Bajo la máscara de la reingeniería, había habido despidos masivos y, como resultado, los empleados no confiaban en que la administración les dijera la verdad.

Para iniciar el proceso de transformación, Isom y Valerio vincularon la meta del cambio a la rentabilidad. Creían que la gente deseaba formar parte de algo que rindiera utilidades. En segundo lugar, indicaron a los agentes que fueran tras los clientes en mercados cuidadosamente enfocados, donde

CIGNA conocía los riesgos y sabía que podía obtener ganancias. En seguida, creó una tarjeta de anotaciones que rastreaba las respuestas a cuatro preguntas: ¿Cómo nos ven los clientes? ¿En qué debemos sobresalir? ¿Cómo podemos continuar aprendiendo o mejorando? y ¿Cómo nos ven los accionistas? Todos los ejecutivos tenían una versión electrónica de la tarjeta de anotaciones sobre sus escritorios para que pudieran saber si sus empleados estaban alcanzando sus metas y también seguir el desempeño de todas las demás unidades. Si la tarjeta de anotaciones se encendía en verde, el departamento estaba cumpliendo; el amarillo señalaba un desempeño flojo; y el rojo alertaba que el departamento se encontraba en dificultades. La tarjeta no permitía a los gerentes esconder un mal desempeño. Si Isom veía una luz roja, inmediatamente comenzaba a hacer preguntas. La tarjeta de anotaciones obligaba a la gente a enfocar las metas en las cuatro áreas. También creó una cultura en que las personas estaban dispuestas a presentarse y avisar que estaban en problemas. La gente llegó a confiar en Isom después de que dejó de castigar a las personas por reconocer que necesitaban ayuda.

Valerio también comprendió que los empleados necesitaban trabajar mucho más la comunicación entre unidades. Por ejemplo, una buena decisión concerniente a seguros para vías acuáticas tierra adentro podría ser una mala decisión en relación con los seguros de compensación de trabajadores. Para ayudar a los gerentes a mantenerse enfocados en los temas importantes, Valerio creó un mapa de transformación, un documento de una sola página que mostraba las metas intermedias y las metas finales.

¿Significaron algo los cambios? Vea los números. Después de perder 275 millones de dólares en 1993, CIGNA registró utilidades de 989 millones de dólares en 2001.¹

Puede verse mayor información sobre CIGNA en la página web de la organización en <http://www.cigna.com>.

Entender y manejar el cambio organizacional plantea retos complejos. El cambio planeado puede no funcionar, o puede tener consecuencias muy distintas de las que se pretendía obtener. En muchos casos, las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse eficaz y rápidamente con el fin de sobrevivir. A menudo la velocidad y complejidad del cambio someten a pruebas severas la capacidad de administradores y empleados para adaptarse con suficiente rapidez. Sin embargo, cuando las organizaciones no cambian, los costos de esa falla pueden ser bastante altos. De ahí que administradores y empleados deban entender la naturaleza del cambio que se requiere y los probables efectos de distintos enfoques para generar dicho cambio.

Como las organizaciones existen en un ambiente en cambio continuo, las organizaciones burocráticas son cada vez más ineficaces. Las organizaciones con jerarquías rígidas, alto grado de especialización funcional, descripciones estrechas y limitadas de puestos, reglas y procedimientos inflexibles, y administración impersonal y autocrática son incapaces de responder en forma adecuada a las demandas de cambio. Como ya señalamos en el capítulo 14, las organizaciones necesitan diseños que sean flexibles y adaptables. También requieren sistemas de premiación y culturas que permitan una mayor participación en las decisiones tanto de gerentes como de empleados.

En este capítulo se examinan las presiones sobre las organizaciones que crean la necesidad de hacer cambios; los tipos de programas de cambio, y por qué razones es fundamental realizar un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales. Se examina el difícil tema de la resistencia al cambio, tanto a escala individual como organizacional, y se examinan formas de hacer frente a la inevitable resistencia. Asimismo, identificaremos tres métodos para hacer cambios organizacionales y conductuales. Por último, exploraremos algunos temas éticos relacionados con el cambio organizacional.

Objetivo de aprendizaje:

1. Identificar presiones para el cambio, dos tipos de programas de cambio, y cómo realizar un diagnóstico organizacional.

RETOS DEL CAMBIO

El cambio organizacional puede ser difícil y consumir tiempo, como señalamos en el caso introductorio. A pesar de los retos, muchas organizaciones hacen los cambios necesarios pero, al mismo tiempo, el fracaso es también algo común. Hay una evidencia considerable de que las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las organizaciones rígidas, estáticas.² Como resultado, el manejo del cambio se ha convertido en un punto de atención central de las organizaciones eficaces.

PRESIONES PARA EL CAMBIO

Durante los últimos diez años, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo ha tratado de cambiarse a sí misma, algunas más de una vez. Sin embargo, por cada cambio que se ha visto coronado por el éxito, hay también un fracaso igualmente destacado. El mejoramiento dramático en el desempeño de GE contrasta profundamente con la hilera de decepciones que ha abrumado a Westinghouse. De manera similar, el surgimiento de Asea Brown Boveri (ABB) como líder global entre los fabricantes de equipo eléctrico, sólo destaca la incapacidad de Hitachi de revertir su cada vez menor participación en ese mercado.

Las organizaciones que están bien colocadas para el cambio prosperarán, pero aquellas que lo pasan por alto se hundirán. Por ejemplo, Sycamore Networks, fabricante de *hardware* y *software* para redes ópticas que interactúan con los sistemas existentes en Internet y las computadoras, está en posición de explotar el fenomenal crecimiento y uso de la World Wide Web. Genentech y otras grandes empresas biotecnológicas deben florecer en la emergente economía global. ABB, que es propietaria de instalaciones para la generación de energía en 16 países, está bien ubicada para aprovechar la desregulación de la industria de energía eléctrica, conforme los gobiernos en todo el mundo tratan de reducir los reglamentos y trámites burocráticos.³

La variedad de **presiones para el cambio** es casi infinita. En esta sección, examinaremos tres de las más importantes: 1) la globalización de los mercados, 2) la difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación, y 3) los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones.

Globalización. Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. La **globalización** significa que los principales participantes de la economía mundial

son ahora corporaciones internacionales o multinacionales.⁴ El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, pero para competir con eficacia en ellos, las empresas frecuentemente deben transformar su cultura, estructura y operaciones.

Por tradición, entre las principales fuerzas que se ponen en marcha en la globalización están:

- la recuperación económica de Alemania y Japón después de su derrota de la Segunda Guerra Mundial;
- el surgimiento de nuevos países “industrializados”, como Corea del Sur, Taiwán, Singapur y España;
- el cambio radical de las economías de planeación central a economías de mercado que tiene lugar en Europa Oriental, Rusia y otras repúblicas de la antigua Unión Soviética, y en una menor medida en China; y
- el surgimiento de nuevos “bloques de poder” de negocios internacionales, que surgen de la unificación económica de Europa y el “bloque del yen” de Japón y sus socios comerciales de la Cuenca del Pacífico.

Estas y otras poderosas fuerzas de la globalización obligan a las organizaciones nacionales a abandonar la actitud de “los negocios marchan como siempre”, con el fin de poder seguir siendo competitivas. En algunas industrias, las estrategias globales están remplazando los enfoques de país por país. Por ejemplo, consideremos el giro de Gillette hacia productos mundiales. Como suele acostumbrarse en las compañías de artículos de consumo, Gillette solía desarrollar nuevos productos para un mercado a la vez, que gradualmente se lanzaban en otras partes del mundo. Sin embargo, a partir de la rasuradora Sensor, Gillette creó un producto global con un lanzamiento global, el mismo producto mejorado se promovió y estuvo disponible en todo el mundo casi al mismo tiempo. Por ejemplo, Ford, Merck & Company, IBM y Hewlett-Packard mantienen operaciones fuertes y rentables en Europa. McDonald's, Walt Disney, DuPont y Amway cuentan con operaciones muy exitosas en Asia. Cada año, Amway vende en Japón más de 500 millones de dólares de artículos para el hogar de puerta en puerta. Procter & Gamble se reorganizó recientemente para asegurarse de que sus esfuerzos de comercialización se realicen de manera simultánea en todo el mundo. La compañía ha eliminado unidades regionales de negocios y ha depositado la responsabilidad de las utilidades en siete ejecutivos que tienen a su cargo las unidades de productos globales.

Tecnología de la información. Para hacer frente a la competencia internacional hace falta una flexibilidad de la que frecuentemente carecen las organizaciones tradicionales. Por fortuna, la revolución en la tecnología de la información permite que muchas de ellas alcancen la flexibilidad necesaria. La **tecnología de la información** (TI) comprende redes de computadoras (muchas de ellas complejas), sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto.⁵ Como se estudió a lo largo de todo este libro, la tecnología de la información está teniendo una influencia radical en los empleados individuales, equipos y organizaciones. Por ejemplo, los expertos que han estudiado su impacto en las organizaciones, han hecho notar que la TI:

- cambia casi todo lo que se refiere a una compañía: su estructura, sus productos, sus mercados y sus procesos;
- incrementa el valor de los activos invisibles, como el conocimiento, competencias y capacitación;
- democratiza una compañía, porque los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa;
- incrementa la flexibilidad del trabajo al permitir que más gente trabaje en casa, en el camino o en horarios que le acomode; y
- permite que las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen días de 24 horas alrededor del mundo.

Sin embargo, los posibles efectos de la TI no son todos uniformemente positivos. Las organizaciones que se apoyan en la tecnología de la información avanzada son más vulnerables al sabotaje, espionaje y vandalismo. Aún más, la TI puede crear nuevas divisiones sociales (por

ejemplo, el usuario de computadoras en contraste con el no usuario, el diestro en estos asuntos en contraste con el torpe), a pesar de que integre a la gente. Si ha de alcanzarse todo el potencial de las TI, los empleados deben estar mejor educados, capacitados y motivados que en cualquier otro tiempo de la historia. Sin embargo, la sabiduría y la intuición siguen siendo esenciales para la buena administración, y el tener más información con más rapidez no puede sustituir un buen criterio y el sentido común.

No obstante estas precauciones, el impacto de la TI es drástico. Por ejemplo, Adaptec es una empresa que fabrica *hardware* de computación en Silicon Valley. Apenas hace poco tiempo la compañía tenía que esperar 105 días para que le surtieran sus pedidos de tableros de computadoras desde su planta de montaje en Singapur, después de haberlos hecho. Con el uso de un *software* más avanzado y la Internet, Adaptec ha reducido su ciclo de producción a 55 días. No sólo sus clientes reciben sus pedidos en la mitad del tiempo, sino que la compañía también ha reducido su inventario de trabajo en proceso a la mitad, lo que repercute favorablemente en sus utilidades.⁶ La Internet hace posible que un diseño, una moda o una idea se conozcan al instante alrededor del mundo. Un fabricante de ropa de Nueva York mostró su línea de primavera en la Internet y en un plazo de horas consiguió cinco pedidos desde Beijing, en la República Popular China. La tecnología de la información permite a un ingeniero de IBM solicitar ayuda a colegas de todo el mundo cuando enfrenta un problema difícil. General Electric opera su propia red telefónica global privada, lo que permite a los empleados comunicarse de manera directa entre sí desde cualquier lugar del mundo utilizando sólo siete dígitos. La tecnología de la información permite a CRSS, una gran empresa de arquitectos, intercambiar planos con 3M, uno de sus principales clientes, en forma casi instantánea.⁷

El fenómeno de la globalización y la tecnología de la información están vinculados de modos interesantes. Las organizaciones altamente descentralizadas, con unidades de operación diseminadas alrededor del mundo, enfrentan algunos retos significativos por lo que se refiere a la coordinación y cooperación. Sin embargo, las tecnologías avanzadas de computación y telecomunicaciones ofrecen posibilidades de enlazar a los empleados en formas que apenas se podían imaginar en el pasado. Por ejemplo, muchas corporaciones multinacionales descansan en el uso de equipos virtuales para desarrollar sus labores. Los *equipos virtuales* son grupos de colegas dispersos en distintas áreas geográficas o de la organización, que se reúnen mediante una combinación de tecnologías de telecomunicaciones e información para desempeñar tareas organizacionales.⁸ Tales equipos rara vez se reúnen y trabajan juntos cara a cara. Se pueden establecer equipos virtuales temporales para realizar una tarea específica, o pueden ser relativamente permanentes y utilizarse para atender temas constantes de planeación estratégica. La integración de los equipos virtuales puede ser muy fluida, ya que los miembros pueden ir cambiando de acuerdo con las exigencias de la tarea, aún para aquellos equipos que tienen encargos de trabajo en curso.

Sun Microsystems utilizó equipos virtuales para presentar un nuevo producto, después de haber adquirido una pequeña empresa en el Reino Unido que fabricaba computadoras tolerantes a fallas para la industria de telecomunicaciones. Sus líderes advirtieron la oportunidad de ampliar la presencia de Sun en la industria de redes, pero debían actuar con rapidez. Se formaron equipos virtuales para retroalimentarse con los puntos de vista de los clientes, y de las áreas de comercialización, ingeniería y manufactura para crear el nuevo producto. Los equipos adoptaron el lema: “Tenemos que encontrar una forma de hacer esto”, y como nombre del equipo, Netra. El tiempo apremiaba: los equipos estaban tratando de terminar sus labores en la mitad del tiempo que se suele conceder para tales proyectos. Con los conocimientos obtenidos de otros equipos alrededor del mundo, estos equipos crearon el nuevo producto a tiempo.⁹

La naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Además de enfrentar los retos planteados por la globalización y los rápidos cambios de la tecnología de la información, las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. Por esta razón, entre otras, hemos examinado los retos de administrar la diversidad cultural a lo largo del libro.

Según se dijo en el capítulo 1, el mercado laboral continúa creciendo y diversificándose más en términos de género y procedencia étnica. Por tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación, ascensos y despidos, se mantendrán por algún tiempo en el futuro. Otras tendencias aumentan el reto para las organizaciones. Por ejemplo, las familias en que ambos progenitores trabajan se están volviendo con rapidez en la norma, en lugar de la excepción, en la mayoría de las sociedades industrializadas. No sólo eso, el número de personas con trabajos temporales sigue en aumento como porcentaje de todos los trabajadores. La **fuerza laboral eventual**

incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia, subcontratistas y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales. De acuerdo con algunas fuentes, casi 25% de los trabajadores estadounidenses cabe ahora dentro de estas categorías. Los expertos esperan que estos porcentajes sigan elevándose, en tanto que las empresas encuentren que pueden operar con eficiencia y eficacia con un núcleo más pequeño de trabajadores permanentes que se complementa con un grupo cambiante de ayuda temporal y ahorrar dinero al no tener que pagar prestaciones a los empleados. La U. S. Bureau of Labor Statistics (oficina estadounidense de estadísticas laborales) espera que el número de trabajadores eventuales se incremente en otro 50% para 2006.¹⁰ Las agencias de empleo temporal, como Manpower y Kelly Services, se hallan entre las organizaciones de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Manpower, Inc., la mayor de estas agencias, tiene más empleados que General Motors o IBM. Entre los retos que enfrentan las organizaciones están los de motivar y premiar a los empleados temporales y de medio tiempo, cuya moral y lealtad quizá sean muy diferentes de las de los empleados permanentes.

La fuerza de trabajo es cada vez mejor educada, está menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque estos cambios no disminuyen la motivación para trabajar, continuarán afectando las recompensas que las personas desean obtener del trabajo, y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de su vida. La **calidad de vida laboral** (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo.¹¹ Contar con una alta CVL es una meta importante para muchos trabajadores, tanto hombres como mujeres. Lo más común es que los empleados tengan condiciones de trabajo agradables, mayor participación en las decisiones que afectan su empleo y valiosos servicios de respaldo, como centros de atención de los hijos durante el día. Éstas y otras expectativas del personal añaden presiones adicionales a las organizaciones y afectan su capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral.

Desde luego, los cambios en la globalización, tecnologías de información y en la fuerza laboral representan sólo algunos de los retos que enfrentan las organizaciones. El siguiente recuadro de Competencia de manejo transcultural destaca el ingreso y éxito de Corning en China, e identifica las presiones para el cambio, que ponen a prueba a China conforme desarrolla sistemas de comunicación y transportes para todo el país. Hace diez años, la oferta de mano de obra barata permitió la fabricación de numerosos productos textiles y de juguetería (frecuentemente de mala calidad). Hoy día, la zona industrial de Pudong, en las afueras de Shanghai, alberga organizaciones como Intel, Matsushita, Krupp y Alcatel. Estas organizaciones manufacturan todo, desde equipo digital de conmutadores, hasta equipo para videoconferencias y chips de nivel superior. El surgimiento de China como proveedor confiable, estable, de productos de alto valor, de tecnología avanzada, está afectando a muchas organizaciones globales.

COMPETENCIA: EL MANEJO TRANSCULTURAL

CORNING

Hace unos cuantos años, la manufactura de Corning en China ocupaba sólo una planta. Sin embargo, Corning entendió pronto que la mano de obra china no sólo era abundante y barata, sino que también era muy educada y disciplinada. Por ejemplo, en el área de Pudong, Corning encontró un grupo de ingenieros talentosos. Pocas industrias son más intensivas en capital y de tecnología tan avanzada como la de los semiconductores. Fabricar las tabletas de silicón más pequeñas requiere un equipo caro, que cuesta alrededor de 1.5 mil millones de dólares por cada nueva planta. En parte por los incentivos que el gobierno chino ofrece para atraer a las organizaciones globales, Corning ha ampliado sus operaciones a nueve plantas, para fabricar cable de fibra óptica, pantallas de cristal líquido y convertidores catalíticos. China será pronto el segundo mercado más grande del mundo para equipo de telecomunicaciones, detrás de Estados Unidos, así que Corning adquirió dos plantas que eran previamente propiedad de Lucent, con la idea de fabricar equipo para esa industria.

Puede verse mayor información sobre Corning en la página web de la organización en <http://www.corning.com>.

Corning también ha construido plantas para fabricar equipo de control de la contaminación en los autos. China comenzó a establecer normas para el control de la contaminación, que incluyen requerimientos de que los nuevos automóviles tengan convertidores catalíticos. Corning hace las piezas de cerámica que van dentro de estos dispositivos de control. La recientemente abierta planta de Shanghai surte estos dispositivos no sólo a los fabricantes locales de autos, sino también los exporta a clientes de Corea del Sur y Japón. El hecho de que Lexus y Toyota, entre otros, compren las piezas manufacturadas en China, es prueba de su calidad. De acuerdo con Simon McKinnon, presidente de Corning para el área de Gran China, “Nuestra calidad es tan buena, si no es que mejor, que la calidad de nuestras plantas de cerámica de Alemania, Sudamérica y Estados Unidos”.¹²

TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es importante distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones, y el cambio que planean en forma deliberada los integrantes de la organización. Nuestro foco de atención se dirige al cambio organizacional intencional, orientado hacia metas. El **cambio organizacional planeado** representa un esfuerzo intencional de administradores y empleados para mejorar el funcionamiento de equipos, departamentos, divisiones o toda una organización en alguna forma importante.¹³

Hay dos enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional: el económico y el desarrollo organizacional.¹⁴ Cada enfoque está guiado por un conjunto diferente de supuestos sobre el propósito y los medios para el cambio. Hemos ilustrado estas diferencias en la tabla 16.1.

Enfoque económico. En 1994, Al Dunlap se convirtió en el director general de Scott Paper, empresa que estaba en problemas financieros. Cuando Dunlap asumió el puesto, de inmediato despidió a 11 000 empleados. Él basó sus metas en el rendimiento financiero. “Tengo la meta de llegar a 176 millones de dólares este año, y no hay tiempo para que otros participen ni para desarrollar personal”, dijo Dunlap. Él creía que esta sola meta concentraba toda la atención de los empleados. No hizo participar a otros gerentes y dejó claro que él era el comandante en jefe. También despidió a muchos miembros del equipo de administración superior y reclutó nueva gente que creía en su propósito: restaurar la riqueza de los accionistas. Dunlap los atrajo a la organización prometiéndoles incentivos financieros, básicamente opciones de acciones, si la compañía regresaba a los números negros. Se limitó a darles instrucciones de que siguieran sus órdenes. Poco después de dar estos pasos, Dunlap vendió varios negocios, pero conservó los negocios esenciales de productos de consumo. Vendió la división de productos de papel Scott Paper a su competidor de largo tiempo, Kimberly-Clark. Movi6 la oficina matriz de Scott, de Filadelfia a un sitio mucho más pequeño cerca de su casa en Florida. En 15 meses, Dunlap se las arregló para regresar a Scott a la rentabilidad, haciéndose ricos en el trayecto él y muchos de los administradores superiores de la compañía. Prácticamente todos los esfuerzos de cambio de Dunlap

Tabla 16.1

Enfoques sobre el cambio		
MEDIOS	ECONÓMICO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Propósito	Utilidades	Desarrollo de las competencias de los empleados
Liderazgo	De arriba abajo	Participativo
Enfoque	Estructura y estrategia	Cultura
Motivación	Los incentivos guían el desempeño	Los incentivos retrasan el desempeño

se concentraron en cambiar la estrategia y estructura de la compañía. Dunlap renunció inmediatamente después de cobrar su bono y dejó a Scott Paper luchando sin su liderazgo, para competir en los negocios en los cuales él había comprometido la participación de la empresa.¹⁵

Enfoque de desarrollo organizacional. Lo opuesto al enfoque económico es el de desarrollo organizacional. Cuando Andrew Sigler asumió el puesto de director general de Champion International (una compañía fabricante de papel y productos forestales) a fines de los setenta, se reunió con sus administradores superiores y muchos empleados para ayudarlos a desarrollar una nueva visión para la compañía. Llamada el Champion Way, los valores clave de esa visión incluían la participación de todo el personal en el mejoramiento de la compañía, un trato justo a todos los empleados, apoyo a las comunidades en el vecindario de sus plantas y la apertura y veracidad en la compañía. El énfasis en los valores pretende crear un vínculo emocional con la empresa, que es esencial para el compromiso. Si los empleados se comprometen con la organización, no serán necesarios los sistemas de control de arriba abajo. El propósito de este enfoque es desarrollar las competencias de los empleados, de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas. Este enfoque del cambio recalca pedir a los empleados que examinen por qué la estructura y sistemas existentes no están a la altura de las pruebas que enfrenta la organización. Sigler creía que los empleados se motivaban con la forma en que la administración los hacía participar en el manejo de la compañía. En Champion, se usaron sistemas de pago basados en las habilidades (véase el capítulo 6) para apoyar una alta participación y el trabajo en equipo. Él renunció poco antes de que la compañía se fusionara con International Paper en 2000, en una operación de 6.7 mil millones de dólares. Durante el periodo de Sigler en Champion, los cambios que introdujo permitieron que Champion se vendiera a un múltiplo de 1.5 veces su valor de mercado de 1981, cuando inició este programa.¹⁶

Secuencia de los enfoques. Jack Welch, ex director general de General Electric, usó con gran éxito primero el enfoque económico y luego el enfoque de desarrollo organizacional. En 1981, Welch exigió que todo negocio de GE alcanzara el primer o segundo lugares en su industria. Los negocios que no lograran este objetivo tenían que arreglarse, venderse o cerrarse. Llamado “Jack Neutrón” por sus empleados, por la bomba de neutrones que mata a la gente pero causa relativamente poco daño a edificios y otras estructuras, el número de plazas recortadas fue de más de 120 000 entre 1981 y 1985, al mismo tiempo que las ventas se incrementaron en 20% y las utilidades crecieron 38%. El número de niveles de la estructura jerárquica se redujo de nueve a seis. El personal de oficinas corporativas se redujo 60%. A este enfoque económico lo siguió un enfoque de desarrollo organizacional a principios de los noventa. Welch declaró que la organización tenía que convertirse en una organización “sin fronteras”. Comenzó Workout, un proceso de foro abierto en que los ejecutivos de cada unidad de negocios (por ejemplo, plásticos, motores de jet y equipos de diagnóstico médico) aprendieron sobre las barreras a la eficacia organizacional. El propósito de Workout era fracturar la estructura jerárquica y promover la retroalimentación y la comunicación abierta. Welch también articuló un conjunto de valores, e hizo de las promociones y otros premios resultados vinculados a una conducta consistente con estos valores. John Reed, de Citigroup, y Archie Norman, de Asda PLC, una gran cadena inglesa de supermercados, usaron secuencias similares para lograr cambios exitosos en sus organizaciones.¹⁷

USO ORGANIZACIONAL

Creemos que los administradores que enfrentan cambios profundos deben pensar en las consecuencias de largo plazo del enfoque económico y del enfoque de desarrollo organizacional. Aún más, es difícil encontrar administradores con las competencias gerenciales que se requieren para establecer adecuadamente la secuencia del cambio. En muchas pequeñas organizaciones punto com que apenas arrancan, la meta primaria del fundador y de los administradores es preparar a sus organizaciones para la oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés). La maximización del valor de mercado antes de la venta de acciones es su único propósito, así que dan gran importancia a modelar la estrategia, estructura y sistemas de la organización para construir rápidamente su presencia en el mercado. Estas empresas suelen estar dirigidas por líderes transaccionales con un fuerte estilo de arriba abajo. Ellos atraen a otros usando incentivos de alto

poder, como opciones de acciones y diversos privilegios. El cebo es hacerse rico rápidamente. En contraste con el enfoque económico, los agentes de cambio que desean construir una institución, están más impulsados por el enfoque de desarrollo organizacional. La atención de estos administradores se suele centrar en construir una organización basada en un conjunto profundamente sostenido de valores y una cultura fuerte, como es el caso de Southwest Airlines, Dell Computers y Microsoft. Estos líderes atraen a otros que comparten su pasión sobre la visión y estrategias que persiguen, para lograr que sus organizaciones destaquen en sus industrias y contribuyan con sus comunidades, además de ser rentables.

Indicadores de éxito. Todos los esfuerzos exitosos de cambio comparten ciertas características comunes. Por ejemplo, entre los programas de cambio eficaces pueden figurar estos objetivos:

- motivar el cambio creando una disposición favorable para éste entre administradores y empleados, y tratando de superar la resistencia (lo que examinaremos en detalle un poco más adelante);
- crear una visión compartida de la situación futura deseada de la organización;
- desarrollar respaldo político para los cambios necesarios;
- manejar la transición del estado actual al estado futuro deseado; y
- sostener el impulso para el cambio, de modo que se realice en su integridad.

En la figura 16.1 se resumen las iniciativas que se requieren para atender cada uno de estos aspectos de un programa de cambios.

De manera similar, las condiciones necesarias para realizar con éxito los programas de cambio son:

- Los integrantes de la organización tienen que ser la fuente fundamental de energía para el cambio, no alguien externo al equipo u organización.
- Los miembros clave de la organización deben reconocer la necesidad del cambio y sentirse atraídos por los resultados potencialmente positivos que se desprenden del programa de cambio.
- Debe existir una disposición para cambiar normas y procedimientos.

Estos programas y las condiciones necesarias para ellos son similares en ciertos sentidos. El cambio debe proceder de dentro de la organización. La gente debe estar consciente de la necesidad del cambio, creer en el valor potencial de los cambios y estar dispuesta a modificar su conducta con el fin de volver más eficiente el equipo, departamento u organización. Cuando no existen estas creencias y conductas, resulta difícil el cambio organizacional eficaz. Los administradores deben estar abiertos a probar diferentes enfoques en diferentes momentos, como lo hizo Jack Welch en GE.

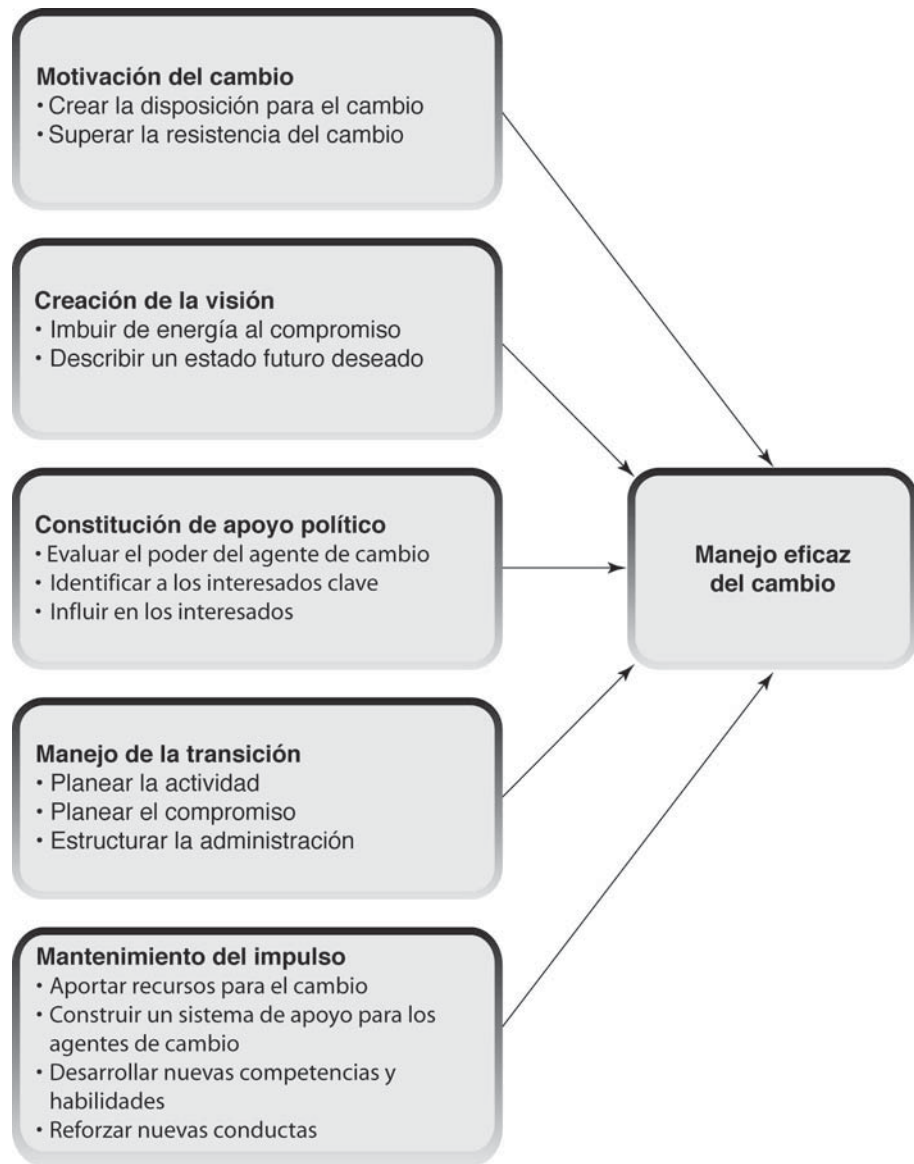
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El **diagnóstico organizacional** es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Requiere la recopilación de datos sobre las operaciones actuales, el análisis de tales datos y la obtención de conclusiones para posibles cambios y mejoras. Un diagnóstico correcto y preciso de los problemas y funcionamiento organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio organizacional planeado.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales puede reunirse mediante cuestionarios, entrevistas u observación y de los registros de la organización. Por lo general, se utiliza alguna combinación de estos métodos. Una ventaja del proceso de recopilación de información es que incrementa la conciencia de la necesidad del cambio. Incluso con un acuerdo extenso sobre la necesidad del cambio, la gente puede tener ideas diferentes sobre el enfoque que debe usarse y cuándo, dónde y cómo debe llevarse a cabo.

Para diagnosticar una organización, los administradores deben tener una idea de qué información deben reunir y analizar. Las opciones sobre qué buscar dependen inevitablemente

Figura 16.1 **Iniciativas que contribuyen a la administración eficaz del cambio**

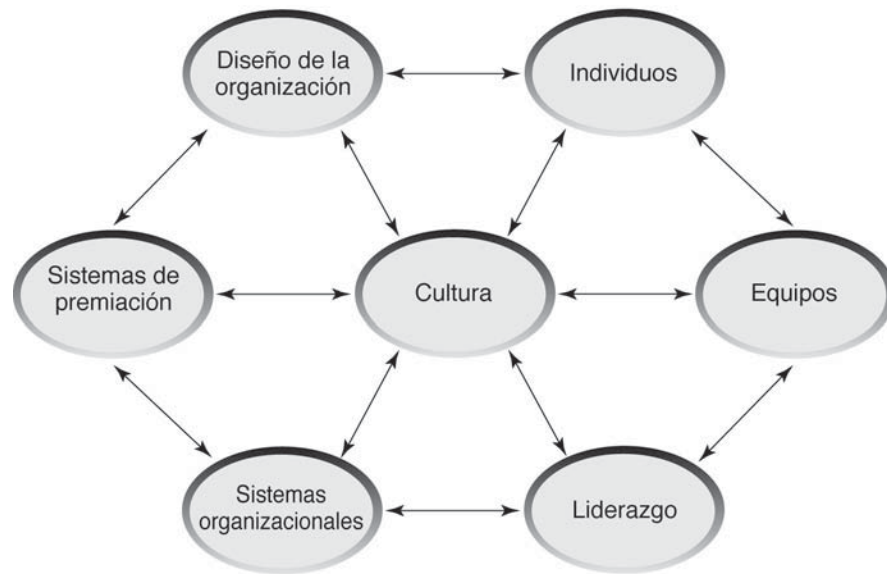


Fuente: Reimpreso con permiso de Cummings, J. G. y Worley, C. G. *Organization Development and Change*, 6a. ed., Cincinnati: South-Western, 1997, 154.

de las percepciones de los gerentes, las prácticas de liderazgo empleadas, forma en que la organización está estructurada, su cultura, etc. Los modelos potenciales de diagnóstico aportan información sobre cómo y por qué están interrelacionadas ciertas características. Ilustramos uno de estos modelos en la figura 16.2. Basado en los conceptos presentados a lo largo de este libro, este modelo muestra cómo un cambio en un elemento afecta a otros. Por ejemplo, un cambio en el sistema de premiación de una organización que pasa de un sistema de desempeño individual a otro basado en equipos, afectará el tipo de individuos que ingresen a la organización. Su decisión reflejará las necesidades que quieren satisfacer en el puesto y su evaluación del tipo y eficacia de los equipos, el modo en que los líderes toman las decisiones, el tipo de decisiones que los equipos pueden tomar, la estructura del departamento o división, y la cultura de la organización. A partir de este modelo, ¿qué cambios usó Tom Valerio en CIGNA para hacer más eficaz su organización? ¿Cómo se interrelacionaban los cambios que inició?

Figura 16.2

Modelo de diagnóstico para el cambio

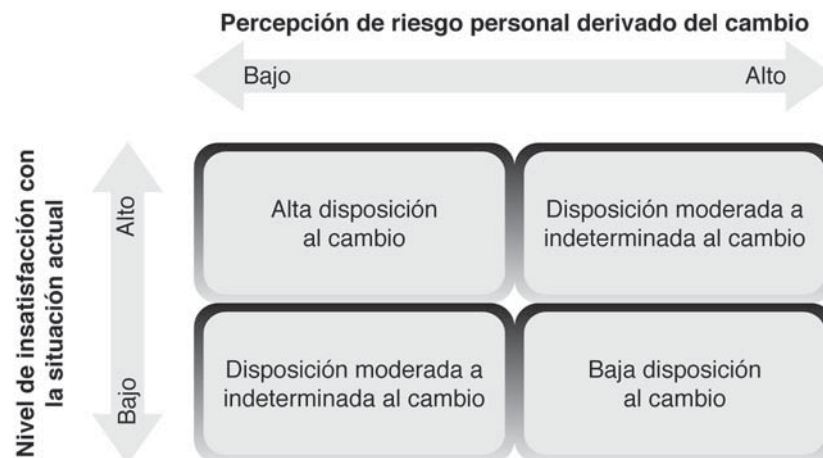


Cualquier programa de cambio planeado exige también una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el *status quo*, y la percepción de riesgo personal por cambiarlo. La figura 16.3 muestra las posibles combinaciones de estas preocupaciones. Cuando los empleados se hallan descontentos con la situación actual y perciben poco riesgo personal en el cambio, probablemente su disposición para el cambio sea alta. Por lo contrario, cuando los empleados están satisfechos con el estado de las cosas y detectan un alto riesgo personal en el cambio, su disposición para el cambio probablemente sea baja.

En cuanto a la disposición individual para el cambio, otra variable importante la constituyen las expectativas del empleado en relación con el esfuerzo implícito en el cambio, porque las

Figura 16.3

Disposición del empleado para el cambio



expectativas desempeñan un papel determinante en la conducta. Si la gente espera que nada importante cambie, independientemente de la cantidad de tiempo y esfuerzo que dediquen a lograr que suceda, esta creencia puede convertirse en una profecía de autocumplimiento. Y cuando las expectativas del empleado en cuanto a una mejoría son irrealmente altas, las expectativas no realizadas empeorarán aún más las cosas. En forma ideal, las expectativas relacionadas con el cambio deben ser positivas, pero realistas.

Además, debe evaluarse con exactitud la capacidad de la organización para el cambio. Los enfoques que exijan un enorme compromiso de energía personal y recursos organizacionales probablemente fracasen, si la organización tiene pocos recursos y sus integrantes no tienen el tiempo o la oportunidad para poner en práctica los cambios necesarios. En tales circunstancias, la organización se beneficiará más si comienza con un esfuerzo modesto. Después, conforme la organización desarrolle los recursos necesarios y el compromiso de los empleados, puede aumentar la profundidad y magnitud del cambio.

Cuando directivos y empleados realicen un diagnóstico organizacional deben reconocer dos factores importantes adicionales. Primero, el comportamiento organizacional es producto de muchas cosas. Por tanto, lo que se observa o diagnostica (la conducta de los empleados, los problemas y el estado actual de la organización) tiene causas múltiples. Intentar aislar causas individuales de problemas complejos puede conducir a estrategias de cambio simplistas e ineficaces. Segundo, gran parte de la información recopilada sobre la organización durante un diagnóstico, representará síntomas más que causas de los problemas. Es obvio que centrar las estrategias de cambio en los síntomas no solucionará los problemas fundamentales. Por ejemplo, en un hotel Marriott, un programa de premios que recompensaba una asistencia perfecta, no pudo reducir el ausentismo porque no se centró en las causas del problema. Un diagnóstico cuidadoso reveló que los empleados se ausentaban del trabajo como resultado de un mal servicio de transporte, falta de atención para sus niños y presiones familiares. Las recompensas ofrecidas no eran suficientes para modificar la conducta de los empleados y, lo que es aún más importante, no atendían los problemas reales del personal.

La posible resistencia al cambio representa otro aspecto importante de la disposición y la motivación para el cambio. Se debe diagnosticar la resistencia al cambio tanto individual como organizacional.

Objetivo de aprendizaje:

2. Diagnosticar las razones de la resistencia individual y organizacional para cambiar y describir métodos para superarla.

RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio significa moverse de lo conocido a lo desconocido. Como el futuro es incierto y puede afectar negativamente las carreras, sueldos y competencias de la gente, en general los miembros de la organización no apoyarán el cambio a menos que razones muy poderosas los convenzan de hacerlo. A menudo, la **resistencia al cambio** es desconcertante por la gran variedad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas de cambio) y finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones.

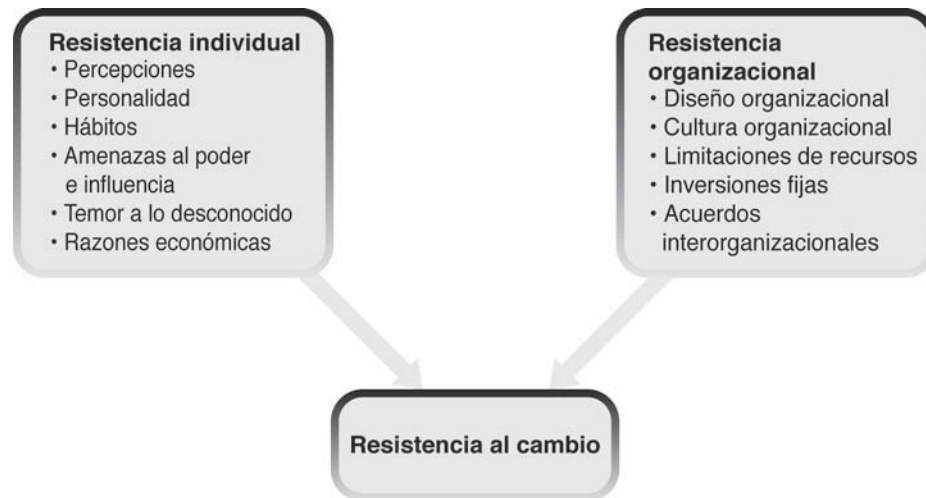
Como lo muestra la figura 16.4, la resistencia al cambio ocurre por diversas razones. Algunas se identifican con las personas, pero otras incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones.¹⁸ La combinación de estas dos fuentes de resistencia puede ser devastadora para los esfuerzos de cambio. Gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio y sus fuentes.

RESISTENCIA INDIVIDUAL

Las seis razones de la resistencia individual al cambio que se muestran en la figura 16.4 no son las únicas razones por las que los individuos se resisten al cambio en el trabajo, pero son comunes y frecuentemente son importantes.

Figura 16.4

Fuentes de resistencia al cambio



Percepciones. En el capítulo 3 expusimos la noción de defensa perceptual, un error de percepción por el cual las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una visión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas pueden resistirse a las posibles impactos del cambio sobre su respectiva vida si: 1) leen o escuchan sólo las cosas con las que están de acuerdo, 2) olvidan a su conveniencia cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vista y 3) malentienden aquella comunicación que, si se entiende de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores. Por ejemplo, los gerentes que se inscriben en programas de capacitación administrativa en Lockheed Martin están expuestos a diferentes filosofías y técnicas de administración. En el salón de clases tal vez discutan y respondan bien preguntas sobre esas nuevas ideas, pero en su mente separan con cuidado los enfoques que consideran que no funcionarán de aquellos que creen que sí podrían funcionar o que ya practican.

Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo contra el cambio. En el capítulo 2, indicamos que la autoestima es una característica importante de la personalidad que determina la forma en que una persona se conduce en una organización. Es más probable que la gente con baja autoestima se resista al cambio, porque percibirá los aspectos negativos y no los positivos del cambio. No es tan probable que la gente con baja autoestima trabaje duro para alcanzar el cambio, como la gente con alta autoestima. Otra característica de personalidad es el ajuste. La gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable suele tener dificultades para modificar su conducta. Quizá se resista al cambio hasta que las personas de las que dependen, lo acepten. Estos empleados dependen de sus supervisores para obtener una retroalimentación de su desempeño. Es probable que no adopten ninguna técnica o método nuevos para realizar su trabajo, a menos que los supervisores las apoyen personalmente y les muestren la forma en que estos cambios mejorarán el desempeño o beneficiarán en algún sentido a los empleados.

Los administradores deben tener cuidado de no exagerar el papel que desempeña la personalidad en la resistencia al cambio, porque pueden caer fácilmente en el error fundamental de atribución (véase el capítulo 3). Existe la tendencia a “culpar” a la personalidad de cada quien de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo. Aunque la personalidad tal vez sea un factor (como ya lo hemos señalado), rara vez es el único factor importante en una situación relacionada con el cambio.

Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de comodidad y seguridad y satisfacción para la gente, porque le permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que las personas perciben ventajas de cambiar su conducta. Por ejemplo, si una organización anunciara de repente que todos los empleados recibirán de inmediato un aumento de sueldo de 10%, pocos se opondrían aun cuando el aumento pudiera provocar cambios de conducta conforme los empleados adopten un estilo de vida más oneroso. Sin embargo, si la organización anunciara que todos los empleados pueden recibir un aumento de sueldo de 10% si cambian su jornada laboral normal a los turnos de tarde y noche, muchos se opondrían. Sería necesario el cambio de muchas costumbres personales: hábitos de dormir, comer, interactuar con la familia, etcétera.

Amenazas al poder e influencia. Algunas personas tal vez visualicen el cambio en las organizaciones como una amenaza a su poder o influencia. El control de algo que necesitan otros, como información o recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducirán su capacidad para influir en otros. Por ejemplo, los programas para mejorar la calidad de vida laboral en Ford, General Motors y Gaines Pet Food tienden a concentrar su atención en los empleados que no ocupan puestos directivos, y a menudo se les entiende como que aumentan su poder a expensas de los gerentes. No obstante, en general los programas de calidad de vida laboral (programas CVL) requieren la participación conjunta de empleados y administradores, en relación con el diseño de los puestos de los empleados y la introducción de equipos autoadministrados.¹⁹ La participación de los gerentes junto con los empleados puede reducir la resistencia a dichos programas. Las ideas novedosas o un uso nuevo de los recursos también trastocan las relaciones de poder entre individuos y departamentos de una organización y, por consiguiente, con frecuencia significan una resistencia a los cambios.

Temor a lo desconocido. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustie. Cada cambio importante en una situación de trabajo acarrea un elemento de incertidumbre. Las personas que comienzan un nuevo empleo tal vez se preocupen por su capacidad para desempeñarse en forma adecuada. Las mujeres que continúan su vida laboral después de criar una familia, se pueden sentir ansiosas por la forma en que se adaptarán a los demás trabajadores luego de una larga ausencia del lugar de trabajo. Un empleado se podría preguntar qué ocurriría si acepta reubicarse en las oficinas centrales de la compañía en otro estado. ¿Le gustará a mi familia? ¿Podré hacer nuevas amistades? ¿Qué pensarán de mí los administradores superiores si me niego a reubicarme? Las consecuencias de este tipo de decisiones no se pueden saber con anticipación, así que la gente suele sentirse ansiosa ante la situación de tener que tomarlas. Los individuos pueden sentirse tan ansiosos y amenazados por el cambio que rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades de su empleo.

Razones económicas. El dinero pesa mucho en el razonamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos. En un sentido muy real, los empleados han invertido en el *status quo* de su trabajo; es decir, aprendieron la forma de realizar bien su puesto, cómo obtener buenas evaluaciones de desempeño y la manera de interactuar con los demás. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en los deberes de su puesto amenazan su seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñen tan bien y, por tanto, no sean tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

En ocasiones, los problemas y la insatisfacción en una compañía son tan graves que existe una disposición general que favorece el cambio. En Enron, Arthur Andersen, Kmart y otras empresas, los empleados sabían que era necesaria alguna clase de cambio para que sus organizaciones sobrevivieran. Sin embargo, la paradoja es que los administradores deben crear un sentido de disposición para el cambio mientras las cosas parecen estar yendo bien. El siguiente recuadro de Competencia en el manejo propio puede ayudar al lector a evaluar su disposición para el cambio.

Si su calificación resulta baja, ¿qué competencias necesitaría usted desarrollar para incrementar esta cualidad?

LA RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

En cierta medida, la naturaleza de las organizaciones es resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias, y tienden a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y eficiencia operacionales, algunas organizaciones pueden crear fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos informales, equipos y departamentos establecieron, y que se han aceptado a lo largo del tiempo. En la figura 16.4 se muestran varias de las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio.

Diseño de la organización. Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar bien. En verdad, el término *organización* implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran cierta estructura. La gente tiene funciones asignadas, procedimientos establecidos para realizar el trabajo, formas congruentes de obtener la información necesaria, y así sucesivamente. Sin embargo, esa necesidad legítima de estructura también puede conducir a la resistencia al cambio. Las organizaciones quizá tengan puestos estrictamente definidos, líneas de autoridad y responsabilidad especificadas con claridad, y flujos de información limitados, de arriba abajo. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran sólo a ciertos canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Por lo común, cuanto más mecánica sea la organización, mayor será el número de niveles que debe cruzar una idea (véase el capítulo 14). Por tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine porque amenaza el *status quo*. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Cultura organizacional. La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y se pueden convertir en una fuente principal de resistencia al cambio necesario (véase el capítulo 15). Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos del cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante las pruebas de que ya no funciona.

La muerte de Walt Disney en 1966 fue un gran golpe para Disney Corporation. Su imagen y reputación estaban casi “vivas” en los estudios de la compañía en Burbank, California. Los gerentes se volvieron demasiado cautelosos para hacer cambios, a menudo preguntándose: “¿Qué hubiera hecho Walt?” El desempeño de Disney comenzó a bajar conforme estos “adoradores de héroes” continuaron produciendo películas que estaban fuera de época en las preferencias del público cinéfilo. Cuando Michael Eisner llegó a Disney como director general, reacomodó y quitó a muchos administradores. Como resultado, muchos de los nuevos gerentes, la mayoría de los cuales nunca conoció a Disney, comenzaron a crear una cultura que tomaba más riesgos y era más ambiciosa.

Limitaciones de recursos. Algunas organizaciones desean mantener el *status quo*; pero otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente muy capacitada. En cualquier momento, directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podrían o debieran hacer, pero tal vez hayan tenido que diferir o abandonar algunos de los cambios a causa de las limitaciones de recursos. Continental Lite, antes una división de Continental Airlines, aprendió con rapidez que carecía de recursos (aviones, tripulaciones de tierra y terminales) para competir con eficacia contra Southwest Airlines por los pasajeros que viajan con presupuestos limitados. Sin estos recursos, Continental fue incapaz de cambiar con rapidez y tuvo que abandonar el intento de competir directamente con Southwest en ciertos mercados.

Inversiones fijas. Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Las organizaciones intensivas en capital como Exxon/Mobil, Lockheed Martin y Duke Power, pueden ser incapaces de cambiar porque tienen inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios y terrenos). La situación difícil en los distritos de negocios de la zona céntrica de muchas ciudades es un ejemplo de esta resistencia al cambio. La mayor parte de las grandes ciudades se desarrolló antes del automóvil y son incapaces de acomodar los volúmenes de tránsito de la actualidad, así como las exigencias de estacionamiento. Las inversiones fijas en edificios, calles, sistemas de tránsito y servicios públicos son enormes y, por lo general, evitan un cambio rápido e importante. Por tanto, muchas áreas centrales más antiguas se ven imposibilitadas para enfrentar la competencia que significan los centros comerciales suburbanos.

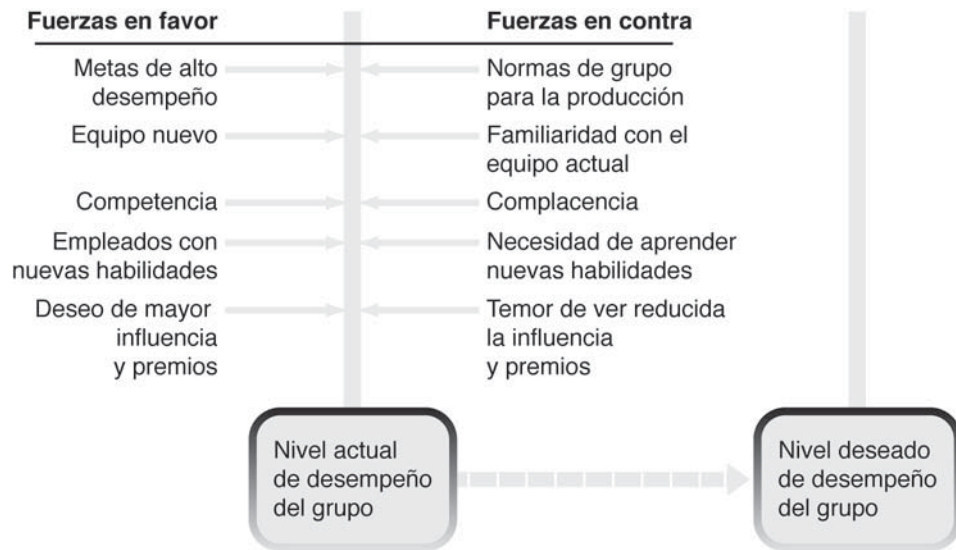
Las inversiones fijas no siempre se limitan a activos físicos; también se expresan en términos de personas. Por ejemplo, observe el caso de los empleados que ya no realizan una aportación importante a la organización, pero tienen la antigüedad suficiente para conservar el empleo. A menos que se les motive para desempeñarse mejor o capacite de nuevo para otros puestos, sus salarios y prestaciones representan, desde la perspectiva de la organización, inversiones fijas que no pueden cambiarse con facilidad.

Acuerdos interorganizacionales. Acuerdos entre organizaciones suelen imponerles obligaciones que pueden limitar sus acciones. Las negociaciones y contratos laborales brindan algunos ejemplos. La relación de Nike con colegios y varios equipos de la NFL evita que Adidas y otros fabricantes de equipo deportivo negocien con ellos mientras no expire el contrato vigente. Formas de hacer las cosas que en una época se consideraban prerrogativas de la administración (el derecho a contratar y despedir, asignar tareas, ascender y descender de categoría, etc.) quizá se vuelvan sujetas a negociaciones y se establezcan en el contrato colectivo. Otros tipos de contratos también pueden limitar a las organizaciones. Por ejemplo, quienes están en favor del cambio pueden enfrentar demoras por arreglos con competidores, compromisos con proveedores y otros contratistas, promesas a funcionarios públicos a cambio de licencias, permisos o financiamiento o rebajas en los impuestos.

SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA

Para ser realistas, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, administradores y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio más eficaces. Muchas veces las personas pasan dificultades para comprender con claridad las situaciones de cambio. Parte de la razón de ello es que incluso el análisis de un problema de cambio puede ser muy complejo cuando debe considerarse un gran número de variables.

Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha sido muy útil para administradores y empleados cuando enfrentan el reto del cambio.²¹ Lewin consideró el cambio no como un hecho dado, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas. Su enfoque, denominado **análisis de campos de fuerza**, sugiere que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerzas que se empujan sin cesar entre sí. Ciertas fuerzas en la situación (varios tipos de resistencia al cambio) tienden a mantener el *status quo*. Al mismo tiempo, varias presiones para el cambio actúan en oposición a estas fuerzas y empujan en favor del cambio. El efecto combinado de estos dos grupos de fuerzas da como resultado la situación que se presenta en la figura 16.5. Cuando Durk Jager fue nombrado director general de Procter & Gamble (P&G) en 1999, reestructuró la compañía en siete líneas globales de productos: productos para el cuidado del bebé, de belleza, y así sucesivamente, en lugar de cuatro regiones geográficas: América del Norte, Asia, Europa y América Latina. Los gerentes de las líneas de productos ahora eran responsables y tenían autoridad para tomar decisiones que traspasaban fronteras geográficas. El establecimiento de productos globales hizo que los gerentes geográficos de P&G perdieran importancia. Al principio, las fuerzas impulsoras del cambio vencieron las fuerzas de resistencia. Sin embargo, un año después Jager se vio obligado a dejar P&G por los malos resultados financieros. Las fuerzas resistentes al cambio habían surgido con todo su poder, sellando su destino y el del programa de cambio.²²

Figura 16.5 Análisis de campos de fuerza

Fuente: Adaptado de Zand, D. E. Force field analysis, en N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Oxford, Inglaterra, Blackwell, 1995, 181.

Para iniciar el cambio, una organización debe emprender una o más de las tres acciones siguientes para modificar el equilibrio de fuerzas vigentes:

- incrementar la fuerza de la presión en favor del cambio;
- reducir la intensidad de las fuerzas que se resisten o eliminarlas totalmente de la situación; o,
- cambiar la dirección de una fuerza, por ejemplo, transformando una resistencia en una presión que favorezca el cambio.

El uso del análisis de los campos de fuerza para comprender los procesos de cambio tiene dos beneficios principales. Primero, requiere que los gerentes y empleados analicen la situación. Conforme se adquiere habilidad para diagnosticar las fuerzas que presionan en favor del cambio y las que se oponen, la gente estará en posibilidad de comprender mejor los aspectos importantes de cualquier situación de cambio. Segundo, un análisis de los campos de fuerza resalta los factores que es posible cambiar y cuáles no. Muchas veces las personas desperdician tiempo en el estudio de acciones relacionadas con fuerzas sobre las que poseen poco control, si es que tienen alguno. Cuando individuos y equipos concentran la atención en las fuerzas sobre las que tiene algún control, aumenta la posibilidad de cambiar la situación.

Por supuesto, el análisis cuidadoso de una situación no garantiza que el cambio se pueda llevar a buen término. Por ejemplo, las personas en control tienen la tendencia natural a aumentar la presión hacia el cambio en cualquier situación para producir el cambio que desean. Aumentar esa presión tal vez dé como resultado cambios a corto plazo, pero también puede plantear un costo alto: la presión intensa sobre las personas y los grupos crea conflictos que interrumpen la marcha de la organización. Con frecuencia, la forma más eficaz de aplicar los cambios necesarios consiste en identificar la resistencia existente y centrar los esfuerzos en eliminarla o reducirla todo lo que sea posible.

Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio en un proceso de tres pasos.

1. *Descongelación*. Por lo general este paso incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual. En ocasiones, la descongelación se

- logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.
2. *Movimiento*. Este paso traslada el comportamiento de la organización a un nuevo nivel. Incluye la adopción de nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.
 3. *Recongelación*. Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia se logra mediante el uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

Además de completar exitosamente el proceso de tres pasos, otros factores importantes intervienen para superar la resistencia al cambio. Por ejemplo, algunos estudios han demostrado que los métodos que han resultado bien para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes.

- *Empatía y apoyo*. Es útil comprender la forma en que los empleados experimentan el cambio. Ayuda a identificar a quiénes les preocupa el cambio y a comprender la naturaleza de sus preocupaciones. Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información. A su vez, esta apertura contribuye a que colaboren para encontrar soluciones a los problemas, lo cual tal vez permita que se superen las barreras al cambio.
- *Comunicación*. Es más probable que las personas se resistan al cambio cuando se sienten inseguras de las consecuencias. La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados. Una información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
- *Participación e inclusión*. Tal vez la estrategia individual más eficaz para superar la resistencia al cambio sea hacer que los empleados participen directamente en la planeación y puesta en práctica del cambio. Los empleados participantes estarán más comprometidos a poner en práctica los cambios planeados, y es más probable que generen la certeza de que funcionarán correctamente que aquellos empleados que no han participado.

El siguiente recuadro de Competencia en el manejo del cambio muestra los efectos de la participación y la inclusión para superar la resistencia al cambio en Royal Dutch/Shell. La empresa es la décima corporación más grande del mundo, con operaciones en más de 135 países. Opera más de 4 000 gasolineras en todo el mundo, tiene ventas anuales que exceden los 135 mil millones de dólares y emplea más de 90 000 personas. Al enfrentarse a una industria que se estaba consolidando, Shell trató de reestructurarse para permanecer más competitiva. Cuando se atascó ese esfuerzo, Steve Miller, uno de los directores administradores de Shell, entró para volver a echarlo a andar y manejarlo.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

EL PROCESO DE CAMBIO EN SHELL

Dos años después de que Shell comenzó un programa de cambio, hace varios años, diseñado para restaurar su competitividad, Steve Miller llegó a la conclusión de que el cambio se estaba dando con demasiada lentitud. La compañía había reducido su tamaño y se había reorganizado, y todos los administradores superiores habían asistido a talleres que trataban de los cambios que eran necesarios y las razones que los justificaban. Su desempeño había mejorado ligeramente, pero el estado de ánimo era malo. Los líderes de la compañía estaban de acuerdo en que Shell tenía que entrar activamente a la era de la Internet, pero no se ponían de acuerdo con la forma de llevar la idea a efecto, por lo que el cambio seguía atascado.

Miller creía que una vez que la gente de las refinerías entendiera los problemas, tuviera autoridad para tomar decisiones y comenzara a realizar cambios, los gerentes de nivel superior tendrían que modificar su conducta. Para lograr que se comprendiera su mensaje, Miller apartó la mitad de su

tiempo para trabajar con empleados que necesitaban responder diariamente a las amenazas de la competencia. Semana tras semana, se reunió con empleados de Shell en 25 países.

Uno de los retos que enfrentaba Shell era encontrar la mejor forma de usar sus 49 000 gasolineras para elevar las ventas al menudeo de todos los productos de la compañía. Para comenzar a resolver ese problema, Miller estableció un “campamento de entrenamiento de reclutas para ventas al menudeo” de cinco días de duración. Equipos transfuncionales (por ejemplo, un chofer de camiones, un gerente de gasolinera y un empleado de ventas) iban al “campamento” y luego regresaban a sus casas para desarrollar un nuevo plan de negocios. Posteriormente regresaban al campamento y se retroalimentaban con los comentarios sobre sus planes que formulaban otros empleados de Shell. Después de otro ciclo de revisión de planes y más retroalimentación, retornaban a casa a poner sus planes en acción. Después de otros dos meses, volvían al campamento para una sesión de seguimiento que se enfocaba en lo que había funcionado, lo que había fracasado, y lo que habían aprendido. Estos empleados llegaron a diseñar una nueva Shell y participaron en el cambio de una cultura que premiaba el seguimiento de las reglas, a otra en que se premiaba el tener una actitud empresarial. Estos trabajadores enseñaron a los administradores de nivel superior que se podía efectuar el cambio.

Miller reconoce que la mayoría de la gente en el campamento de reclutas encontró el proceso “tan atemorizante como el infierno”. La administración superior se había convencido a sí misma de que el cambio era esencial para la supervivencia de Shell, pero no creía que los empleados de niveles inferiores tuvieran la capacidad de resolver los “verdaderos” programas. De manera similar, los empleados de niveles inferiores no tenían una destreza pulida de comunicación para hacer presentaciones delante de los administradores superiores y contestar preguntas estratégicas. Pronto, Miller entendió que conforme las personas ascendían por la escalera corporativa, se alejaban del trabajo real de Shell y tendían a menospreciarlo. Las personas de nivel superior se ven atrapadas en temas amplios de estrategia, como si Shell debe comprar Pennzoil-Quaker State, pero lo que realmente impulsa el negocio es el incremento de las ventas al menudeo en las gasolineras.²³

Puede verse mayor información sobre Shell en la página web de la organización en <http://www.shell.com>.

Objetivo de aprendizaje:

3. Analizar métodos para promover el cambio.

LA PROMOCIÓN DEL CAMBIO

El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar la conducta de las personas dentro de la organización. En un análisis final, las organizaciones sobreviven, crecen, prosperan, declinan o fracasan por la conducta de los empleados, es decir, las cosas que hacen o dejan de hacer. Por tanto, la conducta debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. En otras palabras, para que tengan éxito los programas de cambio deben tener efecto en las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

En algún nivel fundamental, todo cambio en la organización depende de los cambios de conducta. Desde luego, un manejo eficaz del cambio depende también de la identificación de aspectos específicos de la organización que serán el blanco inicial de los esfuerzos de cambio. Usaremos la figura 16.2 como un marco de referencia para explorar tres métodos de promoción del cambio.

MÉTODOS INTERPERSONALES

Los programas de cambio centrados en la conducta (la variable *individual* en la figura 16.2) tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio exitoso de conducta mejora los procesos individuales y de equipo en la toma de decisiones, identificación de problemas, su solución, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros procesos similares. Un enfoque popular que centra su atención en las personas que tienen problemas para ajustarse a otros o integrarse al cambio, es usar la retroalimentación de encuestas.

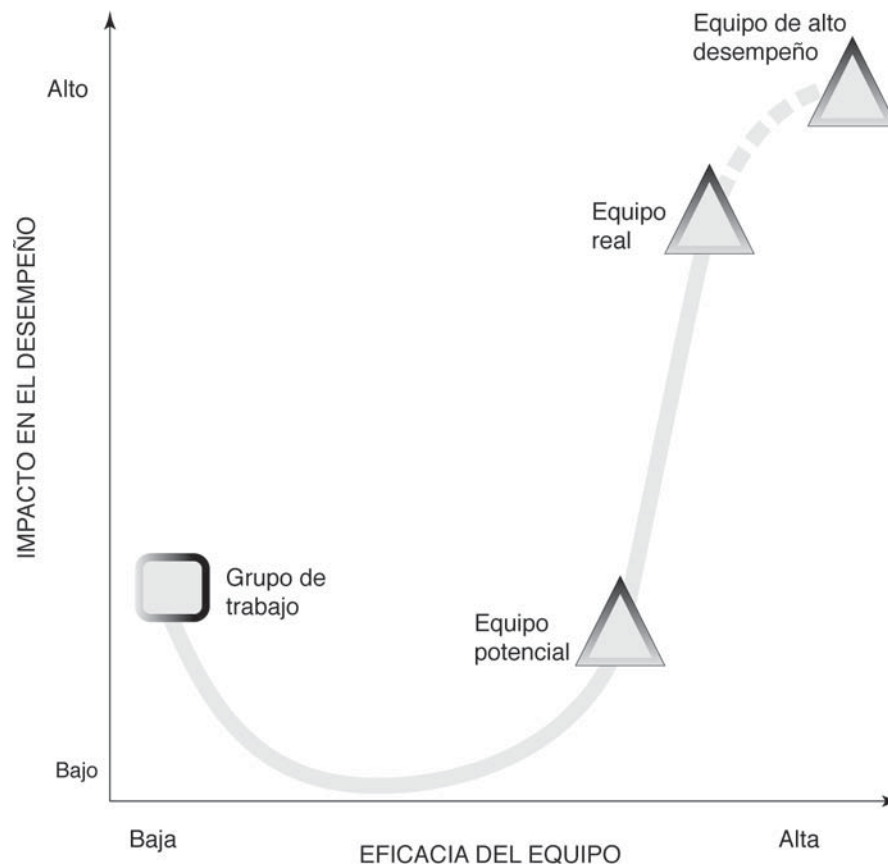
Retroalimentación de encuestas. En la **retroalimentación de encuestas**, la información se 1) recopila (por lo general mediante cuestionarios) de integrantes de una organización, departamento o equipo de trabajo; 2) se organiza en forma comprensible y útil, y 3) retroalimenta a los empleados que la brindaron.²⁴ En el capítulo 12 vimos cómo los gerentes utilizan la

retroalimentación de 360° para mejorar el desempeño de los empleados; esta herramienta es sólo una forma de retroalimentación de encuestas.²⁵ Conduce a una evaluación amplia del desempeño de un empleado y suele llevar a métodos de cambio que aumentan la probabilidad de que las competencias de la persona sean tomadas en cuenta. Esta información es la base de acciones de planeación para tratar temas y problemas específicos. El objetivo principal de todos los métodos interpersonales es mejorar las relaciones entre los integrantes de equipos mediante la discusión de problemas comunes, en lugar de introducir un cambio específico, como un nuevo sistema de computación. La retroalimentación de encuestas también se usa muchas veces como herramienta de diagnóstico para identificar problemas de los equipos, departamentos y organizaciones. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas se suele utilizar como parte de programas de cambio en gran escala, de largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

MÉTODOS DE EQUIPO

Como lo sugiere el nombre, el propósito de los métodos de equipo es conseguir una forma de manejar los problemas de desempeño del equipo. Como se ilustra en la figura 16.6, el desempeño del equipo está influido por las competencias de sus miembros, la estructura organizacional, el sistema de premiación de la organización y otros factores. Los métodos de equipo están diseñados para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo y el desempeño de éste.

Figura 16.6 Curva de desempeño del equipo



Construcción de equipos. En la **construcción de equipos** los integrantes de un equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su eficacia.²⁶ Una organización comprende muchos equipos de trabajo diferentes, y gran parte de su éxito depende de la eficacia con que estos grupos y sus integrantes pueden trabajar juntos. Exploramos la forma de mejorar el funcionamiento de los equipos en el capítulo 8, y exhortamos al lector a que vuelva sobre dicho capítulo.

La construcción del equipo se inicia cuando los integrantes reconocen un problema. Un equipo eficaz es capaz de reconocer barreras a su propia eficacia, y diseñar y llevar a cabo acciones para eliminarlas. Durante la construcción del equipo, sus integrantes aportan información de sus puntos de vista de asuntos, problemas y relaciones de trabajo. Steve Miller, de Dutch Royal/Shell, usó esta técnica. Por lo general, la información se reúne durante las reuniones del equipo o antes, mediante entrevistas o cuestionarios. Luego los gerentes analizan la información y diagnostican los problemas de trabajo. Con el diagnóstico del problema como punto de partida, los integrantes del equipo planean acciones específicas y asignan personas para ponerlas en práctica. En alguna etapa posterior, los miembros del equipo evalúan los planes y avances para determinar si las acciones solucionaron el problema identificado. Conforme crece la eficacia del equipo, aumenta el impacto potencial sobre el desempeño organizacional. Otra buena forma de definir la construcción de equipos es precisarla como las actividades creadas para hacer que el equipo ascienda en la curva de desempeño que se muestra en la figura 16.6.

La meta de muchos métodos de construcción de equipos es cambiar la cultura de la organización. En el capítulo 15 exploramos el cambio de cultura organizacional y señalamos lo difíciles que pueden ser tales cambios. Entre otros asuntos y problemas, el solo hecho de tener que evaluar con precisión la cultura antes de desarrollar cualquier tipo de planes de cambio puede ser una tarea abrumadora. Además, quizá sea casi imposible cambiar algunos aspectos de la cultura (como los valores fundamentales más profundos compartidos por los empleados). A pesar de estos retos, algunas organizaciones cambiaron con éxito sus culturas. ¿Cómo lo hicieron? Un examen detallado del cambio cultural sugiere que las posibilidades de éxito aumentan al prestar atención a siete temas principales.

1. *Aprovechar las oportunidades únicas.* La organización necesita aprovechar el momento en que los problemas o retos obvios que no se enfrentaban, “abren la puerta” al cambio que se necesita. Cuando Ford adquirió Jaguar, los problemas obvios de calidad con el automóvil Jaguar facilitaron la justificación de los cambios necesarios.
2. *Combinar la precaución con el optimismo.* Es necesario que los administradores y empleados sean optimistas en lo que respecta a las ventajas del cambio cultural; de lo contrario no estarían dispuestos a intentarlo. Sin embargo, puesto que el cambio cultural puede acarrear repercusiones negativas, la organización necesita proceder con precaución. Las expectativas de mejora deben ser positivas, pero realistas.
3. *Comprender la resistencia al cambio cultural.* Es necesario diagnosticar la resistencia al cambio. Identificar y reducir las fuentes de resistencia es valioso en el cambio cultural, así como en otros programas de cambio.
4. *Cambiar muchos elementos pero mantener cierta continuidad.* Una frase en inglés que aquí traducimos, resume la importancia de reconocer lo que es de valor y que debe retenerse: “No tirar el bebé junto con el agua de baño”. Southwest Airlines, una empresa de la que hemos hablado en varias partes de este libro, ha crecido y prosperado desde su fundación a principios de los setenta, pero se manejó de tal suerte que conservó un núcleo de ideas y creencias culturales que Herb Kelleher inspiró cuando fundó la organización.
5. *Reconocer la importancia de la implantación.* Una encuesta señaló que más de 90% de los cambios de estrategia y cultura planeados nunca se puso en práctica por completo. Un gran porcentaje de los programas de cambio malogrados es un fracaso de la ejecución más que de las ideas. La administración necesita reconocer que tener una visión y un plan, aunque sean importantes, constituyen sólo una parte de la batalla. Los cambios planeados tienen que llevarse a cabo por completo.
6. *Modificar las tácticas de socialización.* La socialización es la forma principal en que las personas aprenden una cultura (véase el capítulo 14). Por tanto, cambiar los procesos de socialización puede ser un enfoque eficaz para el cambio cultural.²⁷

7. *Encontrar y cultivar el liderazgo innovador.* El cambio cultural tiene que iniciarse en la cima de la organización, y el buen liderazgo es determinante. Lo que ha sucedido en Ford desde 1999 ha sido verdaderamente sorprendente. En 1999, Ford fue designado como uno de los fabricantes de autos mejor administrados del mundo, y reportó utilidades por 7.2 mil millones de dólares. El problema con las llantas Firestone, el cierre de cinco plantas, el despido de 35 000 personas y la eliminación de cuatro líneas de autos, entre las que se incluyen el Mercury Cougar y el Lincoln Continental, contribuyeron a una pérdida de 5.5 mil millones de dólares en 2001. Jacques Nasser fue obligado a retirarse como director general en octubre de 2001, y Nick Scheele lo sustituyó. Scheele, que ahora comparte la responsabilidad de la compañía con Bill Ford, tiene una buena capacidad de expresión, es accesible y popular entre sus subordinados. Suele dejar los detalles de operación a otros, mientras él se concentra en las relaciones con el consejo de administración, el gobierno y la prensa, con la que se comunica en forma franca. Además de tener que negociar el cierre de plantas y los despidos con United Auto Workers (el sindicato de trabajadores de la industria automotriz) en 2003, debería generar el movimiento en las ventas en una época en que Ford sacaría pocos modelos al mercado. Ford planeaba sustituir 17% de su volumen de ventas con nuevos productos, en comparación con 35% de GM y 5% de sus contrapartes japonesa.²⁸

MÉTODOS ORGANIZACIONALES

Los programas de cambio organizacional frecuentemente apuntan a cambiar el diseño, sistemas de premiación, cultura y sistemas de las organizaciones, como se muestra en la figura 16.2. Los enfoques para modificar esa atención sobre los métodos organizacionales requieren redefinir los puestos o funciones, y las relaciones entre puestos y el rediseño de la estructura departamental, divisional u organizacional. Por desgracia, la implantación del cambio estructural o de diseño se ha utilizado algunas veces como excusa para que las organizaciones reduzcan simplemente su plantilla laboral, sin identificar ni explorar las razones de la ineficiencia y el bajo desempeño.

En los métodos organizacionales de cambio se deben atender los asuntos de cambio estratégico. En su nivel más básico, una estrategia es un *plan*, un curso pretendido de acción para alcanzar metas organizacionales. Dick Clark Productions constituye un buen ejemplo de una empresa que ha reexaminado constantemente sus opciones y ha desarrollado nuevas estrategias y líneas de negocios en el curso de los años. La compañía es una empresa diversificada de entretenimiento que cuenta con tres negocios principales: producciones de televisión, producciones corporativas (ferias de industria, comercialización de actos especiales, etc.) y restaurantes temáticos que se apoyan en los nombres de Dick Clark y American Bandstand. Los segmentos de producción corporativa y de restaurantes temáticos de su negocio son una muestra de reorientaciones estratégicas de negocios emprendidas por la compañía. Dick Clark Productions mantiene un proceso activo, eficaz, de planeación y formulación de estrategias, que evalúa constantemente el desempeño y detecta nuevas oportunidades.

Kmart comenzó como Kresge's, habiendo abierto su primera tienda hace más de 100 años en el centro de la ciudad de Detroit. Desde entonces, el escenario estadounidense de las ventas al menudeo ha cambiado radicalmente. Algunos minoristas de la vieja guardia, como J. C. Penney y Sears, han seguido vivos en la competencia porque se han adaptado a los cambios, pero Montgomery Ward ha desaparecido del mercado y Kmart está en serios problemas. ¿Qué ha cambiado? Primero, los consumidores demandan ahora precios bajos, supermercados cercanos y una amplia variedad de mercancías de buena calidad y de marcas conocidas. Wal-Mart, Sams' Club y Target, que son los líderes en la comercialización masiva de bajo costo, se han ajustado a estos cambios en la forma en que la gente compra y en lo que quiere, no así Kmart. Segundo, a los clientes les atraen más los centros y plazas comerciales que las tiendas aisladas, y desean comprar en ambientes modernos, agradables y cómodos. En contraste, muchas de las tiendas de Kmart están aisladas y necesitan modernizarse. Tercero, Home Depot y Lowe's han atraído a muchos compradores de productos de jardinería y mejoramiento del hogar que solían ser clientes de Kmart, con su enérgica mercadotecnia, amplia variedad de mercancías y bajos costos. Cuarto, la Internet ha cambiado radicalmente la forma en que mucha gente compra, retirando a los consumidores de muchos minoristas que requieren el traslado físico del comprador, como Kmart, que introdujo tardíamente un sitio de compras en la web. El siguiente recuadro de Competencia de manejo del cambio nos habla de algunos de los métodos organizacionales que Kmart está aplicando para sobrevivir.

COMPETENCIA: EL MANEJO DEL CAMBIO

¿PUEDE SOBREVIVIR KMART?

Cuando Kmart se declaró en quiebra el 22 de enero de 2002, contrató a James Adamson, especialista en revertir esas situaciones, con el fin de que desarrollara una estrategia para la compañía. Con Wal-Mart y Target robándose su clientela, los líderes máximos de Kmart necesitaban moverse con rapidez. Al mismo tiempo que se enfocaban a arreglar las finanzas y las operaciones de las tiendas, la administración necesitaba desarrollar una estrategia para darles a los clientes una razón para comprar en Kmart.

Adamson usó un enfoque económico para ahorrar dinero rápidamente. Aseguró un financiamiento por 2 mil millones de dólares del tribunal de quiebras, cerró 284 tiendas y despidió a 22 000 empleados. De acuerdo con Adamson, la “decisión de cerrar esas tiendas de pobres resultados, que no cumplen con nuestros requerimientos financieros, es parte integral del esfuerzo de reorganización de la compañía”. Incluso después de estos cierres y despidos, Kmart será una organización con valor de 37 mil millones de dólares, con más de 1 900 tiendas y supercentros Kmart y un sitio de compras electrónicas en la web, <http://www.bluelight.com>. Estos movimientos apuntan a mejorar el flujo de efectivo en 550 millones de dólares y las utilidades en 31 millones de dólares anuales. Adamson debe evitar los errores de arreglo rápido de otros directores generales de Kmart, cuya enérgica estrategia de recorte de precios se reveló suicida contra Wal-Mart.

Si Kmart ha de sobrevivir, debe atender asuntos a nivel organizacional y de grupo. Primero, la compañía necesita crear una estrategia de comercialización urbana que atraiga a afroestadounidenses e hispanos. Para este fin, los gerentes de tienda requerirán autoridad para tener inventarios de mercancía que se ajusten a los cambiantes gustos de su clientela. Kmart también necesita agregar líneas de moda con nombres de símbolos culturales negros o hispánicos, y dejar que sus gerentes de tiendas locales las promuevan. Segundo, Kmart necesita fortalecer sus nuevas marcas como Sesame Street, Joe Boxer y Disney. Al reforzar sus marcas privadas, Kmart se conectará con madres jóvenes, que son el núcleo de su clientela. Tercero, Charles Conway, ex director general de Kmart, esperaba que al agregar abarrotes, los consumidores visitaran Kmart con más frecuencia. Por desgracia, ninguno de los administradores superiores de Kmart tenía experiencia en el negocio de los abarrotes. Adamson contrató a Julian Day por sus antecedentes en esta materia en Safeway. La venta de abarrotes agrega un nivel de complejidad al ya sobrecargado sistema de distribución de Kmart. Adamson y Day necesitan establecer metas específicas de rentabilidad en las ventas de alimentos, y si no se cumplen, abandonar el negocio.²⁹

Puede verse mayor información sobre Kmart en la página web de la organización en <http://www.kmart.com>.

Objetivo de aprendizaje: TEMAS ÉTICOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

4. Describir los asuntos éticos que plantea el cambio organizacional.

En cualquier programa de cambio organizacional pueden aparecer consecuencias éticas graves, sin que importe el cuidado con el que se haya pensado y lo bien administrado que esté. Administradores y empleados necesitan estar conscientes de posibles consecuencias éticas en cuatro áreas principales: la elección del enfoque de cambio, la elección de la meta de cambio, las responsabilidades de los administradores y la manipulación.³⁰

Con la elección del enfoque o combinación de enfoques de cambio que se considere mejor para la situación, administradores y empleados deben reconocer los aspectos éticos derivados de los criterios que se van a utilizar. ¿Tiene el gerente o agente de cambio un interés ya establecido en utilizar una técnica en particular, y las demás alternativas no recibirán una consideración justa? ¿Tienen prejuicios las personas que participan en el diagnóstico organizacional que predeterminan los problemas identificados, y de esta forma influyen en el enfoque de cambio elegido?

La elección de la meta del cambio provoca dilemas éticos sobre la participación en el programa respectivo. ¿Cuál debe ser la meta del cambio? ¿Sobre qué personas, equipos o departamentos de

la organización se centrarán los esfuerzos de cambio? ¿Qué integrantes de la organización participan en el diagnóstico, planeación e implantación del cambio y en qué medida? ¿Quién tomará esta determinación? Los temas de poder y conducta política producen graves preocupaciones éticas cuando los gerentes intentan hacer cambios o decisiones inadecuadas en relación con lo que tiene que cambiarse y que van más allá de los límites de sus funciones legítimas. ¿En qué medida pueden los administradores elegir entre opciones sobre el cambio de conducta de los empleados y dónde debe trazarse la frontera a este aspecto?

Un dilema ético importante en el área de responsabilidad de los administradores responde a la pregunta de quién son las metas y valores que deben guiar el esfuerzo de cambio. La razón radica en que el cambio organizacional nunca es neutral en cuanto a valores. Los sistemas de valores de directivos y empleados constituyen siempre la base de las hipótesis sobre lo que debe hacer la organización. Surgen preocupaciones éticas si los gerentes que participan en el proceso de cambio no reconocen la posibilidad de que surjan problemas relacionados con metas y valores incompatibles que poseen los miembros de la organización. ¿De quién es la visión que guía el cambio? ¿De quién son los valores que influyen en la adopción de las metas y métodos elegidos para llevarlos a cabo?

Por último, la realidad de las diferencias de poder plantea la posibilidad de manipulación en el proceso de cambio. Es difícil realizar cambios en las organizaciones sin que ciertos empleados se sientan manipulados de alguna manera. Con frecuencia la organización necesita aplicar cambios que, de hecho, dan como resultado que algunas personas o grupos se hallen en peor situación de lo que estaban antes del cambio. Los aspectos éticos se relacionan con el grado de sinceridad que rodea los cambios planeados. ¿En qué medida la organización debe exponer todos los aspectos del cambio por anticipado? ¿Hasta qué grado los empleados tienen el derecho de participar en los cambios que les afecten, o al menos conocerlos aunque sea en forma indirecta?

No es fácil contestar estas preguntas. Por tanto, gerentes y empleados necesitan alguna base para reconocer los posibles dilemas éticos que acarrea el cambio organizacional para que se elijan opciones justas e informadas. Como punto de partida, las organizaciones deben estar atentas a la posibilidad de que surjan problemas éticos durante los programas de cambio planeados.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1. Identificar presiones para el cambio, dos tipos de programas de cambio, y cómo realizar un diagnóstico organizacional.

Un ambiente en rápido cambio acarrea numerosas exigencias a los administradores y empleados, incluidas la necesidad de planear y manejar el cambio organizacional con eficacia. Las presiones para el cambio provienen de la globalización, un uso cada vez más intenso de las computadoras y otras avanzadas tecnologías de información, y de las características cambiantes de la fuerza laboral.

Los dos tipos principales de enfoques al cambio son el económico y el de desarrollo organizacional. El enfoque económico se centra en modificar la estructura organizacional y las relaciones de autoridad en la toma de decisiones, y su meta es mejorar el bienestar financiero de la organización. El enfoque de desarrollo organizacional se centra en el desarrollo de competencias y compromisos de los empleados con la organización. Un diagnóstico válido, preciso y correcto del funcionamiento, actividades y problemas de la organización es una base esencial del cambio organizacional eficaz. La disposición para el cambio, la disponibilidad de recursos, y la posible resistencia al cambio se hallan entre los factores que deben ser correctamente diagnosticados.

2. Diagnosticar las razones de la resistencia individual y organizacional para cambiar y describir métodos para superarla.

La gente puede resistirse al cambio a causa de sus percepciones o personalidades. Además, la conducta habitual, el temor a lo desconocido, las inseguridades económicas y las amenazas a las relaciones establecidas de poder e influencia pueden generar una resistencia adicional al cambio. La resistencia organizacional al cambio suele tener su origen en la estructura y cultura de la organización, las limitaciones de recursos, las inversiones fijas que no es posible modificar con facilidad y los acuerdos interorganizacionales. El análisis de campos de fuerza puede ayudar a administradores y empleados a diagnosticar y superar la resistencia al cambio. Esa resistencia

también se puede reducir mediante una comunicación abierta y altos niveles de participación de los empleados en el proceso de cambio.

3. Analizar métodos para promover el cambio.

Hay tres métodos disponibles para promover el cambio organizacional: el interpersonal, el de equipo y el organizacional. El método interpersonal se enfoca en cambiar la conducta de los empleados, de modo que puedan tener un mejor desempeño, y suele incorporar algún uso de encuestas de retroalimentación. Como su nombre lo sugiere, el método de equipo se concentra en formas de mejorar el desempeño de equipos completos, y su base son las actividades de construcción de equipos. El método organizacional está encaminado a modificar la estructura de la organización, el sistema de premiación, el nivel en el cual se toman las decisiones, y otros aspectos similares.

4. Describir los asuntos éticos que plantea el cambio organizacional.

Directivos y empleados necesitan estar conscientes y ser conocedores de las probables consecuencias éticas que se pueden presentar durante el cambio organizacional. Los asuntos éticos pueden surgir durante la elección del enfoque de cambio, la elección de las metas, la determinación de las responsabilidades de los administradores por las metas seleccionadas, y la posible manipulación de los empleados.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Análisis de campos de fuerza
Calidad de vida laboral
Cambio organizacional planeado
Construcción de equipos
Diagnóstico organizacional
Fuerza de trabajo eventual

Globalización
Presiones para el cambio
Programas de calidad de vida laboral
Resistencia al cambio
Retroalimentación de encuestas
Tecnologías de información

PREGUNTAS DE REPASO

- ¿Cuáles son algunas de las presiones y resistencias al cambio que enfrenta Tom Valerio en CIGNA? Explíquelo.
- Tomando como base la tabla 16.1, ¿qué enfoque al cambio usó Tom Valerio en CIGNA? Explíquelo.
- ¿Por qué es esencial el diagnóstico organizacional para el éxito de cualquier esfuerzo de cambio?
- Piense en una situación en que alguien le pidió que modificara su comportamiento. ¿Lo cambió? Si fue así, ¿por qué? Si no fue así, ¿por qué no?
- ¿Qué competencias necesita desarrollar usted, con base en sus respuestas al recuadro de Competencia de manejo propio? ¿Cómo planea hacerlo?
- Rosabeth Kanter, una destacada autoridad sobre el cambio, afirmó que tratar de cambiar una organización es como intentar enseñar a bailar a un elefante. ¿Por qué es tan difícil cambiar la dirección de una organización?
- Con base en el análisis de campos de fuerza, ¿por qué es difícil que la gente baje de peso?
- A partir de su propia experiencia, describa un equipo, departamento u organización que necesitaba cambiar. ¿Cuál de los enfoques de cambio presentados se utilizó? ¿Tuvo éxito?
- Identifique y describa un dilema o asunto ético creado por algún esfuerzo de cambio organizacional con el que usted esté familiarizado. ¿Cómo se manejó el problema ético? ¿Qué es lo que usted haría en forma diferente, si es que hay algo que usted hubiera cambiado?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Competencia: el manejo propio

Medición del apoyo al cambio

Instrucciones: Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a comprender el nivel de apoyo u oposición inherente al cambio dentro de una organización. Por favor responda cada pregunta según su

grado de verdad respecto a una organización que usted conozca. Encierre en un círculo el número apropiado en la escala que sigue a la pregunta.

No es cierto	Por lo general no es cierto	Algunas veces no es cierto	Neutral	Algunas veces es cierto	Por lo general es cierto	Cierto
1	2	3	4	5	6	7

Valores y visiones

1. ¿Comparten las personas de toda la organización los valores o visiones?

1 2 3 4 5 6 7

Historial del cambio

2. ¿Cuenta la organización con un buen historial respecto a la implantación del cambio?

1 2 3 4 5 6 7

Cooperación y confianza

3. ¿Hay mucha cooperación y confianza en toda la organización?

1 2 3 4 5 6 7

Cultura

4. ¿Respalda la cultura de la organización el tomar riesgos (en lugar de ser muy burocrática y apegada a las reglas)?

1 2 3 4 5 6 7

Elasticidad

5. ¿Pueden manejar las personas el cambio (en lugar de agotarse por cambios recientes, perturbadores)?

1 2 3 4 5 6 7

Castigos y premios

6. ¿Premia la organización a las personas que participan en el esfuerzo de cambio (en vez de castigar a quienes lo hacen y fallan)?

1 2 3 4 5 6 7

Respeto y estatus

7. ¿Podrá la gente conservar el respeto y el estatus cuando se ponga en práctica el cambio (en lugar de perderlos como resultado de éste)?

1 2 3 4 5 6 7

Status quo

8. ¿Será suave el cambio (y no causará una fractura importante del *status quo*)?

1 2 3 4 5 6 7

Interpretación

Las calificaciones 1, 2 y 3 son bajas; 4 y 5 son medias, y 6 y 7 son altas. Sin embargo, éstas no son sólo cifras y el 5 de una persona puede ser el 3 de otra. El valor de las calificaciones radica en comprender los significados que la gente asigna a sus calificaciones. Por lo general, las calificaciones de bajas a medias deben ser causa de preocupación. Calificaciones más bajas indican posibles áreas de resistencia al cambio.

Valores y visiones

Las calificaciones bajas pueden indicar que los valores están en conflicto y las personas y grupos no perciban ningún terreno común. Esta situación es grave y casi garantiza que existirá resistencia a cualquier cambio importante, a menos que la gente aprenda la manera de crear un grupo de valores compartidos. Por otra parte, las calificaciones bajas señalarían un problema de comunicación. En algunas organizaciones los valores y las visiones permanecen en secreto, sin que la gente se entere hacia dónde se encamina la organización. Aunque es necesario solucionar este problema de comunicación, tal vez no señale una resistencia potencial más profunda.

Historial del cambio

Las calificaciones bajas señalan una fuerte posibilidad de que habrá una intensa resistencia al cambio. Quienes deseen el cambio necesitarán demostrar una y otra vez que en esta ocasión son serios. Es probable que las personas sientan escepticismo, por lo que la persistencia será fundamental.

Cooperación y confianza

Las calificaciones bajas deben considerarse muy en serio. Es difícil, si no imposible, apoyar cualquier cambio importante sin cierto grado de confianza. Lo opuesto a la confianza es el temor, por lo que una calificación baja señala no sólo la ausencia de confianza, sino la presencia de temor.

Cultura

Las calificaciones medias a bajas indican que puede ser difícil para la gente llevar a cabo cambios, incluso si los apoyan. Estas calificaciones expresan que los sistemas y procedimientos de premios de la organización obstaculizan el cambio. Los agentes de cambio tienen que estar dispuestos a examinar estos aspectos más profundos del sistema para determinar sus causas.

Elasticidad

Es probable que las calificaciones bajas señalen que las personas están agotadas. Aunque puede ser que entiendan la necesidad del cambio, tal vez tengan pocas fuerzas para intentarlo. Deben hacerse dos preguntas importantes:

- ¿Es realmente necesario el cambio en este momento?
- Si lo es, ¿cómo respaldará la organización a las personas para que el cambio cause problemas mínimos?

Castigos y premios

Las calificaciones bajas señalan una resistencia potencialmente fuerte. ¿Quién, en su sano juicio, respaldaría algo que sabe que le causará daño? Si las percepciones de los empleados son exactas, los agentes de cambio tienen que encontrar la forma de seguir adelante con éste y encontrar formas de lograr que sea remunerador para otros.

Las calificaciones bajas señalan una falsa concepción sobre el alcance y las razones del cambio. Los agentes de cambio deben permitir que las personas sepan por qué están mal informadas. Es probable que haga falta comunicar en forma repetitiva este mensaje (en particular si también la confianza es baja).

Respeto y estatus

Las calificaciones bajas señalan que los agentes de cambio tienen que encontrar formas de lograr una situación de ganar-ganar.

Competencia: el manejo del cambio

Cómo Allen Questrom salvó a J.C. Penney

En septiembre de 2000, cuando Allen Questrom comenzó su primer día como nuevo director general de J.C. Penney, las cosas no se veían bien. La evaluación de la compañía había bajado como a 3 mil millones de dólares, de un máximo de 20 mil millones de dólares; sus acciones valían 13 dólares cada una, habiendo caído de los 70 dólares en 1997. Para octubre de 2000, el precio de las acciones bajaría a un solo dígito por primera vez en decenios.

El símbolo de las ventas al menudeo de la región media de Estados Unidos, que celebró su centenario en abril de 2002, estaba en terribles dificultades financieras. Cuando los tiempos eran buenos, los clientes acudían a tiendas de más alcurnia como Kohl's y Old Navy. Cuando había estrechez económica, los compradores buscaban un mejor valor. Los clientes que compraban a granel en las tiendas "de cajas grandes", como Wal-Mart y Target, socavaban los precios de Penney y sacaban a los principales clientes de los centros comerciales, que también estaban sufriendo. Para empeorar las cosas, Eckerd, la cadena de farmacias propiedad de J.C. Penney, y operada también por ella, estaba rindiendo un trimestre decepcionante tras otro.

Para revertir la situación de Penney, en el verano de 2000 el consejo de administración copió una página de un típico libreto de Hollywood y le pidió a Questrom, un renuente viejo profesional de 61 años, que suspendiera su retiro. En realidad, él estaba disfrutando de su segunda jubilación, pues era el famoso director general que manejó Neiman Marcus a finales de los ochenta, revivió Barney's a finales de los noventa, y entre uno y otro, sacó a Federated de la bancarrota para convertirla en la cadena de tiendas departamentales más grande del país, en parte gracias a que Questrom dirigió la adquisición de su rival principal, May Company, en 4 mil millones de dólares.

Pero J.C. Penney planteaba una multitud de problemas organizacionales. ¿Cómo podría Questrom, con sus antecedentes en mercancías de alto nivel, su estatus de extraño en una cultura insular y su arribo en medio de un mercado en malas condiciones, llevar al antes orgulloso minorista de nuevo a la rentabilidad?

Su primera acción fue eliminar los números rojos del balance para que cuando las tiendas comenzaran a tener ganancias nuevamente, la compañía pudiera mostrar utilidades. Penney

Status quo

Las calificaciones bajas indican que la gente considera el posible cambio como muy problemático y causante de estrés. Cuanto más participen las personas en el proceso de cambio, menor será la resistencia que es probable que experimenten. Lo más común es que la gente se resista al cambio cuando se siente fuera de control.³¹

se deshizo de sus inventarios y redujo las deudas a largo plazo. Al vender su unidad de servicios de seguros directos a Aegon en 1.3 mil millones de dólares, Penney pudo pagar 900 millones de dólares de la deuda corporativa y todavía tener dinero para realizar mayores esfuerzos de comercialización. Penney cerró 44 tiendas que no eran rentables y despidió 5 000 empleados. Y como les indicó a los analistas financieros, "renovó su atención en el control de los gastos".

La contratación de Questrom en realidad fue el segundo gesto audaz de Penney que habría de rendir frutos con el tiempo. El primero, la centralización de la mercancía, ya se estaba llevando a cabo para cuando se hizo cargo del timón. Durante los primeros 97 años de existencia de la empresa, los gerentes de cada una de las 1 140 tiendas tenían un control casi completo de lo que ponían en los anaqueles. Por ejemplo, la ropa de lona o mezclilla que se ofrecía en la tienda de J.C. Penney en el Tri-County Mall en Cincinnati, Ohio, era completamente diferente de la que se vendía en la de Town Square en Boise, Idaho. Esta forma de operación era costosa e ineficaz porque no había economías de escala.

Era evidente que la organización descentralizada era una de las razones de la baja productividad y falta de rentabilidad. Ahora que J.C. Penney tiene un sistema centralizado de compras, puede adoptar un enfoque centralizado en su comercialización. Las ofertas por televisión nacional pueden resaltar líneas de vestuario que el comprador puede encontrar en la tienda local de J.C. Penney, ya sea en Pittsburgh, Pennsylvania, o en Peoria, Illinois.

Vanessa Castagna, que llegó en 1999 a J.C. Penney como directora de operaciones procedente de Wal-Mart, centralizó el proceso de compras en 2000. En opinión de muchos, este movimiento llegó con un retraso de 45 años. "Cuando la gente regresó de la guerra y quiso irse a vivir a los suburbios, se crearon todos los centros comerciales", dijo Questrom a los analistas e inversionistas. "Y ahora teníamos cadenas nacionales contra las que competíamos. No habíamos modificado nuestros sistemas porque habíamos estado viviendo con ellos durante 55 años".

Es de comentarse que otro aspecto de la actividad de Questrom en J.C. Penney es realmente más notable por lo que

no hizo. No se deshizo de la cadena de farmacias Eckerd. Penney entró al negocio de farmacias en los sesenta, con una cadena regional llamada Thrift Drug. En los noventa, la compañía adquirió Kerr's, Fays, algunas tiendas de Rite-Aid, algunos puntos de venta de Revco, las cadenas Genovese y Eckerd. Con 2 600 sitios de venta, Eckerd es ahora la cuarta cadena más grande de farmacias en el país. Pero cuando Questrom se hizo cargo, los analistas financieros esperaban que vendiera las tiendas Eckerd. Creían que el negocio de J.C. Penney no era el de las farmacias.

Questrom visualizó las farmacias como una industria en crecimiento. La gente vive más, y al hacerlo, suele necesitar más medicamentos de patente y de receta. Questrom también reconoció que las farmacias ya no eran simplemente eso sino, más bien, supermercados donde los abuelos podían conseguir sus medicamentos para la artritis y, al salir, gastar dinero en juguetes para sus nietos.

Questrom contrató a J. Wayne Harris, otro que llegó de fuera, como presidente del consejo de administración y director general de Eckerd. Juntos reestructuraron la administración de las tiendas y las tiendas mismas (puede ser que usted haya notado que hay una ruta menos directa del área de farmacia a la puerta de salida). Rediseñaron a Eckerd como un minisupermercado que también surte recetas, más que una farmacia que también vende tarjetas de Navidad. Sin embargo, los analistas de Merrill Lynch dijeron que se podría vender Eckerd para la primavera de 2003.

La división de catálogos de J.C. Penney, que envió sus primeros artículos hace unos 40 años, es la más grande del país. En 2000, los ingresos superaron los 3.8 mil millones de dólares. Ese mismo año, el sitio de Penney en la web fue el mayor minorista en línea de ropa y artículos para el hogar. El sitio tuvo 1.3 millones de visitantes de única vez por mes y 18% de esos visitantes compraron algo (el máximo porcentaje de la industria).

Las compañías punto com que se iniciaban, tenían nombres pegadizos y bajos precios, pero tenían que vencer ciertos obstáculos al surtir los pedidos. No obstante, con su experiencia en el negocio de catálogos, J.C. Penney tiene los sistemas organizacionales adecuados para manejar grandes volúmenes.

Los centros de venta de regalos de la compañía en todo el país procesan órdenes tanto del catálogo de la vieja escuela como del nuevo en la Internet. El centro de distribución de 45 acres en Lenexa, Kansas, puede enviar ocho millones de artículos en dos o tres días.

Aunque el sitio de Penney en la web era popular, no era rentable. “Es una forma muy costosa de hacer negocios”, ha dicho Questrom, observando que la empresa perdió 40 millones de dólares allí en 2000. Puesto que las operaciones de catálogo y del sitio en la web son dos caras de la misma moneda, Questrom las combinó. Y ya que nadie en la compañía tenía el tipo de experiencia que él creía necesaria para manejar la división, trajo dos gerentes con los que había trabajado antes y que tenían antecedentes financieros, en operaciones, mercadotecnia y ventas.

J.C. Penney está en el proceso de renovar sus tiendas actuales en todo el país con pasillos más amplios, menos paredes y nuevos pisos, pintura y alumbrado. Las tiendas nuevas, como la que se encuentra en Stonebriar Center en Frisco, Texas, muestra en forma destacada televisores y kioscos electrónicos. Esa nueva presentación ya ha impresionado a las casas inversionistas.

Questrom ha dicho que hacer que J.C. Penney esté de nueva cuenta en el juego se llevará de dos a cinco años. “No debemos suponer, por el mero hecho de que tenemos unos cuantos meses de buenas ventas, que ya lo hemos logrado todo”, advirtió. Si sigue tal como era antes, Questrom dejará J.C. Penney una vez que se haya convencido de que se ha enderezado el barco. Probablemente se tome un descanso bien merecido, hasta que el siguiente consejo de administración lo visite, tratando de interrumpir el retiro de un viejo profesional.³²

Preguntas

1. ¿Qué enfoque de cambio utilizó Allen Questrom para cambiar J.C. Penney?
2. ¿Qué métodos usó para lograr cambios específicos?
3. ¿Qué competencias utilizó Questrom para lograr estos cambios?
4. ¿Cuáles son algunas formas de resistencia al cambio de los gerentes de tiendas que Questrom probablemente haya tenido que vencer?

CASOS DE INTEGRACIÓN

UN DÍA EN LA VIDA DE YOLANDA VALDEZ

Yolanda Valdez, vicepresidenta superior de comercialización de ClearVision Optical Group, llegó a su oficina a las 7:25 de la mañana. Sentada en su escritorio, comenzó a pensar en los problemas que iba a enfrentar en el curso del día.

ClearVision Optical Group es una empresa de venta de productos especiales al menudeo, que funciona bajo el nombre de ClearVue, cuyas ventas anuales son de más de 20 millones de dólares. Este grupo óptico tiene 750 puntos de venta en 40 estados de la Unión Americana, Canadá, México, Puerto Rico, Países Bajos e Inglaterra. En Estados Unidos es el mayor proveedor de servicios y productos para el cuidado de los ojos, y busca ampliar su participación en el mercado en otros países del mundo libre. ClearVision es parte de S. G. Davis, una compañía con sede en Illinois, que también tiene grupos de productos médicos y farmacéuticos. El grupo óptico planea extenderse a otros mercados de atención de la salud de amplio espectro, y en 1980 comenzó experimentando con pequeños expendios que vendían sólo anteojos protectores del sol. ClearVision es una compañía orientada a la comercialización que basa su estrategia en entender las necesidades del consumidor, y en desarrollar y entregar productos con características exclusivas. Ejemplo de ello son los laboratorios ClearVue dentro de tiendas, donde se cortan los lentes para los anteojos “mientras el cliente espera”, a menudo entregando el producto recetado en una hora. Este servicio diferencia a ClearVue del de sus competidores, que no suelen ser tan rápidos.

Los deberes de Valdez como vicepresidenta superior de mercadotecnia incluyen, en forma amplia, la determinación y evaluación de las direcciones estratégica y operacional para la compañía. Sus responsabilidades específicas son la investigación de mercados, los programas de publicidad, la línea de armazones de anteojos y el programa de exhibición de la mercancía en las tiendas.

Una alta prioridad en la lista de cosas por hacer de Valdez tiene sería elaborar un cuestionario para descubrir las actitudes de los clientes acerca de la línea de armazones de la empresa. Este cuestionario debería ser enviado a cada uno de los gerentes de las tiendas minoristas de ClearVue para determinar si los clientes preferían los estilos actuales y si la selección de armazones era adecuada en cada nivel de precios. Valdez comprendió que probablemente sería más fácil trabajar sin interrupciones antes de que la mayoría de los empleados se presentara a las oficinas a las 8:30, así que comenzó a trabajar en el cuestionario a las 7:45. Apenas había comenzado a aclarar su definición del problema y había formulado sus objetivos cuando su secretaria, Linda Brown, entró con la lista de actividades de ese día.

Estaba programada una reunión con el grupo de análisis de la investigación de lentes de contacto a las 9:15. Había otra

reunión fijada a las 13:15 con el grupo que trabajaba en los exhibidores completos que se pensaban usar en las tiendas. Valdez tenía previsto almorzar con un representante de una posible agencia publicitaria a las 12:00 y tenía una cita con el presidente de la compañía a las 15:00 para revisar la evaluación de los proveedores de armazones de la compañía. Le indicó a su secretaria que necesitaba que escribiera algunas cartas antes de su reunión con el presidente. La secretaria le recordó que el vicepresidente de finanzas deseaba verla ese día, para tratar los detalles del financiamiento de las nuevas tiendas de lentes protectores del sol.

Cuando salió Linda, Valdez regresó al cuestionario. Bosquejó lo que esperaba lograr y escribió una lista de información específica que deseaba obtener de los gerentes de las tiendas. A las 8:20 llamó el vicepresidente superior de operaciones en la división occidental, y le preguntó a Valdez si podía tomarse una taza de café con él para conversar sobre algunas nuevas ideas que tenía sobre anteojos para niños. Yolanda estuvo de acuerdo en reunirse con él en cinco minutos. Analizaron los planes que ella estaba considerando actualmente y cómo las nuevas sugerencias los modificarían. Cuando regresaba a su oficina a las 8:45, una señora que trabajaba en el laboratorio óptico de las mismas instalaciones, le preguntó si le podía dar algunos consejos. Yolanda le indicó que la podía atender unos minutos. La mujer le pidió su opinión sobre las oportunidades de realizar una carrera en mercadotecnia, tanto en la compañía como en toda la industria. Confesó que deseaba tener mayor capacitación e ingresar a mercadotecnia, pero nunca había buscado la oportunidad. Yolanda le contó sus experiencias en ese campo y le dio algunos consejos respecto de la mejor ruta para ingresar al departamento de mercadotecnia de la empresa. Después de que se fue, Valdez llamó al presidente y le pidió su opinión acerca de una gran campaña nueva de publicidad y exhibidores para anteojos de niños, con base en las sugerencias que acababa de recibir. Analizaron diversas formas en que se podría reasignar el presupuesto de publicidad para financiar una campaña de tales características. Decidieron que se podrían tomar algunos fondos del programa de anteojos de moda y que se podría reducir algún dinero adicional de otros renglones del presupuesto para asignarlo a esta campaña. El presidente mencionó que le gustaría ver las ideas de Valdez antes de que fueran enviadas a una agencia publicitaria.

Cuando Valdez colgó el teléfono, se dio cuenta de que era hora de la reunión con el grupo de lentes de contacto. Entró al salón de conferencias y se sentó a la cabeza de la mesa. Platicó informalmente con algunas personas del grupo antes de entrar

en materia. Valdez escuchó la presentación y después de que hubo terminado, mencionó algunas ideas nuevas sobre la situación y les agradeció los resultados. Fijó algunos objetivos para el grupo de lentes de contacto que ella deseaba que se alcanzaran antes de la siguiente reunión. Ésta terminó a las 10:15, hora de la reunión con el grupo que trabajaba en los exhibidores de otoño para las tiendas. Valdez habló acerca de los anteojos para niños y terminó la reunión a las 11:20.

Cuando Valdez salía de la sala de conferencias, la detuvo un hombre de ese grupo. Le habló a Valdez unos momentos sobre algunas ideas que tenía respecto de diferentes tipos de exhibidores para las tiendas de anteojos contra el sol. Luego titubeó un momento y le preguntó si le podía hablar sobre una situación que le estaba molestando. Valdez le dijo que le gustaría ayudarlo con el problema, si fuera posible. El hombre le indicó que había estado teniendo conflictos con la líder de su grupo de exhibidores; él sentía que ella no había estado permitiendo una libre expresión de ideas y creía “estar en la mira de la jefa”. El hombre reconoció que no sabía cómo manejar la situación y había estado pensando en buscar otro trabajo. Valdez le prometió indagar más sobre el asunto.

Cuando regresó a su oficina y encontró un montón de llamadas telefónicas pendientes, primero llamó al vicepresidente de finanzas y acordó reunirse con él a las 13:30. También telefonó al vicepresidente de manufactura, quien necesitaba hablar con ella de los problemas de fabricación en relación con uno de los nuevos lentes especiales, así que acordaron una cita a las 14:00 para discutir el problema. Valdez dejó el resto de los mensajes pendientes sobre su escritorio, y se fue a su almuerzo con el representante de la agencia publicitaria. En el almuerzo analizaron los planes de publicidad en las redes de televisión, y ella solicitó ideas y estrategias para nuevos mensajes y los horarios más convenientes para los anuncios. Todo el tiempo ella estuvo tratando de determinar si ClearVision debería contratar esta nueva agencia para su siguiente campaña. Puesto que era la primera vez que ClearVision utilizaría la publicidad en redes de televisión, se trataba de una decisión con una importancia especial. Después del almuerzo, se fueron a las oficinas de la agencia para analizar en detalle los aspectos creativos y de programación de medios de la campaña publicitaria.

Valdez estuvo de regreso en su oficina a las 13:15. Hizo algunas llamadas rutinarias a sus subordinados para verificar los avances en ciertos proyectos hasta las 13:30. Entonces llegó el

vicepresidente de finanzas para discutir la adquisición de una cadena existente de tiendas de anteojos contra el sol. Hablaron de la integración de estas tiendas en el plan estratégico de ClearVision Optical Group hasta que Keisha Jackson, vicepresidenta de personal, tocó la puerta. El vicepresidente de finanzas se quedó para escuchar lo que Jackson tenía que decir, y los tres estudiaron posibles alternativas al nuevo programa de prestaciones para los empleados de la compañía.

Se fueron a las 14:30. Valdez revisó sus mensajes telefónicos y comenzó a llamar a quienes le habían telefonado. Acababa de hablar con el representante de un proveedor de armazones de Nueva York y una agencia de publicidad que le informaba de la conclusión de una campaña de anuncios impresos para el siguiente trimestre, cuando tuvo que salir a su reunión con el presidente. Valdez habló con él durante media hora sobre la estrategia de expansión y otra media hora sobre su evaluación de los proveedores de armazones que la compañía había venido utilizando.

A las 16:00, Valdez regresó a su oficina y encontró en su escritorio un informe sobre un modelo de control de inventarios que le daba las cantidades e intervalos adecuados de compra de la línea actual de armazones. Uno de sus subordinados en el grupo de manejo de armazones había investigado el asunto y creía que la compra de armazones podía ser más eficiente. Valdez recordaba haberle dicho al hombre que le presentara un mejor método si podía, y este informe le presentaba sus conclusiones sobre este asunto. Valdez lo leyó con cuidado y pensó en sus consecuencias. Llamó al autor y le pidió que le explicara con más claridad algunos aspectos de su modelo. Analizaron la forma en que el modelo funcionaría en la práctica, y los ahorros de dinero que resultarían de su aplicación. A las 16:45, Valdez se quedó sola en su oficina y comenzó a trabajar otra vez en el cuestionario de la línea de armazones. Cinco minutos después, llegó Linda Brown con algunas cartas para que las firmara y algunas evaluaciones de personal que el jefe de recursos humanos le había enviado para que las llenara. Valdez había decidido olvidarse del cuestionario y hacerlo en su casa, donde era menos probable que la interrumpieran. Trabajó en las evaluaciones de desempeño hasta las 17:45, hora en que decidió meter los papeles en su portafolio para irse a casa.

Preguntas

1. ¿Qué competencias ilustra Valdez?
2. ¿Es ella una buena líder?

BOB KNOWLTON

Bob Knowlton estaba sentado solo en la sala de conferencias del laboratorio. El resto del grupo ya se había ido. Una de las secretarías se había detenido para comentar por un momento que su esposo ingresaría próximamente al

ejército, y luego se fue. Knowlton, a solas en el laboratorio, se deslizó un poco más en el sillón viendo con satisfacción los resultados de la primera corrida de prueba de la nueva unidad de fotones.

Le gustaba quedarse hasta después de que los demás se iban. Su designación como líder de proyecto todavía era lo suficientemente reciente como para darle una sensación profunda de satisfacción. Sus ojos vagaban sobre las gráficas que tenía frente a él, pero en su mente podía escuchar al doctor Jerrold, jefe del laboratorio, diciendo otra vez:

“Hay una cosa de la que puede uno estar seguro en este lugar. El cielo es el límite para la persona que puede producir”. Knowlton sintió de nueva cuenta el cosquilleo de gusto y perturbación. Bueno, ¡qué diantres había producido!, dijo para sí. Había llegado a Simmons Laboratories hacía dos años. Durante una prueba rutinaria de algunos componentes de Clanson que se habían rechazado, tropezó con la idea del correlator de fotones, y el resto simplemente sucedió. Jerrold se había entusiasmado; se había establecido un proyecto separado para investigación y desarrollo adicional del dispositivo, y se le había encomendado la tarea de dirigirlo. Toda la secuencia de eventos le seguía pareciendo un poco milagrosa a Knowlton.

Se sacudió los pensamientos y se inclinó con determinación sobre las hojas cuando oyó que alguien entraba a su oficina detrás de él. Alzó la vista con expectación. Jerrold también se quedaba tarde con frecuencia, y en ocasiones entraba para conversar. El hombre que había entrado era un desconocido. Era alto, delgado y un poco moreno. Usaba lentes con armazón de acero y un cinturón de cuero muy ancho con una gran hebilla de latón. El extraño sonrió y se presentó. “Soy Simon Fester. ¿Es usted Bob Knowlton?” Bob contestó “Sí” y se dieron un apretón de manos. “El doctor Jerrold me dijo que quizás podría encontrarlo. Estábamos hablando de su trabajo, y estoy muy interesado en lo que están haciendo.” Knowlton le pidió que se sentara. Fester no parecía pertenecer a ninguna de las categorías usuales de visitantes: clientes, bomberos de visita, accionistas. Bob señaló las hojas en la mesa. “Éstos son los resultados preliminares de una prueba que estamos haciendo. Tenemos bien definido un nuevo artefacto y estamos tratando de afinarlo. Todavía está sin terminar, pero le puedo mostrar la sección que estamos probando.” Se paró, pero Fester estaba profundamente absorto en las gráficas. Después de un momento alzó la vista con una sonrisa rara. “Éstas parecen trazos de una superficie de Jennings. He estado jugando con algunas funciones de autocorrelación de superficies, usted sabe de eso.” Knowlton, que no tenía ni idea a qué se refería Fester, sonrió y asintió con la cabeza, e inmediatamente se sintió incómodo. “Permítame mostrarle el monstruo”, dijo, y se adelantó a la sala de trabajo.

Después de que Fester se fue, Knowlton guardó lentamente las gráficas, sintiéndose un poco molesto. Luego, como si hubiera tomado una decisión, cerró rápidamente y tomó el camino largo para la salida, para poder pasar por la oficina de Jerrold. Pero la oficina estaba cerrada. Knowlton se preguntó si Jerrold y Fester se habrían ido juntos.

A la siguiente mañana Knowlton pasó por la oficina de Jerrold, mencionó que había hablado con Fester, y preguntó quién era.

“Siéntese un minuto”, le indicó Jerrold. “Quiero hablar de él con usted. ¿Qué piensa de él?” Knowlton le contestó con sinceridad que creía que Fester era muy inteligente y tal vez fuera muy competente. Jerrold se veía complacido.

“Lo estamos contratando”, le informó. “Tiene muy buenos antecedentes en algunos laboratorios, y parece que trae ideas acerca de los problemas que tenemos aquí.” Knowlton asintió su acuerdo, deseando de inmediato que no se le asignara a Fester.

Jerrold continuó, “Todavía no sé dónde se quedará en definitiva, pero parece que está interesado en lo que usted está haciendo. Pensé que podría pasar algún tiempo con usted como parte de su inicio.” Knowlton asintió, pensativo. “Si continúa su interés en el trabajo que usted realiza, lo podrá agregar a su grupo.”

“Bueno, parecía tener algunas buenas ideas aún sin saber exactamente lo que estamos haciendo”, contestó Knowlton. “Espero que se quede; me dará gusto contar con él.”

Knowlton regresó al laboratorio con una mezcla de sentimientos. Se dijo a sí mismo que Fester sería un buen elemento para el grupo. No era ningún tonto; daría buenos resultados. Knowlton pensó de nueva cuenta en la promesa de Jerrold cuando lo había ascendido. “La persona que produce sigue para arriba en este lugar. Las palabras parecían ahora cargadas de amenaza.

Al día siguiente, Fester no se apareció sino hasta media tarde. Explicó que había tenido un largo almuerzo con Jerrold, analizando su puesto en el laboratorio. “Sí”, dijo Knowlton, “hablé con él esta mañana al respecto, y ambos pensamos que usted podría trabajar con mi grupo durante un tiempo”.

Fester sonrió en esa misma forma intencionada en que lo había hecho cuando mencionó las superficies de Jennings. “Me gustaría”, dijo.

Knowlton presentó a Fester a los otros miembros del laboratorio. Fester y John Link, el matemático del grupo, comenzaron a congeniar. Pasaron el resto de la tarde discutiendo un método de análisis de patrones que había preocupado a Link el mes pasado.

Eran las 18:30 cuando Knowlton salió finalmente del laboratorio esa noche. Había esperado casi con ansiedad que llegara el final del día, cuando se habría ido todo el personal de laboratorio y él podría sentarse en silencio, relajarse, y pensar de nuevo las cosas. “¿Pensar de nuevo qué?” se preguntó a sí mismo. No sabía. Poco después de las 17:00 todos se habían ido, con excepción de Fester, y lo que siguió fue casi un duelo. Knowlton se sintió contrariado porque se interfería su tiempo de quietud, y, finalmente, resentido, determinó que Fester se iría primero.

Fester estaba leyendo sentado a la mesa de conferencias, y Knowlton estaba en su escritorio en la pequeña oficina con paredes de vidrio que utilizaba durante el día, cuando deseaba que no se le perturbara. Fester había sacado los informes de avance y los estudiaba con cuidado. El tiempo transcurrió pesadamente. Knowlton garrapateaba en un

papel, y la tensión crecía en su interior. ¿Qué diablos pensaba Fester que encontraría en los informes?

Knowlton cedió por fin y juntos salieron del laboratorio. Fester se llevó algunos de los informes para estudiarlos esa noche. Knowlton le preguntó si creía que los informes presentaban un cuadro claro de las actividades del laboratorio.

“Son excelentes”, contestó Fester con obvia sinceridad. “¡No sólo son buenos informes, lo que están informando es muy bueno también!” Knowlton se sorprendió del alivio que sintió, y casi se volvió jovial al despedirse.

En su viaje a casa, Knowlton se sintió más optimista por la presencia de Fester en el laboratorio. Nunca había entendido por completo el análisis que Link intentaba hacer. Si llegara a haber algo mal en el enfoque de Link, era probable que Fester lo encontrara.

Y si puedo juzgarlo en forma correcta, pensó, no va a ser especialmente diplomático al respecto.

Describió a Fester a su esposa Lucy, que se sonrió al saber del ancho cinturón de cuero y la hebilla de latón.

“Es la clase de cinturón que los peregrinos deben haber usado”, sonrió Lucy.

“No me importa la forma en que mantenga sus pantalones en su lugar”, se rió Knowlton con ella. “Me temo que es el tipo de persona que tiene que parecer un genio dos veces al día. Y eso puede ser bastante duro para el grupo.”

Knowlton había dormido varias horas cuando lo despertó el teléfono. Comprendió que había sonado varias veces. Se paró de la cama, mascullando cosas acerca de los malditos tontos y los teléfonos. Era Fester. Sin ninguna disculpa, y aparentemente sin darse cuenta de la hora, se enfrascó en una exposición emocionada de cómo se podía resolver el problema de los patrones de Link.

Knowlton tapó el auricular para contestar el susurro audible de su esposa, “¿Quién es?”

“Es el genio.”

Fester, pasando por alto el hecho de que eran las 2:00 de la mañana, procedió muy emocionado a explicar un enfoque completamente nuevo a ciertos problemas del laboratorio con el fotón, con que se había topado al analizar algunos experimentos anteriores. Knowlton logró poner algo de entusiasmo en su voz y estuvo allí, todavía semidespierto y muy incómodo, escuchando a Fester hablar sin parar, según parecía, acerca de lo que había descubierto. Dijo que no sólo tenía un nuevo enfoque, sino también un análisis que mostraba las debilidades inherentes en el experimento anterior. Concluyó diciendo que una experimentación adicional apoyada en el enfoque previo no hubiera permitido llegar a conclusiones definitivas.

Toda la mañana siguiente la pasó Knowlton con Fester y Link, después de cancelar la acostumbrada reunión matutina del grupo, para revisar a profundidad el trabajo de Fester de la noche anterior. Fester se sentía muy ansioso de que se hiciera esto, y por su parte Knowlton no estaba muy a disgusto de haber tenido que cancelar la reunión por razones personales.

Durante los días siguientes, Fester se sentó en la oficina de atrás que se le había asignado, y no hizo nada sino leer los informes de avances de los últimos seis meses. Knowlton se pescó a sí mismo sintiéndose preocupado por la reacción que Fester podría tener por el trabajo de Knowlton. Se sorprendió de sus sentimientos. Siempre se había sentido orgulloso, aunque había puesto una cara convincente de modestia, de la forma en que su equipo había abierto nuevos caminos en el estudio de los dispositivos de medición de fotones. Ahora no estaba seguro. Le parecía que Fester podría mostrar con facilidad que la línea de investigación que habían seguido estaba equivocada y que hasta carecía de imaginación.

Como era costumbre, a la mañana siguiente los miembros del grupo de Knowlton, incluidas las secretarías, se sentaron alrededor de la mesa en la sala de conferencias para una reunión de grupo. Siempre se había enorgullecido del hecho de que el equipo como un todo guiaba y evaluaba su trabajo. Le gustaba repetir que no era una pérdida de tiempo incluir a las secretarías en estas reuniones. Solía señalar que, lo que a menudo comenzaba como la repetición aburrida de supuestos fundamentales para un escucha ingenuo, ponía al descubierto nuevas formas de visualizar estos supuestos, que no se le hubieran ocurrido al miembro del laboratorio que durante largo tiempo los había aceptado como base necesaria para la investigación que estaba desarrollando. Estas reuniones de grupo también tenían otro propósito. Él reconocía en su fuero interno que se habría sentido mucho menos seguro si hubiera tenido que dirigir el trabajo completamente por sí solo. Las reuniones de equipo, como principio de liderazgo, justificaban la exploración de callejones sin salida debido al efecto educativo general en el equipo. Fester y Link estuvieron allí, lo mismo que Lucy Martin y Martha Ybarra. Link se sentó junto a Fester, para seguir la conversación del día anterior respecto del estudio matemático de Link. Los otros miembros del grupo, Bob Davenport, George Thurlow y Arthur Oliver, se sentaron esperando en silencio.

Knowlton, por razones que no entendía por completo, trajo a colación un problema que habían pasado mucho tiempo discutiendo entre todos. El equipo había llegado a la conclusión implícita de que era imposible solucionarlo y que no había manera factible de tratarlo experimentalmente. Davenport hizo el comentario de que casi no tenía caso volverlo a estudiar. Aceptaba el hecho de que no hubiera manera de enfocar el problema con el equipo y la capacidad física del laboratorio.

Esta observación tuvo el efecto de una inyección de adrenalina en Fester. Dijo que le gustaría saber en detalle cuál era el problema, y mientras caminaba al pizarrón comenzó a analizar el problema y al mismo tiempo a listar las razones por las que había sido abandonado. Muy pronto en la discusión del problema, fue evidente que Fester no estaba de acuerdo en que fuera imposible resolverlo. El grupo lo comprendió, y finalmente menguaron los materiales descriptivos y los razonamientos que llevaron a su abandono. Fester comenzó su análisis que, conforme proseguía, bien

podría haber sido preparado la noche anterior, aunque Knowlton sabía que esto era imposible. Lo impresionó la forma organizada y lógica en que Fester exponía ideas que se le debieron haber ocurrido sólo minutos antes.

Sin embargo, Fester dijo algunas cosas que dejaron a Knowlton con una mezcla de enojo, irritación y al mismo tiempo, con un sentimiento presuntuoso de superioridad en por lo menos un área. Fester era de la opinión de que la forma en que se había analizado el problema solía suceder cuando dicho análisis era realizado por un equipo y con un aire de refinamiento que dificultaba que quien lo escuchara pudiera disentir, procedió a hacer comentarios generales sobre el enfoque estadounidense en la idea de equipos, satirizando la manera en que conducían a un “alto nivel de mediocridad”.

Knowlton observó que Link veía deliberadamente al piso y estaba consciente de las miradas que le lanzaban George Thurlow y Bob Davenport en diversos momentos del pequeño discurso de Fester. En su fuero interno, Knowlton no pudo dejar de sentir que éste era, por lo menos, un punto en el cual Fester pisaba en terreno falso. Todo el laboratorio, siguiendo la guía del doctor Jerrold, sostenía la teoría, si es que no la practicaba en la realidad, de que los pequeños equipos de investigación eran la organización básica para la investigación efectiva. Fester insistió en que el problema podía resolverse, y que a él le gustaría estudiarlo personalmente durante algún tiempo.

Knowlton terminó la sesión señalando que las reuniones seguirían, y que el hecho mismo de que un problema experimental supuestamente sin solución volviera ahora a ser revisado de nueva cuenta, era otra indicación del valor de las reuniones. Fester observó de inmediato que no tenía ninguna aversión a las reuniones con el propósito de informar al grupo del avance de sus miembros. Continuó diciendo que el punto que deseaba destacar era que los avances creativos rara vez se lograban en esas reuniones, que las lograba el individuo que “vivía con” el problema de manera estrecha y continua, formando una especie de relación personal con él. Knowlton contestó diciendo que le agradaba haber traído estos puntos a colación y que estaba seguro de que el grupo sacaría provecho al volver a examinar la base sobre la que habían estado operando. Knowlton estaba de acuerdo en que era probable que el esfuerzo individual fuera la base para alcanzar grandes adelantos, pero que consideraba que las reuniones del grupo eran útiles primordialmente por el efecto que tenían de mantener unido al grupo, y para ayudar a los miembros más débiles a que se mantuvieran al parejo con los adelantos de aquellos otros que podían moverse con mayor soltura y rapidez en el análisis de los problemas.

Las reuniones siguieron conforme pasaron los días y Fester llegó a disfrutarlas por la dirección que tomaron. Solía hablar sobre algún tema, y se hizo claro que era, sin ninguna duda, más brillante y que estaba mejor preparado sobre los temas pertinentes a los problemas que estudiaban. Probablemente él era más capaz de seguir adelante por su propia cuenta que cualquiera de los demás, y Knowlton se sentía cada vez más

perturbado al comprender que de hecho, su liderazgo del equipo había pasado a otro. En las reuniones ocasionales de Knowlton con el doctor Jerrold, siempre que se mencionaba a Fester, él comentaba sólo la habilidad y obvia capacidad de Fester para el trabajo, porque por alguna causa no sentía que podía mencionar sus propios sentimientos de incomodidad. Creía que revelaban una debilidad suya. Además, el doctor Jerrold estaba muy impresionado con el trabajo de Fester y con los contactos que había tenido con él fuera del laboratorio de fotones.

Knowlton comenzó a sentir que las aportaciones intelectuales de Fester al equipo podrían no compensar adecuadamente los evidentes daños al espíritu cooperativo del grupo, que había sido manifiesto hasta antes de la llegada de Fester. Se suspendieron más y más las reuniones matutinas. La opinión de Fester, respecto de las habilidades de los demás componentes del equipo, con excepción de Link, era obviamente pobre. En algunos momentos durante las reuniones matinales o en discusiones más pequeñas, había sido áspero, rehusándose en ciertas ocasiones a discutir un argumento cuando él reclamaba que se basaba en la ignorancia de los hechos pertinentes por parte de la otra persona. Su impaciencia con los demás también lo llevó a hacer observaciones de este tipo al doctor Jerrold. El jefe del laboratorio preguntó si Davenport y Oliver seguirían trabajando, pero no había mencionado a Link. Este comentario hizo pensar a Knowlton que Fester había tenido conversaciones privadas con Jerrold.

Knowlton tuvo poca dificultad para montar una argumentación convincente respecto de si la brillantez de Fester era una recompensa que justificara la fragmentación del equipo. Habló en privado con Davenport y Oliver. Ambos se sentían claramente incómodos con la presencia de Fester. Knowlton no presionó el asunto más allá de escucharlos decir que, en una forma u otra, en ocasiones se sentían torpes cuando estaba Fester. Dijeron que a veces tenían dificultades para entender los argumentos que él presentaba. De hecho, a menudo se sentían demasiado apenados como para pedirle a Fester que expusiera sus fundamentos. Knowlton no habló con Link de esta manera.

Unos seis meses después de la llegada de Fester al laboratorio de fotones, se programaron reuniones con patrocinadores de gran parte de las investigaciones actuales, que deseaban tener alguna idea de sus avances. En las reuniones especiales, los jefes de proyecto acostumbraban presentar la investigación que su grupo estaba realizando. Se invitaba a los otros miembros del grupo a otras reuniones más generales posteriormente en ese mismo día, que estaban abiertas para todos. Las reuniones especiales solían estar restringidas a los jefes de proyectos, el jefe del laboratorio y los patrocinadores. Al acercarse el momento de la reunión especial, Knowlton sentía que debería evitar la presentación a toda costa. Pensó que no podía presentar las ideas que Fester había expuesto y en las que se había llevado a cabo algo de trabajo con suficiente detalle y contestar las preguntas al respecto. Sin embargo, pensaba que no podía pasar por alto estas nuevas líneas de actividad y presentar sólo el trabajo que había sido comenzado antes del arribo de Fester (en lo que él se sentía perfectamente competente). Parecía claro que sería

difícil evitar que Fester asistiera a la junta, a pesar del hecho de que él no tenía el nivel jerárquico requerido para ser invitado. Knowlton también pensaba que no sería remoto que Fester, con su modo rudo y poco diplomático, estuviera presente en la reunión, para comentar la presentación de Knowlton y revelar lo que sentía inadecuado.

Knowlton encontró una oportunidad de hablar con Jerrold y le planteó la cuestión. Le dijo a Jerrold que, desde luego, con el interés en el trabajo y las contribuciones de Fester, a él probablemente le gustaría asistir a esas reuniones. Knowlton dijo que le preocupaban los sentimientos de los otros en el grupo si se invitaba a Fester. Jerrold le dijo que hiciera caso omiso de la preocupación, observando que creía que el grupo entendería la posición un tanto diferente de Fester. Por supuesto, él pensaba que se debería invitar a Fester. De inmediato, Knowlton dijo que él también pensaba de la misma manera y, además, que Fester debería hacer la presentación porque mucho de ello era su trabajo. Conforme lo explicaba Knowlton, esto sería una buena manera de reconocer las contribuciones de Fester y premiarlo porque estaba ansioso de que se le reconociera como un miembro productivo del laboratorio. Jerrold estuvo de acuerdo, y así se decidió el asunto.

La presentación de Fester tuvo mucho éxito y, en cierto sentido, dominó la reunión. Captó y sostuvo el interés de los concurrentes, y, después de su presentación, las preguntas duraron mucho tiempo. Esa noche, en el banquete al que había sido invitado todo el laboratorio, se formó un círculo de gente alrededor de Fester mientras se servían los cocteles antes de la cena. Jerrold formaba parte del círculo y la discusión giraba alrededor de la aplicación de la teoría que Fester había propuesto. Aunque esta atención inquietó a Knowlton, reaccionó y se comportó como de costumbre. Se unió al círculo, alabó a Fester delante de Jerrold y los demás, y comentó lo brillante y sólido de su trabajo.

Knowlton, sin consultar a nadie, comenzó a pensar en la posibilidad de buscar empleo en otra parte. Después de unas semanas, encontró que se estaba organizando un nuevo laboratorio de dimensiones considerables en una ciudad cercana. Su formación y experiencia le permitiría obtener un puesto de jefe de proyecto equivalente al que tenía en el laboratorio, con un poco más de dinero.

Lo aceptó de inmediato y notificó a Jerrold por carta, que envió un viernes en la noche a la casa de éste. La carta era breve, y Jerrold se quedó pasmado. La carta simplemente decía que Knowlton había encontrado un mejor empleo, que había razones personales por las que no deseaba volver a aparecer en el laboratorio, que le agradaría regresar después (sólo estaría a 60 km de distancia), para ayudar si se presentaba algún problema con el trabajo ya hecho; que creía que Fester podía hacerse cargo de cualquier liderazgo que se

requiriera para el grupo y que su decisión de irse en forma tan repentina se basaba en problemas personales (insinuó problemas de salud familiares relacionados con su padre y madre, lo que era ficticio). El doctor Jerrold tomó la carta como cierta, pero todavía creía que el comportamiento de Knowlton era muy extraño e inexplicable. Jerrold siempre había sentido que su relación con Knowlton era cálida; que él estaba satisfecho y, de hecho, muy contento, y que era productivo.

Jerrold se sentía bastante perturbado porque ya había decidido poner a Fester al frente de otro proyecto que pronto se establecería. Se había estado preguntando cómo explicar esta decisión a Knowlton en vista de la ayuda, auxilio y valor obvios que había estado recibiendo de Fester y el alto concepto en que lo tenía. De hecho, Jerrold había pensado dejar que Knowlton agregara a su grupo a otra persona con capacitación y antecedentes similares a los de Fester, que aparentemente habían sido tan valiosos.

Jerrold no hizo ningún intento de buscar a Knowlton. En cierto modo, se sentía agraviado por el hecho. Fester también se sorprendió por la repentina partida de Knowlton y, cuando Jerrold habló con él y le preguntó si prefería quedarse con el grupo de fotones, en lugar de encabezar el proyecto de la Fuerza Aérea que se estaba organizando, escogió el de la Fuerza Aérea y se movió a ese puesto la semana siguiente. El laboratorio de fotones recibió un duro golpe. Se entregó el liderazgo del grupo de fotones a Link, en el entendimiento de que el encargo sería temporal, hasta que se pudiera traer a otra persona para que asumiera esa responsabilidad.

Preguntas

1. ¿Qué atribuciones hizo Bob Knowlton?
2. ¿Qué normas de equipo parecía que operaban en el equipo de Knowlton?
3. ¿Qué estilo de liderazgo *necesitaba* Knowlton del doctor Jerrold después de que llegó Fester? Explíquelo.
4. ¿Qué estilo de liderazgo parecía que Knowlton había obtenido del doctor Jerrold *antes* y *después* del arribo de Fester?
5. ¿Qué estilo de liderazgo usó Knowlton con sus subordinados?
6. ¿Qué estilo de liderazgo usó Knowlton con Fester? ¿Fue efectivo? Explíquelo.
7. ¿Qué habría hecho con Fester si usted fuera Knowlton?
8. ¿Qué habría hecho usted para influir en el doctor Jerrold si usted fuera Knowlton?

Fuente: El doctor Alex Bavelas desarrolló este caso. Editado para *Organizational Behavior*, 10ª edición, y usado con permiso.

ROBERT PRINCETON EN FALLS VIDEO

En mayo de 1987, Robert Princeton, de 24 años de edad, se graduó de Middlebury College, con una licenciatura en teatro. En octubre de 1987 aceptó un puesto como subgerente de Falls Video, una cadena en rápido crecimiento de puntos de renta de video localizada en la parte noreste del estado de Nueva York.

ANTECEDENTES DE FALLS VIDEO

Falls Video fue fundada por “papá y mamá” Valencia en 1983. El negocio comenzó como una operación de renta de videos en un rincón de su tienda de abarrotes en Glens Falls. Tuvieron un éxito inmediato, y ampliaron las operaciones para incluir cuatro nuevos puntos de renta de videos en 1985. Al mismo tiempo que se ampliaba el negocio de videos, también lo hacía el de abarrotes, con tres tiendas nuevas establecidas en pueblos circunvecinos. Mamá Valencia era el genio creador de este crecimiento. Papá Valencia estaba contento con quedarse en la oficina de Glens Falls y llevar la contabilidad de su próspero negocio. Una de las decisiones que tomó mamá Valencia fue la de separar los negocios de las tiendas de abarrotes y de videos. Al ampliar el número de puntos de venta de los abarrotes y los videos, era claro que necesitaba ayuda administrativa. En junio de 1985, dividió las tareas administrativas de la organización. Mamá continuó manejando las tiendas de abarrotes, y trajo a su hijo Mario para que se encargara del negocio de videos.

Mario, de 28 años de edad en 1987, había estado trabajando en las tiendas de abarrotes desde que tenía 18. En mayo de 1985, después de varios años de estudios de tiempo parcial y clases nocturnas, se había graduado de técnico en contabilidad en un colegio comunitario cercano. Anhelaba encargarse del negocio de videos, en rápido crecimiento. A Mario se le confirió la responsabilidad de la contratación, despido, prevención de pérdidas, compras de videos y el manejo cotidiano de todas las tiendas de video, incluyendo la supervisión del personal.

Para el verano de 1987, Falls Video tenía ocho puntos de renta de videos en un radio de 25 millas de Glens Falls. Sin embargo, habían comenzado a surgir problemas. Habían aumentado las pérdidas por el robo o mala colocación de las cintas de video. Había un suministro inadecuado de películas de reciente estreno para satisfacer la demanda de los clientes. La rotación, el ausentismo y los retardos eran altos entre los 35 empleados de tiempo completo y parcial de la cadena. Mamá Valencia estaba especialmente intrigada por el problema del personal. Ella no tenía estas dificultades con su personal en las tiendas de abarrotes. Cuando le preguntó a Mario al respecto, ¡él le contestó que ella sólo tenía cuatro tiendas que administrar y él ocho! Además, insistió, era difícil atraer trabajadores competentes con los bajos salarios que tenían que pagar para permanecer rentables.

PRINCETON SE UNE AL EQUIPO

A principios del otoño de 1987, mamá Valencia decidió contratar a Robert Princeton como subgerente de Falls Video para ayudar a Mario. Mientras el sueldo promedio inicial para un graduado en humanidades en 1987 era de alrededor de 16 000 dólares, se contrató a Robert con un sueldo anual de 21 500 dólares porque mamá Valencia creía que tenía mucho potencial. Robert había convencido a mamá que él estaba muy interesado en trabajar en los negocios. Había tomado un curso en comportamiento organizacional, así como otros en psicología industrial mientras cursaba el colegio.

Princeton comenzó sus labores con entusiasmo. Se esmeraba en visitar cada tienda por lo menos dos veces por semana y, con el tiempo, llegó a conocer a cada miembro del grupo en persona. Robert encontró que al invitar a un miembro del equipo a almorzar o cenar, podía hacer que realmente le confiaran sus percepciones sobre la organización. Princeton encontró muy satisfactorio este contacto con el personal. Sin embargo, pronto se generaron algunos malos entendidos con su jefe, Mario. En una ocasión, permitió que un empleado de tiempo parcial se tomara el fin de semana para que pudiera asistir a un funeral en otro estado. Cuando lo supo Mario, se enfureció porque la tienda no contó con suficientes empleados en el periodo crítico de fin de semana. Informó a Princeton que todos los cambios futuros en los programas necesitarían su aprobación personal. Sintiendo un poco apenado, Princeton tímidamente estuvo de acuerdo. En otra ocasión, Princeton ofreció capacitar al personal en los puntos básicos de apreciación de películas, puesto que él creía que esto les ayudaría a aconsejar mejor y satisfacer las necesidades de los clientes. Mario dijo que era una idea absurda, y le dijo a Princeton que no malgastara el tiempo de la compañía en eso. Aunque Princeton creía que era una buena idea, no siguió adelante con ella. En un momento dado, Princeton mencionó a Mario que muchos de los empleados de tiempo completo querían que la compañía instituyera un programa de seguros de salud para los empleados. La respuesta indiferente de Mario fue que ellos no podían afrontar ese gasto, y que Princeton debía canalizar sus esfuerzos a ahorrar dinero en lugar de gastarlo. Aunque Princeton estaba convencido de que un programa de esa índole elevaría los ánimos y reduciría la rotación, dejó el asunto por la paz.

A pesar de todas estas frustraciones, Princeton continuó con sus esfuerzos. Aunque se sentía perplejo por la falta de dirección de Mario, sentía que podía demostrar su valor para la organización. Después de todo, cuando se acercó a mamá Valencia con sus preocupaciones respecto de su relación de trabajo con Mario, ella había dicho: “Mario es un muchacho bueno y capaz, y tú también. Trabajen duro y tendrán éxito”.

Esta discusión motivó a Princeton a adoptar una perspectiva más estratégica de sus esfuerzos.

De inmediato, Princeton inició una encuesta de las preferencias de películas de los clientes, para formular recomendaciones de compra de nuevos títulos. Inició entrevistas con los empleados que renunciaban. Como resultado de todo esto, Princeton levantó una encuesta informal de las percepciones de los miembros del personal sobre la administración de Falls Video. Por último, preparó una propuesta para rastrear las rentas de videos y si los clientes eran dignos de crédito en un sistema de microcomputadora.

LOS ÚLTIMOS DÍAS

A principios de enero, 1988, Robert Princeton programó una reunión con Mario para examinar sus logros durante los tres meses anteriores. Mario estuvo callado cuando Princeton presentó los resultados de su trabajo, Princeton ofreció recomendaciones detalladas para la compra y reventa de nuevos títulos. Sugirió diversos cambios en las políticas de personal y en prácticas administrativas, diseñadas para elevar el estado de ánimo y reducir el ausentismo y la rotación. Explicó cómo un sistema de rastreo por computadora podía reducir la pérdida de videos y mejorar el servicio al cliente. Princeton se desconcertó por la respuesta repentina de Mario.

“¿Quién _____ te crees que eres?” Siguió una larga pausa...).

“¡La administración estratégica es *mi* trabajo! *Tu* trabajo es supervisar a los trabajadores. ¡Yo *te* digo lo que hay que hacer, y tú le dices a *ellos* lo que tienen que hacer! Es tan sencillo como eso. ¿Alguna pregunta?”

“Bueno, sí...pero... yo pensaba...” tartamudeó Princeton.

“No se te paga por pensar, se te paga para hacer lo que se te ordena”, gritó Mario.

“Papá me mostró ayer tu cuenta de gastos. Al pobre viejo casi le da un infarto cuando lo sumó. ¡Estás loco! ¡Tus gastos por viajes y atenciones en una semana son más que los míos en un mes! Te dimos una oficina y un teléfono aquí en Glens Falls. ¡Espero que los uses! Casi nunca te vemos por aquí en esta oficina. No somos ricos como tu familia y esa escuela presuntuosa a la que te mandaron. Tenemos que operar este negocio con escasos recursos. Como ya te dije, *allí* es donde necesito tu ayuda. Ahora, pónete a trabajar para hacer una contribución *verdadera* a las ganancias finales de esta organización.”

¡Princeton se quedó sin habla! Estaba orgulloso de sus logros, y pensaba que ellos confirmaban su valor como empleado para

la organización. En lugar de enfrascarse en una fuerte discusión en ese momento, Princeton sintió que era mejor pensarlo con calma.

A la mañana siguiente, cuando Princeton llegó al trabajo, se encontró un sobre sellado sobre su escritorio, con su nombre, marcado “Confidencial y personal”. Al principio supuso que era una disculpa de Mario. Se sorprendió al encontrar que era una carta de regaño por abusar de su cuenta de gastos e insubordinación, firmado tanto por papá como por mamá Valencia. Terminaba con la declaración: “Si deseas continuar con tu empleo en Falls Video, debes aprender a estar más consciente de los gastos.”

Princeton pasó el resto de la mañana en su oficina, con la puerta cerrada, pensando.

A las 11:30 le pidió a mamá Valencia que almorzara con él. Después de algún titubeo, ella estuvo de acuerdo. Durante el almuerzo, Princeton se quejó que no se le permitía tener un impacto estratégico sobre la organización. La respuesta de mamá fue: “Roberto, te contraté como subgerente de Mario. Tu trabajo es trabajar para Mario. La tarea de Mario es la planeación estratégica. Todavía creo que tienes mucho potencial. Pero debes entender el modo de la familia. Papá y Mario manejan el negocio. Debes cooperar con ellos. Sin cooperación, no podemos tener un negocio familiar exitoso”.

A las 13:30 Robert Princeton presentó su renuncia. No tenía perspectivas de empleo inmediato, y no sabía cuál sería su siguiente paso. Sus padres le habían ofrecido pagarle su inscripción en un programa de maestría de administración de empresas. Su plan inmediato era explorar esta posibilidad.

Preguntas

1. ¿Cuáles competencias clave posee Mario? ¿Y Robert Princeton?
2. Describa posibles fuentes de las diferencias de personalidad entre Princeton y Valencia.
3. ¿Como podía haber usado M. Valencia las directrices para aplicar el modelo de expectativas de motivación para manejar mejor a Princeton?
4. ¿Cómo podría haberse beneficiado la administración de Falls Video de la implantación del modelo de equipo autoadministrado para la toma de decisiones?
5. Caracterice los estilos de manejo de conflictos interpersonales usados por Valencia y Princeton.

©1998, David M. Leuser, Ph. D., Plymouth State College of the University System de New Hampshire. Todos los derechos reservados. Utilizado con permiso.

EL CAMINO AL INFIERNO

John Baker, ingeniero en jefe de la Caribbean Bauxite Company Limited, de Barracania en las Indias Occidentales (Antillas menores), estaba haciendo sus últimos preparativos para salir de la isla. Su ascenso a gerente de producción de Keso Mining Corporation, cerca de Winnipeg, una de las empresas canadienses en rápida expansión de Continental Ore, había sido anunciado un mes antes, y ahora había atendido todo, menos la última vital entrevista con su sucesor, el habilidoso joven barricano Matthew Rennalls. Era crucial que su entrevista fuera un éxito, y que Rennalls saliera de la oficina de Baker con la moral en alto y estimulado a enfrentar las complejidades de su nuevo puesto. Un toque de campanilla habría traído a Rennalls a su cuarto, pero Baker demoró el momento y miró pensativamente a través de su ventana, considerando las palabras exactas que iba a decir y, más especialmente, cómo las iba a decir.

Baker, de nacionalidad inglesa, tenía 45 años de edad y había sido empleado de Continental Ore durante 23 en muchos lugares diferentes: el Lejano Oriente; varios países de África; Europa; y, durante los dos últimos años, en las Antillas. No le había gustado mucho su puesto anterior en Hamburgo y estaba encantado cuando le llegó su nombramiento para las Indias Occidentales. El clima no era la única atracción. Baker había preferido siempre trabajar en lugares lejanos en los que se conocían como “países en desarrollo”, porque sentía que tenía un don innato, más que otros empleados que habían llegado a trabajar en Continental Ore, nombrados desde las filiales de otros países, para llevarse bien con el personal regional. Sin embargo, después de sólo 24 horas en Barracania, comprendió que necesitaría todo ese don innato si es que quería salir adelante y resolver los problemas que le esperaban en este campo.

En su primera entrevista con Glenda Hutchins, la gerente de producción, se analizó todo el problema de Rennalls y su futuro. Allí y entonces, a Baker le quedó muy claro que una de sus tareas importantes era la de preparar a Rennalls como sucesor. Hutchins le había dicho que Rennalls no sólo era uno de los prospectos barricanos más inteligentes entre el personal que trabajaba en Caribbean Bauxite (había obtenido el primer lugar de su clase en la licenciatura en ciencias de la ingeniería en London University) sino que, siendo hijo del secretario de finanzas y planeación económica del gobierno, también tenía peso político.

A Caribbean Bauxite le agradó mucho que Rennalls hubiera decidido trabajar con ellos, en lugar de irse al gobierno, donde su padre tenía un puesto tan prominente. La compañía atribuyó su acción al efecto de su vigoroso y liberal programa de regionalización que, desde la II Guerra Mundial, había llevado a 18 barricanos a puestos de administración de nivel medio y le había conferido a Caribbean Bauxite una buena ventaja a este respecto sobre

todas las demás empresas internacionales que operaban en Barracania. El éxito de esta oportuna política de regionalización había significado excelentes relaciones con el gobierno, relaciones que tuvieron importancia mayor cuando Barracania, se independizó tres años después, ocasión que fomentó una actitud inquisitiva y crítica del papel que tendrían los intereses extranjeros en la nueva Barracania. Por tanto, Hutchins tuvo poca dificultad para convencer a Baker de que era de primordial importancia el desarrollo de una carrera exitosa para Rennalls.

La entrevista con Hutchins había tenido lugar dos años antes, y Baker, recargándose hacia atrás en la silla de su oficina, repasó el éxito que había tenido en la preparación de Rennalls. ¿Qué aspectos del carácter de éste habían ayudado, y cuáles otros habían sido un obstáculo? ¿Qué pasaba con su propia personalidad? ¿Cómo había ayudado u obstaculizado? Sin duda, el primer punto en el lado positivo sería la habilidad de Rennalls para dominar los aspectos técnicos de su puesto. Desde el principio había mostrado agudeza y entusiasmo, y con frecuencia había impresionado a Baker por su habilidad para abordar nuevas tareas y los comentarios invariablemente constructivos que hacía en las discusiones departamentales. Era popular en todos los niveles del personal barricano y tenía una desenvoltura que le ayudaba mucho cuando tenía que tratar con sus superiores de origen extranjero.

Todos esos eran activos, pero ¿qué había de los aspectos negativos? Primero y antes que cualquier otra cosa estaba su conciencia racial. Sus cuatro años en London University habían acentuado este sentimiento y lo hacían sensible a cualquier aire de superioridad de parte del personal extranjero. Posiblemente para dar expresión a este sentimiento, tan pronto regresó a casa en Londres, entró a la política ingresando al Partido de Acción Unida, que después ganaría las elecciones previas a la independencia y daría al país su primer Primer Ministro.

Las ambiciones de Rennalls —y ciertamente era ambicioso— no estaban, en la política. Aunque era un firme nacionalista, comprendió que podía servirse mejor a sí mismo y a su país, —¿no era Bauxite responsable de casi la mitad del valor de las exportaciones de Barracania?— al utilizar del mejor modo posible su talento en la ingeniería. Por esta causa, Hutchins encontró que tenía una tarea inesperadamente fácil al persuadir a Rennalls a que hiciera a un lado sus actividades políticas, antes de entrar al departamento de producción como ayudante de ingeniero.

Baker sabía que el sentimiento de conciencia racial fuertemente reprimido de Rennalls, era lo que evitaba que sus relaciones fueran tan cercanas como deberían haber sido. En la superficie, parecían congeniar muy bien. Era mínima la formalidad entre los dos. Baker estaba encantado de que su ayudante compartiera su sentido del humor de chistes de

desenlace absurdo, así que constantemente intercambiaban chascarrillos. Se visitaban uno a otro en sus casas y a menudo jugaban tenis juntos y sin embargo, la barrera seguía allí invisible, indefinible, pero siempre presente. La existencia de esta separación entre ellos era una fuente constante de frustración para Baker, puesto que indicaba una debilidad que era reacio a aceptar. Si tenía éxito con personas de otras nacionalidades, ¿por qué no con Rennals?

Por lo menos había logrado establecer una relación más cercana con Rennals que cualquier otro fuereño. De hecho, la actitud del joven barricano, en ocasiones arrogante, en otras cínica, hacia otros extranjeros de la compañía había sido uno de los temas abordados por Baker el año anterior, cuando revisó el informe de personal de Rennals junto con éste durante la evaluación del año pasado. Baker sabía también que tendría que volver a discutir el mismo tema en la próxima entrevista, porque Martha Jackson, la persona encargada de dibujo mecánico, apenas ayer se había quejado de la descortesía de Rennals. Con este pensamiento en mente, Baker se enderezó y habló por el intercomunicador. “¿Quieres venir, Matt, por favor? Me gustaría platicar un momento contigo.” Rennals entró, y Baker le tendió una silla y le dijo, “Por favor, siéntate. Toma un cigarrillo.”

Hizo una pausa mientras le sostenía el encendedor, y luego continuó. “Como sabes, Matt, en unos cuantos días me iré a Canadá, y antes de irme, creí que sería útil que ambosuviéramos una charla final. Es ciertamente con cierta consideración que sugiero que puedo ayudar. Pronto te sentarás en esta silla haciendo lo que yo estoy haciendo ahora, pero yo, por otra parte, tengo 10 años más de edad, así que tal vez puedas aceptar la idea de que yo pueda aportarte el beneficio de mi mayor experiencia.”

Baker vio que Rennals se endureció ligeramente en la silla al entrar a este tema, así que agregó una explicación. “Tu y yo hemos asistido a suficientes cursos de la empresa como para recordar esas repetidas peticiones del gerente de recursos humanos de que hay que decirle a las personas cómo van con tanta frecuencia como sea apropiado, y no sólo de manera automática una vez al año, cuando se tienen que revisar las evaluaciones del personal.”

Rennals asintió con la cabeza, así que Baker siguió adelante. “Siempre recordaré la última evaluación de desempeño de mis tareas con mi jefa anterior en Alemania. Ella usaba lo que llamaba la ‘técnica de sumar y restar’. Creía con firmeza que cuando los gerentes buscaban mejorar el desempeño en el trabajo de su personal por medio de la revisión, su objetivo primordial debía ser cerciorarse de que los empleados salieran de la entrevista estimulados e inspirados para mejorar. Por tanto, cualquier crítica debía ser constructiva y útil. Ella decía que una magnífica forma de estimular a una persona, y yo concuerdo plenamente con ella, era discutir los puntos buenos, los factores de suma, lo mismo que los débiles, los factores de resta. Así que, Matt, pensé que sería una buena idea fijar nuestra revisión por ese camino.”

Rennals no hizo comentario alguno, de modo que Baker continuó. “Por tanto, déjame decir de inmediato, que, en lo que respecta a tu desempeño en el trabajo, las sumas sobrepasan con mucho las restas. Por ejemplo, he quedado muy impresionado por la forma en que has adaptado tus considerables conocimientos teóricos para dominar las técnicas prácticas de tu puesto, basta mencionar como ejemplo la manera ingeniosa de bajar el aire al nivel del quinto túnel. En las reuniones departamentales, invariablemente he encontrado tus comentarios bien expuestos y útiles. De hecho, te interesara saber que sólo la semana pasada informé a la señora Hutchins que, desde el punto de vista técnico, no podía pedir una persona más capaz que ascendiera al puesto de ingeniero en jefe.”

“Eso te lo agradezco mucho, John”, interpuso Rennals con una sonrisa de gratitud. “Mi única preocupación es cómo ser digno de una recomendación tan buena.”

“De eso estoy seguro”, contestó Baker, “especialmente si puedes vencer el factor de resta que ahora quisiera revisar contigo. Es algo que ya hemos hablado, de modo que iré al grano. He observado que eres más amigable y te llevas mejor con tus colegas barricanos que con los europeos. En realidad, apenas ayer recibí una queja de la señora Jackson, que me dijo que habías sido poco cortés con ella y no es la primera vez, tampoco.”

“Estoy seguro, Matt, que no necesito decirte cuán necesario será que te lleves bien con los europeos, porque hasta que la compañía haya capacitado a suficiente personal de tu calibre, ellos tendrán que ocupar posiciones superiores aquí en Barracania. Todo esto es crucial para tus intereses futuros, así que, ¿puedo ayudarte en alguna forma?”

Mientras Baker hablaba sobre este tema, Rennals estaba sentado, tenso, en la silla, y pasaron algunos segundos antes de que contestara. “¿No es extraordinario, la forma en que uno puede dar una impresión a otros tan diferente de lo que uno pretende? Sólo te puedo asegurar una vez más que mis choques con Jackson, y también puedes recordar a Godson, nada tienen que ver con el color de su piel. Te aseguro que si un barricano se hubiera portado en una forma igual de autoritaria, yo hubiera reaccionado exactamente de la misma manera. Y de nueva cuenta, si puedo decirlo dentro de estas cuatro paredes, estoy seguro que no soy el único que ha encontrado difíciles a Jackson y Godson. Te podría mencionar a varios extranjeros que sienten lo mismo. Sin embargo, en realidad me apena haber creado esta impresión de no poder llevarme bien con los extranjeros, que es completamente falsa y comprendo que debo hacer todo lo que pueda para corregirla tan pronto como sea posible. Sobre tu último punto, respecto de que los europeos tendrán que seguir ocupando puestos superiores en la compañía durante algún tiempo, acepto la situación. Sé que Caribbean Bauxite, como lo ha hecho durante muchos años, ascenderá barricanos tan pronto como su experiencia lo amerite. Y por último, deseo asegurarte, John y mi padre piensa en la misma forma, que estoy muy

contento en mi trabajo aquí y espero seguir con la compañía durante muchos años todavía.”

Rennals había hablado seriamente y Baker, aunque no estaba convencido de lo que había escuchado, no creyó prudente seguir el tema más, excepto decir, “Muy bien, Matt, mi impresión puede estar equivocada, pero quisiera recordarte de la verdad del viejo adagio: “‘Lo importante no es lo que es cierto, sino lo que se cree’. Dejemos el asunto allí.”

Pero de repente Baker se dio cuenta de que no quería dejar “el asunto allí.” Otra vez se sentía decepcionado por no haber podido penetrar en la coraza de Rennals, y haber tenido que escuchar una vez más su insulsa negativa de que hubiera prejuicios raciales en su actitud.

Baker, que tenía la intención de terminar la entrevista en este punto, decidió probar otro plan de acción. “Para regresar por un momento a la técnica de sumas y restas de la que te hablaba hace un momento, hay otro factor de suma que olvidé mencionar. Deseo felicitarte no sólo por la calidad de tu trabajo, sino también por la habilidad que has mostrado al vencer un reto que yo, como europeo, nunca he tenido que enfrentar.”

“Como sabes, Continental Ore es una empresa comercial típica, ciertamente grande, que es producto del ambiente económico y social de Estados Unidos y Europa Occidental. Todos mis ancestros se criaron en este ambiente durante los últimos 200 o 300 años y yo, por tanto, he podido vivir en un mundo en que el comercio (como lo conocemos hoy) ha sido parte integral de mi ser. No ha sido algo revolucionario y nuevo que haya entrado de repente a mi vida. “En tu caso”, siguió Baker, “la situación es diferente, porque tú y tus antepasados sólo han vivido unos 50 años y no 200 o 300 en este ambiente. Nuevamente, Matt, permíteme felicitarte y a gente como tú, por haber vencido este obstáculo específico. Es por esta misma razón que creo que las perspectivas de Barracania, y en especial de Caribbean Bauxite, son tan prometedoras.”

Rennals había escuchado con mucha atención, y cuando terminó Baker, contestó, “Bueno, John, te reitero que tengo que agradecerle lo que has dicho, y por mi parte, sólo puedo decir que es muy grato saber que mi esfuerzo personal ha sido tan apreciado. Espero que más gente pronto piense igual que tú.”

Hubo una pausa, y durante un momento Baker pensó con optimismo que iba a lograr su largamente esperada ruptura de barreras. Pero Rennals se limitó a sonreír. La barrera seguía sin haber sido derribada. La conversación duró unos cinco minutos más hablando del contraste entre los climas caribeño y canadiense y de si las Indias Occidentales tenían alguna esperanza de ganarle a Inglaterra, antes de que Baker diera por terminada la entrevista. A pesar de que estaba tan lejos como antes de conocer al verdadero Rennals, estaba contento de que la entrevista se desarrollara en esta forma amistosa y, en particular, de que hubiera terminado en forma tan agradable.

Sin embargo, este sentimiento duró sólo hasta la siguiente mañana. Baker tenía que despedirse de algunas personas, así

que llegó a su oficina bastante más tarde de lo usual. Apenas se había sentado a su escritorio cuando su secretaria entró con cara de preocupación. Habló con rapidez.

“Cuando llegué esta mañana, encontré al señor Rennals ya esperando en mi puerta. Parecía muy enojado; me dijo que tenía una carta vital que dictar que debía enviarse sin demora. Estaba tan nervioso que no podía quedarse quieto y se paseaba por el cuarto, lo que es del todo inusual en él. Ni siquiera se esperó a leer lo que había dictado. Simplemente firmó la hoja donde pensó que terminaría la carta. Ya se distribuyó, y su copia está en su bandeja.”

Perplejo y vagamente inquieto, Baker abrió el sobre marcado “confidencial” y leyó lo siguiente:

14 de agosto, 1990

DE: Ayudante de ingeniero
PARA: Ingeniero en Jefe, Caribbean Bauxite Limited
ASUNTO: Evaluación de entrevista entre los señores Baker y Renalls.

Siempre he tenido la costumbre de respetar los consejos de mis superiores, así que, después de nuestra entrevista, decidí pensar con cuidado otra vez sus puntos principales y cerciorarme de que había entendido todo lo que se había dicho. Como le prometí en ese momento, tenía toda la intención de utilizar sus consejos para sacarle el mayor provecho.

Entonces, no fue sino hasta que me senté tranquilamente en mi hogar anoche para considerar de manera objetiva la entrevista, que se aclaró su propósito principal. Sólo entonces me percaté de toda la enormidad de lo que me había dicho. Mientras más lo pensé, más convencido estaba de que había dado con la verdad y más furioso me ponía. Con una facilidad en el idioma inglés que yo, un pobre barricano, no puedo igualar, tuvo la audacia de insultarme (y por mi conducto, a todo barricano digno de ese nombre) al decir que nuestro conocimiento de la vida moderna es de sólo unos miserables 50 años, mientras que el suyo es de 200 o 300 años. ¡Como si su ambiente materialista de negocios pudiera siquiera compararse con los valores espirituales de nuestra cultura! Quiero que sepa que si mucho de lo que vi en Londres es representativo de esa cultura de la que tanto presumen, espero fervientemente que nunca llegue a Barracania. ¿Con qué derecho tiene usted el descaro de adoptar esa actitud de superioridad con nosotros? Después de todo, ustedes los europeos nos creen bárbaros o, como lo dicen entre ustedes, acabamos “de bajar de los árboles”.

Durante mucho rato en la noche revisé este asunto con mi padre, y él está tan disgustado como yo. Él está de acuerdo conmigo en que cualquier empresa cuyo personal superior piensa como usted, no es lugar de trabajo para cualquier barricano orgulloso de su cultura y su raza. Al diablo con toda esa faramalla y propaganda engañosa acerca de la regionalización y Barracania para los barricanos.

Me siento avergonzado y traicionado. Le ruego que acepte esta carta como mi renuncia, que deseo se haga efectiva de inmediato.

Cc: Gerente de producción
Director administrativo.

Preguntas

1. ¿Cuáles eran las intenciones de Baker en su conversación con Renalls? ¿Se cumplieron o no y por qué?
2. ¿Estuvo Baker alerta a la presencia de señales no verbales? ¿Qué se comunicaron mutuamente Baker y Renalls por medios no verbales?

3. ¿En qué sentido la perspectiva que Baker tenía de sí mismo afectó la impresión que se formó de Renalls?
4. ¿Qué clase de relación personal había existido entre Baker y Renalls antes de que tuviera lugar la conversación descrita en el caso? ¿Fue la conversación congruente o no con esa relación?
5. Si había alguna cosa que se pudiera haber hecho, ¿qué podrían haber hecho Baker y Renalls antes, durante o después de la conversación para mejorar la situación?
6. ¿Cómo caracterizaría usted los atributos de las personalidades de Baker y Renalls?
7. ¿Qué errores de percepción y atribuciones son evidentes?

Fuente: Preparado y adaptado con permiso de G. Evans, que antes estaba con Shell International Petroleum Co., Ltd., Londres, para Shell-BP Petroleum Development Company de Nigeria, Limited.

CRÉDITO POR VUELO AÉREO, ¿SUYO O MÍO? UN ASUNTO ÉTICO

Steve Robbins acababa de obtener un verdadero triunfo en su carrera profesional. La universidad donde Steve daba clases, estaba desarrollando un programa de intercambio educativo con una universidad sueca. Se iba a negociar y finalizar el intercambio en una reunión y conferencia internacional en Copenhague, Dinamarca. Steve había sido seleccionado como uno de cuatro miembros del personal académico que asistirían a la conferencia. Una designación así era algo que se ambicionaba, y Steve definitivamente estaba complacido por haber recibido ese honor. No es necesario decir que anhelaba el viaje, así como la responsabilidad que la universidad le encargaba.

Steve, que había enseñado en Middleton State University durante 10 años, era un profesor muy respetado, en pleno ejercicio de un profesorado de tiempo completo de administración de negocios. Había sido miembro de varios comités colegiales y universitarios, incluyendo el de haber sido elegido como presidente del senado del personal académico. Muchas personas creían que era bien merecido el honor de ser escogido para asistir a la conferencia en Copenhague.

Al acercarse la fecha de su partida, Steve comenzó a preparar sus planes de viaje. En ese momento, la administración le informó que, si deseaba, podía llevar a su esposa, por sus propios medios. Este nuevo plan le gustó a Wendy, esposa de Steve, y a él le agradó poder compartir esta experiencia con ella. Había mucha expectación y entusiasmo en el hogar de los Robbins.

El día de la partida para Dinamarca, varios de los miembros del personal docente salieron juntos en automóvil

con sus esposas al Aeropuerto Internacional de Kansas City, de donde saldría su vuelo por United Airlines. El vuelo 503 despegaría a las 8:10 y llegaría al O'Hare Airport en Chicago a las 9:00 de la mañana. La pareja abordó el avión, y todo salió como estaba programado.

Después de una estadía de dos horas en Chicago, el grupo de Middleton State University escuchó el llamado para abordar el vuelo 125, que iría sin escalas a Copenhague. Cuando fue su turno, el grupo abordó el DC-10 que los conduciría a la conferencia internacional. Steve y Wendy notaron que había un número considerable de pasajeros esperando ese vuelo, y se imaginaron que el avión iría lleno. Rápidamente tuvieron la respuesta.

El empleado de la línea aérea entró a su sección del avión y anunció que se habían sobrevenido los boletos de ese vuelo. El empleado siguió diciendo que cualquier pasajero que estuviera dispuesto a bajarse del avión para tomar un vuelo posterior a Copenhague, sería compensado por esta incomodidad. El vuelo posterior estaba programado para llegar a Copenhague seis horas después del vuelo 125. Para compensar a los pasajeros dispuestos a tomar el vuelo siguiente, United "pagaría" a cada pasajero el equivalente de un crédito de vuelo con valor de mil dólares, que se podrían utilizar para viajar a cualquier destino al que volara United.

Steve y Wendy se impresionaron mucho con esa tan generosa oferta. Si ambos se bajaban del vuelo 125 y abordaban el vuelo siguiente, recibirían un crédito de vuelo con valor de dos mil dólares. Eso sería bastante para llevarlos a Hawaii y

de regreso, ¡algo que había estado en su lista de deseos durante mucho tiempo! Sin embargo, había algunos problemas.

El primero simplemente significaba tiempo. El registro de Steve en la conferencia internacional estaba programado entre las 13:00 y las 16:00, con la cena y la conferencia empezando a las 16:30 p.m. El vuelo siguiente, el 350, no llegaría a Copenhague sino hasta las 16:00 p.m., lo que no le permitiría a Steve recoger su equipaje y llegar al centro de la conferencia antes de que comenzara el banquete.

Un segundo factor que se tenía que tomar en cuenta era el aspecto ético. La pareja ya había pagado el boleto de Wendy, así que si se habría de obtener algún beneficio, indudablemente le pertenecía a Steve y Wendy. Sin embargo, Middleton State University había comprado el boleto de Steve. Así que si Steve fuera a recibir un crédito con valor de mil dólares porque cambiaba de vuelo, ¿le pertenecía ese crédito de vuelo a él o a Middleton State University? Steve y Wendy decidieron quedarse en el vuelo 125, según habían planeado. Sin embargo, dos de los otros miembros del grupo de Middleton State University y sus esposas decidieron bajarse del vuelo 125, tomar el vuelo siguiente y recibir el crédito con valor de mil dólares. Trataron de convencer a Steve y Wendy de que llegar tarde “no era tan grave y, además, ¿quién lo sabría?” Pero Steve y Wendy se mantuvieron firmes en la decisión de seguir en el vuelo 125.

Preguntas;

1. ¿Qué factores debe tomar en cuenta un empleado en la posición en que se encontraron los Robbins al verse frente a una decisión de esta índole?

2. ¿Tomaron los Robbins la decisión correcta al quedarse en el vuelo 125? ¿Por qué sí o por qué no?
3. Si Robbins hubiera decidido tomar el vuelo siguiente y recibir el crédito correspondiente, ¿le pertenece el crédito a él o a Middleton State University? ¿Por qué lo cree?
4. Si hubiera podido tomar el vuelo siguiente y todavía llegar a la conferencia internacional a tiempo, ¿cambiaría eso la situación?
5. Si usted fuera el presidente de Middleton State University, ¿qué le diría a Robbins si él hubiera optado por el otro vuelo y por tanto, llegado tarde a la conferencia a la que había sido enviado? ¿Qué le habría dicho, si el vuelo posterior no le hubiera causado llegar tarde a la conferencia y él hubiera optado por tomarlo?
6. Si Robbins se hubiera enfrentado con la situación descrita en el vuelo de regreso en lugar del vuelo de ida, ¿habría sido una decisión ética tomar el vuelo siguiente y recibir el crédito que ofrecía la aerolínea?

Fuente: Este caso lo preparó Ron Stephens, de Central Missouri State University, y Melody Waller LaPreze, de University of Missouri-Columbia, y la intención es que se use como base para discusión en clase, en lugar de ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de la situación. Los nombres de la institución, individuos y lugares han sido disfrazados para conservar el anonimato. Todos los derechos reservados por los autores. © 1990 por Ron Stephens y Melody Waller LaPreze. Presentado y aceptado por la citada Midwest Society for Case Research. Véase R.A. Cook (editor), *Annual Advances in Business Cases 1990*. South Bend, Indiana: Midwest Society for Case Research, 1990, 58-60. Usado con permiso.

ES MI BICICLETA

Debbie Martin estaba muy entusiasmada cuando la designaron como nueva gerente de calidad de proveedores de la división de productos comerciales de Cold Air corporation. En estas funciones, ella tenía la responsabilidad de vigilar la calidad de los componentes para doce líneas de producción distribuidas en toda la gran planta de manufactura. Cuando comenzó en ese nuevo puesto, Debbie sabía que tendría que enfrentar muchas oportunidades y conflictos. Su jefe inmediato, el gerente de embarques y recepción, era una persona con la que resultaba difícil trabajar. Él esperaba que sus subordinados asumieran una actitud de hacerse cargo de sus cosas y que no lo estuvieran molestando con cuestiones triviales. Lo que Debbie no había visualizado era qué tan triviales y no productivos podrían ser algunos de los conflictos en su nuevo puesto. Ella ciertamente no había esperado estar a punto de verse envuelta en una pelea a puñetazos.

Debbie estaba apenas comenzando su turno cuando recibió una llamada telefónica de Ronnie, uno de sus subordinados. Ronnie era un inspector de partes compradas, y tenía la responsabilidad de inspeccionar la llegada de ciertas piezas para

todas las líneas de producción de las plantas. Él se quejaba de que el equipo de calidad de los acondicionadores de aire había tomado prestada “la bicicleta” para un proyecto especial, y que no quería devolverla. Le recordó a Debbie su proyecto actual y que se retrasaría si tenía que cubrir a pie toda la planta, que abarcaba 15 acres. Debbie entornó los ojos mientras pensaba en la logística de inspeccionar los componentes en los tres edificios separados de la planta. También se dio cuenta de que Ronnie tenía una tendencia a reaccionar emocionalmente por cosas pequeñas. Era un trabajador muy meticuloso, orientado a los detalles, pero se frustraba con facilidad cuando las cosas no salían según sus planes. Debbie le pidió que trabajara en otro proyecto mientras ella resolvía este problema de la bicicleta.

El vehículo, que en realidad era un triciclo para adultos con una canasta, tenía una historia pintoresca en Cold Air. Había sido adquirido por el predecesor de Debbie para ayudar en el transporte de materiales de prueba y pequeñas muestras de un extremo a otro de la planta. Dado el tamaño de ésta, a menudo era necesario viajar cuatrocientos metros o más para probar partes entregadas a algunas de las líneas más distantes. Debbie

sabía que había otras tres bicicletas en uso en la planta, pero la suya parecía figurar en los conflictos principales. En los seis meses que Debbie había sido supervisora, había tenido numerosos problemas con esta bicicleta.

Primero, unos empleados del departamento de trabajos metálicos la habían sustraído y la habían pintado. El vehículo había estado perdido más de dos semanas, cuando Ronnie detectó una bicicleta recién pintada. Como Ronnie había escrito “inspección de recepción” en la parte de abajo del cuadro de la bicicleta, pudieron identificarla y recuperarla. Después de tenerla de vuelta, Debbie había supuesto que los problemas se habían resuelto. Siendo nueva gerente, no quería hacer demasiado ruido por este asunto. Asimismo, la mala voluntad que se generaría no valdría la inconveniencia y la posibilidad de crear enemigos en otro departamento.

El segundo episodio comenzó de manera más inocente que el primero. El grupo de calidad de los acondicionadores de aire estaba trabajando bajo presión para realizar rápidamente la transferencia de nuevos procesos de producción de una planta en Illinois que estaba por cerrarse, y sus operaciones se estaban transfiriendo a la planta local. Era necesario instalar el nuevo equipo en su lugar y ponerlo en funcionamiento con rapidez. Como parte de las nuevas líneas de producción estaban en un extremo de la planta principal y la oficina de acondicionadores de aire estaba en el otro extremo, se requería caminar mucho. Steve Gregg, ingeniero de calidad de acondicionadores de aire, se acercó a Debbie para pedirle la bicicleta y con ello acelerar el proyecto de los acondicionadores de aire. Debbie estuvo de acuerdo, con la condición de que la bicicleta le fuera devuelta cuando su departamento la necesitara. Steve la aceptó.

Casi una semana después, la compañía cambió de proveedores de uno de sus componentes. Hubo algunos problemas para integrar estos componentes ligeramente distintos en el proceso de producción. Esto exigió que Ronnie hiciera inspecciones más frecuentes, y necesitaba la bicicleta para realizar con más eficiencia sus tareas. Así que Ronnie llamó a Frank Jones, auxiliar de Steve, y le dijo que necesitaba la bicicleta y que él pasaría más tarde esa mañana para recogerla. Esa tarde Steve llamó a Debbie para saber por qué había llegado Ronnie y se había llevado la bicicleta. De inmediato ella le recordó el acuerdo que tenían. Steve dijo que entendía ese acuerdo y le pidió que le volviera a prestar la bicicleta una vez que Ronnie hubiera terminado su encargo. Con el deseo de mostrarse cooperativa, Debbie estuvo de acuerdo en prestarle la bicicleta una vez más.

La segunda vez que el equipo de calidad de acondicionadores de aire tomó prestada la bicicleta es la que nos lleva a la situación en análisis. Debbie no podía creer lo que Ronnie le estaba diciendo. ¿Cómo podía rehusarse Steve a devolver algo que acababa de tomar prestado? Debbie salía de su oficina para ver a Steve, cuando volvió a sonar el teléfono. Era Ronnie, se acababa de encontrar a Steve y le había pedido que le devolviera la bicicleta de inmediato. Steve le dijo que la petición tendría que venir de Debbie, y agregó que él no devolvería la bicicleta a Ronnie sin que hubiera una petición oficial de Debbie.

Ronnie estaba muy molesto. Le dijo a Debbie que si ella quería la bicicleta, a él le daría mucho gusto recogerla. Él no temía enfrentarse a Steve y llevarse la bicicleta por la fuerza si fuera necesario. Lo único que quería era la aprobación de Debbie. Debbie le pidió otra vez que fuera paciente mientras ella resolvía este asunto con Steve. Debbie colgó el teléfono y se asombró por la cantidad de tiempo que estaba exigiendo resolver el asunto de un triciclo de 250 dólares.

Después de dos llamadas telefónicas “productivas”, Debbie volvía a salir de su oficina para ver a Steve cuando volvió a sonar el teléfono. De nueva cuenta era Ronnie, pero esta vez Frank estaba con él. Le pidió a Debbie que le dijera a Frank que le devolviera la bicicleta. Ella le solicitó que pusiera a Frank al teléfono para que pudieran hablar. Después de conversar con Debbie, Frank estuvo de acuerdo en devolver la bicicleta. Aunque la situación se había resuelto por el momento, Debbie sabía que todavía necesitaba hablar con Steve.

Steve salía de su oficina cuando Debbie lo vio y lo detuvo para preguntarle si tenía un minuto para ver el asunto de la bicicleta. Él le dijo que no podía por el momento porque ya salía tarde a una reunión. Además, él no entendía cuál era el gran problema con la bicicleta. Su grupo la necesitaba más que su departamento, así que ella podría simplemente darle la bicicleta y comprarse otra nueva. Mientras caminaba por el pasillo, él le recordó que el proyecto de transición era el más importante en la planta y que a ella debería tratar de ayudarlo a que su departamento saliera adelante.

Los comentarios de Steve le pegaron a Debbie. ¿Era éste el tipo de agradecimiento que debía recibir por ayudar a alguien? Ella entendió que la transición del producto era un proyecto importante, ésa era la razón por la que en primer lugar ella dejó que el grupo de calidad de acondicionadores de aire tomara prestada la bicicleta. Sabía que no podía tolerar más esa situación, podía hablar con su jefe y pedirle que hablara con el jefe de Steve, o ir con su jefe común, el gerente de producción. Pero se preguntaba, ¿había otras opciones que no estaba considerando? ¿cuáles serían las consecuencias?

Preguntas

1. ¿Son raros los conflictos como éste en las organizaciones?
2. ¿Por qué es una bicicleta de 250 dólares fuente de conflictos?
3. ¿Cuáles son las causas del conflicto?
4. ¿Qué opciones hay para que Debbie resuelva el problema?

Este caso fue preparado por Joe Thomas y Hill Gash, de Middle Tennessee State University y pretende usarse como base para las discusiones en clase. Los puntos de vista representados son de los autores del caso y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Society for Case Research. Las opiniones de los autores se basan en su propio criterio profesional. Los nombres de la organización y los individuos se han mantenido en secreto para preservar la identidad de los individuos y conservar su anonimato. Este caso ha sido presentado y aceptado por la Society for Case research. Todos los derechos reservados por los autores y SCR. Derechos reservados en 1998 por Joe Thomas y Hill Gash. Se usa con permiso.

¿QUÉ HACEMOS CON HOWARD?

Agrigreen, Inc., fabrica varios fertilizantes agrícolas en varias plantas en el occidente de Estados Unidos y Canadá. A Tad Pierson, designado hace tres meses como ingeniero de proyecto en una de las plantas de Agrigreen, le dijo la semana pasada Burt Jacobs, el nuevo gerente de ingeniería que es su jefe, que él debía asumir la responsabilidad extra de supervisar el grupo de topógrafos de la planta. Después de haber trabajado con miembros de este grupo en el pasado, Pierson estaba conciente de algunos problemas de desempeño y conflictos que existían en el grupo. Para analizar qué acción debía tomar como supervisor, si es que había alguna, revisó los antecedentes del grupo de topógrafos con otros en la compañía (véase figura 1), y luego habló con cada miembro del grupo en lo individual para llegar al siguiente cuadro de la situación.

HOWARD LINEBERRY, LÍDER DE TOPÓGRAFOS

Después de recibir su certificado de topógrafo del colegio local de tecnología, Howard Lineberry había llegado a trabajar al departamento estatal de carreteras como cadenero. El trabajo no era muy bien pagado, y él siempre creyó que el topógrafo líder no lo quería y a menudo lo hacía encargarse de trabajos que más bien correspondían a un jalonero, puesto de estatus más bajo que el cadenero en una cuadrilla de topógrafos.

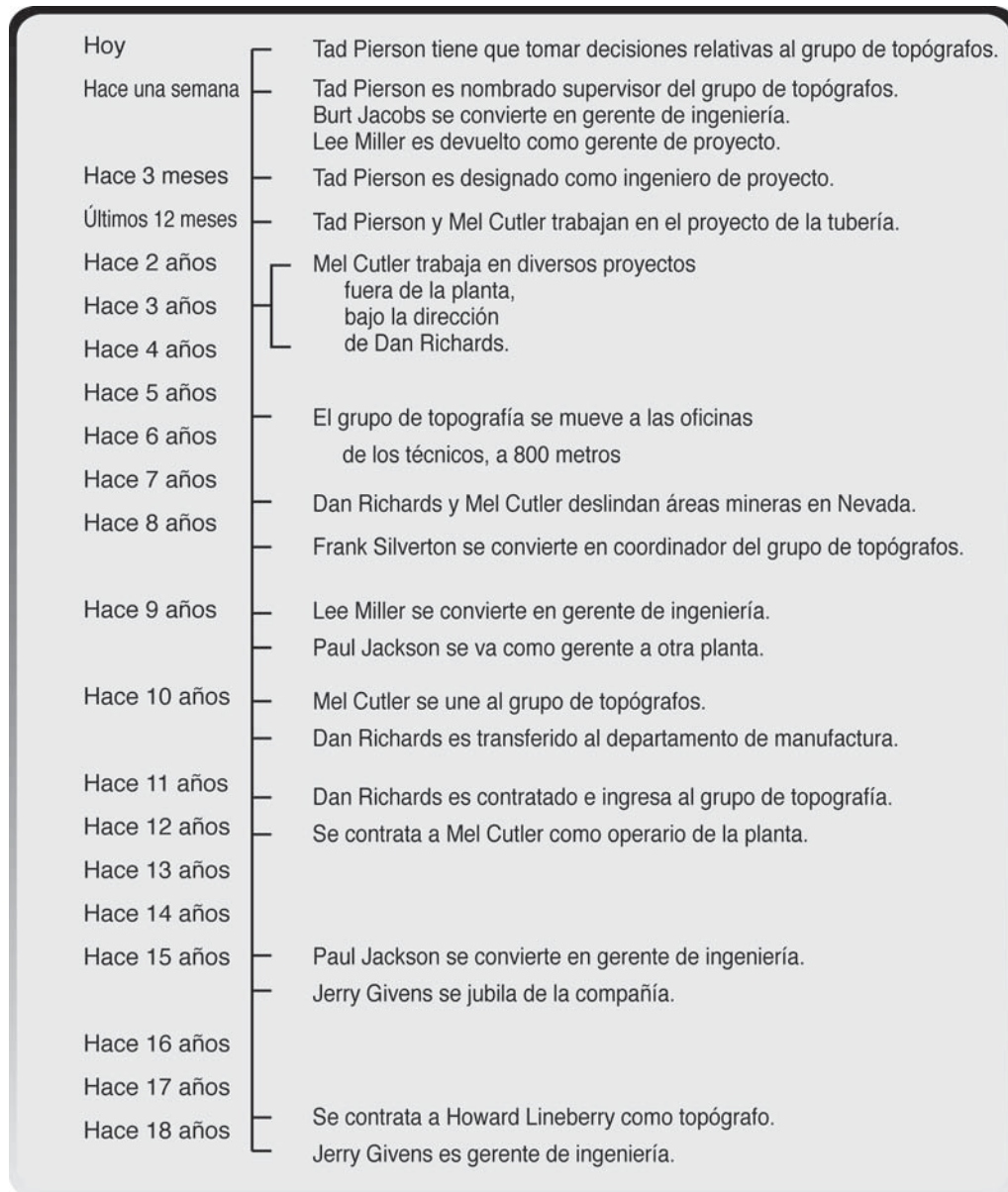
Así, cuando, hace 18 años, se abrió una vacante de topógrafo líder en Agrigreen a Lineberry le dio gusto ocuparlo. Él le dijo a Pierson qué emocionado se había sentido cuando lo contrataron para ocupar este puesto de reciente creación. Con anterioridad, el trabajo de topografía en Agrigreen había sido manejado por personal de dibujo que trabajaba medio tiempo o por ingenieros de proyecto, principalmente Frank Silvertone (véase la figura 2). Por el importante crecimiento de los tres años anteriores, el trabajo de topografía había comenzado a consumir casi todo el tiempo de trabajo de Silvertone. Como ingeniero de proyecto, su sueldo era demasiado alto como para justificarlo ocupándolo en actividades de topografía. Así que la administración había decidido contratar a alguien que estuviera preparado para realizar actividades de topógrafo y alguna experiencia adicional para apoyar el trabajo de Silvertone y los otros cinco ingenieros de proyecto.

Jerry Givens, gerente del cuerpo de ingenieros en esa época y luego jubilado, era el hombre que había contratado y supervisado primero a Lineberry. Desde que lo contrataron, Lineberry había trabajado con cuatro distintos supervisores. Él recuerda a Givens como un “jefe pendenciero, testarudo, que tenía ideas muy específicas de lo que quería que se hiciera e ideas específicas sobre cómo debería realizarse.” A menudo se enojaba y criticaba abiertamente a Lineberry o a cualquier otro que estuviera haciendo algo que no le gustaba. Sin embargo, Lineberry creía que se había llevado bien con Givens. Él en general tenía programado el trabajo diario de Lineberry para cuando éste llegaba en la mañana, y le explicaba lo que tenía que hacerse y cómo debería hacerse. Sólo en ocasiones tenía Givens que detenerse durante el día para modificar el enfoque de las actividades.

Después de que Givens se jubiló, Lineberry fue subordinado de Paul Jackson, el nuevo gerente de ingeniería. A diferencia de Givens, Jackson esperaba que Lineberry planeara su día con base en el trabajo que necesitaba realizarse, y que fuera y lo hiciera. En esa época, Lineberry había estado pensando que él podría hacer un mejor trabajo apoyando a los ingenieros de proyecto, que estaban cada vez más ocupados en proyectos más grandes y más numerosos, que si él trabajaba con ellos en forma más directa. El creciente ritmo de trabajo ocasionaba a menudo peticiones de último minuto para que Lineberry entregara información e hiciera trabajo de campo. Él creía que había manejado bastante bien lo que se habían convertido en frecuentes cambios diarios durante su calendario de trabajo.

Luego un día Jackson acusó a Lineberry, enfrente de dos ingenieros, de ser “desorganizado y tal vez flojo.” Más tarde, quizá como resultado de reflexionar en lo que Paul le había dicho, o como simple mala suerte, de acuerdo con Lineberry, cometió un error al establecer la ubicación de los cimientos de un edificio. Este error no se notó sino hasta el momento en que tenían que construir el nuevo molino. Lo que siguió, Lineberry recordaba, fue “el vil infierno, ya que los cimientos se tuvieron que demoler y sustituir a un costo considerable en tiempo y dinero”. Después de eso, la gente dejó de hablar cuando él caminaba por ahí y a menudo llegó a escuchar “comentarios mordaces” sobre él. Lineberry había “considerado renunciar, pero era difícil encontrar buenos empleos.”

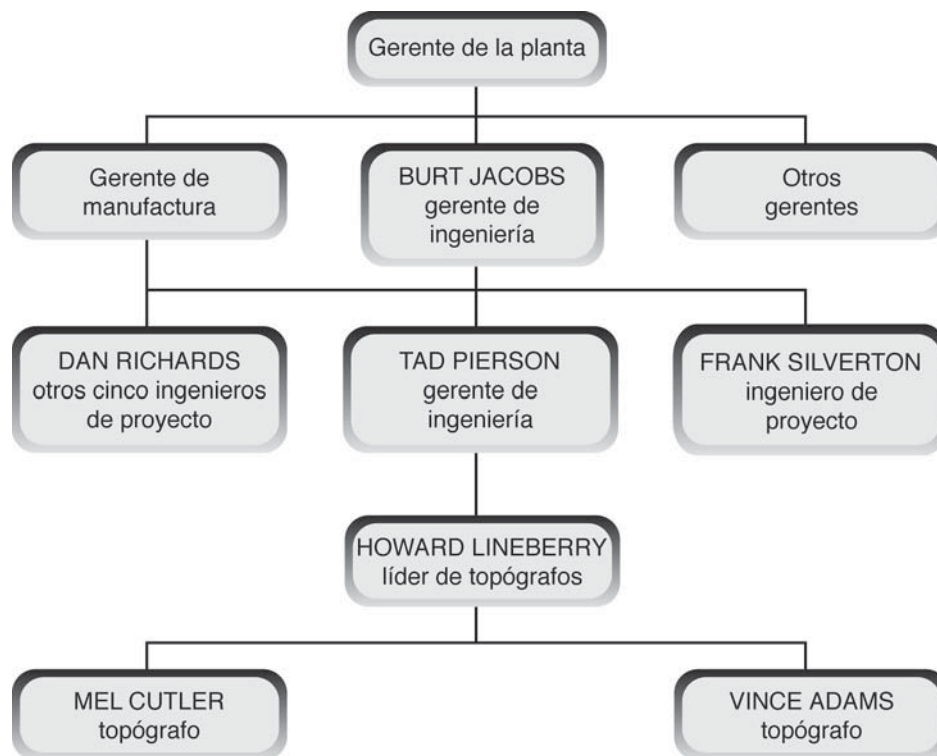
Figura 1



Después del incidente de los cimientos, Jackson criticaba cada vez más a Lineberry y al final decidió que éste necesitaba alguien que lo auxiliara para verificar su trabajo “con tendencia a los errores”. Al mismo tiempo, Agrigreen estaba planeando construir un estanque para la retención de aguas de desecho, y el proyecto requeriría ayuda extra en cuestiones de topografía. Jackson contrató a Dan Richards para apoyar a Lineberry. Richards era

un hombre joven, brillante, trabajador, que tenía la misma formación profesional que Lineberry y que también estaba tratando de recibirse como ingeniero. Conforme el proceso avanzaba, Richards había expresado abiertamente su creencia de que su líder, Howard Lineberry, era lento y tonto. Lineberry se sintió aliviado un año y medio después, de que Richards hubiera sido transferido al departamento de manufactura.

Figura 2



Mel Cutler, que había estado empleado en la planta dos años como operario, sustituyó a Richard. Él había trabajado antes como dibujante para otro patrón, y había obtenido una experiencia considerable en cuestiones de topografía. Lineberry simpatizó de inmediato Cutler, simpatía que nunca había sentido por Dan Richards. Cutler estaba dispuesto a trabajar con Lineberry sobre la forma de realizar los trabajos, y a menudo captaba pequeños errores antes de que se convirtieran en problemas.

Han pasado 10 años desde que Cutler entró a trabajar con Lineberry, que ahora sentía “pequeñas punzadas” mientras deseaba que las relaciones fueran todavía las mismas entre ambos. Pero durante los últimos cinco años, las relaciones se habían ido haciendo cada vez más tensas. Hace poco, los únicos intercambios verbales entre ellos habían sido breves y relacionados directamente con el trabajo. Lineberry había perdido mucho del gusto por su trabajo y a menudo temía llegar a trabajar.

Pocos meses después de que Cutler había sido contratado, ocurrió otro cambio entre los supervisores. Lee Miller, un ex ingeniero de proyectos, asumió el puesto de gerente cuando Paul Jackson fue ascendido a gerente de planta en otra planta de Agrigreen. Miller había tenido mucho éxito como ingeniero, pero como supervisor le faltaba algo de capacidad de decisión. Entretanto, la contratación de dibujantes adicionales había

resultado en cargas de trabajo cada vez mayores, y el espacio de oficina se hacía cada vez más escaso. Miller corrigió la situación agregando algún espacio en el sótano de las oficinas de los técnicos ubicadas a unos 800 metros de la planta, y Lineberry y Cutler se movieron allí. Nadie los molestaba mucho en ese nuevo sitio. Lineberry se sintió bien por este cambio, porque ahora tenía espacio para el equipo de topografía y él estaba lejos de las operaciones principales. Él necesitaba ver a los ingenieros sólo cuando creía que debía hacerlo, y no lo molestaban tan a menudo porque no tenía que escuchar sus comentarios despreciativos.

Hace cuatro años, Miller les había dicho a Lineberry y a los otros topógrafos que a él le gustaría que coordinaran sus tareas y calendario de actividades por conducto de Frank Silverton, indicando que Silverton tenía mucho más experiencia de topografía que él, y que sabría mucho mejor cuáles eran las necesidades. Lineberry recordaba haberse sentido incómodo con este arreglo porque Silverton no era en realidad su jefe, y él todavía tenía que hacer que Miller firmara sus tarjetas de tiempo y aprobara sus vacaciones.

En los cuatro años pasados, Cutler había trabajado ocasionalmente en pequeños proyectos fuera de la planta, con mayor frecuencia para Dan Richards, que había especificado siempre quién deseaba que le ayudara.

Hace poco, la compañía había construido un ducto de 50 millas de largo para entregar materias primas a la planta y Cutler fue elegido para trabajar con Tad Pierson en ese proyecto. Pierson era un ingeniero recién graduado que tenía a su cargo la supervisión del deslinde y la construcción del ducto, que había durado desde abril hasta diciembre del año anterior. Lineberry todavía se sentía enojado porque Cutler había sido asignado a ese proyecto, porque consideraba que tenía “más experiencia que Mel en topografía y podría haber usado el dinero del tiempo extra.” El único beneficio que resultaba para Lineberry del trabajo externo de Cutler, es que Miller había contratado a Vince Adams para ayudar a Lineberry durante los meses de verano. Lineberry y Adams coincidían en muchas cosas, y Lineberry tenía un genuino afecto por este joven que acababa de salir de la escuela preparatoria.

Al término del proyecto del ducto, Tad Pierson había sido designado ingeniero de proyectos, y por la falta de espacio en las oficinas de la planta se le dio espacio en las oficinas de los técnicos, cerca de Lineberry, Adams y Cutler. Pierson era abiertamente amistoso con Cutler, pero Lineberry sentía que Pierson actuaba en forma distante hacia él y Adams, y cada vez que Lineberry trataba de hablar con Pierson, Pierson cortaba la conversación y presentaba una disculpa para retirarse. Hace una semana, Lee Miller había dejado de ser gerente de ingeniería y había reasumido sus tareas como ingeniero de proyecto. Burt Jacobs, una persona directa (en opinión de Lineberry), corpulenta, con tono de voz fuerte, que había sido gerente de compras y tiendas (suministros de la planta), lo sustituyó como gerente. Jacobs era un ingeniero aproximadamente de la mitad de edad de Miller y varios años más joven que Lineberry. Apenas esta mañana, Jacobs había convocado a una reunión al departamento de ingeniería para decirle que se necesitaban cambios, por la fricción que había entre los departamentos de ingeniería y otros en la planta. También dijo que los topógrafos se iban a reportar en lo sucesivo con Pierson (lo que hizo sentir muy incómodo a Lineberry), y que cualquiera que necesitara servicios de topografía debería programarlos por conducto de Pierson en el futuro.

MEL CUTLER, AYUDANTE DE TOPÓGRAFO

Mel Cutler llegó a la ciudad como desempleado, y se convirtió en el “hombre feliz” cuando lo llamaron de Agrigreen. La compañía necesitaba un operario en la planta, y él necesitaba un trabajo. Recuerda que su puesto durante los dos años siguientes fue “el más agotador y sucio que jamás hubiera tenido.” Finalmente, hace 10 años hubo una vacante de ayudante de topógrafo y con su formación en topografía y dibujo, pudo ocupar el puesto.

Cutler quedó bajo las órdenes de Howard Lineberry. En los primeros años se llevaron bien. Ambos tenían familias jóvenes, y compartían muchos de los mismos intereses fuera de

la empresa. Cutler había estado dispuesto a aceptar la forma en que Lineberry había hecho siempre las cosas hasta hace unos cinco años, cuando advirtió que “tenían problemas constantes por la forma en que Howard llevaba sus notas”. Cutler trató de mostrar a Lineberry la forma en que le habían enseñado a llevar las notas, pero “Howard no quiso saber nada de eso.” El debate siguió por varias semanas.

Pronto, Lineberry comenzó a guardarse el programa de trabajo para sí, y con frecuencia Cutler no tenía idea de qué era lo que iban a hacer sino hasta que Lineberry detenía el camión y comenzaba a descargar el equipo. Además, las frecuentes pausas para comer de Lineberry comenzaron a molestar a Cutler. Éste comenzó a perderle el respeto a Lineberry, y creía que a éste le “importaba cada vez menos su empleo.” Ninguna crítica de Frank Silverton, su jefe, parecía tener efecto en Lineberry ni en el número de errores que cometía.

Sacar a los topógrafos de la planta había sido un error, en opinión de Cutler. Dijo, “Howard comenzó casi de inmediato a aprovecharse de la situación, llegando tarde y yéndose temprano un par de veces a la semana.” En últimas fechas, Lineberry había estado tomando una siesta después del almuerzo, lo que justificaba diciendo que a menudo trabajaba hasta tarde y que simplemente lo estaba compensando. Durante el año pasado, había sido mucho más probable que llegara tarde al trabajo que a tiempo. Siempre que Silverton se lo mencionaba, Lineberry tenía una excusa. Silverton se rindió tratando de hacer que llegara a tiempo y se conformó con que simplemente hiciera bien algún trabajo.

Hace años, Dan Richards había llamado para ver si Cutler deseaba ayudarlo al deslinde de denuncias mineras en Nevada, y Cutler había saltado para aprovechar la oportunidad. Esta resultó ser la primera de muchas expediciones de topografía que ambos hombres hicieron juntos. Al observar en retrospectiva, Cutler podía ver cómo ambos habían generado “mucho respeto y confianza en el trabajo del otro.” A menudo se burlaban de la indolencia de Lineberry y lo idiota que creían que era.

Cutler se había puesto feliz cuando fue incorporado a la cuadrilla de topografía del ducto. Se había reunido con Tad Pierson, el ingeniero de campo del ducto, en una fiesta que Richards había organizado, y de inmediato congeniaron. Poco después del proyecto, Pierson, por recomendación de Richards, puso a Cutler a cargo de la cuadrilla de topógrafos del ducto y lo puso a cargo de las inspecciones de la mitad este del ducto.

Cutler se sintió bien con el encargo y se prometió que sería “el mejor trabajador que Tad hubiera visto.” Los horarios eran largos, había promediado más de 35 horas semanales de tiempo extra durante 15 semanas consecutivas, y nunca se había quejado. Pierson también estuvo trabajando largas jornadas y Cutler creía que ahora ambos se tenían mutuamente un respeto implícito como trabajadores sólidos, esforzados. Pierson lo había apoyado sin hacer preguntas cuando Cutler le había ordenado al contratista que excavara un tramo de 400 metros de ducto, que había enterrado con premura mientras él estaba lejos. Cutler creía, y así lo demostró, que el contratista había hecho eso para evitar una inspección adecuada.

Cutler había hablado con Pierson acerca de Lineberry, diciéndole que no quería seguir trabajando bajo sus órdenes cuando se terminara el ducto. Más tarde, cuando Pierson fue reasignado a la planta, Cutler se paraba de tiempo en tiempo para hablar con él, a menudo señalando algunas de las cosas que Lineberry y Adams estaban haciendo; Cutler y Pierson reían y sacudían la cabeza.

Cutler se había emocionado al enterarse en la reunión de esta mañana que Tad Pierson estaría ahora a cargo de los topógrafos. Se preguntaba en cuánto tiempo Pierson despediría a Lineberry.

TAD PIERSON, INGENIERO DE PROYECTO

Al repasar su trayectoria personal en Agrigreen, Tad Pierson pensó en lo siguiente.

No sé; creo que conocí a Dan Richards desde que yo tenía unos 14 años. Éramos del mismo círculo de amigos en la escuela intermedia y siempre hemos estado cerca. Dan me dijo que quería salir de esta área por culpa de Howard. De veras odia a este señor, y supongo que yo tampoco lo respeto mucho. Es realmente irónico que ahora yo sea el jefe de Howard.

Sí, fue Dan el que me habló de regresar a la escuela. Cuando estaba a punto de rendirme como lo había hecho antes, me dijo: “Siempre tienes la posibilidad de renunciar.” Él sabía que eso me molestaría lo suficiente como para hacerme quedar. Supongo que le debo eso. Eso y sus maniobras son lo que me tienen aquí. Cuando lo llamé ayer, para comunicarle el cambio, casi se cae de la silla por la risa. Luego se detuvo y me dijo que le gustaría ser yo para poder correr a Howard. Lo decía en serio; en realidad lo odia.

No sé que voy a hacer. Creo que a la compañía le convendría despedir a Howard. Pero ya pasé por esta cosa del despido de un fulano de la cuadrilla del ducto en el verano pasado. Con todas las cartas y documentos y papeleo que hay que preparar, me llevaría dos años deshacerme de él. Cuando pienso en cuánto tiempo ha estado aquí y su familia y todo, como que me vuelvo quisquilloso. Supongo que simplemente no sé qué hacer. Voy a pensarlo un tiempo.

Cuando Burt me preguntó si me haría cargo de los topógrafos le dije que sí, pero no como Frank lo había hecho. Si quería despedir a Howard, quería estar en posibilidad de hacerlo. Me dijo: “Serán tuyos; simplemente apóyalo con documentos”. Yo

voy a tener las manos ocupadas tratando de arreglar otros problemas, así que no atenderé este otro también.” Casi tengo la sensación de que ambos estamos hasta el copete.

Respecto de Howard, hace como un mes fui a ver a Mel por un minuto. Allí estaba Howard, con la cabeza sobre el tablero de dibujo, bien dormido. Ni siquiera me oyó llegar o salir. Vince no estaba mejor; estaba allí sosteniendo su casco con la mirada perdida. No sé siquiera si se enteró de que yo estaba allí. ¡Qué par!

El ducto fue una cosa distinta. Uno sabía que iba a ser sólo algo por el verano, así que podíamos aguantar muchas cosas. Mel es una buena persona. Pero está bastante amargado con la compañía. No cree que se deba pagar más a Howard que a él, y “todavía se sale con la suya con esa basura de trabajo.” Ya me dijo que yo debería correr a Howard y a Vince.

El asunto es que no sé que hacer. Hablé con algunos de los ingenieros. La mitad de ellos no confía en el trabajo de Howard prefieren salir y hacerlo ellos mismos, y así lo hacen. Algunas veces me pregunto para qué diantres tenemos topógrafos. Me pregunto, ¿qué debo hacer?

Preguntas

1. ¿Cuál es el problema en este caso?
2. ¿Cuál es su punto de vista sobre el desempeño de Howard Lineberry? Analice la forma en que se pueden aplicar los modelos motivacionales para explicar su conducta.
3. ¿Cómo describiría usted las conductas de Richards y Cutler? ¿Cuál era la naturaleza de sus relaciones con Lineberry?
4. ¿Qué problemas, si es que los había, se crearon con la ubicación del grupo de topógrafos en la estructura de la organización?
5. ¿Qué responsabilidad, si es que hay alguna, debe asumir la administración por los problemas existentes?
6. ¿Qué debe hacer Pierson para resolver la situación relacionada con Lineberry?

Fuente: El caso fue preparado por William E. Stratton, de Idaho State University, Pocatello, Idaho, y J. Dale Reavis. Se presentó y fue aceptado por la Society for Case Research. Todos los derechos reservados para los autores y la SCR. derechos reservados © 1995 por William E. Stratton y J. Dale Reavis. Se editó para *Organizational Behavior*, 10ª edición, y se usa con permiso.

EL DILEMA DE CHAD REYNOLDS

El Park Plaza Hotel era una cadena de 12 hoteles suburbanos de servicio completo orientado a un público de nivel económico superior, ubicados en grandes ciudades en todo el

Medio Oeste y el Sureste de Estados Unidos. Cada hotel ofrecía un servicio completo de alimentos y bebidas, que incluían restaurantes, bares e instalaciones para banquetes

propias para las necesidades del público viajero, convenciones y la comunidad local. Cada hotel de la cadena se operaba como unidad aislada, pero recibía apoyo de los departamentos funcionales encabezados por vicepresidentes a nivel corporativo. El más pequeño de la cadena tenía 300 habitaciones y el más grande, 500. La figura 1 muestra las cartas de organización de puestos corporativos clave en un hotel promedio.

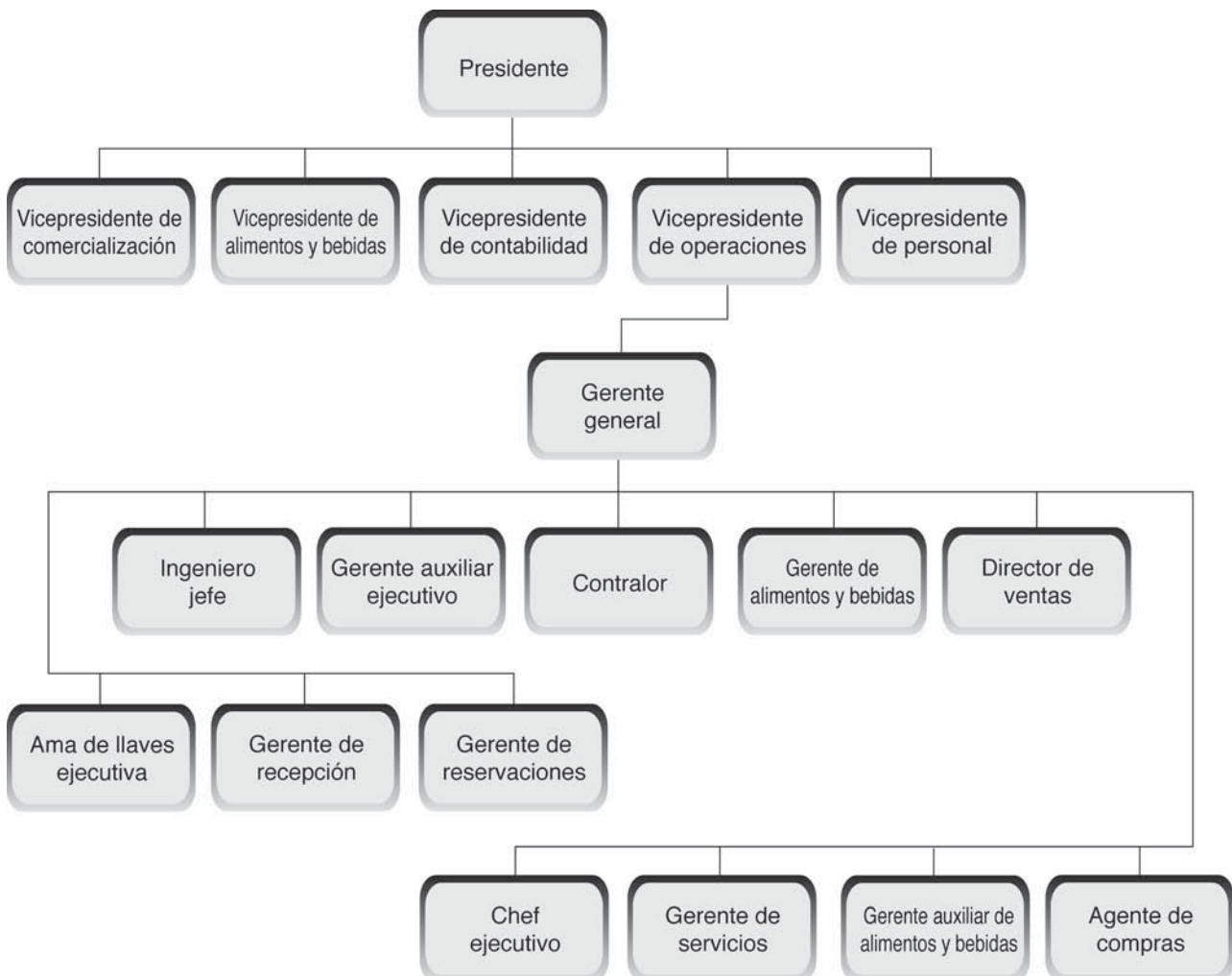
La administración hotelera ha experimentado tradicionalmente altos niveles de rotación de personal. El rápido crecimiento de la industria crea muchas nuevas oportunidades de empleo, y el agotamiento causado por la naturaleza demandante del trabajo y los largos horarios ha abierto otras. Para satisfacer la necesidad de desarrollar talento administrativo, la mayoría de las compañías hoteleras cuentan con programas de capacitación o becarios en administración. Los empleados que concluyen satisfactoriamente estos programas son colocados luego en rutas de carrera bien definidas. Se les encargan tareas

o proyectos especiales y de supervisión en todas las áreas funcionales de las operaciones hoteleras, que incluyen cuartos, alimentos y bebidas, contabilidad, personal y mantenimiento.

Chad Reynolds había sido reclutado directamente de la universidad. Después de concluir el programa de capacitación en administración de Park Plaza, se le envió primero al hotel de Atlanta. Después de rotar en varias asignaciones departamentales y aceptar varias promociones y dos transferencias, Reynolds creyó que estaba listo para demostrarse a sí mismo que podía con el puesto de gerente auxiliar ejecutivo. Éste sería el paso final en su preparación para llegar a gerente general en alguno de los hoteles de la cadena.

Cuando quedó vacante el puesto de gerente auxiliar ejecutivo en Atlanta, Reynolds aceptó la oportunidad de inmediato. Sería como una semana en casa. La promoción y transferencia a Atlanta le daría la oportunidad de trabajar con varias personas que lo habían ayudado a desarrollar su carrera. Además, el director corporativo de personal le aseguró que sería considerado

Figura 1



para el puesto de gerente general en el nuevo hotel de Orlando cuando hubiera concluido con éxito el presente encargo. Con su objetivo final de convertirse en gerente general a la vista, todas esas largas horas y semanas de trabajo de seis y siete días parecían haber valido la pena.

El retorno de Reynolds fue mejor de lo esperado. Renovó rápidamente la relación con muchos conocidos y amistades que había hecho previamente en el hotel y en la comunidad. Sin embargo, la emoción de ocupar su nuevo puesto se vio rápidamente apagada con la siguiente conversación que tuvo con Nancy Benson, la contralora del hotel.

Benson: Chad, ¿tienes tiempo para una taza de café y algunas preguntas?

Reynolds: Claro, bajemos a la cafetería.

Benson: No, tengo una cafetera en mi oficina, y de todos modos quiero conversar en privado.

Reynolds: Por el tono de voz, parece que la cosa es seria.

Benson: Chad, tú y yo nos hemos conocido por casi seis años, y necesito hablar con alguien en quien pueda confiar. No estoy segura, pero creo que tenemos problemas en nuestro departamento de alimentos y bebidas.

Reynolds: Soy todo oídos.

Benson: En los últimos seis meses, nuestros costos de alimentos y bebidas han estado entre 1 y 2 por ciento sobre lo presupuestado.

Reynolds: Eso suena un poco fuera de lugar, pero no demasiado malo.

Benson: ¿No demasiado malo? Esto podría ser serio, y ¡es mi responsabilidad detectar problemas potenciales! En nuestros presupuestos combinados de alimentos y bebidas de 2.7 millones de dólares, esto podría ascender a más de 50 000 dólares al año.

Reynolds: Muy bien, ya te entendí. ¿Has hablado con Mike Schwerzek (director de alimentos y bebidas) sobre el asunto?

Benson: Sí, en varias ocasiones. Él me asegura que se han observado todos los procedimientos de control, y que el único problema es que el personal de servicio de banquetes está haciendo demasiados arreglos especiales con los clientes, lo que ha elevado los costos.

Reynolds: Seguro que ya lo checaste. ¿Tiene sentido lo que dice?

Benson: No, no lo tiene. He estado trabajando con Ryan Haase (encargado de cuentas por pagar) para determinar el costo de los ingredientes de todos los platillos del menú. Con base en los precios establecidos en los menús de los restaurantes y los precios de venta de los menús de banquetes del mes pasado, deberíamos haber estado bastante abajo del presupuesto en los costos de menús.

Reynolds: ¿Has compartido tus preocupaciones con John Anderson (gerente general)?

Benson: Sí.

Reynolds: Bueno, no me tengas en ascuas. ¿Qué dijo?

Benson: Entonces no me dijo mucho, pero me llamó un par de días después y me repitió la mayoría de las cosas que Mike me había dicho antes. Además, me dijo que estaba desperdiciando el tiempo contando centavos, y que no me debería preocupar mientras siguiéramos en números negros y nuestros porcentajes de costos se mantuvieran sin cambios.

Reynolds: Déjame hablar con John, y te veo tan pronto me sea posible.

Benson: Te agradecería si me mantienes fuera de esto. Mike me ha estado acusando de tratar de atraparlo en algo. Si estoy mal, no quiero crear más resentimientos porque parece que la gente de Mike lo aprecia mucho.

Reynolds: No hay problema. Haré algunas verificaciones por mi cuenta y trataré de sacar este asunto a colación en el momento oportuno.

Como gerente auxiliar ejecutivo y miembro del comité ejecutivo del hotel, Reynolds tenía acceso a toda la información sobre las operaciones, pero su responsabilidad principal era la operación del departamento de habitaciones. Él y Mike Schwerzek tenían la misma relación jerárquica con el gerente general (véase la figura 1), pero en ausencia de éste, el gerente auxiliar ejecutivo quedaba oficialmente a cargo de todas las operaciones del hotel, pero en la práctica se esperaba que dedicara sólo un tiempo y atención limitadas a las operaciones de alimentos y bebidas.

Normalmente, esas operaciones, así como otros asuntos relacionados con las del hotel, se examinaban durante las deliberaciones del presupuesto y en las reuniones del comité ejecutivo. Este comité estaba formado por el gerente general, el gerente auxiliar ejecutivo, el gerente de alimentos y bebidas, el director de ventas, el contralor y el ingeniero jefe. Bajo la dirección del gerente general, este comité tenía la responsabilidad de la supervisión y coordinación de todas las operaciones del hotel.

La oportunidad de plantear el asunto de los costos de alimentos y bebidas llegó antes de lo que Reynolds hubiera esperado. John Anderson le preguntó si quería incluir asuntos en la agenda para la reunión bisemanal del comité ejecutivo. Además de los temas normales de operación, Reynolds mencionó que le interesaría analizar los costos de alimentos y bebidas, porque eran la única categoría de costos que estaban constantemente sobre el presupuesto. Reynolds se sorprendió cuando Anderson le dijo que Nancy Benson debía habérselo susurrado al oído. Reynolds admitió que sí lo había hecho, pero que él había estado verificando algunas cosas por su propia cuenta para satisfacer su curiosidad.

Reynolds se sorprendió y preocupó cuando Anderson cortó la conversación diciendo que tenía plena confianza en Mike Schwerzek, y que no quería que se volviera a tocar el tema. Reynolds sintió definitivamente que se había colocado entre la espada y la pared. Anderson había sido el gerente general cuando Reynolds ingresó al programa de capacitación para

administradores y había sido su mentor, pero también apreciaba la habilidad de Nancy Benson para detectar posibles problemas. Aunque se podía haber olvidado del asunto, Reynolds decidió no hacerlo. Además de querer satisfacer su propia curiosidad, sabía que un mejor conocimiento de las operaciones de alimentos y bebidas le sería de provecho cuando llegara a ser gerente general. Ajustó su agenda para poder pasar más tiempo observando las actividades de compras, recepción, preparación de alimentos y servicios en el departamento de alimentos y bebidas. Mike Schwerzek debe haber sentido la mayor presencia de Reynolds, porque se quejó abiertamente en la siguiente reunión del comité ejecutivo de que Reynolds estaba pasando demasiado tiempo en las áreas de alimentos y bebidas. Aunque Schwerzek siguió protestando, John Anderson alentó a Reynolds a aprender tanto como pudiera de las áreas de alimentos y bebidas, con el fin de prepararse para su futura promoción al puesto de gerente general.

Pasaron dos meses antes de que Reynolds volviera a plantearle a Anderson el asunto de los costos de alimentos y bebidas. En una tranquila mañana de sábado, Reynolds entró a la oficina de Anderson, llevando un cuaderno lleno de notas.

Reynolds: John, tú y yo hemos estado en esta compañía ya largo tiempo. Me preocupa un posible problema y necesito compartir estas preocupaciones contigo.

Anderson: Muy bien, siéntate y explícamelo con calma.

Reynolds: Se trata de nuestro departamento de alimentos y bebidas. Creo que Nancy tenía razón; parece haber algo que no está bien en esa área. Todavía no estoy seguro de poder señalártelo, pero he conseguido alguna información muy interesante. Creo que el asunto puede ser algo mayor que un simple problema de costos. Déjame decirte algunas de las cosas que he recogido en los últimos dos meses. Primero, no sé si tú lo sepas, pero Mike Schwerzek, Jeff Randall (chef ejecutivo) y Anna Ellingson (agente de compras) trabajaron juntos antes de llegar aquí. De hecho, Jeff y Anna fueron contratados por recomendación de Mike.

Segundo, hace cuatro meses, Mike contrató a su hermano, Larry Schwerzek, como cocinero de apoyo para los fines de semana y ocasiones de excesivo trabajo. El hecho de que tengan parentesco y trabajen en el mismo departamento es una violación a las políticas de la compañía. Cuando le mencioné este asunto a Mike, me dijo que la forma en que él lo interpretaba, es que no se aplicaba a los empleados temporales. Independientemente de la cuestión de las políticas de la compañía, a Larry le falta experiencia culinaria previa. De hecho, en este momento trabaja como auxiliar de mantenimiento en un complejo de departamentos. Mike dice que es un buen arreglo porque sólo trabaja cuando se le necesita, y él puede estar seguro de que vendrá aunque se le avise con poca anticipación.

Tercero, hace ocho meses dejamos de comprarle a Southeastern Meats, aquí en la ciudad, y comenzamos a comprar todo nuestro pescado, aves y carnes frescas a Carver

Meats, de Chattanooga. Mike y Jeff dicen que estamos recibiendo la misma calidad y de producto y servicio a mejor precio. Ya revisé las viejas facturas, y la calidad (grado) especificada y entregada en las facturas es la misma, pero los precios son unos centavos más altos por libra o artículo. Aunque sólo es un rumor, probablemente valga la pena señalar que algunos empleados de alimentos y bebidas creen que Carver Meats algunas veces reemplaza en sus envíos las carnes por otras de menor calidad, y se sospecha que han pagado sobornos a los chefs o agentes de compras.

Cuarto, Wendell Johnson (empleado del almacén) me dice que los cocineros del turno de la noche están preocupados porque Larry Schwerzek ha usado las llaves del chef para tomar suministros del almacén, y no ha llenado las requisiciones correspondientes. Temen comentarlo con Mike o Jeff porque saben que son amigos, pero también temen que les vayan a echar la culpa si resulta que algo falta. Por último, anoche yo estaba trabajando tarde para apoyar el cierre de inventarios de fin de mes y verificar por excepción algunas cosas en los diferentes departamentos. Cuando fui a la cocina, me encontré a Anna Ellingson y a Larry Schwerzek tomando el inventario. Cuando le pregunté a Anna dónde estaba el chef o el subchef ejecutivo, me dijo que ambos estaban ocupados, así que le había pedido a Larry que la ayudara. Este procedimiento me pareció extraño, porque es política de la empresa que el chef o el subchef ejecutivo supervisen y participen en los procedimientos de inventario. Decidí quedarme un rato por allí, con el grupo de auditoría nocturna. Después de que la cocina y todo el equipo de alimentos y bebidas se había cerrado, regresé y reinventarí el refrigerador de carnes. El conteo y el pesado que saqué y registré en estas hojas de inventario son diferentes y con varias libras menos que las registradas en las hojas de inventario de Anna y Larry.

Anderson: Mike me dijo que habías andado husmeando por ahí.

Reynolds: Hey, si cree que he andado husmeando, tal vez tenga algo que esconder.

Anderson: Parece como si todas las cosas que has encontrado fueran sólo asunto de criterio. Tal vez Mike tenga razón. Él cree que ustedes dos tienen personalidades que chocan, y que tú tienes envidia del fuerte apoyo que recibe de su personal.

Reynolds: ¡No me vengas con eso, John! Tú sabes bien qué pasa. Si no crees en lo que te digo, llama a Víctor Herche (vicepresidente de alimentos y bebidas) y deja que él o alguien de su gente eche un vistazo a esta situación.

Anderson: Cálmate. Déjame pensar en lo que me acabas de decir y luego hablamos.

El lunes en la tarde, la secretaria de Anderson llamó a Reynolds y le dijo que se presentara en la oficina de él. Cuando llegó, Anderson y Schwerzek estaban examinando los costos de alimentos. Con gran sorpresa de Reynolds, Anderson le pidió

que resumiera los hechos que le había presentado el sábado por la mañana. Schwerzek defendió cómodamente su postura en todos los aspectos que se comentaron. Aun cuando lo presionó sobre el asunto de los procedimientos de inventario y las políticas de la compañía, Schwerzek lo eludió afirmando que había sido un periodo muy ocupado y que él confiaba en la capacidad de Anna y Larry para hacer el trabajo. Con referencia a las diferencias en el conteo y pesado de la carne, dijo que era posible cometer errores cuando se trataba de cientos de artículos y se trabajaba en varios refrigeradores y congeladores. Al final de una discusión bastante acalorada, Schwerzek le dijo a Anderson que mantuviera a Reynolds lejos de su área, porque sus cuestionamientos y husmeo continuos estaban perturbando las operaciones. Anderson apoyó a Schwerzek y le dijo a Reynolds que limitara sus futuras intervenciones en el área de alimentos y bebidas.

Sintiéndose un poco derrotado e incluso traicionado después de esta reunión, Reynolds decidió ventilar su frustración con Nancy Benson. La había visitado muchas veces durante su investigación para hacerle preguntas y conseguir información contable. Sin embargo, ésta fue la primera ocasión en que tuvo una conversación detallada sobre lo que había observado. Después de recapitular los hechos de las últimas semanas, estuvieron de acuerdo en que había un problema, pero no sabían con certeza qué es lo que deberían hacer a continuación.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL HOSPITAL GENERAL

El Hospital General fue fundado en 1968 como un hospital comunitario sin fines lucrativos en el noreste de Estados Unidos. En 1981 se ampliaron las instalaciones de 175 a 275 camas y se modernizó la sala de emergencia. También en 1981, el Hospital General firmó un acuerdo con un centro médico cercano para que se otorgaran servicios a pacientes para los que no contaba con el equipo necesario.

Durante los ochenta, se ocuparon aproximadamente 90% de las camas del Hospital General. Sin embargo, en 1994 se renovó el centro médico cercano, que adquirió los equipos más modernos. Como resultado, la tasa de ocupación de pacientes del Hospital General bajó a 65% para fines de 1996. se tuvieron que eliminar servicios en áreas donde no podía competir. El Hospital General también tuvo un incremento de 35% en pacientes con coberturas de Medicare y Medicaid de 1993 a 1996. Estos planes gubernamentales de seguros de salud generaron ingresos considerablemente menores que muchos planes privados de seguros de salud.

El director general del Hospital General, Mike Hammer, comprendió que su hospital iba en picada y que era necesaria una reparación a alta velocidad y de largo plazo. Sin ella, el hospital pronto comenzaría a tener problemas de supervivencia y quizás hasta perdería su licencia de funcionamiento. Como

Preguntas

1. Si usted fuera Chad Reynolds, ¿qué cursos de acción podría tomar?
2. Identifique y analice las funciones de los posibles agentes de cambio.
3. ¿Cuáles son las posibles causas y los posibles enfoques para resolver el conflicto aparente entre las partes?
4. ¿Qué fuentes de poder están siendo utilizadas por los participantes clave en este caso?
5. ¿Debería Reynolds saltarse la cadena de mando y hablar con las oficinas corporativas? ¿Cuáles son las consecuencias de esta decisión?
6. ¿En qué consideraciones éticas debe reflexionar Reynolds en su decisión de lo que debe hacer a continuación?

Fuente: Este caso fue preparado por Roy A. Cook, de Fort Lewis College, Durango, Colorado, y Jeryl L. Nelson, de Wayne State College, Wayne, Nebraska. Fue presentado y aceptado por la Society for Case Research. Todos los derechos reservados para los autores y la SCR. Derechos reservados © 1994 por Roy A. Cook y Jeryl L. Nelson. Editado para *Organizational Behavior*, 10ª edición. Se usa con permiso.

ejecutivo experimentado en el cuidado de la salud, Hammer sabía que tenía que recortar los gastos e incrementar los ingresos, para que se pudieran ampliar servicios actuales promisorios y agregar nuevos servicios en áreas en que el Hospital General podría competir exitosamente contra el centro médico. Hammer creía que, bajo su liderazgo, el equipo administrativo actual podía efectuar el trabajo, con una excepción: el control de costos.

Según la experiencia de Mike Hammer, los médicos eran un factor principal en la incapacidad de los hospitales para regular los costos. Pensaba que los médicos en general no entendían, ni estaban interesados en conocer el papel de los costos para determinar la viabilidad de los hospitales. Creía que esta falta de preocupación partía de su lealtad a su profesión, en contraste con los hospitales donde tenían prerrogativas de pacientes.

En el pasado, Hammer había puesto a prueba dos enfoques para controlar los costos impulsados por los médicos, y ambos habían fracasado. Poco después de convertirse en director del Hospital General, había tratado de convencer al director de medicina, doctor Mark Williams, para que hiciera que los médicos tuvieran cuidado de los costos en sus decisiones. Aunque Hammer observó conductas derrochadoras, los médicos

defendieron sus acciones como “prácticas de buena medicina”. Rara vez ganó alguna de estas batallas. Asimismo, en 1993 contrató a un asesor que estudió la situación y recomendó un amplio programa formal de racionalización de costos. Sin embargo, el comité de patronos del hospital no apoyó el programa porque el director de medicina se opuso en forma vehemente. Ni siquiera reuniones privadas con el doctor Williams pudieron lograr que cambiara de opinión, o que cuando menos usara el programa propuesto como un enfoque para un cambio constructivo. El doctor Williams sentía que Hammer estaba pidiendo un cambio cultural imposible.

Forzarlos a que se sujetaran al plan, dificultaría bastante más atraer y retener médicos talentosos. Por tanto, no se implantó.

El fracaso en lograr un amplio control de costos llevó a Hammer a creer que los costos controlados por los médicos se tenían que implantar paso a paso, un doctor a la vez. Sostenía la teoría de que, una vez que se hubiera logrado una serie de pasos de racionalización de costos y se acumularan las reducciones, la cultura comenzaría a cambiar y los intentos de control de costos más ambiciosos tendrían mayores oportunidades de éxito. Hammer acababa de contratar una nueva administradora de hospital, Marge Harding, que efectivamente era la directora de operaciones del hospital. Él pensó que tal vez había llegado el momento de poner a prueba su teoría y ver si el control de costos empezaba a convertirse en realidad.

LA REUNIÓN

Hammer se reunió con Harding y sugirió un curso de acción.

Hammer: Como le mencioné la semana pasada, tenemos que tomar acciones enérgicas en el área de costos. Aquí está lo que deseo que haga. Seleccione algo que los médicos están haciendo, que se pueda hacer más económicamente e implante el cambio. Y recuerde, como directora de operaciones usted tiene la autoridad unilateral de otorgar contratos y despedir personal que tiene un estatus de empleo discrecional. De hecho, no me diga lo que está haciendo. Eso nos permitirá más tiempo y nos ayudará a hacerla de buen policía y mal policía con los doctores.

Harding: Me abocaré de inmediato a eso. Estoy segura de que podré obtener algunos buenos resultados.

Hammer: ¡Bien, Marge! Eso es todo lo que tengo que decir por ahora.

Harding estaba encantada de que Hammer le hubiera dado la tarea de reducción de costos. En sus diez años de experiencia en el campo del cuidado de la salud, había visto muchos abusos financieros, pero hasta ahora nunca había tenido la autoridad de hacer algo al respecto. Ella pensó que su experiencia como enfermera titulada, su ejercicio como subadministradora de

hospital en otro centro hospitalario, su licenciatura en finanzas y su maestría en administración de la salud, le servirían bien en su actividad de recorte de gastos. Asimismo, su padre y uno de sus hermanos eran facultativos, así que no se sentía abrumada por los doctores. En realidad, incluso disfrutaba cuestionándolos, ya que consideraba que muchos de ellos eran unidimensionales. Sentía que los facultativos conocían bien los elementos científicos de la medicina, pero carecían de la sensibilidad, conocimientos y habilidades necesarios para cuidar de los pacientes en una forma efectiva en costos. Harding también sabía que la reforma en el cuidado de la salud era un tema candente, y si ella pudiera mejorar sensiblemente el costo de operaciones del Hospital General, tendría una buena oportunidad de ascender a directora general, posiblemente en los siguientes cinco años, antes de cumplir los cuarenta.

EL CAMBIO

Esa noche, en la soledad de su condominio mientras escuchaba un CD, Marge repasó en su mente la gira de orientación que se le había dado en el Hospital General. Conforme identificaba candidatos para el recorte de costos, listaba los pros y contras de cada uno. En seguida telefoneó a su amigo, Joel Cohen, que tenía una maestría en administración de negocios con un promedio perfecto de calificaciones en una prestigiosa escuela de estudios de posgrado. Ella consiguió que la ayudara a identificar con mayor claridad algunas alternativas en el recorte de gastos, a formular las ventajas y desventajas adicionales, y a terminar su primera selección: computarizar la interpretación de electrocardiogramas (ECG).

Todas las lecturas de ECG en el Hospital General eran interpretadas por el doctor James Boyer, un cardiólogo asistente. El doctor Boyer había sido aprobado tanto por el comité de patronos como por el personal médico del hospital para que interpretara los ECG. Además, sus colegas lo tenían en alta estima por sus informes precisos y oportunos. Casi nunca había faltado en quince años y siempre había hecho arreglos para que hubiera un reemplazo apropiado cuando se iba de vacaciones. El doctor Boyer era especialmente valioso porque integraba sus servicios en las muchas otras actividades del hospital relativas a la elección de ingresos de pacientes.

Marge Harding sabía que la interpretación computarizada de ECG era la norma en la actualidad. Además, ella determinó que reemplazar al doctor Boyer con una interpretación computarizada de ECG ahorraría al Hospital General por lo menos 100 000 dólares anuales durante los siguientes tres años y proporcionaría resultados casi instantáneos.

Firmó un contrato de un año a nombre del Hospital General, con Health Diagnostics. Se instaló el equipo y se capacitó a los técnicos del hospital en ECG. Por último, se puso en línea el sistema computarizado de interpretación de ECG y Harding emitió dos directrices, una al departamento de ECG para que usara el sistema y otra a su ayudante, John Will. Ella tomó una semana de vacaciones y dejó instrucciones a Will de que sirviera

de enlace entre el contratista y el hospital, y de presentar el sistema y sus beneficios al personal médico y de enfermería. Por último, justo antes de abordar un avión para su paraíso vacacional, envió una carta al doctor Boyer, notificándole que sus servicios ya no eran necesarios y que se le separaba del Hospital General por hecho fortuito, a menos que compitiera y ganara un puesto vacante en los siguientes 30 días.

PRIMEROS PROBLEMAS

En la primera semana de las operaciones computarizadas, surgieron muchos problemas en los ECG. Algunas interpretaciones regresaron a tiempo, otras se demoraron unas horas, y otros más nunca llegaron al Hospital General. En ocasiones, se regresaban por descuido informes con análisis de ECG de otros pacientes. Estas confusiones provocaron que los resultados quedaran mal archivados, y a veces confundieron a los médicos y hasta causaron diagnósticos equivocados. En otras ocasiones, ¡los pacientes estaban realmente en otros hospitales! El problema más abrumador fue que hubo interpretaciones incorrectas de ECG en 25% de los informes.

Los médicos estaban furiosos. No aceptaron a los doctores que habían certificado los informes ECG. La pregunta “¿qué le sucedió al doctor Boyer?” se convirtió en un eco. Cuando descubrieron que había sido despedido, se quejaron fuertemente con el doctor Williams. Sus colegas sostenían con vehemencia que, como el doctor Boyer era parte del cuerpo médico, debía revisarse su proceso de despido. Al doctor Williams le preocupaban las posibles responsabilidades legales que pudieran derivarse de lecturas incorrectas, así como de los informes de ECG firmados por médicos no aprobados por el comité de certificaciones del Hospital General. La directora de enfermería, Nancy Ames, no estaba al tanto del cambio y los problemas que se habían generado.

El resultado global era que las operaciones del hospital estaban resultando perjudicadas con rapidez. John Will no tenía autoridad para suspender el servicio computarizado de ECG, porque no tenía poder legítimo para ello.

EL LUNES SIGUIENTE

El lunes siguiente, a las 10:00 de la mañana, el cuerpo médico se reunió para discutir el problema. El doctor Williams urgió a Harding a asistir a la reunión, pero no lo hizo. Envío en su lugar a John Will con un mensaje: “El Hospital General necesita mantenerse al día de los constantes avances tecnológicos en ciencia y medicina, sobre todo cuando los costos se reducen. El sistema computarizado de ECG se queda.” Esto prendió al cuerpo médico. El doctor Williams envió a Will de vuelta con un mensaje de respuesta: “O nos habla hoy y resuelve este problema, o enviaremos a todos los nuevos pacientes a otros hospitales.” El doctor Williams se sentía totalmente frustrado. Había tratado el asunto con Mike Hammer esa mañana, y sentía que lo había regañado. Hammer le dijo que estaba muy ocupado y que esperaba que el asunto lo resolvieran directamente los involucrados.

Preguntas

1. ¿Eran igual de efectivas las comunicaciones entre ambas partes?
2. ¿Cómo caracterizaría usted el estilo de liderazgo de Hammer en relación con el cambio que se estaba intentando?
3. ¿Qué tanto éxito tenía Harding en cumplir las instrucciones de Hammer relativas a seleccionar y llevar a la práctica una idea para ahorrar costos?
4. ¿Debe Harding reunirse con el doctor Williams? Si es así, ¿Cuál debe ser su postura y cómo debe estructurarse la reunión?

Fuente: Este caso fue preparado por James W. Lawson y Charles Connant, de St. Peter's College, Jersey City, New Jersey. Fue presentado y aceptado por la Society for Case Research. Todos los derechos reservados para los autores y la SCR. Derechos reservados © 1994 por James W. Lawson y Charles Connant. Se editó para *Organizational Behavior*, 10ª edición, y se usa con permiso.

LA ENFERMERA ROSS

La siguiente situación fue reportada por Miss Jackson, que había conocido por varios años a Miss Evelyn Ross, y que había trabajado en algunos de los mismos hospitales que Miss Ross en diferentes ocasiones. Miss Ross, una enfermera titulada,

comenzó a trabajar a los 31 años en Benton Hospital, un centro hospitalario en Orange County, al sur de Los Ángeles. La capacidad del hospital era de unas 150 camas, y de 50 a 100 pacientes recibían tratamiento diario en las instalaciones clínicas

del hospital. El hospital había sido construido y era operado por una gran compañía constructora de barcos. Todos los empleados de los astilleros de la compañía y sus dependientes podían recibir atención médica por medio del plan de hospitalización de la compañía.

El personal de enfermería estaba encabezado por un director de departamento que tenía dos auxiliares. Una estaba a cargo de los servicios de enfermería del hospital, y a la otra le correspondían los servicios de enfermería clínicos. Sin embargo, ambos departamentos funcionaban como una unidad coordinada, y se intercambiaba personal entre ambos en caso de que la carga de trabajo fuera excesiva en alguno de los dos.

El director médico del hospital, el doctor Peake, era enérgico y sus modales solían ser bastante bruscos, aunque era quisquilloso con la disciplina y la eficiencia, trataba en forma equitativa a su gente y ésta lo respetaba y cooperaba bien con él. El doctor Peake tenía muchas ideas progresistas y había ayudado a elevar la capacidad del hospital de 75 a 150 camas. Las nuevas ideas que tenía habían sido presentadas en conferencias para el personal. Cualquier persona o departamento que pudiera verse afectado por los cambios propuestos, participaba en dichas conferencias.

Miss Ross trabajó como jefa de enfermeras, tanto en el hospital como en la clínica, mientras prestó sus servicios en la institución. (En aquel tiempo Miss Jackson era subjefa de enfermeras en la clínica.) Miss Ross renunció a su puesto para ingresar al cuerpo de enfermeras del ejército como primera teniente. Sirvió en el ejército dos años y medio, y pasó la mayor parte de su servicio en el Pacífico del sur. Durante el tiempo en que estuvo en ese lugar, fue ascendida a capitán. Al salir del ejército, se le transfirió a las reservas. Poco después tomó un curso de tres meses en supervisión de salas de operación.

Mientras tanto, Miss Jackson se había ido a la costa oriental y trabajaba en Hughes Hospital, un gran hospital industrial de Manchester, Vermont. Se habían mantenido en contacto por correspondencia durante este tiempo, y Miss Jackson le escribió comunicándole que el puesto de supervisora de quirófano pronto estaría vacante en el hospital, y creía que Miss Ross tenía buenas posibilidades de obtenerlo si deseaba irse a vivir a la costa oriental. Miss Ross envió su solicitud al director de enfermería del hospital y fue aceptada para el puesto. Poco después comenzó a trabajar en Hughes.

Hughes Hospital funcionaba en forma muy parecida al Benton Hospital. Prestaba servicios médicos a la mayor parte de la comunidad además de atender a los empleados de Hughes Steel Company, el patrón principal de la ciudad. Tenía instalaciones clínicas para emergencia y pacientes externos. Contaba con una capacidad de 250 camas y el personal de la clínica trataba a algo más de 100 pacientes diarios, aunque frecuentemente no se mantenía un registro completo del número de pacientes.

La organización del departamento de enfermería era muy similar a la de Benton Hospital, con una excepción importante: el departamento de hospital y el departamento de clínica operaban como dos unidades completamente separadas. La

clínica estaba en un edificio separado del edificio del hospital; así, llevar un paciente en camilla de la clínica al hospital era algo sumamente penoso. Además de la carencia de equipo adecuado para trasladar a los pacientes, había escasez de mozos y los ayudantes de enfermería tenían que ayudar en esta ardua tarea. Esta escasez de personal y equipo era especialmente aguda cuando entraban a la clínica casos de emergencia y víctimas de accidentes, que tenían que ser trasladadas al hospital con un mínimo de pérdida de tiempo y agitación.

La directora de enfermeras, Miss Mahaffey, tenía unos 45 años de edad; había estado en el hospital tres años. Miss Linden había sido supervisora del hospital seis meses, y Miss Hartman había ocupado el puesto de supervisora de la clínica durante más de un año. Se empleaba a 24 enfermeras graduadas en los pabellones del hospital, 30 ayudantes y 10 encargada del aseo. El personal bajo Miss Hartman en la clínica consistía de 5 enfermeras graduadas, 4 ayudantes y 2 encargada del aseo. Los ayudantes eran sólo seis para los tres turnos. Se ponía a uno para todo el hospital en el turno vespertino, otro en el turno nocturno, y durante el turno de día uno laboraba en la clínica, uno en el quirófano (SO), y uno más para cada uno de los dos pabellones de hombres del hospital. Miss Ross, como supervisora del quirófano, tenía un personal de cuatro enfermeras, tres ayudantes y un mozo. Las enfermeras del quirófano cambiaban turnos, estando "de guardia" cada noche para cualquier caso de cirugía de emergencia que se pudiera ofrecer.

Miss Ross encontró que el trabajo era agotador y a menudo entrañaba largas horas, pero estaba profundamente interesada en él y nunca parecía poner objeciones. Con frecuencia se quedaba a ayudar en los casos de cirugía de emergencia, ya que diversos accidentes bastante serios solían ocurrir de tiempo en tiempo en las plantas siderúrgicas a las que daba servicio el hospital. Miss Mahaffey la elogió mucho por aumentar la eficiencia y limpieza de los quirófanos.

El doctor McMillan, director médico del hospital, tenía casi 65 años de edad. Había sido empleado de Hughes Steel Company durante más de 20 años. El doctor McMillan solía llegar a sus oficinas del hospital alrededor de las 9:00 de la mañana, dictaba su correspondencia, hacía visitas esporádicas a los pabellones (rara vez se aparecía en la clínica), se iba a almorzar puntualmente a mediodía y, sólo dos o tres veces por semana, regresaba al hospital unas cuantas horas después del almuerzo. En sus rondas ocasionales a los pabellones, se detenía ante el escritorio de la enfermera de piso, preguntaba si todo iba bien, luego decía, "¡Bien! ¡Bien!" y seguía su camino.

Cuando el doctor McMillan sufrió un infarto al corazón lo tan fuerte como para impedir que siguiera trabajando en el hospital, fue necesario encontrar un nuevo director médico. El presidente de la siderúrgica conocía la compañía constructora de barcos y sabía que el doctor Peake había estado en Benton. Se puso en contacto con el doctor Peake para ver si le interesaba el puesto como director médico del hospital y él aceptó. Ingresó a su nuevo puesto con su usual estilo brusco y enérgico y comenzó a hacer rondas diarias completas en la clínica y el hospital. A menudo pasaba bastante tiempo hablando con los

pacientes, enfermeras, ayudantes y médicos que eran parte del personal.

Después de casi un mes de una observación concentrada de las rutinas de la clínica y del hospital, el doctor Peake conferenció con Miss Mahaffey y las supervisoras de enfermería. Criticó la “actitud no profesional” de algunas enfermeras, y dijo que había recibido quejas de muchos pacientes respecto del cuidado que recibían. Preguntó por qué tantas parecían estar lejos de sus pabellones cuando hacía sus visitas matutinas. Miss Mahaffey dijo que se les permitía a las enfermeras dejar los pabellones a intervalos entre las nueve y las once para tomar café en el comedor del hospital. No se vigilaba rigurosamente este tiempo. Él también habló con el doctor Albright, médico encargado de la clínica, y con las enfermeras de ésta para conocer la razón por la que los pacientes frecuentemente tenían que esperar tanto tiempo para ver a un doctor en la clínica. (La esencia de estas conferencias la dio Miss Jackson, que era supervisora auxiliar de la clínica.) los empleados de la clínica estuvieron de acuerdo en que tenían un “cuello de botella”, pero creían que se debía primordialmente a la escasez de personal cuando más se necesitaba, la inconveniencia de tener que transportar a los pacientes la distancia que los separaba del hospital y la falta de instalaciones satisfactorias de laboratorio en la misma clínica. El doctor Peake informó al personal que las nuevas construcciones del hospital serían utilizadas como instalaciones para la clínica. Mientras tanto, dijo que trataría de ayudarles a encontrar alguna forma de suavizar la situación.

Durante la segunda semana de agosto de ese año, Miss Mahaffey pidió a Miss Ross que fuera a su oficina.

Miss Mahaffey: Miss Ross, el doctor Peake me dice que usted trabajó con él en Benton Hospital. Yo sabía que él había estado algún tiempo allí, pero no entendía que hubiera coincidido con usted. Me dijo que usted estaba familiarizada con el arreglo entre clínica y hospital allá, y me pidió que la relevara de su puesto actual para que pueda ayudar a coordinar las unidades de clínica y hospital aquí.

Miss Ross: Me duele escuchar eso. He estado muy contenta en mi puesto actual. ¿Estaré trabajando en la clínica o en el hospital?

Miss Mahaffey: En ambas. Debe usted saber que considero a Miss Linden una supervisora muy capaz y no quiero que se sienta lastimada con este nuevo arreglo. Asimismo, deseo saber todo lo que está sucediendo allá. Espero que se reporte conmigo por lo menos una vez al día. No sé lo que el doctor Peake espera que usted haga, que no haya sido hecho ya. Él debería contratar más gente si espera que este sea un hospital modelo. Entra aquí y todo lo que hace es criticar.

Miss Ross: Haré lo mejor que pueda. Estoy familiarizada con la organización que tenía el doctor Peake en Benton. Posiblemente pueda ayudar a instituirlo aquí.

Unas pocas horas después el doctor Peake entró a la oficina de Miss Ross en la unidad de quirófanos.

Dr. Peake: Hola, Rossie, tengo un nuevo trabajo para usted.

Miss Ross: Miss Mahaffey ya me lo contó.

Doctor Peake: Sabe cómo estaban las cosas en Benton. Quiero que las unidades funcionen exactamente igual aquí. Durante los últimos meses he hecho arreglos para que otro médico nos ayude en la clínica durante las horas pico y he contratado otros dos mozos, pero parece que no hay mucha mejora. Tal vez me pueda ayudar a encontrar dónde está la dificultad. Se ha comenzado nuestro programa de edificios nuevos y cuando esté terminado quiero que las dos unidades estén operando como una unidad integrada. No me gusta quitarla de cirugía porque está realizando muy buena labor, pero creo que me puede ayudar a lograr que las unidades de clínica y hospital funcionen mejor juntas.

Miss Ross: Puedo intentarlo, doctor Peake.

Doctor Peake: ¿Bien! Ahora, no quiero que esto me llegue por conducto de otra persona, si tiene algún problema, ¡venga directamente conmigo!

Miss Ross, sabiendo que las relaciones entre el doctor Peake y Miss Mahaffey eran algo tirantes, estaba bastante dudosa respecto de si convenía pasar por alto a su jefa inmediata, la directora de enfermeras. Decidió que en ese momento sería mejor sujetarse a los canales de comunicación oficiales.

Miss Ross se reportó para su nuevo puesto, y discutió los planes e ideas del doctor Peake de integrar las dos unidades tanto con Miss Linden como con Miss Hartman. También les indicó que la razón por la que él la había escogido para este trabajo era porque ella había prestado sus servicios en Benton bajo su dirección. Ellas sabían que tanto ella como Miss Jackson habían trabajado en Benton durante algún tiempo cuando el doctor Peake estaba allí. Ninguna de las supervisoras pareció sorprendida. Miss Linden observó que parecía otra de las “ideas locas” del doctor Peake. Tanto Miss Linden como Miss Hartman parecían preocupadas por la escasez de personal adecuado, y dijeron que cualquier cambio que mejorara la situación sería bienvenido.

En aquellos momentos, los problemas con el personal eran especialmente agudos en el hospital. Varios miembros del personal tenían permisos por enfermedad y había más pacientes que de costumbre. La clínica estaba abierta sábados y domingos sólo para emergencias. Una enfermera y dos ayudantes estaban de guardia los fines de semana, pero no estaban demasiado ocupados. Miss Ross hizo los arreglos para trasladar los dos ayudantes al hospital durante los fines de semana. Miss Linden se entusiasmó con la ayuda adicional. El siguiente miércoles, la clínica estaba muy atrasada en su trabajo por una emergencia que había surgido. Miss Ross fue a ver a Miss Linden para ver si alguien podía ir a ayudar por la tarde. Se desarrolló la siguiente conversación:

Miss Ross: Miss Hartman está abrumada. Tuvo una emergencia y no se están atendiendo a los otros pacientes. ¿Tiene a alguien que pueda mandar a ayudar?

Miss Linden: No voy a mandar a nadie a la clínica. ¡Ya tienen suficiente personal! Nosotros tenemos muy pocos aquí.

Miss Ross fue a uno de los pabellones y encontró a dos ayudantes en la cocina del pabellón tomando café. Les preguntó si no tenían mucho trabajo.

Uno de ellos contestó: “Oh, desde luego que no. No hemos tenido mucho qué hacer en toda la tarde”.

Miss Ross regresó con Miss Linden y le contó el episodio. Le pidió que enviara a uno para ayudar en la clínica. Miss Linden accedió de mala gana.

Poco después, Miss Linden salió dos semanas de vacaciones. Miss Mahaffey pidió a Miss Ross que se hiciera cargo de la unidad del hospital hasta el regreso de Miss Linden. Por tanto, Miss Ross se enfrentó al problema de tener que programar los turnos para todas las enfermeras, ayudantes, mozos y encargada del aseo empleadas en la unidad del hospital. El doctor Peake también le pidió que iniciara un estudio para determinar las necesidades de personal en los diferentes pabellones del hospital y departamentos de la clínica, y ayudar con los planes para la disposición física del nuevo equipo en las adiciones al edificio. Durante las dos semanas de ausencia de Miss Linden, Miss Ross encontró que: 1) un pabellón tenía más enfermeras que el otro, aunque las cargas de trabajo eran iguales, y 2) las encargadas del aseo no llevaban a cabo la limpieza que se les había asignado, y algunas ni siquiera sabían cuáles eran sus deberes. Con la cooperación de Miss Hartman y la aprobación y permiso de Miss Mahaffey, Miss Ross hizo los arreglos para reubicar el personal de enfermería, para que todos los pabellones tuvieran igual cobertura en relación con sus cargas de trabajo.¹ Ella elaboró programas para proporcionar la ayuda clínica disponible como apoyo al hospital durante los fines de semana, e instruyó a las encargadas del aseo sobre sus deberes.

Parecía que había una mejora gradual en la cantidad y calidad de la atención de los pacientes, y la mayoría de los empleados parecía satisfecha cuando se le colocó en puestos donde estaría ocupada y entendió sus deberes. Los pacientes comentaron

sobre el mejor cuidado que recibían después de que se hubo realizado el cambio. El doctor Peake elogió a Miss Ross y a Miss Mahaffey por el éxito del nuevo programa.

Dos días después del regreso de vacaciones de Miss Linden, se llamó a Miss Ross a la oficina de la directora de enfermeras.

Miss Mahaffey: Miss Ross, Miss Linden ha solicitado su traslado al quirófano, porque no cree que usted y ella puedan congeniar. Ella está haciendo un buen trabajo en el hospital y no quiero perderla. De aquí en adelante, usted no interferirá con la operación de la unidad hospitalaria y su personal. Miss Linden se ocupará de todo allá.

Miss Ross: No entiendo, Miss Mahaffey. ¿Significa eso que se ha terminado mi trabajo aquí?

Miss Mahaffey: No. Usted seguirá colaborando en la clínica, y ayudará a establecer los nuevos departamentos allá conforme prosiga el programa de edificación. En realidad, no sé qué hizo pensar al doctor Peake que usted podría hacer algo para mejorar la situación. Simplemente tendrá que comprender que no tenemos suficiente personal.

Miss Ross salió de la entrevista muy confundida respecto de cuál era su situación exacta, porque sabía que el doctor Peake esperaba que ella siguiera tratando de coordinar las dos unidades.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los tipos y fuentes de conflictos?
2. Si usted fuera consultor de Hughes Hospital, ¿qué cambios recomendaría?
3. ¿Cuáles son los problemas y asuntos cruciales que enfrenta la enfermera Ross?
4. ¿Cómo debe enfrentar la enfermera Ross estos problemas y asuntos cruciales?

Fuente: Fox, W. M., Nurse Ross. *Journal of Management Case Studies*, 1985, 1, 85-89. Se usa con permiso. © Robert Randall, 320 Riverside Drive, NY, NY 10025.

REFERENCIAS

Capítulo I

1. Adapted from Yokoyama, J., and Bergquist, J. The world famous Pike Place Fish story: A breakthrough for managers. *Retailing Issues Newsletter*. College Station, Texas: Center for Retailing Studies, Texas A&M University, November 2001, 1–7; Welcome to Pike Place Fish at <http://www.pikeplacefish.com/about/>, accessed February 28, 2002; Ramsey, R.D. Fun at work: Lessons from the fish market. *Supervision*, April 2001, 7–8.
2. Wood, R. *Competency-Based Recruitment and Selection*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 1998; Morgan, G. *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
3. Weisinger, H. *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998; Whetten, D.A., and Cameron, K.S. *Developing Management Skills*, 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2002.
4. Luthans, F. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths for performance improvement. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75.
5. Hall, D.T. *Careers in and Out of Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2002.
6. Adapted from JnJ Careers home page at <http://www.jnj.com/careers/>, accessed February 27, 2002; Fulmer, R.M. Johnson & Johnson: Frameworks for leadership. *Organizational Dynamics*, 2001, 29, 211–220.
7. This section draws from Ellinor, L., and Gerard, G. *Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversations*. New York: John Wiley & Sons, 1998; F.M. Jablin and L.L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001; Yankelovich, D. *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. New York: Simon & Schuster, 1999.
8. Yokoyama and Bergquist, 2.
9. Adapted from Weeks, H. Taking the stress out of stressful conversations. *Harvard Business Review*, July–August 2001, 112–119.
10. This section draws from Williams, M.A., Williams, M.W., and Clifton, D.O. *The 10 Lenses: Your Guide to Living and Working in a Multicultural World*. Washington, D.C.: Capital Books, 2001; Cox, T., Jr., O’Neil, P.H., and Quinn, R.E. *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
11. Wheeler, M.L., Capitalizing on diversity: Navigating the sea of the multicultural workforce and workplace. *Business Week*, December 14, 1998. Unpaginated insert.
12. Jackson, S.E., and Ruderman, M.N. *Diversity in Work Teams*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1996; Lau, D.C., and Murnighan, J.K. Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 1998, 23, 325–340.
13. Hammonds, K.H. You’ve come a short way, baby. *Business Week*, November 23, 1998, 82–83.
14. Diversity—Part I: Building a competitive workforce. *Forbes*, May 13, 1999. Special insert, 1–31.
15. Catalyst. *Advancing Women in Business: The Catalyst Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
16. McDevitt, D., and Rowe, P.M. *The United States in International Context: 2000*. Washington, D.C.: U.S. Bureau of the Census, 2002.
17. McDevitt and Rowe.
18. Adapted from *Diversity Works at Fannie Mae*. Washington, D.C.: Office of Diversity, Fannie Mae, 2002.
19. This section draws from T. Donaldson, and P. Werhane, (eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Old Tappan, N.J.: Prentice Hall 1999; Ferrell, O.C., Fraedrich, J., and Ferrell, L. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2002.
20. Velasquez, M.G. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Old Tappan, N.J.: Prentice Hall, 2002.
21. McNamara, C. *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. Guide available at <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxde.htm>, accessed February 26, 2002.
22. Our Credo, from Johnson & Johnson home page at <http://www.jnj.com>, accessed February 27, 2002.
23. Harris, P.R., and Moran, R.T. *Managing Cultural Differences*, 5th ed. Woburn, Mass.: Butterworth-Heinemann, 2001; M. Gannon and K. Newman (eds.). *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Malden, Mass.: Blackwell, 2001.
24. Adler, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
25. Hofstede, G. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks: Calif.: Sage, 2001.
26. Kirkman, B.L., Gibson, C.B., and Shapiro, D.L. “Exporting” teams: Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates. *Organizational Dynamics*, 2001, 30, 12–29.
27. Javidan, M., and House, R.J. Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 2001, 29, 289–305.
28. Adapted from Osland, J.S., and Bird, A. Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in

- context. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(1), 65–76.
29. Adapted from Delano, J. Executive commentary. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(1), 77–79.
 30. This section draws from Rees, F. *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2001; Earley, P.C., and Gibson, C.B. *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Mahwah, N.J.: Laurence Erlbaum Associates, 2002; LaFasto, F.M.J., and Larson, C.E. *When Teams Work Best: 6000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001.
 31. Adapted from Ludin, S. Go fish. *T+D*, August 2001, 70–72.
 32. Adapted from Gregerson, J. A league of their own. *Food Engineering*, November 2001, 36–42.
 33. Muczyk, J.P., and Steel, R.P. Leadership style and the turnaround executive. *Business Horizons*, March–April 1998, 39–46.
 34. Davis, S., and Meyer, C. *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1998, 5.
 35. Adapted from Buss, D.D. Embracing speed. *Nation's Business*, June 1999, 12–17.

Capítulo 2

1. Adapted from Hawn, C. Oracle on the edge. *Forbes*, August 20, 2001, 83–88; Oracle down another exec. *Client Server News*, September 3, 2001; Ellison, L. The Oracle speaks. *Business Week*, February 26, 2001, 96ff.
2. Pervin, L.A., and John, O.P. *Handbook of Personality*, 2nd ed. New York: Guilford, 1999.
3. Janada, L. *The Psychologists Book of Personality Tests*. New York: John Wiley & Sons, 2001; Judge, T.A., Bono, J.A., and Locke, E.A. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, 237–249.
4. Turkheimer, E. Heritability and biological explanation. *Psychological Review*, 1998, 105, 782–791; Plomin, R., and Caspi, A. Behavioral genetics and personality. In L.A. Pervin and O.P. John (eds.). *Handbook of Personality*, 2nd ed. New York: Guilford, 1999, 251–276.
5. Cross, S.E., and Markus, H.R. The cultural constitution of personality. In L.A. Pervin and O.P. John (eds.). *Handbook of Personality*, 2nd ed. New York: Guilford, 1999, 378–396; Miller, J.G. Cultural psychology: Implications for basic psychological theory. *Psychological Science*, 1999, 10, 85–91.
6. Pervin, L.A. *Personality: Theory and Research*, 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1984, 10.
7. McCrae, R.R., and Costa, P.T. A five-factor theory of personality. In L.A. Pervin and O.P. John (eds.). *Handbook of Personality*, 2nd ed. New York: Guilford, 1999, 139–153; Barrick, M.R., and Mount, M.K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1991, 44, 1–26; Seibert, S.E., Crant, J.M., and Kraimer, M.L. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 416–427.
8. Duffy, M.K., Shaw, J.D., and Stark, E.M. Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: When and how does self-esteem make a difference? *Academy of Management Journal*, 2000, 43, 772–784; Leary, M.R. Making sense of self-esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 1999, 8, 32–35.
9. Adapted from Hilb, M. Computex Corporation. In G. Oddou and M. Mendenhall (eds.). *Cases in International Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell, 1999, 55–57.
10. Judge, T.A., and Bono, J.E. Relationship of core self-evaluations—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 80–93.
11. Mueller, S.L., and Thomas, A.S. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 2001, 16(1), 51–54; Moyle, P. The effects of transition stress: A relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20, 625–627.
12. Dweck, C.S. *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality and Development*. Philadelphia: Psychology Press, 1999; VandeWalle, D., Cron, Wm. L., and Slocum, J.W., Jr. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 629–640.
13. VandeWalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L., and Slocum, J.W., Jr. The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 249–259.
14. Flynn, F.J., Chatman, J.A., and Spataro, S.E. Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46, 414–442.
15. Adapted from Caminti, S. What team leaders need to know. *Fortune*, February 20, 1995, 94, 98.
16. Petty, R.E., Wegener, D.T., and Fabrigar, L.R. Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 1997, 48, 609–647.
17. Cote, S. Affect and performance in organizational settings. *Current Directions in Psychological Science*, 1999, 8, 65–68.
18. Snyder, C.R., LaPointe, A.B., Crowson, J.J., and Early, S. Preferences of high- and low-hope people for self-referential input. *Cognition and Emotion*, 1998, 12, 807–823; Luthans, F. Positive organizational behavior. *Academy of Management Executive*, 2002, 16(1), 57–72.
19. Box, T. The little dealership that could. *Dallas Morning News*, August 23, 2001, D-1ff.
20. Dormann, C., and Zapf, D. Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*,

- 1987, 2–6; see also, Mitroff, I.I. On the fundamental importance of ethical management. *Journal of Management Inquiry*, 1998, 7, 68–79.
28. Adapted from Drago, M. Don't care now? You may when telephone bill arrives. *Bryan-College Station (Texas) Eagle*, July 12, 1996, A1, A5.
 29. Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., and Taylor, M.S. Integrating justice and social exchange: The differing effect of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, 738–748.
 30. Reprinted with permission from Howard, P.J., Medina, P.L., and Howard, J.M. The big five locator: A quick assessment tool for consultants and trainers. In J.W. Pfeiffer (ed.). *The 1996 Annual: Volume 1, Training*. San Diego, Pfeiffer & Company, 1996, 119–122. Copyright © 1996 Pfeiffer, an imprint of Jossey-Bass, Inc., Publishers. All rights reserved.
 31. Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Press, 1998; Goleman, D. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November–December, 1998, 93–102.
 32. Adapted from Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., and Dornheim, L. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 1998, 25, 167–177.
- ### Capítulo 3
1. Adapted from Wells, E.O. Options, equity, & rancor. *Inc*, July 2001, 51–60; Changes in financial strength ratings. *Value Line Investment Survey* (Part 2—Selection & Opinion), August 2001, 4077–4078; Perry, H.R. Internet industry. *Value Line Investment Survey* (Part 3—Ratings and Report), August 2001, 2216–2241.
 2. Goldstone, R.L. Perceptual learning. *Annual Review of Psychology*, 1998, 49, 585–612.
 3. Adapted from Sunoo, B.P. Redesign for a better work environment. *Workforce*, February 2000, 39–46; see also Ayling, P. Citibank looks at feng shui for comfort. *Australian Banking & Finance*, March 12, 2001, 28ff.
 4. Henderson, J.M., and Hollingworth, A. High-level scene perception. *Annual Review of Psychology*, 1999, 50, 243–271.
 5. Farah, M.J., Wilson, K.D., Drain, M., and Tanaka, J.N. What is “special” about face perception? *Psychological Review*, 1998, 105, 482–498.
 6. Weiner, B., and Graham, S. Attribution in personality psychology. In L.A. Pervin and O.P. John (eds.). *Handbook of Personality*, 2nd ed. New York: Guilford, 1999, 605–628.
 7. Chattopadhyau, P., Glick, W.H., Miller, C.C., and Huber, G.P. Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, 1999, 20, 763–788.
 8. Adler, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
 9. Axtrell, R.E. *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. New York: John Wiley & Sons. Copyright 1991. This material is used with permission of John Wiley & Sons.
 10. VandeWalle, D. Implicit theories of personality: A review. Paper presented at the Academy of Management, Washington, D.C., August 2001.
 11. Zaidman, N. Stereotypes of international managers: Content and impact on business interactions. *Group & Organization Management*, 2000, 25(March), 45–65.
 12. Cady, S.H., and Fandt, P.M. Managing impressions with information: A field study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, 37(2), 80–105; Turnley, W.H. Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 351ff; Bolino, M.C. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 1999, 24, 82–98.
 13. Adapted from Lancaster, H. Making the switch from a Mr. fix-it to a problem-solver. *Wall Street Journal*, March 23, 1999, B1.
 14. Funder, D.C. On the accuracy of personality judgment: A realistic approach. *Psychological Review*, 1995, 102, 652–670.
 15. Frazer, R.A., and Wiersma, U.J. Prejudice versus discrimination in the employment interview: We may hire equally, but our memories harbour prejudice. *Human Relations*, 2001, 54(2), 173–193.
 16. Karakowsky, L., and McBey, K. Do my contributions matter? The influence of expertise on member involvement and self-evaluations in the work group. *Group & Organization Management*, 2001, 26(March), 70–93.
 17. Conlin, M. The new workforce. *Business Week*, March 20, 2000, 64–68; see also Stone, D.L., and Colella, A. A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 1996, 21, 352–401.
 18. Smith, D.M. *Women at Work*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000; see also Varma, A., Stroh, L.K., and Schmitt, L.B. Women and international assignments. *Journal of World Business*, 2001, 36, 380–389.
 19. Daniels, C. To hire a lumber expert, click here. *Fortune*, April 3, 2000, 267–270.
 20. Snyder, M., and Stukas, A.A. Interpersonal processes: The interplay of cognitive, motivational, and behavioral activities in social interaction. *Annual Review of Psychology*, 1999, 50, 273–303.
 21. Davidson, O.B. and Eden, D. Remedial self-fulfilling prophecy: Two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, 386–398.
 22. Kierein, N.M. Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(8), 913–914; McNatt, D.B. Ancient Pygmalion joins

- contemporary management: A meta-analysis result. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 75, 314–322.
23. Brellis, M. Continental Airlines CEO sparks stunning turnaround with empowered workforce. *Knight-Ridder/Tribune Business News*, June 3, 2001; Frank, A. Continental's new president won't alter flight plan. *The (Newark) Star-Ledger*, May 16, 2001.
 24. Kasof, J. Attribution and creativity. In M.A. Runco and S.R. Pritzker (eds.). *Encyclopedia of Creativity*, vol. 1. San Diego: Academic Press, 1999, 147.
 25. Elkins, T.J., and Phillips, J.S. Evaluating sex discrimination claims: The mediating role of attributions. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 186–199.
 26. Hinton, P.R. *The Psychology of Interpersonal Perception*. London: Routledge, 1993.
 27. Barsoux, J.L. The set-up-to-fail syndrome. *Harvard Business Review*, March–April 1998, 101–113.
 28. Bartel, C.A. Social comparison in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 379–413.
 29. Westman, M., Etzion, D., and Danon, E. Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22, 467–484; Wiesenfeld, B.M., Brockner, J., and Thibault, V. Procedural fairness, manager's self-esteem, and managerial behaviors after a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 83, 1–32.
 30. Adapted from Yost, E.B., and Herbert, T.T. Attitudes toward women as managers. In L.D. Goodstein and J.W. Pfeiffer (eds.). *The 1985 Annual: Developing Human Resources*. San Diego: University Associates, 1985, 117–127. Reprinted with permission.
 31. Adapted from Wallace, D. Fudge the numbers or leave. *Business Ethics*, May/June 1996, 58–59.

Capítulo 4

1. Adapted from Stebens, M. Employee incentive programs: A winning deal all around. *Rural Telecommunications*, July/August 2001, 48ff.
2. Weiss, H.M. Learning theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologist Press, 1990, 170–221.
3. Kanfer, R. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologist Press, 1990, 75–169.
4. Ambrose, M.L., and Kulik, C.T. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 1999, 24, 231–292.
5. Skinner, B.F. *About Behaviorism*. New York: Knopf, 1974;
- Dragoi, V., and Staddon, J.E.R. The dynamics of operant conditioning. *Psychological Review*, 1999, 106, 20–24.
6. Latham, G.P., and Huber, V.L. Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1992, 12, 125–149; Komaki, J.L. *Leadership from an Operant Perspective*. New York: Routledge, 1998.
7. Adler, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: South-Western, 2002; Javidan, M., and House, R.J. Cultural acumen for the global manager: Lessons from the GLOBE project. *Organizational Dynamics*, 2001, 29(4), 289–305.
8. Rousseau, D.M. The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 2001, 29(4), 260–273; Kerr, S. Organizational rewards: Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice. *Organizational Dynamics*, 1999(1), 61–70.
9. Adapted from Markowich, M.M., and Eckberg, S. Get control of the absentee-minded. *Personnel Journal*, 1996, 75(3), 15–21.
10. Leivo, A.K. A field study of the effects of gradually terminated public feedback on housekeeping performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 2001, 31, 1184–1203.
11. Besser, T.L. Rewards and organizational goal achievement: A case study of Toyota Motor manufacturing in Kentucky. *Journal of Management Studies*, 1995, 32, 383–401.
12. Zhou, J., and George, J.M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 682–696.
13. Mazur, J.E. *Learning and Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2002.
14. Grote, D.F. Discipline without punishment. *Across the Board*, September/October 2001, 52–57; see also Butterfield, K.D., Trevino, L.K., and Ball, G.A. Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 479–512; Dunegan, K.J. Fines, frames, and images: Examining formulation effects on punishment decisions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 1996, 68, 58–68.
15. Stajkovic, A.D., and Luthans, F. A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 1997, 40, 1122–1149.
16. Reed, P. Human response rates and causality judgments on schedules of reinforcement. *Learning and Motivation*, 2001, 32, 332–348.
17. Latham, G.P., and Huber, V.L. Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1992, 12, 125–150.
18. Bandura, A. *Social Learning Theory*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1977; Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of self-control*. New York: W. H. Freeman, 1997.
19. Vancouver, J.B., Thompson, C.M., and Williams, A.A. The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal and performance. *Journal of Applied Psychology*,

- 2001, 48, 605–620; Brown, S.P., Ganesan, S., and Challagalla, G. Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 1041–1051.
20. Adapted from Kinni, T.B. *America's Best: Industry Week's Guide to World-Class Manufacturing Plants*. New York: John Wiley & Sons, 1996, 313–314.
 21. Judge, T.A., and Bono, J.E. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 80–93; Stajkovic, A.D., and Luthans, F. Social cognitive theory and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1998, 124, 240–261.
 22. Rachlin, H. *The Science of Self-Control*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000.
 23. Manz, C.C., and Sims, H.P., Jr. *The New Super Leadership*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, 2001.
 24. Lee, C., and Bobko, P. Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 364–370; Maurer, T.J., and Pierce, H.R. A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, 324–330.
 25. Adapted from Peterson, M. 2 Drug makers to pay \$875 million to settle fraud case. *New York Times*, October 4, 2001, p. C1.

Capítulo 5

1. Adapted from Chen, A. Coming: The e-wallet wars: Why you need Microsoft to buy Starbucks. *Time*, August 6, 2001; Schultz, H., and Jones-Yang, D. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. Westport, Conn.: Hyperion Press, 1997; <http://www.starbucks.com>, December 2001.
2. For additional information, visit the company's home page at <http://www.starbucks.com>.
3. Kanfer, R., Wanberg, C.R., and Kantrowitz, T.M. Job search and employment: A personality-motivational analysis and analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 837–855.
4. Personal communication with M. Denkowski, recruiting supervisor, Sante Fe International, December 2001.
5. Personal communication with P. Ginn, manager, wireless products, Nortel Networks, December 2001.
6. Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1970. For an excellent overview of motivation models, see Ambrose, M.L., and Kulik, C.T. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 1999, 25, 231–237.
7. Adler, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: South-Western, 2002, 174–177.
8. Maslow, A.H., and Kaplan, A.R. *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons, 1998; Landy, F.J., and Becker, W.S. Motivation model reconsidered. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1987, 1–38.
9. McClelland, D.C. *Motivational Trends in Society*. Morristown, N.J.: General Learning Press, 1971.
10. Adapted from DeVoe, D., and Prencipe, L.W. Mastering motivation—In the midst of economic and emotional volatility, managers can take action to boost staff morale. *InfoWorld*, November 19, 2001, 42ff.
11. McClelland, D.C., and Burnham, D. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, March–April 1976, 100–111; Payne, D.K. *Training Resources Group*. Boston: McBer & Company, 1998; Sagie, A., Elizur, D., and Yamauchi, H. The structure and strength of achievement motivation: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 1996, 17, 431–445.
12. Personal conversation with Patty Scheibmeir, director, research & development, Pizza Hut, Dallas, Texas, December 2001; <http://www.papajohns.com>, December 2001.
13. Herzberg, F.I., Mausner, B., and Snyderman, B.B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
14. Robertson, C.J., Al-Khatib, J.A., Al-Habib, M., and Lanoue, D. Beliefs about work in the Middle East and convergence versus divergence of values. *Journal of World Business*, 2001, 36, 223–244; Scullion, H., and Brewster, C. The management of expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, 2001, 36, 346–365.
15. Schuler, R.S., Jackson, S.E., Jackofsky, E.F., and Slocum, J.W., Jr. Managing human resources in Mexico: A cultural understanding. *Business Horizons*, May–June 1996, 55–61; Greer, C.R., and Stephens, G.K. Employee relations issues for U.S. companies in Mexico. *California Management Review*, 1996, 38(3), 121–145.
16. Adapted from Kriska, P. Motivating employees in Romania. Unpublished manuscript, Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas, Texas, December 2001.
17. Villanova, P. Predictive validity of situational constraints in general versus specific performance domains. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, 532–548.
18. Vroom, V.H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
19. Smith, L.F. Difficulty, consequence and effort in academic task performance. *Psychological Reports*, 1999, 85, 869–880.
20. Varma, A., Stroh, L.K., Schmitt, L.B. Women and international assignments: The impact of supervisor–subordinate relationships. *Journal of World Business*, 2001, 36, 380–388.
21. Allen, R.E., Lucero, M.A., and Van Norman, K.L. An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program. *Group & Organization Management*, 1997, 22, 117–144; Fudge, R.S., and

- Schlacter, J.L. Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 1999, 18, 295–296.
22. Pehanich, M. The Dean dairy lets workers run the show. *Food Processing*, October 2001, 36ff.
 23. Adams, J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422–436.
 24. Colella, A. Coworkers distributive fairness judgments on the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Review*, 2001, 26, 100–116; Korsgaard, M.A., Roberson, L., and Rymph, R.D. What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, 731–744.
 25. Adapted from Kurlantzick, J. Those sticky fingers. *U.S. News & World Report*, June 4, 2001, 44ff; Fishman, N.H. Signs of fraud. *The CPA Journal*, 2000, 70(12), 60–65.
 26. Brockner, J. Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 2002, 27, 58–76; Masters, S.S. A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 594–604.
 27. Koys, D.J. The effects of employee satisfaction, organization citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 2001, 54(1), 101–125; Bolino, M.C. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 1999, 24, 82–98.
 28. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., and Ng, K.Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 425–445; Rioux, S.M., and Penner, L.A. The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 1306–1314; Bachrach, D.G., Bendoly, E., and Podsakoff, P.M. Attribution of the "causes" of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 1285–1293.
 29. Tepper, B.J., and Hoobler, D.J. Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 789–796; Lambert, S.J. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, 801–815.
 30. Personal communication with R. Sorrentino, partner, Deloitte Consulting, Dallas, Texas, December 2001.
 31. Adapted from a survey of employees conducted by Seglin, J.L. The happiest workers in the world. *Inc.*, May 1996, 62–76.
 32. Adapted from <http://www.alberto.com>, December 2001; www.suntimes.com/output/tech/cst-fin-cent04.html, December 2001; Bernick, C.L. When your culture needs a makeover. *Harvard Business Review*, June 2001, 53–61.

Capítulo 6

1. Adapted from Kroll, L. Hard drive. *Forbes*, November 26, 2001, 160ff; Rosen, C. Enterprise moves to the Web to communicate with auto-repair shops and car-rental customers. *Information Week*, July 30, 2001, 67ff; Cole, W. Suddenly loyalty is back in business. *Time*, December 10, 2001, Y13–16; Berry, L.L. *Discovering the Soul of Service*. New York: Free Press, 1999.
2. Scherreik, S. Your performance review: Make it perform. *Business Week*, December 17, 2001, 139–140.
3. Locke, E.A., and Latham, G.P. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990, 7.
4. Latham, G.P. The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organizational goal. *Personnel Psychology*, 2001, 54, 707–716.
5. Locke and Latham, 252–257.
6. Adapted from Waxler, C. The million-dollar suggestion box. *Forbes*, September 7, 1998, 171–172.
7. Erez, A., and Judge, T.A. Relationship to core self-evaluations to goal setting, motivation and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 1270–1279; Stajkovic, A.D., and Luthans, F. Social cognitive theory and self-efficacy. *Organizational Dynamics*, Spring 1998, 62–75.
8. Adapted from Salter, C. Life in the fast lane. *Fast Company*, October 1998, 172–178.
9. VandeWalle, D., Cron, Wm. L., and Slocum, J.W., Jr. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 629–640.
10. Wright, P.M., O'Leary-Kelly, A.M., Cortina, J.M., Klein, H.J., and Hollenbeck, J.R. On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 795–808.
11. Adapted from Marchetti, M. Helping reps count every penny. *Sales & Marketing*, July 1998, 77.
12. VandeWalle, D. A goal orientation model of feedback seeking behavior. *Human Resource Management* (in press).
13. Fenn, D. Healthful habits pay off. *Inc.*, April 1996, 111.
14. Kaptein, M., and Wempe, J. Twelve Gordian knots when developing an organizational code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 1998, 19, 853–870.
15. Adapted from Cohen, A. Worker watchers: Want to know what your employees are doing online? *Fortune/Cnet Technology Review*, Summer 2001, 70–80; Cohen, A. No web for you! The Internet is the office's biggest time and money waster since the coffee break. *Fortune*, October 30,

- 2000, 208ff; Fickenscher, L. The side effects of surfing on the job. *New York Times*, May 21, 2000, B12.
16. Borton, L. Working in a Vietnamese voice. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(4), 20–31; Smith, E.D., Jr., and Pham, C. Doing business in Vietnam: A cultural guide. *Business Horizons*, May–June 1996, 47–51.
 17. Adapted from Cummings, T.G., and Worley, C.G. *Organization Development and Change*, 7th ed. Cincinnati: South-Western, 2001, 387.
 18. Sheldon, K.M., and Kasser, T. Goals, congruence, and positive well-being: New empirical support for human theories. *Journal of Humanistic Psychology*, 2001, 41, 30–51; Hollensbe, E.C., and Guthrie, J. Group pay-for-performance plans: The role of spontaneous goal setting. *Academy of Management Review*, 2000, 25, 864–872.
 19. Adapted from Dess, G.P., and Picken, J.C. *Beyond Productivity*. New York: American Management Association, 1999, 164–167.
 20. Cappelli, P. *Employment Practices and Business Strategy*. Oxford: Oxford University Press, 1999; Colvin, A.J.S., and Katz, H.C. How high performance organizations and workforce unionization affect company performance. *Personnel Psychology*, 2001, 54, 903–934; Clampitt, P.G., DeKock, R., and Cashman, T. A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(4), 41–57.
 21. Arthur, J.B., and Aiman-Smith, L. Gainsharing and organizational learning. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 737–755; Gomez-Majia, L.H., Welbourne, T.M., and Wiseman, R.M. The role of risk sharing under gainsharing. *Academy of Management Review*, 2000, 35, 492–508; Rewarding experiences. *Journal of Business Strategy*, 1999, 20(6), 3.
 22. Schuler, R.S., and Jackson, S.E. *Human Resource Management*, 6th ed. Cincinnati: South-Western, 2000; Tyler, L.S., and Fisher, B. The Scanlon concept: A philosophy as much as a system. *Personnel Administrator*, July 1983, 33–37.
 23. Fox, J., and Lawson, B. Gainsharing program lifts Baltimore employees' morale. *American City and County*, September 1997, 112(10), 93–94.
 24. McCartney, S. Back on course. *Wall Street Journal*, May 15, 1996, A1.
 25. Personal conversation with Steve Watson, Managing Director, Stanton Chase, Dallas, Texas, December, 2001; see also Long, R. Employee profit-sharing: Consequences and moderators. *Industrial Relations (Canadian)*, 2000, 55, 477–505.
 26. Lee, C., Law, K.S., and Bobko, P. The importance of justice perceptions on pay effectiveness: A two-year study of a skilled-base pay plan. *Journal of Management*, 1999, 25, 851–873.
 27. Lawler, E.E. III., and Lefford, G. Skill-based pay: A concept that is catching on. *Management Review*, February 1987, 46–52; see also Murray, B., and Gerhart, B. An empirical analysis of a skilled-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 68–79.
 28. Personal conversation with David Norwood, president, Denwood Corporation, Dallas, Texas, February 2002.
 29. Schuler, R.S., and Rogovsky, N. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 1998, 21, 159–177; Dawson, C. Japan: Work-sharing will prolong the pain. *Business Week*, December 24, 2001, 46.
 30. Adapted from Locke and Latham, 355–358.
 31. Adapted from Wagel, W.H. At Sola Ophthalmics, paying for job skills pays off! *Personnel*, March 1989, 66(3), 20–24. For more information on Sola Optical, visit the organization's home page at <http://www.sola.com>.

Capítulo 7

1. Adapted from National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *Stress*. Cincinnati: NIOSH, 99–101, 1999, 1–2.
2. NIOSH, 2–3; Wojcik, J. Cutting costs of stress. *Business Insurance*, March 26, 2001, 1, 22.
3. Jex, S.M. *Stress and Job Performance*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998, 1–8.
4. Bryant, R.A., and Harvey, A.G. *Acute Stress Disorder: A Handbook of Theory, Assessment, and Treatment*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2000.
5. Selye, H. History of the stress concept. In L. Goldberger and S. Breznitz (eds.), *Handbook of Stress*, 2nd ed. New York: Free Press, 1993, 7–20; Selye, H. *The Stress of Life*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978, 1.
6. McGuigan, F.J. *Encyclopedia of Stress*. Old Tappan, N.J.: Prentice-Hall, 1999.
7. Jex, S.M., and Bliese, P.D. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 349–361.
8. C.R. Snyder, (ed.), *Coping with Stress: Effective People and Processes*. New York: Oxford University Press, 2001.
9. Friedman, M., and Rosenman, R. *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Knopf, 1974.
10. Lee, C., Jamieson, L.F., and Earley, P.C. Beliefs and fears and Type A behavior: Implications for academic performance and psychiatric health disorder symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 1996, 17, 151–168.
11. Adapted from Perrewé, P.L., Ferris, G.R., Frink, D.D., and Anthony, W.P. Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, August 2000, 115–123.
12. Baron, R.A., and Byrne, D. *Social Psychology: Understanding Human Interaction*, 6th ed. Boston: Allyn & Bacon, 1991, 606.

13. Turnipseed, D.L. An exploratory study of the hardy personality at work in the health care industry. *Psychological Reports*, 1999, 85, 1199–1218.
14. Shellenbarger, S. Are saner workloads the unexpected key to more productivity? *Wall Street Journal*, March 10, 1999, B1.
15. Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., and Green, M.S. Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80, 29–42.
16. Shellenbarger, S. Technology affords this trader freedom, but also adds binds. *Wall Street Journal*, September 9, 1998, B1.
17. Pearson, C.M., Andersson, L.M., and Porath, C.L. Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 2000, 29(2), 123–137.
18. Atkinson, W. Keeping violent employees out of the workplace. *Risk Management*, March 2001, 12–21.
19. Chappell, D., and DiMartino, V. *Violence at Work*. Geneva: International Labour Office, 2000.
20. Mink, G. *Hostile Environment: The Political Betrayal of Sexually Harassed Women*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
21. L. Lemoncheck, and J.P. Serba, (eds.), *Sexual Harassment: Issues and Answers*. New York: Oxford University Press, 2001.
22. Kossek, E.E., and Ozeki, C. Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior—human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, 139–149.
23. Holmes, T.H., and Rahe, R.H. The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Medicine*, 1967, 11, 213–218.
24. Adler, J. Stress. *Newsweek*, June 14, 1999, 56–63.
25. DeFrank, R.S., and Ivancevich, J.M. Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Executive*, August 1998, 55–66.
26. Jex.
27. Solomon, M. Rage in the workplace. *Computerworld*, July 30, 2001, 30–33.
28. Lee, R.T., and Ashforth, B.E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, 123–133.
29. Moore, J.E. Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 2000, 25, 335–349.
30. Etzion, D., Eden, D., and Lapidot, Y. Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, 577–585.
31. Shellenbarger, S. Three myths that make managers push staff to the edge of burnout. *Wall Street Journal*, March 17, 1999, B1.
32. Brehm, B.A. *Stress Management: Increasing Your Stress Resistance*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1999.
33. McGhee, P. The key to stress management, retention & profitability? More workplace fun. *HR Focus*, September 2000, 5–6; see also the *Stress Less* Web site at <http://www.stressless.com>, accessed January 3, 2002.
34. Peeke, P. Weathering life's stress storms. *Prevention*, August 2001, 97–100.
35. Delbecq, A.L., and Friedlander, F. Strategies for personal and family renewal: How a high-survivor group of executives cope with stress and avoid burnout. *Journal of Management Inquiry*, 1995, 4, 262–269.
36. Aitken, S., and Cherwitz, N. Getting a new perspective. *Workspan*, October 2001, 40–43.
37. Adapted from Shellenbarger, S. Employees who value time as much as money now get their reward. *Wall Street Journal*, September 22, 1999, B1.
38. Health Net, Inc. Wellness programs at <http://wws2.healthnet.com>, accessed January 3, 2002.
39. For this and other extensive information on wellness programs, go to the Web site for the Wellness Council of America at <http://www.welcoa.com>, accessed January 3, 2002.
40. Adapted from Hunnicutt, D. Discover the power of wellness. *Business and Health*, March 2001, 40–45.
41. Adapted from Milligan, A. Wellness programs could be the cure. *Business Insurance*, January 24, 2000, 3–5.
42. Adapted from a questionnaire developed by Sheldon Cohen contained in Adler, J. Stress. *Newsweek*, June 14, 1999, 63.
43. Adapted from Muchinsky, P.M. *Psychology Applied to Work*, 3rd ed. Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1990, 556–557.

Capítulo 8

1. Adapted from Anders, G. Roche's new scientific method. *Fast Company*, January 2002, 60–66.
2. Homans, G.C. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and World, 1959, 2.
3. Levi, D. *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001.
4. Ackroyd, S., and Thompson, P. *Organizational Misbehavior*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.
5. Turniansky, B., and Hare, A.P. *Individuals and Groups in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.
6. Adapted from Lancaster, H. Black managers often must emphasize building relationships. *Wall Street Journal*, March 4, 1997, B1; Mehra, A., Kilduff, M., and Brass, D.J. At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 441–452.
7. Yarbrough, B.T. *Leading Groups and Teams*. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2002.
8. LaFasto, F., and Larson, C.E. *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001.
9. Adapted from New system keeps the goods flowing. *Chain Store Age*, September 1996, 42–48; Munk, N. Shopping at Macy's. *Forbes*, February 12, 1996, 37–38.
10. W.J. Michalski, and D.G. King, (eds.), *40 Tools for Cross-Functional Teams: Building Synergy for Breakthrough Creativity*. Portland, Ore.: Productivity Press, 1998.
11. Adapted from Beirne, M. Nestlé streamlines confection connections. *Brandweek*, January 10, 2000, 7–8.

12. Kirkman, B.L., and Rosen, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 58–74.
13. Purser, R., and Cabana, S. *The Self-Managing Organization: How Leading Companies are Transforming the Work of Teams for Real Impact*. New York: Free Press, 1999.
14. Kraft, R. *Utilizing Self-Managing Teams: Effective Behavior of Team Leaders*. Hamden, Conn.: Garland, 1999.
15. Kirkman, B.L., and Rosen, B. Powering up teams. *Organizational Dynamics*, Winter 2000, 48–65; Osborn, J.D., and Moran, L. *The New Self-Directed Work Teams: Mastering the Challenge*, 2nd ed. Blacklick, Ohio: McGraw-Hill, 2000.
16. Hinds, P., and Kiesler, S. *Distributed Work*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2002.
17. Adapted from Fishman, C. Whole Foods is all teams. *Fast Company*, April 1996, 103–106; About Whole Foods Market, www.wholefoodsmarket.com/company, accessed January 3, 2002.
18. Lurey, J.S., and Raisingham, M.S. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 2001, 38, 523–544.
19. This presentation is based primarily on Townsend, D.M., DeMarie, S.M., and Hendrickson, A.R. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 1998, 12(3), 17–29.
20. Suchan, J., and Hayzak, G. The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2001, 44, 174–186.
21. Adapted from Alexander, S. Virtual teams going global. *InfoWorld*, November 13, 2000, 55–59.
22. Tuckman, B.W. Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 1965, 62, 384–399; Tuckman, B.W., and Jensen, M.A.C. Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies*, 1977, 2, 419–427; Obert, S.L. Developmental patterns of organizational task groups: A preliminary study. *Human Relations*, 1983, 36, 37–52.
23. Richards, T., and Moger, S. Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 2000, 4, 273–283.
24. Caouette, M., and O'Connor, B. The impact of group support systems on corporate teams' stages of development. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 1998, 8, 57–81.
25. King, R.T., Jr. Levi's factory workers are assigned to teams, and morale takes a hit. *Wall Street Journal*, May 20, 1998, A1, A6.
26. Lancaster, H. Learning some ways to make meetings less stressful. *Wall Street Journal*, May 26, 1998, B1.
27. Denton, D.K. How a team can grow. *Quality Progress*, June 1999, 53–58.
28. Lencioni, P. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
29. Bales, R.E. *Personality and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1970; Lustig, M.W. Bales' interpersonal rating forms: Reliability and dimensionality. *Small Group Behavior*, 1987, 18, 99–107.
30. Chatman, J.A., and Flynn, F.J. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work groups. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 956–974.
31. Triandis, H.C., Kurowski, L.L., and Gelfand, M.J. Workplace diversity. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, 2nd ed. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1994, 796–827.
32. Feldman, D.C. The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 1984, 9, 47–53.
33. Besser, T.L. *Team Toyota*. Ithaca: State University of New York Press, 1996.
34. Lipman-Blumen, J., and Leavitt, H.J. *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization*. New York: Oxford University Press, 1999.
35. Janis, I. *Groupthink*, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982; Whyte, G. Groupthink reconsidered. *Academy of Management Review*, 1989, 14, 40–56.
36. Hambrick, D.C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, Spring 1995, 110–127.
37. Adapted from Whole Foods Market: Our core values, at <http://www.wholefoodsmarket.com/company/>, accessed January 3, 2002.
38. La Barre, P. Weird ideas that work. *Fast Company*, January 2002, 68–73; see also Sutton, R.I. *Weird Ideas That Work: 11 1/2 Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*. New York: Free Press, 2001.
39. Major portions of this discussion for the nominal group technique were excerpted from Woodman, R.W. Use of the nominal group technique for idea generation and decision making. *Texas Business Executive*, Spring 1981, 50–53.
40. Dowling, K.L., and Lewis, R.D. A synchronous implantation of the nominal group technique: Is it effective. *Decision Support Systems*, 2000, 29, 229–248.
41. Kramer, T.J., Fleming, G.P., and Mannis, S.C. Improving face-to-face brainstorming through modeling and facilitation. *Small Group Research*, 2001, 32, 533–558; Osborn, A.F. *Applied Imagination*, rev. ed. New York: Scribner, 1957.
42. Mullen, B., Johnson, C., and Salas, E. Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytical integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 1991, 12, 3–23.
43. Play, about us, at <http://www.lookatmoorestuff.com>, accessed January 4, 2002; see also Leonard, D., and Swap, W. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.
44. Adapted from Dahle, C. Mind games. *Fast Company*, January–February 2000, 169–180.

45. For a description of the wide array of collaborative software products and services offered by the Ventana Corporation, visit this company's home page at <http://www.ventana.com>, accessed January 4, 2002.
46. Barki, H., and Pinsonneault, A. Small group brainstorming and idea generation. *Small Group Research*, 2001, 32, 158–206.
47. Blitt, B. The seven sins of deadly meetings. In *Handbook of the Business Revolution*. Boston: Fast Company, 1997, 27–31.
48. Adapted from *The Student Audit Instrument*. Developed by Jon M. Werner, a faculty member in the Department of Management at the University of Wisconsin-Whitewater; Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, 350–383.
49. Prepared by and adapted with permission of Barnes, F.C., professor, University of North Carolina at Charlotte (presented at Southern Case Research Association).
13. Mayer, B. *The Dynamics of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
14. Thomas, K.W. Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3, Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1992, 651–717.
15. Adapted from Korman, R. Lawsuit claims engineer demoted for reporting bribes. *ENR*, December 24, 2001, 14–15.
16. Gross, M.A., and Guerrero, L.K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 2000, 11, 200–226; Barki, H., and Hartwick, J. Interpersonal Conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 2001, 25, 195–228.
17. R.J. Lewicki, D.M. Saunders, and J.W. Minton, (eds.), *Negotiation*, 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999, 1.
18. Walton, R.E., and McKersie, R.B. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, 2nd ed. Ithaca, NY: ILR Press, 1991; Kolb, D.M., and Williams, J. Breakthrough bargaining. *Harvard Business Review*, February 2001, 89–97.
19. Fisher, R., and Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd ed. New York: Penguin Books, 1991.
20. Fisher and Ury.
21. Adapted from Powers of persuasion. *Fortune*, October 12, 1998, 160–164; Shapiro, R. Spotlight on credit congress. *Business Credit*, April 2000, 52–54. Shapiro, R., and Jankowski, M. *The Power of Nice: How to Negotiate So Everyone Wins—Especially You*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
22. Korshak, S.R. Negotiating trust in the San Francisco hotel industry. *California Management Review*, Fall 1995, 117–137.
23. Friedman, R.A. *Front Stage Backstage: The Dynamic Structure of Labor Negotiations*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1994.
24. Li, J., and Labig, C.E., Jr. Negotiating with China: Exploratory study of relationship-building. *Journal of Managerial Issues*, 2001, 13, 345–359; Ghauri, P.N., and Usunier, J.C. *International Business Negotiations*. New York: Elsevier Science, 1996; Salacuse, J.W. Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, 1998, 14, 221–240.
25. Paik, Y., and Tung, R.L. Negotiating with East Asians: How to attain “win-win” outcomes. *Management International Review*, 1999, 37, 103–122; Brett, J.M., and Ukumura, T. Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 495–510.
26. Adapted from Buller, P.F., Kohls, J.J., and Anderson, K.S. Managing conflicts across cultures. *Organizational Dynamics*, Spring 2000, 52–66.
27. Noll, D.E. A theory of mediation. *Dispute Resolution Journal*, May–July 2001, 78–84.

Capítulo 9

1. Adapted from McMaster, M. Fight club. *Sales and Marketing Management*, April 2001, 44–50.
2. Rahim, M.A. *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed. Westport, Conn.: Quorum Books, 2001.
3. Denenberg, R.V., and Braverman, M. *The Violence-Prone Workplace*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2000.
4. Piturro, M. Workplace violence. *Strategic Finance*, May 2001, 35–38.
5. Mandellblit, B.D. Workplace violence: Alert for the security profession. *Security*, July 2001, 58–60.
6. Polzer, J.T. Role conflict. In C.L. Cooper and C. Argyris (eds.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*. Oxford: Blackwell, 1998, 575–576.
7. Polzer, J.T. Role ambiguity. In C.L. Cooper and C. Argyris (eds.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*. Oxford: Blackwell, 1998, 574.
8. Kahn, A. Taking on a family business can call for greater expertise. *Bryan–College Station (Texas) Eagle*, March 20, 1994, C6; Lenzner, R., and Upbin, B. Brother vs. brother vs. mother vs. cousin. *Forbes*, June 17, 1996, 44–46.
9. Wetlaufer, S. Common sense and conflict: An interview with Disney's Michael Eisner. *Harvard Business Review*, January–February 2000, 116.
10. Adapted from Doucet, M.S., and Hooks, K.L. Toward an equal future. *Journal of Accountancy*, June 1999, 71–80.
11. French, J.R.P., and Raven, B. The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, 1959, 150–167.
12. See, for example, the classic work by Barnard, C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 110.

28. Herman, M.S., Hollett, N., Gale, J., and Foster, M. Defining mediator knowledge and skills. *Negotiation Journal*, 2001, 17, 139–153.
29. Adapted from Baskerville, D.M. How do you manage conflict? *Black Enterprise*, May 1993, 63–66; Thomas, K.W., and Kilmann, R.H. *The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, N.Y.: Xicom, 1974; Rahim, M.A. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 1983, 26, 368–376.
18. The discussion of the revised model is based on Vroom, V.H. New developments in leadership and decision making. *OB News*. Briarcliff Manor, N.Y.: Organizational Behavior Division of the Academy of Management, headquartered at Pace University, Spring 1999, 4–5; Vroom, V.H. Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, Spring 2000, 82–93.
19. Vroom, 90.
20. Schriesheim, C. *Leadership Instrument*. Used by permission, University of Miami, Miami, Florida, 2002.
21. Reproduced with permission from Caitlin, L., and White, T. “Case Study: Southwestern Manufacturing Company,” *International Business: Cultural Sourcebook and Case Studies* with the permission of South-Western College Publishing. © 1993 by South-Western College Publishing. All rights reserved.

Capítulo 10

1. Adapted from Fehrman, J. A focus on leadership, a penchant for passion. *Business Investment Marketing*, December 1, 2001, 24–26.
2. Tichy, N.M. The teachable point of view. *Journal of Business Strategy*, January/February 1998, 29–33.
3. Hiebert, M., and Klatt, B. *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. Blacklick, Ohio: McGraw-Hill, 2001.
4. Adapted from Hammonds, K.H. Continental’s turnaround pilot. *Fast Company*, December 2001, 96–101.
5. Fryer, B. Bosses from heaven—and hell! *Computerworld*, August 9, 1999, 46–47.
6. Fryer.
7. Fryer.
8. Fryer; see also VanDerWall, S. *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
9. Fryer.
10. Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*, 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000.
11. Bass, B.M. *Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership*, 3rd ed. New York: Free Press, 1990.
12. Fleishman, E.A., and Harris, E.E. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology*, 1998, 51, 825–834; Fleishman, E.A. Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Damserau and F.J. Yammarino (eds.), *Leadership: The Multi-Level Approaches*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1998, 285–302.
13. Adapted from Byrne, J.A., and Timmons, H. Tough times for a new CEO. *Business Week*, October 31, 2001, 64–70.
14. Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. *Leading Management of Organizational Behavior: Human Resources*, 8th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 2001.
15. Fernandez, C.F., and Vecchio, R.P. Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 1997, 8, 67–85.
16. Adapted from Barton, L. Working in a Vietnamese voice. *Academy of Management Executive*, November 2000, 14(4), 20–31.
17. Vroom, V.H., and Jago, A.G. *The New Leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

Capítulo 11

1. Adapted from Goff, L.J. Finding your inner leader. *Computerworld*, March 26, 2001, 7–10.
2. Goff, 10.
3. Bass, B.M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 1997, 52, 130–139.
4. Avolio, B.J. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999, 15.
5. Conger, J.A., and Kanungo, R.N. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998; Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 1999, 24, 266–285.
6. Adapted from Mount, I. Underlings: That’s Mister Conway to you. And I am not a people person. *Business 2.0*, February 2002, 53–58.
7. Jacobsen, C., and House, R.J. Dynamics of Charismatic leadership: A process theory, simulation models, and tests. *Leadership Quarterly*, 2001, 12, 75–112; Gardner, W.L., and Avolio, B.J. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 1998, 23, 14–31.
8. Conger, J.A. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research. In J.A. Conger and J.G. Hunt (eds.), *Leadership Quarterly*, Special Issue: Part 1, 1999, 10, 145–180; Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., and Puranam, P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 134–143.
9. Adapted from Rifkin, G. How Richard Branson works magic. *Strategy & Business*, 1998, 13(4), 44–52; Kets de Vries, M.F.R. *The New Global Leaders: Richard Branson*,

- Percy Barnevik, and David Simon. San Francisco: Jossey-Bass, 1999; Wells, M. Red barron. *Forbes*, July 3, 2000, 151–160.
10. Beyer, J.M. Taming and promoting charisma to change organizations. In J.A. Conger and J.G. Hunt (eds.), *Leadership Quarterly*, Special Issue: Part 1, 1999, 10, 307–330.
 11. Beyer, J.M., and Browning, L.D. Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. Working paper, University of Texas at Austin, 2000, 8.
 12. J.M. Washington, and M.L. King, Jr., (eds.), *A Testament of Hope: the Essential Speeches and Writings of Martin Luther King, Jr.* San Francisco: Harper, 1990.
 13. Anderson, T.D. *Transforming Leadership: Equipping Yourself and Challenging Others to Build the Leadership Organization*, 2nd ed. Boca Raton, Fla.: CRC Press, 1998.
 14. This section draws from Avolio, *Full Leadership Development*, 43–49; Bass, B.M. *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1998; Alimo-Metcalfe, B., and Alban-Metcalfe, R.J. The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, 74, 1–27.
 15. Egan, G. *Change Agent Skills*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1985, 204.
 16. Adapted from Brenneman, G. Right away and all at once: How we saved Continental. *Harvard Business Review*, September–October 1999, 162–179; Puffer, S.M. Continental Airlines' CEO Gordon Bethune on teams and new product development. *Academy of Management Executive*, 1999, 13(3), 29–35.
 17. Adapted from George, W.W. Medtronic's chairman, William George on how mission-driven companies create long-term shareholder value. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(4), 39–47.
 18. Adapted from Barrier, M. Leadership skills employees respect. *Nation's Business*, January 1999, 28–30; Accommodations by Apple, Inc., Web site at <http://www.kcaccommodations.com>, accessed February 14, 2002.
 19. Pfeffer, J. Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, Summer 1996, 33–44.
 20. Zunitch, V.M. Lockheed Martin now concentrates on slashing debt. *Wall Street Journal*, April 26, 1996, A7.
 21. Barone, M. Great men need not apply: We are living in a time of lesser dangers and lesser leaders. *U.S. News & World Report*, February 19, 1996, 40–41.
 22. Kerr, S., and Jermier, J.M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22, 374–403.
 23. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, 380–399; Manz, C.C., and Sims, H.P., Jr. *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett Koehler, 2001.
 24. Sashkin, M. *Visionary Leadership*. Washington, D.C.: George Washington University, 1997. Used with permission.
 25. Adapted from Brown, E. How can a dot-com be this hot? *Fortune*, January 21, 2002, 78–84; Bannan, K. Sole survivor. *Sales and Marketing Management*, July 2001, 36–41; Fishman, C. Facetime: Meg Whitman. *Fast Company*, May 2001, 79–82; Rogers, A. CRN interview, Meg Whitman. *CRN*, November 12, 2001, 20–22; Schonfeld, E. eBay's secret ingredient. *Business 2.0*, March 2002, 52–58. For more information on eBay, visit the organization's home page at <http://www.ebay.com/aboutebay>.

Capítulo 12

1. Adapted from Wong, E. E-mail warning implodes. *New York Times*, April 5, 2001, Final edition, C1; see also the About Cerner Corporation Web site at <http://www.cerner.com>, accessed March 5, 2002; Gillespie, M.H. CEO's weaknesses displayed. *Boston Globe*, April 8, 2001, J15; Burton, T.M., and Emma, R. Lots of empty spaces in Cerner parking lot get CEO riled up. *Wall Street Journal*, March 30, 2001, B3.
2. Harris, T.E. *Applied Organizational Communication: Principles and Pragmatics for Future Practice*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
3. Personal interview with D. Bitterman, director—investments, CIBC Oppenheimer, Dallas, Texas, 2002.
4. Russ, G.S., Daft, R.L., and Lengel, R.H. Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quarterly*, 1990, 4, 151–175; Ngwenyama, O.K., and Lee, A.S. Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. *MIS Quarterly*, 1997, 21, 145–167; Carlson, J.R., and Zmud, R.W. Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 153–170.
5. Mortensen, C.D., and Ayres, C.M. *Miscommunication*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1997.
6. Scott, J.C. Differences in American and British vocabulary: Implications for international business. *Business Communication Quarterly*, December 2000, 27–39.
7. Brinson, S.L., and Benoit, W.L. The tarnishing Star. *Management Communication Quarterly*, 1999, 12, 483–510; Labich, K. No more crude at Texaco. *Fortune*, September 6, 1999, 205–212.
8. Bolino, M. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 1999, 24, 82–83; Cady, S.H., and Fandt, P.M. Managing impressions with information: A field study of organizational realities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, 37, 180–204.

9. Adapted from McMahan, J.T. The issue is ethics and they showed none. *Houston Chronicle*, February 3, 2002, C1, C4.
10. Francesco, A.M., and Gold, B.A. *International Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998, 8.
11. Hofstede, G. The universal and the specific in 21st century management. *Organizational Dynamics*, Summer 1999, 34–44; M. Gannon, and K. Newman, (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Maldin; Mass.: Blackwell, 2001.
12. Ting-Toomey, S. *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford Press, 1999.
13. Latane, B., Liu, J.H., Nowak, A., Bonevento, M., and Zheng, L. Distance matters: Physical space and social impact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1995, 21, 795–805.
14. Taylor, L. I'm not insensitive to other cultures—As long as they don't keep bragging about it. *New Statesman*, January 29, 1999, 55–56.
15. Adapted from Mangaliso, M.P. Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(3), 23–34.
16. L.R. Frey, D.S. Gouran, and M.S. Poole, (eds.), *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.
17. Adapted from Keenan, F., and Ante, S.E. The new teamwork. *Business Week: E.biz*. February 18, 2002, 3–6.
18. Pillutla, M.M., and Chen, X. Social norms and cooperation in social dilemmas: The effects of context and feedback. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 1999, 78(2), 81–93.
19. DeNisi, A.S., and Kluger, A.N. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 2000, 14(1), 129–139; Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., and Summers, L. 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 2001, 40, 3–20; Peiperl, M.A. Getting 360-degree feedback right. *Harvard Business Review*, January 2001, 142–147.
20. Nichols, M.P. *The Lost Art of Listening*. New York: Guilford, 1995.
21. Adapted from Weeks, H. Taking the stress out of stressful communications. *Harvard Business Review*, July–August 2001, 112–119.
22. Fulfer, M. Nonverbal communication. *Journal of Organizational Excellence*, 2001, 20(2), 19–27; Poyatos, F. *Nonverbal Communication Across Disciplines*. Philadelphia: John Benjamins, 2002; Andersen, P.A. *Nonverbal Communication: Forms and Functions*. Mountain View, Calif.: Mayfield, 1999.
23. Hickson, M.L., Stacks, D.W., Moore, N. *Nonverbal Communication: Studies and Applications*. Los Angeles: Roxbury, 2002; Jandt, F.E. *Intercultural Communication*, 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001.
24. Bluedorn, A.C., Kaufman, C.F., and Lane, P.M. How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Academy of Management Executive*, 1992, 6(4), 17–26.
25. Aquino, K., Brover, S.L., Bradfield, M., and Allen, D.G. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 260–272.
26. Adapted from Zielinski, D. *Presentations*, April 2001, 36–42.
27. Adapted from Douglas Roberts, formerly manager of training, LTV Missiles and Electronics Group, Grand Prairie, Texas. Used with permission.

Capítulo 13

1. Adapted from Muoio, A. Decisions, decisions. *Fast Company*, October 1998, 93–97; Bylinsky, G. The queen of elegant software. *Fortune*, March 19, 2001, 4–8.
2. Ferrell, O.C., Fraedrich, J., and Ferrell, L. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin, 2002; Carroll, A.B., and Buchholtz, A.K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western, 2002.
3. Jones, D. Doing the wrong thing. *USA Today*, April 4–6, 1997, 1A, 2A.
4. The framework for this section is based primarily on James, T.M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 1991, 16, 366–395; May, D.R., and Paul, K.P. The role of moral intensity in ethical decision making. *Business and Society*, 2002, 41, 84–118.
5. N. Bowie, (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Malden, Mass.: Blackwell, 2002.
6. Adapted from Hassel, G. Memorable PR missteps of '96. *Houston Chronicle*, January 15, 1997, C1.
7. Weiss, J.W. *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3rd ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
8. Center for Public Integrity. *Nothing Sacred: The Politics of Privacy*. Washington, D.C.: 1998.
9. Kovach, K.A., Jordan, J., Tansey, K., and Framinan, E. The balance between employee privacy and employer interests. *Business and Society Review*, 2000, 105, 289–298.
10. Jennings, M.M. *Business: Its Legal, Ethical and Global Environment*, 6th ed. Cincinnati: South-Western, 2003.
11. Roussouw, D. *Business Ethics*, 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2002.
12. Coleman, F.T. *Ending the Employment Relationship Without Ending Up in Court*. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management, 2002.
13. Institute for Global Ethics. *Global Values, Moral Boundaries: A Pilot Survey*. Camden, Mass.: Institute for Global Ethics, 1997.
14. Swanson, D.L. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social

- performance. *Academy of Management Review*, 1999, 24, 506–521.
15. Rowan, J.R. The foundation of moral rights. *Journal of Business Ethics*, 2000, 24, 355–361.
 16. Adapted from Evans, J. The case of the puzzled purchasing agent. *Business Ethics*, November/December 2001, 20–22.
 17. Harrison, E.F. *The Managerial Decision-Making Process*, 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1999.
 18. Garvin, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July–August 1993, 78–91.
 19. Hammond, J.S., Keeney, R.L., and Raiffa, H. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
 20. Klein, G., and Weick, K.E. Decisions. *Across the Board*, June 2000, 16–23; Garvin, D.A., and Roberto, M.A. What you don't know about making decisions. *Harvard Business Review*, September 2001, 129–136.
 21. Adapted from Charan, R. Capturing a culture of indecision. *Harvard Business Review*, April 2001, 74–86.
 22. Simon, H.A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4th ed. New York: Free Press, 1997.
 23. Roach, J.M. Simon says: Decision making is “satisfic—ing” experience. *Management Review*, January 1979, 8–9; Dequech, D. Bounded rationality, institutions, and uncertainty. *Journal of Economic Issues*, 2001, 35, 911–930.
 24. Bernstein, P.L. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. Somerset, N.J.: John Wiley & Sons, 1997.
 25. Kahneman, D., and Tversky, A. *Choices, Values and Frames*. New York: Cambridge University Press, 2000.
 26. Schoemaker, P.J.H., and Russo, J.E. A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, Fall 1993, 9–31.
 27. Adapted from Nutt, P.C. Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, November 1999, 75–90.
 28. Mack, M.H. Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, Summer 1999, 45–58.
 29. Pfeffer, J. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992; R.M. Kramer, and M.A. Neale, (eds.), *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998.
 30. Funk, S. Risky business. *Across the Board*, July–August 1999, 10–12.
 31. Dulebohn, J.H., and Ferris, G.R. The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 288–303; R.M. Kramer, and M.A. Neale, (eds.), *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998.
 32. Adapted from Mehri, C. The perils of ignoring racial issues. *Business Ethics*, January/February 2001, 7–8; McKay, B., Deogun, N., and Lublin, J. Tone deaf: Ivester had all skills of a CEO but one: Ear for political nuance. *Wall Street Journal*, December 17, 1999, A1, A6.
 33. Hamel, G., Gould, S.J., and Weick, K.E. *On Creativity, Innovation and Renewal*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
 34. Sutton, R.I. *Weird Ideas That Work: 11 1/2 Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*. New York: Free Press, 2002.
 35. De Bono, E. *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York: HarperCollins, 1992; Fisher, J.R., Jr. The need for lateral thinking in the new century. *National Productivity Review*, Spring 2000, 1–12.
 36. Amabile, T.M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September–October 1998, 77–87.
 37. Grysiewicz, S.S., and Epstein, R. Cashing in on creativity at work. *Psychology Today*, September/October 2000, 62–67.
 38. Adapted from Simpson, L. Fostering creativity. *Training*, December 2001, 54–57; Bridger, C. Thinking innovatively. *Buffalo News*, March 1, 2002, 3–4.
 39. Cosier, R.A., and Schwenk, C.R. Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions. *Academy of Management Executive*, February 1990, 69–74.
 40. Adapted from Duran, G.J., Gomar, E.E., Stiles, M., Vele, C.A., and Vogt, J.F. Living ethics: Meeting challenges in decision making. In *The 1997b Annual: Volume 1, Training*. Copyright © 1997 by Pfeiffer, An Imprint of Jossey-Bass, Inc., Publishers, San Francisco, Calif.: 127–135. Used with permission.
 41. Adapted from Wellaufer, S. Nestlé's Peter Brabeck: The business case against revolution. *Harvard Business Review*, February 2001, 112–121. For more information on Nestlé, visit the organization's home page at <http://www.nestle.com>.

Capítulo 14

1. Adapted from Ward, H. The ASP model hits the hut. *Computer Weekly*, November 2, 2000, 18; O'Keefe, B. What do KFC and Pizza Hut conjecture up abroad? Are they American symbols? Or have they become global brands. Tricon, the company that owns them both, is betting on the latter. *Fortune*, November 26, 2001, 102ff; personal conversations with Barry Mike, director of internal communications, Pizza Hut, March 2002, Dallas, Texas.
2. Pitts, R.A., and Lei, D. *Strategic Management*, 3rd ed. Cincinnati: South-Western, 2003.
3. Lawrence, T.B., and Jennings, P.D. The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 2001, 26, 624–644; Levitt, R.E., Thompson, J.D., Christiansen, T.R., Kunz, J.C., and Nass, Y.C. Simulating project work processes and organizations: Toward a micro organization theory of organization design. *Management Science*, 1999, 45, 1479–1493.
4. Personal conversation with J. Birch, director of operations, Pizza Hut, Dallas, Texas, January 2002.
5. Porter, M.E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980; see also Kraatz, M.S., and Zajac, E.J. How organizational resources affect strategic change and

- performance in turbulent environment. *Organization Science*, 2001, 12, 632–657.
6. Adapted from Pitts, R.A., and Lei, D. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. Cincinnati: South-Western, 2000, 92–94; Vinzant, C. How do you say “labor shortage”? *Fortune*, September 18, 2000, 342ff; Slurpee and sushi. *Restaurants & Institutions*, September 15, 2000, 18ff.
 7. Thompson, J.D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967; Katz, N. Sport teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(3), 56–69.
 8. Burns, T, and Stalker, G. *The Management of Innovation*. London: Social Science Paperbacks, 1961, 96–125.
 9. Adapted from Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization* (trans. Parsons, T.). New York: Oxford University Press, 1947, 329–334.
 10. Hellriegel, D., Jackson, S.J., and Slocum, J.W., Jr. *Management: A Competency Based Approach*, 9th ed. Cincinnati: South-Western, 2002, 281.
 11. Barry Mike.
 12. Carpenter, M.A., Sanders, Wm.G., and Gregersen, H.B. Building human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 493–512; Kostova, K., and Zaheer, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 1999, 24, 64–81.
 13. See www.kendallhq.com (January 2002); Morrison, A.J., Ricks, D.A., and Roth, K. Globalization versus regionalization: Which way for the multinational? *Organizational Dynamics*, Winter 1991, 17–29.
 14. Personal conversation with M. Bohn, director of business systems, Celanese Chemical Corporation, Dallas, Texas, January 2002.
 15. See www.utc.com (January 2002).
 16. Pitts and Lei, *Strategic Management*.
 17. Adapted from Ransom, S., Mike, B., Lonsdale, J., Gordon, S., and Cones, J. International business: Quick service restaurant industry in China. Unpublished manuscript, Cox School of Business, May 2000.
 18. Reagans, R., and Zuckerman, E.W. Networks, diversity and productivity: The social capital of corporate R & D teams. *Organization Science*, 2001, 12, 501–517; Galbraith, J.R. *Competing with Flexible Lateral Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.
 19. Gupta, A.K., and Govindarajan, V. Converting global presence into global competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(2), 45–58.
 20. See www.unctad.org, accessed October 1, 2001; after opening this Web site, search for *Global economic trends and prospects*.
 21. Ancona, D., Kochan, T.A., Sully, M., Van Maanen, J., and Westney, D.E. *Organizational Behavior & Processes*. Cincinnati: South-Western, 1999, 9–20.
 22. Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J., and Kraimer, M.L. Social networks and performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 316–325; Miles, R.E., and Snow, C.C. The new network firm. *Organizational Dynamics*, Spring 1995, 5–18.
 23. Lichtenstein, B.B. Self-organized transitions: A pattern amidst the chaos of transformative change. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(4), 128–141; Alvarez, S.A., and Barney, J.B. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(1), 139–148.
 24. Markus, M.L., Manville, B., and Agres, C.E. What makes a virtual organization work? *Sloan Management Review*, 2000, 42(1), 13–27; Maznevski, M.L., and Chudoba, K.M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness for virtual organizations. *Organization Science*, 2000, 11, 473–492.
 25. Adapted from Prokeach, S.E. Unleashing the power of learning: An interview with British Petroleum’s John Browne. *Harvard Business Review*, September–October 1997, 147–168.
 26. Adapted from Pasmore, W.A. *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*. New York: John Wiley & Sons, 1988, 157–186.
 27. Adapted from Byrne, J.A., and Elgin, B. Cisco behind the hype. *Business Week*, January 21, 2002, 55–61; Pitts and Lei, *Strategic Management*, 2003; Lei, D., and Slocum, J.W., Jr., Organization design to renew competitor advantage. *Organizational Dynamics*, 2002, 31, 1–18.

Capítulo 15

1. Adapted from McLaughlin, C. A strong foundation. *Training*, 2001, 38(3), 80ff; see also <http://www.tdindustries.com> (March 2002).
2. Meyer, D.E. Radical change, the quiet way (changing corporate culture). *Harvard Business Review*, October 2001, 92–104.
3. Trice, H.M., and Beyer, J.M. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993, 1–8.
4. Martin, J. *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press, 1992.
5. Gibson, C.B., and Zellmer-Bruhn, M.E. Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46, 274–298.
6. Higgins, J.M., and McAllaster, C. Want innovations? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 2002, 31, 74–84.
7. Schein, E.H. How culture forms, develops, and changes. In R.H. Kilmann, M.I. Saxton, and R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 15–43; Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, 49–84.

8. Schein, E.H. Organizational culture. *American Psychologist*, 1990, 45, 109–119.
9. Adapted from Ball, J. Your career matters: DaimlerChrysler's transfer woes. *Wall Street Journal*, August 24, 1999, B1ff; Bradsher, K. Management by two cultures may be a growing source of strain for DaimlerChrysler. *New York Times*, March 24, 1999, C2.
10. Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., and Neale, M.A. Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work process and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43, 749–779; Kahnweiler, W.M. Executive managers: Cultural expectations through stories about work. *Journal of Applied Management Studies*, 1997, 6(2), 117–139.
11. Buller, P.F., and Schuler, R.S. *Managing Organizations and People*. Cincinnati: South-Western, 2000, 280–301.
12. Trice and Beyer, 115–116.
13. Personal conversation with James Donaldson, vice president, Global Trust, Chase Manhattan Private Bank, New York, February 2002.
14. Personal conversation with Christi Clinger, operations manager, Mary Kay Cosmetics, Dallas, Texas, February 2002.
15. Freiberg, J., and Freiberg, K. *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Austin, Texas: Bard, 1996.
16. Schein, *American Psychologist*, 109–119.
17. Jermier, J., Slocum, J.W., Jr., Fry, L., and Gaines, J. Organizational subculture in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and façade of an official culture. *Organization Science*, 1991, 2, 170–194.
18. Adapted from Shellenbarger, S. From Harley factories to gold mines, more bosses get it. *Wall Street Journal*, July 21, 1999, B1ff; Teerlink, R., and Ozley, L. *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
19. Hellriegel, D., Jackson, S.E., and Slocum, J.W., Jr. *Management: A Competency Based Approach*, 9th ed. Cincinnati: South-Western, 2002, 489–493.
20. Kerr, J., and Slocum, J.W., Jr. Managing corporate cultures through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1987, 1(2), 99–108.
21. Adapted from the Synovus Web site at <http://www.synovus.com>, accessed March 2002.
22. DeLong, D.W., and Fahey, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(4), 113–127.
23. Adapted from Duffy, M., and Dickerson, J.F. Enron spoils the party. *Time*, February 4, 2002, 20–25; Landers, J. Enron panel says many share blame. *Dallas Morning News*, February 3, 2002, A1ff; Oldham, C. Diary of deception. *Dallas Morning News*, February 3, 2002, 3H–4H; Miller, S. To tell the truth. *People Weekly*, February 4, 2002, 63ff; Greider, Wm. Crimes in the suites. *The Nation*, February 4, 2002, 11ff; Eisenberg, D. Ignorant & poor? *Time*, February 11, 2002, 37–39; Eichenwald, K., and Henriques, D.B. Enron's many strands: The Company unravels; Enron buffed image to a shine even as it rotted from within. *New York Times*, February 10, 2002, A1ff.
24. Pruzan, P. The question of organizational consciousness: Can organizations have virtues and visions? *Journal of Business Ethics*, 2001, 29, 271–280.
25. Adapted from Smith, D.M. *Women at Work*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000, 139–143.
26. O'Reilly, C.A., and Chatman, J.A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18. Greenwich, Conn: JAI Press, 1996, 157–200.
27. See the Walt Disney Company Web site at <http://www.disney.com> (March 2002).
28. Young, D.W. The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 2000, 43(5), 19–29; Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J., and Kraimer, M.L. Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 316–325.
29. Adapted from Reiss, M.C., and Mitra, K. The effects of individual differences factors on the acceptability of ethical or unethical workplace behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1998, 17, 1581–1593.
30. Adapted from Freiberg and Freiberg; Buller and Schuler, 261–279; Brooker, K. The chairman of the board looks back. *Fortune*, May 28, 2001, 62ff; see also the Southwest Airlines Web site at www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html (March 2002).

Capítulo 16

1. Adapted from Breen, B., and Dahle, C. 20/20 Change agent. *Fast Company*, December 1999, 402ff.
2. Weick, K.E., and Sutcliffe, K.M. *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
3. Cummings, T.G., and Worley, C.G. *Organizational Development and Change*, 7th ed. Cincinnati: South-Western, 2001, 359–362.
4. Gupta, A.K., and Govindarajan, V. Converting global presence into global competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(2), 45–58.
5. Pearlson, K.E., and Saunders, C.S. There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, 2001, 15(2), 117–128.
6. Siehman, P. How a tighter supply chain extends the enterprise. *Fortune*, November 8, 1999, 272A–272B.
7. Kanter, R.M. Managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational Dynamics*, Summer 1999, 7–23.
8. Maznevski, M.L., and Chudoba, K.M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 2000, 11, 473–492.
9. Kanter, R.M. Strategy as improvisational theater: Companies that want to outpace the competition throw

- out the script and improve their way to new strategies. *Sloan Management Review*, 2002, 43(2), 76–82.
10. Kador, J. The end of work as we know it: They're mobile, they're in demand, and armed with skills. Today's contingent workforce. *InfoWorld*, August 21, 2000, 63ff.
 11. Chang, S.G.C., and Ledford, G.E. A hierarchical construct of self-management leadership and its relations to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 1997, 50, 275–309.
 12. Adapted from <http://www.corning.com>, accessed April 12, 2002; Corning to build plant in China. *New York Times*, May 8, 1998, C6(N).
 13. Quy, N.H. Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 2001, 26, 601–625.
 14. Beer, M. How to develop an organization capable of sustained high-performance: Embrace the drive for results–capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 2001, 29, 233–247.
 15. Beer, M., and Nohria, N. Resolving the tension between theories E and O of change. In M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000, 1–34.
 16. Weber, J. *Champion International*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000, Case # 9-499-019.
 17. Collingswood, H., and Coutu, D.L. Jack on Jack: The HBR Interview. *Harvard Business Review*, 2002, 80(2), 88–94; Welch, J.F., Jr. *Jack: Straight From the Gut*. New York: Warner Business Books, 2001.
 18. Dent, E.B., and Goldberg, S.G. Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 1999, 35, 25–41; Kraatz, M.S., and Moore, J.H. Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, 120–143.
 19. Cummings and Worley, 10–11.
 20. Adapted from Nutt, P.C. *The Tolerance for Ambiguity and Decision Making*. Columbus, Ohio: Fisher School of Business, 2002. Used with permission.
 21. Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951; Lewin, K. Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1947, 1, 5–41; Zand, D.E. Force field analysis. In N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Oxford, England: Blackwell, 1995, 160–161.
 22. Blood in the boardroom: More CEOs are being sacked than ever before by antsy investors and impatient directors. *Time*, November 6, 2000, 98ff; Kemp, G. How can P&G rebuild its sliding reputation? *Marketing*, June 15, 2000, 17.
 23. Adapted from Maxwell, R. How do we break out of the box we're stuck in? *Fast Company*, November 2000, 260ff.
 24. Cummings and Worley, 134–140; Born, D., and Mathieu, J.E. Differential effects of survey-guided feedback: The rich get richer and the poor get poorer. *Group & Organization Development*, 1996, 21, 388–404.
 25. Collins, M.L. *360 Feedback: A Manager's Guide*. Plano, Tex.: Thin Book Services, 2000.
 26. Voight, M., and Callaghan, J. A team building intervention program: Application and evaluation with two university soccer teams. *Journal of Sport Behavior*, 2001, 24, 420–431.
 27. Meyerson, D.E. Radical change, the quiet way. *Harvard Business Review*, 2001, 79(9), 92–101.
 28. Taylor, A. III. The fiasco at Ford. *Fortune*, February 4, 2002, 111–112.
 29. Adapted from <http://www.kmart.com>, accessed April 12, 2002; Muller, J. Kmart's shopping list for survival. *Business Week*, March 25, 2002, 38.
 30. R.L. Lowman, (ed.), *The Ethical Practice of Psychology in Organizations*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1998.
 31. Adapted from Maurer, R. Working with resistance to change: The support for change questionnaire. In J.W. Pfeiffer (ed.), *The 1996 Annual—Volume 2 Consulting*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1996, 161–174.
 32. Adapted from McGill, A. How Allen Questrom saved JCPenney. *D Magazine*, April, 2002, 33–35. Used with permission.

Casos de integración

1. The hospital budget stipulated how many persons in each category could be employed, so this interchange of personnel among the units seemed to be the best answer to solving the problem of emergency needs and excessive patient loads in any one department.

ÍNDICE DE AUTORES

A

Ackroyd, S., R-8n.4 (195)
Adams, J. S., R-6n.23 (135)
Adler, J., R-8n.24 (179), R-8n.42 (188)
Adler, N. J., R-1n.24 (18), R-3n.8 (71),
R-4n.7 (96), R-5n.7 (121)
Agres, C. E., R-15n.24 (369)
Aiman-Smith, L., R-7n.21 (158)
Aitken, S., R-8n.36 (184)
Alban-Metcalf, R. J., R-11n.14 (277)
Alexander, S., R-9n.21 (203)
Al-Habib, M., R-5n.14 (127)
Alimo-Metcalf, B., R-11n.14 (277)
Al-Khatib, J. A., R-5n.14 (127)
Allen, D. G., R-13n.25 (311)
Allen, R. E., R-5n.21 (133)
Alvarez, S. A., R-14n.23 (368)
Amabile, T. M., R-14n.36 (338)
Ambrose, M. L., R-4n.4 (92),
R-5n.6 (119)
Ancona, D., R-14n.21 (367)
Anders, G., R-8n.1 (193)
Andersen, P. A., R-12n.22 (308)
Anderson, K. S., R-10n.26 (242)
Anderson, T. D., R-11n.13 (277)
Anderson, T., 240
Andersson, L. M., R-7n.17 (176)
Ante, S. E., R-12n.17 (303)
Anthony, W. P., R-7n.11 (172)
Aquino, K., R-13n.25 (311)
Argyris, C., R-10nn. 6, 7 (229)
Arthur, J. B., R-7n.21 (158)
Ashforth, B. E., R-8n.28 (181)
Atkinson, W., R-8n.18 (176)
Avedisian, J., 414
Avolio, B. J., R-11n.4 (272), R-11n.7
(275), R-11n.14 (277)
Axtrell, R. E., R-3n.9 (71)
Ayling, P., R-3n.3 (67)
Ayres, C. M., R-12n.5 (293)

B

Bachrach, D. G., R-6n.28 (138)
Badham, R., 335
Bales, R. E., R-9n.29 (210)
Ball, G. A., R-4n.14 (102)
Ball, J., R-15n.9 (383)
Bandura, A., R-5n.18 (106)
Bannan, K., R-12n.25 (287)
Barki, H., R-9n.46 (218),

R-10n.16 (237)
Barnard, C. I., R-10n.12 (232)
Barnes, F. C., R-9n.49 (223)
Barney, J. B., R-14n.23 (368)
Baron, R. A., 178, R-7n.12 (173)
Barone, M., R-12n.21 (282)
Barrick, M. R., R-2n.7 (41)
Barrier, M., R-11n.18 (281)
Barsade, S. G., R-15n.10 (383)
Barsouz, J. L., R-4n.27 (82)
Bartel, C. A., R-4n.28 (83)
Barton, L., R-11n.16 (260)
Baskerville, D. M., R-10n.29 (246)
Bass, B. M., R-10n.11 (254), R-11n.3
(272), R-11n.14 (277)
Bavelas, A., 439
Becker, W. S., R-5n.8 (121)
Beer, M., R-16n.14 (410), R-16n.15
(411)
Beirne, M., R-8n.11 (198)
Ben-Avi, I., R-7n.15 (174)
Bendoly, E., R-6n.28 (138)
Bennis, W., 251
Benoit, W. L., R-12n.7 (295)
Bergquist, J., R-1n.1 (3), R-1n.8 (7)
Bernick, C. L., R-6n.32 (142)
Bernstein, P. L., R-13n.24 (333)
Berry, L. L., R-6n.1 (145)
Besser, T. L., R-4n.11 (98), R-9n.33 (212)
Beyer, J. M., 385, R-11nn. 10, 11 (277),
R-15n.3 (378), R-15n.12 (384)
Bird, A., R-1n.28 (21)
Blanchard, K. H., 258, R-11n.14 (257)
Bliese, P. D., R-7n.7 (170)
Blitt, B., R-9n.47 (218)
Bluedorn, A. C., 310, R-13n.24 (309)
Bobko, P., R-5n.24 (112), R-7n.26
(159)
Bolino, M. C., R-3n.12 (73), R-6n.27
(138), R-12n.8 (295)
Bommer, W. H., R-12n.23 (283)
Bonevento, M., R-12n.13 (298)
Bono, J. E., R-2n.10 (44), R-5n.21 (108)
Born, D., R-16n.24 (423)
Borton, L., R-6n.16 (153)
Bowie, N., R-13n.5 (322)
Box, T., R-2n.19 (51)
Bracken, D. W., R-12n.19 (306)
Bradfield, M., R-13n.25 (311)
Bradford, S., 10
Bradsher, K., R-15n.9 (383)

Brass, D. J., R-8n.6 (195)
Braverman, M., R-9n.3 (228)
Breen, B., R-16n.1 (405)
Brehm, B. A., R-8n.32 (183)
Brelis, M., R-4n.23 (79)
Brenneman, G., R-11n.16 (279)
Brett, J. M., R-10n.25 (242)
Brewster, C., R-5n.14 (127)
Breznitz, S., R-7n.5 (169)
Bridger, C., R-14n.38 (339)
Brinson, S. L., R-12n.7 (295)
Brockner, J., R-4n.29 (83), R-6n.26
(138)
Brooker, K., R-16n.30 (403)
Brover, S. L., R-13n.25 (311)
Brown, E., R-12n.25 (287)
Brown, J. S., 329
Brown, S. P., R-2n.12 (44), R-2n.13 (46),
R-3n.24 (54), R-5n.19 (107)
Browning, L. D., R-11n.11 (277)
Bryant, R. A., R-7n.4 (168)
Buchanan, D., 335
Buller, P. F., R-10n.26 (242), R-15n.11
(384), R-16n.30 (403)
Burger, J. M., 45
Burnham, D., R-5n.11 (124)
Burns, T., R-14n.8 (355)
Buss, D. D., R-2n.35 (26)
Butterfield, K. D., R-4n.14 (102)
Byrne, D., 178, R-7n.12 (173)
Byrne, J. A., R-11n.13 (257), R-15n.27
(375)

C

Cabana, S., R-8n.13 (199)
Cable, M., R-3n.23 (54)
Cady, S. H., R-3n.12 (73), R-12n.8 (295)
Caitlin, L., R-11n.21 (268)
Callaghan, J. A., R-16n.26 (425)
Caminti, S., R-2n.15 (48)
Caouette, M., 204, R-9n.24 (204)
Cappelli, P., R-7n.20 (156)
Carlson, J. R., R-12n.4 (292)
Carpenter, M. A., R-14n.12 (360)
Carroll, A. B., R-3n.27 (56), R-13n.2
(320)
Cashman, T., R-7n.20 (156)
Caspi, A., R-2n.4 (39)
Challagalla, G., R-5n.19 (107)
Chang, S. G. C., R-16n.11 (409)

- Chappell, D., R-8n.19 (176)
 Charan, R., R-13n.21 (331)
 Chatman, J. A., 380, R-2n.14 (47),
 R-9n.30 (211), R-15n.10 (383),
 R-15n.26 (397)
 Chattopadhyua, P., R-3n.7 (70)
 Chaudhry, A. M., 198
 Chen, A., R-5n.1 (116)
 Chen, X., R-12n.18 (305)
 Cherwitz, N., R-8n.36 (184)
 Christiansen, T. R., R-14n.3 (347)
 Chudoba, K. M., R-15n.24 (369),
 R-16n.8 (408)
 Clampitt, P. G., R-7n.20 (156)
 Clifton, D. O., R-1n.10 (9)
 Cohen, A., R-6n.15 (153)
 Cole, W., R-6n.1 (145)
 Colella, A., R-3n.17 (76), R-6n.24 (135)
 Coleman, F. T., R-13n.12 (326)
 Collingswood, H., R-16n.17 (411)
 Collins, M. L., R-16n.25 (424)
 Colquitt, J. A., R-6n.28 (138)
 Colvin, A. J. S., R-7n.20 (156)
 Cones, J., R-14n.17 (364)
 Conger, J. A., R-11n.10 (277), R-11n.5
 (273), R-11n.8 (275)
 Conlin, M., R-3n.17 (76)
 Conlon, D. E., R-6n.28 (138)
 Connant, C., 457
 Cooper, C. L., R-10nn. 6, 7 (229),
 R-3n.32 (63)
 Cortina, J. M., R-6n.10 (149)
 Cosier, R. A., 340, R-14n.39 (340)
 Costa, P. T., 41, R-2n.7 (41)
 Cote, S., R-2n.17 (49)
 Coutu, D. L., R-16n.17 (411)
 Cox, T., Jr., R-1n.10 (9)
 Crant, J. M., R-2n.7 (41)
 Cron, W. L., 47, 132, 150, R-2n.12 (44),
 R-2n.13 (46), R-6n.9 (149)
 Cross, S. E., R-2n.5 (39)
 Crowson, J. J., 50, R-2n.18 (50)
 Cummings, J. G., 413
 Cummings, L. L., R-5n.8 (121),
 R-15n.26 (397)
 Cummings, T. B., 158
 Cummings, T. G., R-7n.17 (155),
 R-16n.3 (406), R-16n.19 (417),
 R-16n.24 (423)
- D**
- Daft, R. L., R-12n.4 (292)
 Dahle, C., R-9n.44 (217), R-16n.1 (405)
 Damserau, F., R-10n.12 (255)
 Daniels, C., R-4n.19 (78)
 Danon, E., R-4n.29 (83)
 Davidson, O. B., R-4n.21 (78)
 Davis, S., 25, R-2n.34 (25)
 Dawson, C., R-7n.29 (162)
 de Bono, E., 338, R-14n.35 (337)
 DeFrank, R. S., R-8n.25 (179)
 DeKock, R., R-7n.20 (156)
 Delahoussaye, M., R-2n.22 (54)
 Delano, J., R-1n.29 (21)
 Delbecq, A. L., R-8n.35 (184)
 DeLong, D. W., R-15n.22 (392)
 DeMarie, S. M., R-9n.19 (201)
 Denenberg, R. V., R-9n.3 (228)
 DeNisi, A. S., R-12n.19 (306)
 Dent, E. B., R-16n.18 (415)
 Denton, D. K., R-9n.27 (207)
 Deogun, N., R-13n.32 (336)
 Dequech, D., R-13n.23 (332)
 Dess, G. P., R-7n.19 (156)
 Dessler, G., R-3n.24 (54)
 DeVoe, D., R-5n.10 (122)
 Dickerson, J. F., R-15n.23 (394)
 DiMartino, V., R-8n.19 (176)
 Dobbs, K., R-2n.22 (54)
 Donaldson, T., R-1n.19 (15)
 Dormann, C., R-2n.20 (51)
 Dornheim, L., R-3n.32 (63)
 Doucet, M. S., R-10n.10 (231)
 Dowling, K. L., R-9n.40 (215)
 Drago, M., R-3n.28 (57)
 Dragoi, V., R-4n.5 (93)
 Drain, M., R-3n.5 (69)
 Duffy, M. K., R-2n.8 (42)
 Duffy, M., R-15n.23 (394)
 Dulebohn, J. H., R-13n.31 (335)
 Dunnette, M. D., 41, R-4nn. 2, 3 (92),
 R-9n.31 (211), R-10n.14 (232)
 Duran, G. J., R-14n.40 (342)
 Dweck, C. S., R-2n.12 (44)
- E**
- Earley, P. C., R-1n.30 (22), R-7n.10
 (172)
 Early, S., 50, R-2n.18 (50)
 Eckberg, S., R-4n.9 (97)
 Eden, D., R-4n.21 (78), R-8n.30 (181)
 Edmondson, A., R-9n.48 (221)
 Egan, G., R-11n.15 (278)
 Eichenwald, K., R-15n.23 (394)
 Eisenberg, D., R-15n.23 (394)
 Elgin, B., R-15n.27 (375)
 Elizur, D., R-5n.11 (124)
 Elkins, T. J., R-4n.25 (80)
 Ellinor, L., R-1n.7 (7)
 Ellison, L., R-2n.1 (37)
 Epstein, R., R-14n.37 (339)
 Erez, A., R-6n.6 (148)
 Etzion, D., R-4n.29 (83), R-8n.30
 (181)
 Evans, G., 444
 Evans, J., R-13n.16 (328)
 Everly, G. S., 171
- F**
- Fabrigar, L. R., R-2n.16 (48)
 Fahey, L., R-15n.22 (392)
 Fandt, P. M., R-3n.12 (73), R-12n.8
 (295)
 Farah, M. J., R-3n.5 (69)
 Fehrman, J., R-10n.1 (249)
 Feldman, D. C., R-9n.32 (212)
 Fenn, D., R-6n.13 (152)
 Fernandez, C. F., R-11n.15 (259)
 Ferrell, L., R-1n.19 (15), R-13n.2
 (320)
 Ferrell, O. C., R-1n.19 (15), R-13n.2
 (320)
 Ferris, G. R., R-7n.11 (172), R-13n.31
 (335)
 Fickenscher, L., R-6n.15 (153)
 Fisher, B., R-7n.22 (158)
 Fisher, J. R., Jr., R-14n.35 (337)
 Fisher, R., 238, R-10n.19 (237),
 R-10n.20 (238)
 Fishman, C., R-8n.17 (201), R-12n.25
 (287)
 Fleenor, J. W., R-12n.19 (306)
 Fleishman, E. A., R-10n.12 (255)
 Fleming, G. P., R-9n.41 (216)
 Flynn, F. J., R-2n.14 (47), R-9n.30
 (211)
 Foster, M., R-10n.28 (243)
 Fox, J., R-7n.23 (158)
 Fraedrich, J., R-1n.19 (15), R-13n.2
 (320)
 Framinan, E., R-13n.9 (324)
 Francesco, A. M., R-12n.10 (297)
 Frank, A., R-4n.23 (79)
 Frazer, R. A., R-3n.15 (75)
 Freiberg, J., R-15n.15 (386), R-16n.30
 (403)
 Freiberg, K., R-15n.15 (386), R-16n.30
 (403)
 French, J. R. P., R-10n.11 (231)
 Frey, L. R., R-12n.16 (300)
 Friedlander, F., R-8n.35 (184)
 Friedman, M., R-7n.9 (170)

- Friedman, R. A., R-10n.23 (240)
 Frink, D. D., R-7n.11 (172)
 Fry, L., R-15n.17 (386)
 Fryer, B., R-10nn. 5, 6 (252), R-10nn.
 7-9 (253)
 Fudge, R. S., R-6n.21 (133)
 Fulfer, M., R-12n.22 (308)
 Fulmer, R. M., R-1n.6 (7)
 Funder, D. C., R-3n.14 (74)
 Funk, S., R-13n.30 (334)
- G**
- Gaines, J., R-15n.17 (386)
 Galbraith, J. R., R-14n.18 (364)
 Gale, J., R-10n.28 (243)
 Ganesan, S., R-5n.19 (107)
 Gannon, M., R-1n.23 (18), R-12n.11
 (297)
 Gardenswartz, L., 397
 Gardner, W. L., R-11n.7 (275)
 Garvin, D. A., 329, R-13n.18 (329)
 Gash, B., 447
 Gelfand, M. J., R-9n.31 (211)
 George, J. M., R-4n.12 (100)
 George, W. W., R-11n.17 (280)
 Gerard, G., R-1n.7 (7)
 Gerhart, B., R-7n.27 (159)
 Ghauri, P. N., R-10n.24 (240)
 Gibson, C. B., R-1n.26 (20), R-1n.30
 (22), R-15n.5 (378)
 Gillespie, M. H., R-12n.1 (289)
 Ginsburg, M., 183
 Girdano, D. A., 171
 Glick, W. H., R-3n.7 (70)
 Goff, L. J., R-11n.1 (271), R-11n.2 (272)
 Gold, B. A., R-12n.10 (297)
 Goldberg, S. G., R-16n.18 (415)
 Goldberger, L., R-7n.5 (169)
 Golden, C. J., R-3n.32 (63)
 Goldman, B. M., R-3n.29 (57)
 Goldsmith, J., 251
 Goldstone, R. L., R-3n.2 (66)
 Goleman, D., R-3n.31 (62)
 Gomar, E. E., R-14n.40 (342)
 Gomez-Majia, L. H., R-7n.21 (158)
 Goodstein, L. D., R-4n.30 (87)
 Gordon, S., R-14n.17 (364)
 Gould, S. J., R-13n.33 (336)
 Gouran, D. S., R-12n.16 (300)
 Govindarajan, V., R-14n.19 (365),
 R-16n.4 (407)
 Graham, S., R-3n.6 (69)
 Green, M. S., R-7n.15 (174)
 Greenhalgh, L., 226
- Greer, C. R., R-5n.15 (127)
 Gregersen, H. B., R-14n.12 (360)
 Gregerson, J., R-2n.32 (24)
 Greider, W., R-15n.23 (394)
 Gross, M. A., R-10n.16 (237)
 Grote, D. F., R-4n.14 (102)
 Gryskiewicz, S. S., R-14n.37 (339)
 Guerrero, L. K., R-10n.16 (237)
 Guinan, P. J., 335
 Gupta, A. K., R-14n.19 (365),
 R-16n.4 (407)
 Guthrie, J., R-7n.18 (155)
- H**
- Haggerty, D. J., R-3n.32 (63)
 Hall, D. T., R-1n.5 (5)
 Hall, E., 297
 Hall, L. E., R-3n.32 (63)
 Hambrick, D. C., R-9n.36 (213)
 Hamel, G., R-13n.33 (336)
 Hammond, J. S., R-13n.19 (330)
 Hammonds, K. H., R-1n.13 (12),
 R-10n.4 (252)
 Hare, A. P., R-8n.5 (195)
 Harris, E. E., R-10n.12 (255)
 Harris, P. R., R-1n.23 (18)
 Harris, T. E., R-12n.2 (290)
 Harrison, E. F., R-13n.17 (329)
 Hartwick, J., R-10n.16 (237)
 Harvey, A. G., R-7n.4 (168)
 Hassel, G., R-13n.6 (324)
 Hawn, C., R-2n.1 (37)
 Hayzak, G., R-9n.20 (202)
 Hellriegel, D., R-14n.10 (358),
 R-15n.19 (387)
 Henderson, J. M., R-3n.4 (67)
 Hendrickson, A. R., R-9n.19 (201)
 Henriques, D. B., R-15n.23 (394)
 Herbert, T. T., R-4n.30 (87)
 Herman, M. S., R-10n.28 (243)
 Hersey, P., 258, R-11n.14 (257)
 Herzberg, F. I., R-5n.13 (126)
 Hiber, G. P., R-3n.7 (70)
 Hickson, M. L., R-13n.23 (309)
 Hiebert, M., R-10n.3 (251)
 Higgins, J. M., R-15n.6 (379)
 Hilb, M., R-2n.9 (43)
 Hinds, P., R-8n.16 (200)
 Hinton, P. R., 73, R-4n.26 (82)
 Hofstede, G., R-1n.25 (18), R-12n.11
 (297)
 Hogan, R. T., 41
 Hollenbeck, J. R., 150, 161, R-6n.10
 (149)
- Hollensbe, E. D., R-7n.18 (155)
 Hollett, N., R-10n.28 (243)
 Hollingworth, A., R-3n.4 (67)
 Holmes, T. H., R-8n.23 (178)
 Homans, G. C., R-8n.2 (194)
 Hoobler, D. J., R-6n.29 (139)
 Hooijberg, R., 388
 Hooks, K. L., R-10n.10 (231)
 Hough, L. M., 41, R-4nn. 2, 3 (92),
 R-9n.31 (211), R-10n.14 (232)
 House, R. J., R-1n.27 (20), R-4n.7 (96),
 R-11n.7 (275), R-11n.8 (275)
 Howard, J. M., R-3n.30 (61)
 Howard, P. J., R-3n.30 (61)
 Huber, V. L., R-4n.6 (94), R-4n.17 (106)
 Hunnicutt, D., R-8n.40 (186)
 Hunt, J. G., R-11n.8 (275), R-11n.10
 (277)
- I**
- Ivancevich, J. M., R-8n.25 (179)
- J**
- Jablin, F. M., R-1n.7 (7)
 Jackofsky, E. F., R-5n.15 (127)
 Jackson, S. E., R-1n.12 (12), R-5n.15
 (127), R-7n.22 (158), R-15n.19
 (387)
 Jackson, S. J., R-14n.10 (358)
 Jacobsen, C., R-11n.7 (275)
 Jago, A. G., R-11n.17 (260)
 James, T. M., R-13n.4 (320)
 Jamieson, L. F., R-7n.10 (172)
 Janada, L., R-2n.3 (38)
 Jandt, F. E., R-13n.23 (309)
 Janis, L. L., R-9n.35 (213)
 Jankowski, M., R-10n.21 (239)
 Javidan, M., R-1n.27 (20), R-4n.7 (96)
 Jehn, K. A., 380
 Jennings, M. M., R-13n.10 (325)
 Jensen, M. A. C., 203, R-9n.22 (203)
 Jermier, J. M., R-12n.22 (283),
 R-15n.17 (386)
 Jex, S. M., R-7n.3 (168), R-7n.7 (170),
 R-8n.26 (179)
 John, O. P., 41, R-2n.2 (38), R-2nn. 4, 5
 (39), R-2n.7 (41), R-3n.6 (69)
 Johnson, C., R-9n.42 (217)
 Johnson, D. E., R-11n.14 (257)
 Jones, D., R-13n.3 (320)
 Jones-Yang, D., R-5n.1 (116)
 Jordan, J., R-13n.9 (324)
 Judge, T. A., R-2n.3 (38), R-2n.10 (44),
 R-5n.21 (108), R-6n.7 (148)

- K**
- Kador, J., R-16n.10 (409)
 Kahn, A., R-10n.8 (229)
 Kahn, R. L., 228
 Kahneman, D., R-13n.25 (333)
 Kahnweiler, W. M., R-15n.10 (383)
 Kanfer, R., R-4n.3 (92), R-5n.3 (117)
 Kanter, R. M., R-16nn. 7, 9 (408)
 Kantrowitz, T. M., R-5n.3 (117)
 Kanungo, R. N., R-11n.5 (273)
 Kaplan, A. R., R-5n.8 (121)
 Kaptein, M., R-6n.14 (152)
 Karakowsky, L., R-3n.16 (75)
 Kasof, J., R-4n.24 (79)
 Kasser, T., R-7n.18 (155)
 Katz, H. C., R-7n.20 (156)
 Katzenbach, J. R., 424
 Kaufman, C. F., 310, R-13n.24 (309)
 Keenan, F., R-12n.17 (303)
 Keeney, R. L., R-13n.19 (330)
 Kemp, G., R-16n.22 (420)
 Kerr, J., R-15n.20 (389)
 Kerr, S., R-4n.8 (96), R-12n.22 (283)
 Kets de Vries, M. F. R., R-11n.9 (276)
 Kierein, N. M., R-4n.22 (78)
 Kiesler, S., R-8n.16 (200)
 Kilduff, M., R-8n.6 (195)
 Kilmann, R. H., R-10n.29 (246),
 R-15n.7 (380)
 Kindler, H. S., 183
 King, D. G., R-8n.10 (197)
 King, M. L., R., R-11n.12 (277)
 King, R. T., Jr., R-9n.25 (205)
 Kinni, T. B., R-5n.20 (108)
 Kirkman, B. L., 200, R-1n.26 (20),
 R-2n.21 (53), R-8n.12 (199),
 R-8n.15 (199)
 Klatt, B., R-10n.3 (251)
 Klein, G., R-13n.20 (330)
 Klein, H. J., 150, R-6n.10 (149)
 Kline, L., R-2n.22 (54)
 Kluger, A. N., R-12n.19 (306)
 Kochan, T. A., R-14n.21 (367)
 Kohls, J. J., R-10n.26 (242)
 Kolb, D. M., R-10n.18 (237)
 Komaki, J. L., R-4n.6 (94)
 Korman, R., R-10n.15 (235)
 Kormanski, C., 203
 Korsgaard, M. A., R-6n.24 (135)
 Korshak, S. R., R-10n.22 (239)
 Kossek, E. E., R-8n.22 (177)
 Kostova, K., R-14n.12 (360)
 Kovach, K. A., R-13n.9 (324)
 Koys, D. J., R-6n.27 (138)
- Kraatz, M. S., R-14n.5 (350), R-16n.18
 (415)
 Kraft, R., R-8n.14 (199)
 Kraimer, M. L., R-2n.7 (41), R-16n.28
 (399)
 Kramer, R. M., R-13n.29 (334),
 R-13n.31 (335)
 Kramer, T. J., R-9n.41 (216)
 Kriska, P., R-5n.16 (128)
 Kroll, L., R-6n.1 (145)
 Kulik, C. T., R-4n.4 (92), R-5n.6 (119)
 Kunz, J. C., R-14n.3 (347)
 Kurlantzick, J., R-6n.25 (138)
 Kurowski, L. L., R-9n.31 (211)
- L**
- La Barre, P., R-9n.38 (215)
 Labich, K., R-12n.7 (295)
 Labig, C. E., Jr., R-10n.24 (240)
 LaFasto, F. M. J., R-1n.30 (22), R-8n.8
 (196)
 Lambert, S. J., R-6n.29 (139)
 Lancaster, H., R-3n.13 (74), H., R-8n.6
 (195), R-9n.26 (205)
 Landers, J., R-15n.23 (394)
 Landy, F. J., 52, R-5n.8 (121)
 Lane, P. M., 310, R-13n.24 (309)
 Lanoue, D., R-5n.14 (127)
 Lapidot, Y., R-8n.30 (181)
 Lapointe, A. B., 50, R-2n.18 (50)
 Larson, C. E., R-1n.30 (22), R-8n.8
 (196)
 Latane, B., R-12n.13 (298)
 Latham, G. P., 147, R-4n.6 (94),
 R-4n.17 (106), R-6nn.3, 4 (146),
 R-6n.5 (147), R-7n.30 (164)
 Lau, D. C., R-1n.12 (12)
 Law, K. S., R-7n.26 (159)
 Lawler, E. E. III., R-7n.27 (159)
 Lawrence, T. B., R-14n.3 (347)
 Lawson, B., R-7n.23 (158)
 Lawson, J. W., 457
 Leary, M. R., R-2n.8 (42)
 Leavitt, H. J., R-9n.34 (213)
 Ledford, G. E., R-16n.11 (409)
 Lee, A. A., R-12n.4 (292)
 Lee, C., R-5n.24 (112), R-7n.10 (172),
 R-7n.26 (159)
 Lee, R. T., R-8n.28 (181)
 Lefford, G., R-7n.27 (159)
 Lei, D., R-14n.2 (346), R-14n.6 (351),
 R-14n.16 (362), R-15n.27 (375)
 Leivo, A. K., R-4n.10 (97)
 Lemoncheck, L., R-8n.21 (177)
- Lencioni, P., R-9n.28 (209)
 Lengel, R. H., R-12n.4 (292)
 Lenzner, R., R-10n.8 (229)
 Leonard, D., R-9n.43 (217)
 Leuser, D. M., 441
 Levi, D., R-8n.3 (194)
 Levitt, R. E., R-14n.3 (347)
 Lewicki, R. J., 226, R-10n.17 (237)
 Lewin, K., R-16n.21 (420)
 Lewis, K., R-3n.29 (57)
 Lewis, R. D., R-9n.40 (215)
 Li, J., R-10n.24 (240)
 Lichenstein, B. B., R-14n.23 (368)
 Liden, R. C., R-14n.22 (368), R-16n.28
 (399)
 Lipman-Blumen, J., R-9n.34 (213)
 Liu, J. H., R-12n.13 (298)
 Locke, E. A., 147, R-2n.3 (38), R-6n.3
 (146), R-6n.5 (147), R-7n.30 (164)
 Long, R., R-7n.25 (159)
 Lonsdale, J., R-14n.17 (364)
 Lowman, R. L., R-16n.30 (427)
 Lublin, J., R-13n.32 (336)
 Lucero, M. A., R-5n.21 (133)
 Ludin, S., R-2n.31 (22)
 Lurey, J. S., R-9n.18 (201)
 Lustig, M. W., R-9n.29 (210)
 Luthans, F., 107, R-1n.4 (5), R-2n.18
 (50), R-4n.15 (103), R-5n.21 (108),
 R-6n.7 (148)
 Luz, J., R-7n.15 (174)
- M**
- Mack, M. H., R-13n.28 (333)
 MacKenzie, S. B., R-12n.23 (283)
 Malouff, J. M., R-3n.32 (63)
 Mandellblit, B. D., R-10n.5 (228)
 Mangaliso, M. P., R-12n.14 (298)
 Mannis, S. C., R-9n.41 (216)
 Manville, B., R-15n.24 (369)
 Manz, C. C., R-5n.23 (110), R-12n.23
 (283)
 Marchetti, M., R-6n.11 (151)
 Markowich, M. M., R-4n.9 (97)
 Markus, H. R., R-2n.5 (39)
 Markus, M. L., R-15n.24 (369)
 Martin, J., R-15n.4 (378)
 Maslow, A. H., R-5n.6 (119), R-5n.8
 (121)
 Masters, S. S., R-6n.26 (138)
 Masterson, S. S., R-3n.29 (57)
 Mathieu, J. E., R-16n.24 (423)
 Maurer, R., R-17n.31 (431)
 Maurer, T. J., R-5n.24 (112)

- Mausner, B., R-5n.13 (126)
 Maxwell, R., R-16n.23 (423)
 May, D. R., R-13n.4 (320)
 Mayer, B., R-10n.13 (232)
 Maznevski, M. L., R-15n.24 (369),
 R-16n.8 (408)
 Mazur, J. E., R-4n.13 (100)
 McAllaster, C., R-15n.6 (379)
 McBey, K., R-3n.16 (75)
 McCartney, S., R-7n.24 (159)
 McClelland, D. C., R-5n.9 (121),
 R-5n.11 (124)
 McCrae, R. R., 41, R-2n.7 (41)
 McDevitt, D., R-1nn. 16, 17 (13, 14)
 McGhee, P., R-8n.33 (184)
 McGill, A., R-17n.32 (432)
 McGuigan, F. J., R-7n.6 (170)
 McKay, B., R-13n.32 (336)
 McKersie, R. B., R-10n.18 (237)
 McLaughlin, C., R-15n.1 (377)
 McMahan, J. T., R-12n.9 (297)
 McMaster, M., R-9n.1 (225)
 McNamara, C., R-1n.21 (16)
 McNatt, D. B., R-4n.22 (78)
 Mehra, A., R-8n.6 (195)
 Mehri, C., R-13n.32 (336)
 Melamed, S., R-7n.15 (174)
 Mendenhall, M., R-2n.9 (43)
 Meyer, C., 25
 Meyer, D. E., R-15n.2 (378)
 Meyerson, D. E., R-16n.27 (425)
 Michalski, W. J., R-8n.10 (197)
 Mike, B., R-14n.17 (364)
 Miles, R. E., R-14n.22 (368)
 Miller, C. C., R-3n.7 (70)
 Miller, S., R-15n.23 (394)
 Milligan, A., R-8n.41 (186)
 Miner, J. B., 46
 Mink, G., R-8n.20 (176)
 Minton, J. W., 226, R-10n.17 (237)
 Mitra, K., R-16n.29 (402)
 Mitroff, I. I., R-3n.27 (56)
 Moger, S., R-9n.23 (204)
 Moore, J. E., R-8n.29 (181)
 Moore, J. H., R-16n.18 (415)
 Moore, N., R-13n.23 (309)
 Moran, L., R-8n.15 (199)
 Moran, R. T., R-1n.23 (18)
 Morrison, A. J., R-14n.13 (361)
 Mortensen, C. D., R-12n.5 (293)
 Mount, I., R-11n.6 (274)
 Mount, M. K., R-2n.7 (41)
 Mowday, R. T., R-3n.24 (54)
 Moyle, P., R-2n.11 (44)
 Muchinsky, P. M., R-8n.43 (189)
 Muczyk, J. P., R-2n.33 (24)
 Mueller, S. L., R-2n.11 (44)
 Mullen, B., R-9n.42 (217)
 Muller, J., R-16n.29 (427)
 Munk, N., R-8n.9 (196)
 Munter, M., 297
 Muoio, A., R-13n.1 (319)
 Murnighan, J. K., R-1n.12 (12)
 Murray, B., R-7n.27 (159)
 Myers, D. G., 82
- N**
- Nass, Y. C., R-14n.3 (347)
 Neale, M. A., R-13n.29 (334),
 R-13n.31 (335), R-15n.10 (383)
 Nelson, J. L., 455
 Newman, K., R-1n.23 (18),
 R-12n.11 (297)
 Ng, K. Y., R-6n.28 (138)
 Ngwenyama, O. K., R-12n.4 (292)
 Nichols, M. P., R-12n.20 (307)
 Nicholson, N., 421, R-16n.21 (420)
 Nohria, N., R-16n.15 (411)
 Noll, D. E., R-10n.27 (243)
 Northouse, P. G., R-10n.10 (254)
 Nowak, A., R-12n.13 (298)
 Nutt, P. C., R-13n.27 (333), R-16n.20
 (418)
- O**
- O'Connor, B., 204, R-9n.24 (204)
 O'Keefe, B., R-14n.1 (346)
 O'Learly-Kelly, A. M., R-6n.10
 (149)
 O'Neil, P. H., R-1n.10 (9)
 O'Reilly, C. A., R-15n.26 (397)
 Obert, S. L., R-9n.22 (203)
 Oddou, G., R-2n.9 (43)
 Oldham, C., R-15n.23 (394)
 Osborn, A. F., R-9n.41 (216)
 Osborn, J. D., R-8n.15 (199)
 Osland, J. S., R-1n.28 (21)
 Ozeki, C., R-8n.22 (177)
 Ozley, L., R-15n.18 (386)
- P**
- Paik, Y., R-10n.25 (242)
 Parachin, V. M., 251
 Parsons, C. K., R-3n.23 (54)
 Pasmore, W. A., R-15n.26 (374)
 Paul, K. P., R-13n.4 (320)
 Payne, D. K., R-5n.11 (124)
 Pearlson, K. E., R-16n.5 (407)
 Pearson, C. M., R-7n.17 (176)
 Peeke, P., R-8n.34 (184)
 Pehamoch, N., R-6n.22 (135)
 Peiperl, M. A., R-12n.19 (306)
 Penner, L. A., R-6n.28 (138)
 Perrewé, P. L., R-7n.11 (172)
 Perry, H. R., R-3n.1 (65)
 Pervin, L. A., 41, R-2n.2 (38), R-2nn. 4,
 5 (39), R-2n.6 (40), R-2n.7 (41),
 R-3n.6 (69)
 Peterson, M., R-5n.25 (113)
 Petrock, F., 388
 Petty, R. E., R-2n.16 (48)
 Pfeffer, J., R-11n.19 (282), R-13n.29
 (334)
 Pfeiffer, J. W., 10, 203, R-3n.30 (61),
 R-4n.30 (87), R-17n.31 (431)
 Pham, C., R-6n.16 (153)
 Phillips, J. S., R-4n.25 (80)
 Picken, J. D., R-7n.19 (156)
 Pierce, H. R., R-5n.24 (112)
 Pillutla, M. M., R-12n.18 (305)
 Pinsonneault, A., R-9n.46 (218)
 Pitts, R. A., R-14n.2 (346), R-14n.6
 (351), R-14n.16 (362), R-15n.27
 (375)
 Piturro, M., R-10n.4 (228)
 Plomin, R., R-2n.4 (39)
 Podsakoff, P. M., R-6n.28 (138),
 R-12n.23 (283)
 Polzer, J. T., R-10nn. 6, 7 (229),
 R-15n.10 (383)
 Poole, M. S., R-12n.16 (300)
 Porath, C. L., R-7n.17 (176)
 Porter, C. O., R-6n.28 (138)
 Porter, L. W., R-3n.24 (54)
 Porter, M. E., 350, R-14n.5 (350)
 Poyatos, F., R-12n.22 (308)
 Prencipe, L. W., R-5n.10 (122)
 Pritzker, S. R., R-4n.24 (79)
 Prokeach, S. E., R-15n.25 (371)
 Pruzan, P., R-15n.24 (395)
 Puffer, S. M., R-11n.16 (279)
 Puranam, P., R-11n.8 (275)
 Purser, R., R-8n.13 (199)
 Putnam, L. L., R-1n.7 (7)
- Q**
- Quinn, R. E., 388, R-1n.10 (9)
 Quy, N. H., R-16n.13 (410)
- R**
- Rachlin, H., R-5n.22 (109)

- Rahe, R. H., R-8n.23 (178)
 Rahim, M. A., R-9n.2 (226), R-10n.29 (246)
 Raiffa, H., R-13n.19 (330)
 Raisingham, M. S., R-9n.18 (201)
 Ramirez, G. G., R-11n.8 (275)
 Ramsey, R. D., R-1n.1(3)
 Ransom, S., R-14n.17 (364)
 Raven, B., R-10n.11 (231)
 Reagans, R., R-14n.18 (364)
 Reavis, J. D., 451
 Reed, P., R-4n.16 (104)
 Rees, F., R-1n.30 (22)
 Reiss, M. C., R-16n.29 (402)
 Richards, T., R-9n.23 (204)
 Ricks, D. A., R-14n.13 (361)
 Rifkin, G., R-11n.9 (276)
 Rioux, S. M., R-6n.28 (138)
 Roach, J. M., R-13n.23 (332)
 Roberson, L., R-6n.24 (135)
 Roberts, D., R-13n.27 (315)
 Robertson, C. J., R-5n.14 (127)
 Robinson, G., 251
 Rogovsky, N., 162, R-7n.29 (162)
 Rosen, B., 200, R-8nn. 12, 15 (199)
 Rosenman, R., R-7n.9 (170)
 Roth, K., R-14n.13 (361)
 Rousseau, D. M., R-4n.8 (96)
 Roussouw, D., R-13n.11 (325)
 Rowan, J. R., R-13n.15 (327)
 Rowe, A., 397
 Rowe, P. N., R-1nn. 16, 17 (13, 14)
 Ruderman, M. N., R-1n.12 (12)
 Runco, M. A., R-4n.24 (79)
 Russ, G. S., R-12n.4 (292)
 Russo, J. E., R-13n.26 (333)
 Rymph, R. D., R-6n.24 (135)
- S**
- Sagie, A., R-5n.11 (124)
 Salacuse, J. W., 241, R-10n.24 (240)
 Salas, E., R-9n.42 (217)
 Salter, C., R-6n.8 (149)
 Sanders, W. G., R-14n.12 (360)
 Sashkin, M., R-12n.24 (286)
 Saunders, C. S., R-16n.5 (407)
 Saunders, D. M., 226, R-10n.17 (237)
 Saxton, M. I., R-15n.7 (380)
 Schein, E. H., R-15n.7 (380), R-15n.8 (381), R-15n.16 (386)
 Scherreik, S., R-6n.2 (146)
 Schlacter, J. L., R-6n.21 (133)
 Schmitt, L. B., R-3n.18 (76), R-5n.20 (133)
 Schoemaker, P. J. H., R-13n.26 (333)
 Schonfeld, E., R-12n.25 (287)
 Schriesheim, C., R-11n.20 (267)
 Schrirenk, C. R., 340
 Schuler, R. S., 162, R-5n.15 (127), R-7n.22 (158), R-7n.29 (162), R-15n.11 (384), R-16n.30 (403)
 Schultz, H., R-5n.1 (116)
 Schutte, N. S., R-3n.32 (63)
 Schwenk, C. R., R-14n.39 (340)
 Scott, J. C., R-12n.6 (295)
 Scullion, H., R-5n.14 (127)
 Seibert, S. E., R-2n.7 (41)
 Selye, H., R-7n.5 (169)
 Serba, J. P., R-8n.21 (177)
 Serpa, R., R-15n.7 (380)
 Shapiro, D. L., R-1n.26 (20), R-2n.21 (53)
 Shapiro, R., R-10n.21 (239)
 Shaw, J. D., R-2n.8 (42)
 Sheldon, C., R-8n.42 (188)
 Sheldon, K. M., R-7n.18 (155)
 Shellenbarger, S., R-3n.25 (55), R-7n.14 (173), R-7n.16 (175), R-8n.37 (185), R-15n.18 (386)
 Siegel, M., 380
 Siehman, P., R-16n.6 (408)
 Simon, H. A., R-13n.22 (331)
 Simpson, L., R-14n.38 (339)
 Sims, H. P., Jr., R-5n.23 (110), R-12n.23 (283)
 Skinner, B. F., R-4n.5 (93)
 Slocum, J. W., Jr., 47, 132, 150, R-2n.12 (44), R-2n.13 (46), R-5n.15 (127), R-6n.9 (149), R-14n.10 (358), R-15n.17 (386), R-15n.19 (387), R-15n.20 (389), R-15n.27 (375)
 Smith, D. K., 424
 Smith, D. M., R-3n.18 (76), R-15n.25 (396)
 Smith, E. D., Jr., R-6n.16 (153)
 Smith, L. F., R-5n.19 (132)
 Snyder, C. R., 50, R-2n.18 (50), R-7n.8 (170)
 Snyder, M., R-4n.20 (78)
 Snyderman, B. B., R-5n.13 (126)
 Solomon, M., R-8n.27 (181)
 Sottolano, D., 335
 Sparrowe, R. T., R-14n.22 (368), R-16n.28 (399)
 Spataro, S. E., R-2n.14 (47)
 Stacks, D. W., R-13n.23 (309)
 Staddon, J. E. R., R-4n.5 (93)
 Stajkovic, A. D., 107, R-4n.15 (103), R-5n.21 (108), A. D., R-6n.7 (148)
 Stalker, G., R-14n.8 (355)
 Stark, E. M., R-2n.8 (42)
 Staw, B. M., R-5n.8 (121), R-15n.26 (397)
 Stebens, M., R-4n.1 (91)
 Steel, R. P., R-2n.33 (24)
 Steers, R. M., R-3n.24 (54)
 Stephens, G. K., R-5n.15 (127)
 Stiles, M., R-14n.40 (342)
 Stone, D. L., R-3n.17 (76)
 Stratton, W. E., 451
 Stroh, L. K., R-3n.18 (76), R-5n.20 (133)
 Stukas, A. A., R-4n.20 (78)
 Suchan, J., R-9n.20 (202)
 Sully, M., R-14n.21 (367)
 Summers, L., R-12n.19 (306)
 Sunoo, B. P., R-3n.3 (67)
 Sutcliffe, K. M., R-16n.2 (406)
 Sutton, R. I., R-9n.38 (215), R-13n.34 (337)
 Swanson, D. L., R-13n.14 (327)
 Swap, W., R-9n.43 (217)
- T**
- Tanaka, J. N., R-3n.5 (69)
 Tansey, K., R-13n.9 (324)
 Taylor, A. III, R-16n.28 (426)
 Taylor, L., R-12n.13 (298)
 Taylor, M. S., R-3n.29 (57)
 Teerlink, R., R-15n.18 (386)
 Tepper, B. J., R-6n.29 (139)
 Thibault, V., R-4n.29 (83)
 Thomas, A. S., R-2n.11 (44)
 Thomas, J., 447
 Thomas, K. W., R-10n.14 (232), R-10n.29 (246)
 Thompson, C. M., R-5n.19 (107)
 Thompson, J. D., R-14n.3 (347), R-14n.7 (353)
 Thompson, P., R-8n.4 (195)
 Tichy, N. M., R-10n.2 (250)
 Timmons, H., R-11n.13 (257)
 Timmreck, C. W., R-12n.19 (306)
 Ting-Toomey, S., R-12n.12 (298)
 Townsend, D. M., R-9n.19 (201)
 Trevino, L. K., R-3n.26 (56), R-4n.14 (102)
 Trevor, C. O., R-2n.20 (51)
 Triandis, H. C., R-9n.31 (211)
 Trice, H. M., 385, R-15n.3 (378), R-15n.12 (384)
 Tuckman, B. W., 203, R-9n.22 (203)
 Tung, R. L., R-10n.25 (242)
 Turkheimer, E., R-2n.4 (39)
 Turniansky, B., R-8n.5 (195)

Turnipseed, D. L., R-7n.13 (173)
 Turnley, W. H., R-3n.12 (73)
 Tversky, A., R-13n.25 (333)
 Tyler, L. S., R-7n.22 (158)

U

Ukumura, T., R-10n.25 (242)
 Upbin, B., R-10n.8 (229)
 Ury, W., 238, R-10n.19 (237), R-10n.20 (238)

V

Van Maanen, J., R-14n.21 (367)
 Van Norman, K. L., R-5n.21 (133)
 Vancouver, J. B., R-5n.19 (107)
 VanDerWall, S., R-10n.8 (253)
 VandeWalle, D., 47, 132, 150, R-2n.12 (44), R-2n.13 (46), R-3n.10 (72), R-6n.9 (149), R-6n.12 (151)
 Varma, A., R-3n.18 (76), R-5n.20 (133)
 Vecchio, R. P., R-11n.15 (259)
 Velasquez, M. G., R-1n.20 (16)
 Vele, C. A., R-14n.40 (342)
 Villanova, P., R-5n.17 (129)
 Vinzant, C., R-14n.6 (351)
 Vogt, J. F., R-14n.40 (342)
 Voight, M., R-16n.26 (425)
 Vroom, V. H., 262, R-5n.18 (130), R-11n. 17, 18 (260), R-11n.19 (264)

W

Wagel, W. H., R-7n.31 (165)
 Wagner, J. A., 161
 Waldman, D. A., R-11n.5 (273), R-11n.8 (275)
 Wallace, D., R-4n.31 (88)
 Walton, E., 329

Walton, R. E., R-10n.18 (237)
 Wanberg, C. R., R-5n.3 (117)
 Ward, H., R-14n.1 (346)
 Washington, J. M., R-11n.12 (277)
 Waxler, C., R-6n.6 (148)
 Wayne, S. J., R-14n.22 (368), R-16n.28 (399)
 Weber, J., R-16n.16 (411)
 Weber, M., R-14n.9 (356)
 Weeks, H., R-1n.9 (9), R-12n.21 (308)
 Wegener, D. T., R-2n.16 (48)
 Weick, K. E., R-13n.20 (330), R-13n.33 (336), R-16n.2 (406)
 Weiner, B., R-3n.6 (69)
 Weisinger, H., R-1n.3 (5)
 Weiss, H. M., R-4n.2 (92)
 Weiss, J. W., R-13n.7 (324)
 Welbourne, T. M., R-7n.21 (158)
 Welch, J. F., Jr., R-16n.17 (411)
 Wellaufer, S., R-14n.41 (342)
 Wells, E. O., R-3n.1 (65)
 Wells, M., R-11n.9 (276)
 Wempe, J., R-6n.14 (152)
 Werhane, P., R-1n.19 (15)
 Werner, J. M., R-9n.48 (221)
 Wesson, M. J., R-6n.28 (138)
 Westman, M., R-4n.29 (83)
 Westney, D. E., R-14n.21 (367)
 Wetlaufer, S., R-10n.9 (230)
 Wheeler, M. L., R-1n.11 (10)
 White, T., R-11n.21 (268)
 Whyte, G., R-9n.35 (213)
 Wiersma, U. J., R-3n.15 (75)
 Wiesenfeld, B. M., R-4n.29 (83)
 Williams, A. A., R-5n.19 (107)
 Williams, C. R., 150
 Williams, J., R-10n.18 (237)
 Williams, M. A., R-1n.10 (9)
 Williams, M. W., R-1n.10 (9)
 Wilson, K. D., R-3n.5 (69)

Wiseman, R. M., R-7n.21 (158)
 Wojcik, J., R-7n.2 (168)
 Wong, E., R-12n.1 (289)
 Wood, R., R-1n.2 (4)
 Woodman, R. W., R-9n.39 (215)
 Worley, C. G., 158, 413, R-7n.17 (155), R-16n.3 (406), R-16n.19 (417), R-16n.24 (423)
 Wright, P. M., R-6n.10 (149)

Y

Yamauchi, H., R-5n.11 (124)
 Yammarino, F. J., R-10n.12 (255), R-11n.5 (273)
 Yankelovich, D., R-1n.7 (7)
 Yarbrough, B. T., R-8n.7 (196)
 Yokoyama, J., R-1n.1 (3), R-1n.8 (7)
 Yost, E. B., R-4n.30 (87)
 Young, D. W., R-16n.28 (399)
 Youngblood, S. A., R-3n.26 (56)
 Yukl, G., 335

Z

Zaheer, S., R-14n.12 (360)
 Zaidman, N., R-3n.11 (72)
 Zajac, E. J., R-14n.5 (350)
 Zand, D. E., 421, R-16n.21 (420)
 Zapf, D., R-2n.20 (51)
 Zeira, Y., 414
 Zellmer-Bruhn, M. E., R-15n.5 (378)
 Zheng L., R-12n.13 (298)
 Zhou, J., R-4n.12 (100)
 Zielinski, D., R-13n.26 (311)
 Zmud, R. W., R-12n.4 (292)
 Zuckerman, E. W., R-14n.18 (364)
 Zunitch, V. M., R-11n.20 (282)

ÍNDICE

A

Acoso sexual, 176
Actitudes
 componente afectivo, 49
 componente cognitivo, 49
 comportamiento, 48-51
 compromiso organizacional, 54
 definición, 48
 desarrollo moral cognitivo, 56
 esperanza, 50
 establecimiento de ética, 57
 negociación, 239
 satisfacción en el puesto, 51
 trabajo, 51-52
Actitudes en el trabajo, 51-55
Adaptación externa y supervivencia, 380
Administración amoral, 56-57
Administración del conocimiento, 333
Administración inoral, 56
Administración moral, 56
Administración por objetivos, 148
Administración transcultural
 Corning, 409-410
 China, 409-410
 cultura organizacional, 181-182
 DaimlerChrysler, 381-382
Administrador o gerente, 250
AeroGroup International, 181
Aetna, 13
Agotamiento
 mitos, 182
 por el trabajo, 180
Agotamiento del puesto, 180
Agrigreen, Inc., 447
AFLAC, 93
Ajuste, 41
Alberto-Culver, 142
Amabilidad, 447
Ambiente y personalidad, 39-40
Ambigüedad de funciones, 175, 229
American Express, 256-257
American Society of Composers, Authors
 and Publishers, 322, 324
Análisis de campos de fuerza, 420
Antecedente, 94
Apertura intelectual, 41
Aportes, 135
Aprendizaje
 autocontrol, 107
 autoeficacia, 108
 condicionamiento clásico, 92-93
 condicionamiento operativo, 93-94
 contingencia del refuerzo, 94
 definición, 92
 disciplina positiva, 102
 escape, 98

 hechos adversos, 95
 hechos positivos, 95
 marco, 26-28
 omisión, 99
 premio, 96
 principio de privación del refuerzo, 98
 principio del refuerzo contingente, 97
 principio del refuerzo inmediato, 98
 principio de la magnitud del
 refuerzo, 98
 programa de intervalo, 104
 programa de intervalo fijo, 104
 programa de intervalo variable, 105
 programa de razón, 104
 programa de razón fija, 105
 programa de razón variable, 105
 programas de refuerzo, 103-106
 reforzador primario, 96
 reforzador secundario, 96
 refuerzo, 96
 refuerzo continuo, 104
 refuerzo intermitente, 104
 refuerzo negativo, 98
 refuerzo positivo, 96
 teoría del aprendizaje social, 106-110
 vicario, 107
 y percepción, 70-71
Aprendizaje de escape, 98
Aprendizaje y refuerzo
 condicionamiento clásico, 92-93
 condicionamiento operativo, 93-94
 contingencias del refuerzo, 94-103
 programas de refuerzo, 103-106
 teoría del aprendizaje social, 106-110
Aprendizaje vicario, 107
Asunción de riesgos, 24
Atribuciones de éxito, 83
Atribuciones de fracaso, 83
Autocontrol, 107
Autoestima, 42
Autorrevelación, 306

B

Bajo poder del líder, 282-283
BakBone Software, 202-203
Baker, John, 441-444
Bequist, Jim, 3
Bethune, Gordon, 79, 278-279
BizFutures Consulting Company, 3
Blue Bell Creameries, 93
Branson, Richard, 275-276
British Petroleum, 371
Brown, Richard, 330-331
Bruma, 25
Burocracia, 356

C

Cadena de mando, 358
Calidad de programas de vida
 de trabajo, 417
Calidad de vida de trabajo, 409
Cambio
 Véase Cambio organizacional
 Véase Competencia de manejo del
 cambio
Cambio organizacional
 análisis de campos de fuerza, 420
 calidad de la vida de trabajo, 409
 calidad de programas de vida
 de trabajo, 417
CIGNA, 405
construcción de equipo, 425
Corning, 409-410
cuestionario de disposición
 al cambio, 418
cultura, 419
desarrollo organizacional, 411
diagnóstico organizacional, 412
diseño, 419
disposición del empleado, 414
equipos virtuales, 408
enfoque económico, 410
fuerza de trabajo eventual, 409
globalización, 406
indicadores de éxito, 412
J.C. Penney, 431-432
Kmart, 427
modelo de diagnóstico, 414
planeado, 410
presiones, 406
promoción, 423-427
Questrom, Allen, 431-432
resistencia, 415
resistencia individual, 415-419
resistencia organizacional, 419-420
retroalimentación de encuestas, 423
Shell, 422-423
superación de la resistencia, 420-422
tecnología de información, 407
temas éticos, 427-428
 Véase también Competencia de manejo
 del cambio
Cambio organizacional planeado, 410
Canales, 292
Caribbean Bauxite Company, Limited, 441
Carrera, 5
Carta de organización, 346
Castigo
 definición, 100
 disciplina positiva, 102
 efectos negativos, 100-101
 uso efectivo, 101-102

- Castigo por el tiempo de decisión, 262
 Centralización, 357
 Cercanía temporal, 322
 Cerner Corporation, 290
 China, 363
 CIGNA, 405
 Cisco Systems, 274-375
 Citicorp, 57
 Claridad de la meta, 148
 Claudio, Cecilia, 271
 ClearVision Optical Group, 433-434
 Clientes, 349
 Coca-Cola, 25-226
 Codificación, 293
 Cohesión, 213-214
 Cold Air Corporation, 445
 Colectivismo, 19, 207
 Competencia, 4
 Competencia de ética, *véase* Competencia de manejo de ética
 Competencia de equipos *Véase también* Competencia en el manejo de equipos
 Competencia de manejo de equipos
 AeroGroup International, 181
 British Petroleum, 371
 cuestionario de evaluación, 220-221
 cultura organizacional, 402-403
 definición, 22
 equipos autoadministrados, 201
 Great Majestic Company, 221-223
 Hewlett-Packard, 48
 individualismo, 22-23
 liderazgo, 267-268
 Lockheed Martin, 302-303
 NASCAR, 148-149
 organización virtual, 371
 pensamiento lateral, 339
 Pillsbury, 23-24
 Pike Place Fish Market, 22
 redes de comunicación, 302-303
 Steelcase, 108
 Southwest Airlines, 402-403
 tensión 181
 Whole Foods Market, 201
 Competencia de manejo del cambio
 asunción de riesgos, 24
 Brown, Richard, 330-331
 bruma, 25
 cambio organizacional, 431-432
 Cisco Systems, 374-375
 conectividad, 25
 Conway, Craig, 273-274
 definición, 24
 diseño organizacional, 374-375
 eBay, 286-287
 Electronic Data Systems, 330-331
 estilo de liderazgo, 263
 estrategia de bajo costo, 251
 fuerzas tecnológicas, 24-25
 General Electric, 103
 intangibles, 25
 J.C. Penney, 431-432
 Kmart, 427
 liderazgo, 286-287
 liderazgo transaccional, 273-274
 métodos de cambio organizacional, 427
 modelo racional, 330-331
 motivación, 142
 Nestlé's, 32
 PeopleSoft, 273-274
 Santin Engineering, 25-26
 Shell, 422-423
 sistema de premiación, 164-165
 Sola Optical, 164-165
 superación de la resistencia al cambio, 42-423
 tensión y cambios de turno, 189
 velocidad, 25
 Welch, Jack, 24
 Whitman, Meg, 286-287
 Competencia de manejo de la comunicación
 agotamiento, 182
 American Express, 256-257
 Branson, Richard, 275-276
 Chenault, Ken, 256-257
 comunicación escrita, 8
 comunicación no verbal, 8
 comunicación verbal, 8
 Container Store, 53-54
 cultura organizacional, 389-390
 definición, 7
 diseño multinacional, 367
 Electrolux, 367
 escucha activa, 8
 estilos de manejo de conflictos, 246-247
 Evan, Megan, 8-9
 habilidad de descripción, 7
 habilidad de empatizar, 8
 habilidad de interrogación, 8
 Internet, 8
 Liderazgo carismático, 275-276
 Miller, Glen, 8-9
 negociación, 238
 Nortel Networks, 66-67
 Pike Place Fish, 7
 Play, 217
 Rockford Memorial Hospital, 97
 Shapiro Negotiations Institute, 238
 Synovus Financial Corporation, 389-390
 tecnología de comunicación y tensión, 175
 tormenta de ideas, 217
 Virgin Group, 275-276
 Competencia de manejo de la diversidad
 Aetna, 13
 cambios en la fuerza de trabajo, 11-12
 categorías de la diversidad, 10-11
 Cuestionario de mujeres como administradoras, 85-87
 definición, 9
 edad, 14
 Fannie Mae, 14-15
 género, 12-13
 grupos informales, 195
 Home Depot, 77-78
 Las mujeres en los despachos de contabilidad, 230
 J.C. Penney, 12
 Marriott, 12
 origen étnico, 13
 Pike Place Fish, 9
 racismo, 13
 Rains, Frank, 14
 Salett, Elizabeth Pathy, 9
 techo de vidrio, 12
 Weyland, Orlene, 13
 Competencia de manejo de la ética
 Cuestionario de evaluación de conductas, 401-402
 cuestionario de prácticas éticas, 17
 definición, 15
 determinación de derechos, 328
 dilemas éticos, 15-16
 distorsión, 296-297
 Enron, 296-297
 filtración de denuncias, 152-153
 Johnson & Johnson, 1617
 medicinas recetadas, 112-113
 modelo de equidad, 137-138
 navegación de la Web en el trabajo, 152-153
 Competencia de manejo propio
 Coca-Cola, 335-336
 Continental Airlines, 251-252
 cuestionario de autoeficacia, 112
 cuestionario de autoevaluación, 30
 cuestionario de características del puesto, 141
 cuestionario de diseño organizacional, 373-374
 cuestionario de disposición para el cambio, 418
 cuestionario de estilos de manejo del conflicto, 244-245
 cuestionario de establecimiento de metas, 164
 cuestionario de estilos de liderazgo, 266
 cuestionario de IQ emocional, 62-63
 cuestionario de liderazgo transformacional, 285
 cuestionario de nivel de tensión, 188
 cuestionario de prácticas de comunicación interpersonal, 313-315
 cuestionario localizador de los "Cinco Grandes", 57-61
 definición, 5
 desarrollo de carrera, 5-6
 diálogo, 307-308
 dilemas éticos, 341-342
 evaluación de desempeño, 154-155
 fuerza de trabajo multicultural, 396
 George, William, 280

- Glick, Linda, 396
- inteligencia emocional, 5
- Ivester, Douglas, 335-336
- Johnson & Johnson, 6-7
- Levi Strauss, 396
- liderazgo, 251-252
- liderazgo transformacional, 280
- medición del apoyo para el cambio, 429-430
- Medtronic, 280
- Merck-Medco, 55
- métodos de influencia, 335-336
- Monsanto, 154-155
- Mott's, Inc., 74
- Page, Alan, 74
- personalidad de tipo A, 172
- Reitz, Bonnie, 251-252
- tensión, 172
- Competencia de manejo transcultural
 - BakBone Software, 202-203
 - China, 363-364
 - colectivismo, 19
 - comunicación interpersonal, 299
 - cultura, 18
 - definición, 18
 - Delano, Kim, 2
 - distancia al poder, 20
 - Eastman Kodak Company, 21
 - equipos virtuales, 202-203
 - evitar estereotipos, 20-21
 - gestos con la mano, 71
 - individualismo 18
 - KFC, 363-364
 - Levi Strauss, 242
 - mentalidad global, 18
 - prácticas de premiación en diferentes países, 161-162
 - Sudáfrica, 299
 - valores culturales, 18
 - valores culturales relacionados con el trabajo, 18-21
 - Vietnam, 259-260
- Competencia en la diversidad, *véase*
 - Competencia de manejo de la diversidad
- Competencias, bases, 4
- Competencias fundamentales, 4
- Competidores, 349
- Competencia del cambio, *Véase*
 - Competencia de manejo del cambio
- Competencia propia *véase* Competencia de manejo propio
- Comportamiento organizacional, 5
- Compromiso con la meta, 149
- Compromiso organizacional, 54
- Compromiso organizacional
 - definición, 54
 - relación con la conducta en el puesto, 54-55
- Computex Corporation, 42-43
- Comunicación
 - asertiva, 303
 - escrita, 8
 - intercultural, 297
 - interpersonal, *véase* Comunicación interpersonal
 - no verbal, 8, 308-311
 - retroalimentación, 294, 305-206
 - Véase también* Competencia de manejo de la comunicación
 - verbal, 8
- Comunicación asertiva, 303
- Comunicación escrita, 8
- Comunicación intercultural, 297
- Comunicación interpersonal
 - apertura en la comunicación, 304-305
 - autorrevelación, 306
 - barreras culturales, 297-299
 - barreras interpersonales, 294-295
 - canales, 292
 - codificación, 293
 - comunicación asertiva, 303
 - comunicación no verbal, 308-311
 - contexto cultural, 297
 - cromatismo, 309
 - cronémica, 309
 - cuestionario, 313-315
 - cultura de alto contexto, 297
 - cultura de bajo contexto, 298
 - datos, 293
 - decodificación, 293
 - definición, 290
 - dialógo, 303
 - distorsión, 295
 - elementos, 291
 - emisor y receptor, 290-291
 - Enron, 296-297
 - escucha, 306
 - etnocentrismo, 298
 - intercultural, 297
 - lenguaje corporal, 298
 - manejo de impresiones, 295
 - mensajes, 292
 - mentir, 295
 - metacomunicación, 304
 - receptores, 291
 - retroalimentación, 294, 305
 - retroalimentación constructiva, 305
 - retroalimentación de 360 grados, 306
 - riqueza de medios, 292
 - ruido, 294
 - rutinas de lenguaje, 297
 - semántica, 294
 - significado, 293
 - trasmisores, 291
- Comunicación no verbal
 - definición, 8, 308
 - diferencias culturales, 309-310
 - diferencias de status, 310-311
 - señales, 308-309
- Comunicación verbal, 8
- Concentración de efecto, 322
- Condicionamiento operativo, 93-94
- Condicionamiento clásico
 - definición, 92
 - estímulo condicionado, 92
 - ilustración, 93
 - Pavlov, Iván, 93
 - respuesta condicionada, 93
- Conducta
 - actitudes, 48-51
 - personalidad, 40-48
 - relaciones, 257
 - tarea, 257
- Conducta de relaciones, 257
- Conducta de tarea, 257
- Conducta ética
 - cultura organizacional, 392-395
 - diferencias individuales, 55-57
 - inconformidad organizacional por principios, 393
- Conductas compartidas, 378
- Conectividad, 25
- Conflicto
 - ambigüedad de función, 229
 - con base en la diversidad, 230
 - enfoque-enfoque, 227
 - enfoque-evasión, 227
 - estilo compulsivo, 233
 - estilo de colaboración, 235
 - estilo de concesiones, 235-236
 - enfoque-enfoque, 227
 - enfoque-evasión, 227
 - evasión-evasión, 227
 - definición, 226
 - filtración de denuncias, 234
 - función, 228
 - función interemisores, 229
 - función intraemisores, 229
 - interfuncional, 229
 - intergrupar, 230
 - interpersonal, 228
 - intragrupar, 229
 - intrapersonal, 227
 - Kossoff Management Consulting, 225
 - manejo interpersonal, 232-237
 - mediación, 243
 - negociación, 237-243
 - niveles, 227-231
 - persona-función, 229
 - violencia en el sitio de trabajo, 228
- Conflicto de funciones, 175, 228, 229
- Conflicto de funciones interemisores, 229
- Conflicto de funciones intraemisores, 229
- Conflicto enfoque-enfoque, 227
- Conflicto enfoque-evasión, 227
- Conflicto evasión-evasión, 227
- Conflictos interfuncionales, 229
- Conflicto intergrupar, 230
- Conflicto interpersonal, 228-229
- Conflicto intragrupal, 229
- Conflicto intrapersonal, 227
- Conflicto persona-función, 229

- Conformidad de aceptación personal, 212
 Conformidad de cumplimiento, 212
 Conjunto de funciones, 229
 Conjunto perceptual, 70
 Conocimiento explícito, 334
 Conocimiento tácito, 334
 Consecuencia, 94
 Consenso social, 321
 Consideración, 255
 individualizada, 281
 Construcción de equipo, 425
 Container Store, 53-54
 Contexto, 206
 Contexto cultural, 297
 Continental Airlines, 79, 25-252, 278-279
 Contingencias de refuerzo
 castigo, 100-102
 definición, 94
 modelo, 95
 omisión, 99
 premios organizacionales, 98
 refuerzo negativo, 98
 refuerzo positivo, 96-98
 uso, 102-103
 Conjunto perceptual, 70
 Conway, Craig, 273-274
 Corning, 409-410
 Creatividad
 bloques culturales, 337
 bloques emocionales, 337
 bloques perceptuales, 336
 de Bono, Edward, 337
 equipo, 215-218
 método de abogado del diablo, 339
 método de pensamiento lateral, 337
 método de pensamiento vertical, 337
 organizacional, 336
 Rich Products Corporation, 339
 técnica de grupo nominal, 215
 técnica reversa, 338
 técnicas de analogía, 338
 técnicas de transfertilización, 338
 tormenta electrónica de ideas, 217
 tormenta tradicional de ideas, 216
 Ventana Corporation, 254
 Creatividad organizacional, *véase*
 Creatividad
 Cromatismo, 309
 Cronémica, 309
 Cuestionario de autoeficacia, 112
 Cuestionario de compromiso con las metas,
 150
 Cuestionario de personalidad de tipo A,
 171
 Cuestionario de toma de decisiones a
 equipos, 200
 Cuestionario localizador de los "Cinco
 Grandes", 57-61
 Cultura
 alto contexto, 297
 bajo contexto, 298
 burocrática, 388
 clan, 389
 cromatismo, 309
 cronémica, 309
 definición, 18
 empresarial, 390
 etnocentrismo, 298
 mercado, 390-391
 negociación, 240-242
 organizacional, *véase* Cultura
 organizacional
 personalidad, 39
 programa monocrónico de tiempo, 309
 programa policrónico de tiempo, 310
 valores, 18
 valores relacionados con
 el trabajo, 18-21
 Cultura burocrática, 388
 Cultura de alto contexto, 297
 Cultura de bajo contexto, 298
 Cultura de clan, 389
 Cultura de mercado, 390-391
 Cultura empresarial, 390
 Cultura organizacional
 burocrática, 388
 cambio, 386-387
 clan, 389
 conducta ética, 392-395
 conductas compartidas, 378
 crisis, 384
 cuestionario de diversidad, 397
 cuestionario de valores del trabajo, 380
 DaimlerChrysler, 381-382
 definición, 378
 Disney World, 398
 diversidad, 395-397
 empresarial, 390
 enseñanza, 384
 filtración de denuncias, 393
 formación, 380-383
 Glick, Linda, 396
 Harley-Davidson, 386
 inconformidad organizacional por
 principios, 393
 Levi Strauss, 396
 mantenimiento, 383-386
 McDonald's, 379
 mercado, 390-391
 premios, 384
 proceso de socialización, 397-399
 relatos, 385
 resultados del proceso de
 socialización, 400
 ritos y ceremonias, 385
 símbolos culturales, 379
 sistema de trabajo de alto
 desempeño, 156
 status, 384
 subculturas, 386
 Synovus Financial Corporation, 389-390
 TDIndustries, 377
 valores culturales, 378
 Watkins, Sherron, 93-394
 Cutler, Mel, 449-451
- ## D
- DaimlerChrysler, 381-382
 Datos, 293
 Dean Foods, 134-135
 Decodificación, 293
 Delegación de toma de decisiones a
 equipos, 199
 Desarrollo de carrera, 6
 Desarrollo moral cognitivo, 5
 Desempeño
 establecimiento de metas, 146-156
 impacto de la tensión, 179-180
 orientación a metas de desempeño, 44
 Desgaste, 168
 Desorden de tensión postraumática, 179
 Despersonalización, 181
 Diagnóstico organizacional, 412
 Diálogo
 apertura en la comunicación, 304-305
 autorrevelación, 306
 comunicación asertiva, 303
 definición, 303
 escucha, 306
 meta-comunicación, 304
 retroalimentación constructiva,
 305-306
 Defensa perceptual, 76
 Delegación de decisiones, 108
 Diferencias individuales, 38
 Dificultad de la meta, 147
 Dilema del negociador, 240
 Dilemas éticas, 15-16
 Disciplina positiva, 102
 Diseño de lugar, 360
 Diseño de red, 367-369
 Diseño del producto, 361
 Diseño del puesto
 factores de higiene, 127
 factores extrínsecos, 127
 factores intrínsecos, 126
 factores motivadores, 126
 influencias culturales, 127
 modelo motivador-higiene, 126
 Perla Hargita, 128
 Diseño de la organización
 British Petroleum, 371
 burocracia, 356
 cadena de mando, 358
 centralización, 357
 Cisco Systems, 374-375
 clientes, 349
 competidores, 349
 cuestionario de efectividad, 373-374
 definición, 346
 diseño de lugar, 360
 diseño de producto, 361

- diseño de red, 367-369
 - diseño funcional, 359
 - diseño multidivisional, 362
 - diseño multinacional, 365-367
 - distribuidores, 349
 - división del trabajo, 357
 - Electrolux, 367
 - estrategia de bajo costo, 350
 - estrategia de diferenciación, 351
 - estrategia enfocada, 352
 - factores ambientales, 348-349
 - factores claves, 347-355
 - factores estratégicos, 350-352
 - factores tecnológicos, 352-358
 - impersonalidad, 358
 - interdependencia de tareas, 353
 - jerarquía de autoridad, 357
 - KFC, 363,364
 - marco integrador, 354-355
 - mecánica, 355-359
 - orgánica, 355-359
 - organización virtual, 369-371
 - procedimientos, 358
 - proveedores, 348
 - reglas, 357
 - tramo de control, 359
 - unidad de mando, 358
 - Diseño funcional, 359
 - Diseño multidivisional, 362
 - Disney World, 398
 - Disposición del seguidor, 257
 - Distancia al poder, 20
 - Distorsión, 295
 - Distribuidores, 349
 - Diversidad
 - categorías, 10-11
 - categorías primarias, 10
 - categorías secundarias, 10
 - cuestionario, 397
 - cultural, 395-397
 - Funciones de los miembros del equipo, 209-211; *véase también* Competencia en el manejo de la diversidad
 - Rains, Frank, 14
 - División del trabajo, 357
- E**
- Eastman Kodak Company, 2
 - eBay, 286-287
 - Edad, 11, 14
 - Efectividad del equipo, 206-214
 - Efecto de halo, 78
 - Efecto de primacía, 72
 - Efecto Pigmalión, 78
 - Efectos conductuales de la tensión, 179
 - Efectos de las expectativas, 78-79
 - Efectos emocionales de la tensión, 179
 - Efectos fisiológicos de la tensión, 179
 - Electrolux, 367
 - Electronic Data Systems, 331-331
 - Ellison, Larry, 37
 - Empleo a voluntad, 325
 - Enmarcado del problema, 333
 - Enron, 393-394
 - Enterprise Rent-A-Car, 145
 - Equipos
 - autoadministrados, 199
 - BakBone Software, 202-203
 - cohesión, 213
 - conformidad de cumplimiento, 212
 - contexto, 206
 - colectivismo, 207
 - conformidad a la aceptación personal, 212
 - creatividad, 215-218
 - cuestionario de delegación de decisiones, 200
 - cuestionario de evaluación, 220-221
 - definición, 196
 - delegación de decisiones, 199
 - diversidad, 209-211
 - etapa de conclusión, 205-206
 - etapa de conflictos, 204-205
 - etapas de desarrollo, 203-206
 - etapa de desempeño, 205
 - etapa de formación, 204
 - etapa normativa, 205
 - Ford Motor, 198
 - función orientada a las relaciones, 209
 - función orientada a la tarea, 209
 - función orientada a si mismo, 209
 - funciones, 96
 - Great Majestic Company, 221-223
 - individualismo, 207
 - Kendall-Futuro, 207
 - Levi Strauss, 204
 - liderazgo, 214
 - metas de clase superior, 207
 - metas del equipo, 207
 - Macy's, 196
 - multiculturalismo positivo, 211
 - Nestlé USA, 197-198
 - normas, 211-213
 - pensamiento grupal, 213
 - Play, 217
 - productividad, 213
 - Roche Company, 193
 - solución de problemas, 197
 - tamaño, 208-209
 - técnica de grupo normal, 215
 - tormenta de ideas, 216-218
 - tormenta electrónica de ideas, 217
 - tormenta tradicional de ideas, 216
 - transfuncionales, 197
 - Ventana Corporation, 217
 - virtuales, 199-203, 408
 - Whole Foods Market, 201, 214
 - Wilson Sporting Goods, 208
 - Equipos autoadministrados, 199
 - Equipos de solución de problemas, 197
 - Equipos funcionales, 196
 - Equipos transfuncionales, 197
 - Equipos virtuales
 - BakBone Software, 202-203
 - características, 200-201
 - definición, 199, 408
 - tecnología, 201-202
 - Error fundamental de atribución, 82
 - Errores perceptuales
 - corrección de juicio, 75-76
 - defensa perceptual, 76
 - efectos de expectativas, 78-79
 - efecto de halo, 78
 - estereotipo, 76-77
 - proyección, 78
 - Escarlar el compromiso, 332
 - Escrupulosidad, 41
 - Escucha, 306
 - Escucha activa, 8, 306
 - Esperanza, 50
 - Establecimiento de metas
 - administración por objetivos, 148
 - claridad de la meta, 148
 - compromiso con la meta, 149
 - cuestionario de compromiso con las metas, 150
 - cuestionario de establecimiento de metas, 164
 - definición, 146
 - dificultad de la meta, 147
 - importancia, 146-147
 - limitaciones, 155-156
 - Marshall Industries, 155
 - mediadores, 151
 - modelo, 147
 - moderadores, 149-151
 - Monsanto, 154-155
 - motivación y desempeño, 154
 - NASCAR, 148-149
 - premios, 153
 - reto, 147-149
 - satisfacción, 154
 - Texas Industries, 148
 - uso organizacional, 156
 - Estereotipos, 76
 - Estilo complaciente, 235
 - Estilo compulsivo, 233
 - Estilo de colaboración, 235
 - Estilo de concesiones, 236
 - Estilo de evasión, 233
 - Estilo de liderazgo de consulta de equipo, 260
 - Estilo de liderazgo de consulta individual, 260
 - Estilo de liderazgo de convencimiento, 257
 - Estilo de liderazgo de decisión, 260
 - Estilo de liderazgo de delegación, 258, 260
 - Estilo de liderazgo de facilitador, 260
 - Estilo de liderazgo de narración, 257
 - Estilo de liderazgo participativo, 258
 - Estilos de manejo de conflictos
 - interpersonales, 232-237

- Estímulo condicionado, 92
 Estímulo intelectual, 279
 Estrategia de bajo costo, 350
 Estrategia de diferenciación, 351
 Estrategia enfocada, 352
 Estructuración de actitudes, 239
 Estructura de inicio, 255
 Etapa de conflictos del desarrollo de equipos, 204-205
 Etapa de desempeño del desarrollo de equipos, 205
 Etapa de formación de desarrollo del equipo, 204
 Etapa normativa del desarrollo de equipos, 20
 Ética
 administración amoral, 56-57
 administración inmoral, 56
 administración moral, 56
 American Society of Composers, Authors and Publishers, 322, 324
 beneficios y costos, 326-327
 cambio organizacional, 427-428
 cercanía temporal, 322
 concentración de efecto, 322
 cuestionario de evaluación, 326
 cuestionario de evaluación de conducta, 401-402
 cuestionario de intensidad ética, 323
 Citicorp, 57
 definición, 15, 320
 desarrollo moral cognitivo, 56
 determinación de derechos, 327
 distorsión, 295
 empleo a voluntad, 325
 Enron, 393-394
 filtración de denuncias, 234, 393
 inconformidad organizacional por principios, 393
 intensidad ética, 320-322
 Johnson & Johnson, 16-17
 manejo de impresiones, 295
 magnitud de las consecuencias, 320
 mentir, 295
 modelo de equidad, 137
 principios de autoservicio, 322
 principios de equilibrio de intereses, 324
 principio de intereses de la organización, 322
 principio de justicia distributiva, 324
 principio de preocupación por otros, 324
 principio de revelación, 324
 principio de la regla de oro, 324
 principio de medios a fines, 324
 principio de normas profesionales, 324
 principio de poder es igual a derecho, 322
 principio hedonista, 322
 principio utilitario, 324
 principios y reglas, 322-325
 probabilidad de efecto, 320
 proximidad, 322
 tipos de administración, 56-57
 valores, 326
 Véase también Competencia de manejo de la ética
 Watkins, Sherron, 393-394
 Ética administrativa, 56-57
 Etnocentrismo, 298
 Evasión de la incertidumbre, 20
 Evitar los estereotipos, 20-21
 Expatriados, 382
 Expectativas, 130
 Extroversión, 46
- F**
- Factores ambientales, 348-349
 Factores extrínsecos, 127
 Factores de higiene, 127
 Factores intrínsecos, 126
 Factores motivadores, 126
 Falls Video, 439-440
 Falta de buenos modales, 176
 Fannie Mae, 14-15
 Farmers Group, 271
 Feng shui, 67
 Fester, Simon, 435-438
 Filtración de denuncias, 234, 393
 Fleet Financial Group, 159
 Ford Motor Company, 198
 Fuerza de trabajo
 cambios, 11-12
 eventual, 409
 Fuerza de trabajo eventual, 409
 Fuerzas tecnológicas, 24-25
 Función, 228
 Función orientada a la tarea, 209
 Función orientada a relaciones, 209
 Función orientada a si mismo, 20
- G**
- General Electric, 103
 General Hospital, 455-457
 Género, 11, 12-13
 Glick, Linda, 396
 Globalización, 406
 Great Majestic Company, 221-223
 Grupo
 amistad, 194
 cohesión, 213
 colectivismo, 19
 conflicto intragrupal, 229
 conformidad de aceptación personal, 212
 conformidad de cumplimiento, 212
 clasificación, 194
 cultura de clan, 389
 definición, 194
 dinámico, 213
 efectivo, 196
 informal, 194
 normas, 211-213
 tarea, 194
 Grupo de tarea, 194
 Grupo dinámico, 213
 Grupo efectivo, 196
 Grupo étnico, 11, 13
 Grupo informal, 194
 Grupos de amistad, 194
- H**
- Habilidad, 117
 Habilidad de empatizar, 8
 Habilidad de interrogación, 8
 Habilidad descriptiva, 7
 Habilidades y cualidades físicas, 11
 Hammer, Mike, 455-457
 Harley-Davidson, 386
 Hechos adversos, 95
 Hechos positivos, 95
 Herencia, 38-39
 Herzberg, Frederick, 126
 Hewlett-Packard, 48
 Higgins, Kierstin, 281
 Home Depot, 77-78
 Hughes Hospital, 458-460
- I**
- Impersonalidad, 358
 Inconformidad organizacional por principios, 393
 Individualismo, 18, 207
 Inequidad, 136
 InfoSpace, 65
 Influencia idealizada, 279
 Instrumentalidad, 131
 Interdependencia de tareas, 353
 Intangibles, 25
 Integración interna, 380
 Inteligencia emocional, 5, 62
 Intensidad ética
 cuestionario, 323
 definición, 320
 determinantes, 321
 Internet, 8
 Introversión, 46
 Ivester, Douglas, 335-336
- J**
- Jain, Naveen, 65
 J.C. Penney, 12, 431-432
 Jerarquía de autoridad, 357
 Jerarquía de necesidades de Maslow, 199
 Johnson & Johnson, 6-7, 16-17

K

Kaizen, 98
 Kendall-Futuro, 207
 KFC, 363-364
 Kmart, 427
 Kossof Management Consulting, 225

L

Lenguaje corporal, 298
 Levi Strauss, 204, 242, 396
 LexisNexis, 122
 Líder, 250
 Liderazgo
 administración por excepción, 272
 American Express, 256-257
 bajo poder del líder, 282-283
 Bethune, Gordon, 278-279
 Branson, Richard, 275-276
 castigo por el tiempo de la decisión, 262
 Chenault, Ken, 256-257
 Claudio, Cecilia, 271
 comparación con administración, 250-251
 conducta de relación, 257
 conducta de tarea, 257
 consideración, 255
 consideración individualizada, 281
 Continental Airlines, 251-252, 278-279
 Conway, Craig, 273-274
 cuestionario de estilo, 266
 cuestionario de liderazgo transformacional, 285
 definición, 250
 disposición del seguidor, 257
 eBay, 286-287
 estilo de consulta de equipo, 260
 estilo de consulta individual, 260
 estilo de convencimiento, 257
 estilo de decisión, 260
 estilo de delegación, 258, 260
 estilo explicativo, 257
 estilo de facilitador, 260
 estilo participativo, 258
 estímulo intelectual, 279
 estructura de inicio, 255
 Farmers Group, 271
 George, William, 280
 Higgins, Kierstin, 281
 influencia idealizada, 279-280
 King, Martin Luther, 277, 278
 líder informal, 214
 líderes múltiples, 214
 Lockheed Martin, 282
 Medtronic, 280
 modelos carismáticos, 274-277
 modelo conductual, 254
 modelo de rasgos, 253
 modelo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago, 260

 modelo situacional de Hersey y Blanchard, 257
 motivación inspiradora, 278
 PeopleSoft, 273-274
 poder, 252-253
 poder coercitivo, 252-253
 poder de premiación, 252
 poder experto, 253
 poder legítimo, 252
 poder referente, 253
 premios contingentes, 272
 Reitz, Bonnie, 251-252
 sinergia, 281
 Sun Trust Securities, 249
 sustitutos, 283
 transaccional, 272-274
 transformacional, 277-281
 Virgin Group, 275-276
 visión, 278
 Whitman, Meg, 286-287
 Whole Foods Market, 214
 Líder informal, 214
 Liderazgo carismático
 Branson, Richard, 275-276
 definición, 274
 King, Martin Luther, 277
 modelo amplio, 274-276
 Modelo restringido, 276-277
 Virgin Group, 275-276
 Liderazgo transaccional, 272
 Liderazgo transformacional
 Bethune, Gordon, 278-279
 consideración individualizada, 281
 Continental Airlines, 278-279
 cuestionario, 285
 definición, 277
 estímulo intelectual, 279
 George, William, 280
 Higgins, Kierstin, 281
 influencia idealizada, 279
 King, Martin Luther, 278
 Medtronic, 280
 motivación inspiradora, 278
 sinergia, 281
 visión, 278
 Lineberry, Howard, 447-451
 Lockheed-Martin, 282, 302-303
 Locus de control
 cuestionario, 45
 definición, 44
 desempeño, 46
 Locus externo de control, 44
 Locus interno de control, 44
 Lopker, Pamela, 319
 Los "Cinco Grandes" factores de la personalidad, 41

M

Macy's, 196
 Magnitud de consecuencias, 320

Manejo

 comparación con liderazgo, 250-251
 de impresiones, 295
 Manejo de impresiones, 73-74, 75, 295
 Manejo del conflicto
 definición, 226
 negociación, 237-243
 poder coercitivo, 231
 poder de premiación, 231
 poder experto, 232
 poder legítimo, 231
 poder referente, 232
 Manejo de la tensión
 definición, 182-183
 disparador de la tensión, 183
 iniciativas individuales, 183-184
 iniciativas organizacionales, 184-186
 modificadores de conducta, 185
 percepción, 183
 programas de bienestar, 185-186
 respuesta a la tensión, 183
 tensores que reducen el trabajo, 184-185
 visión personal, 183
 Marriott, 12
 Marshall Industries, 156
 Martin, Debbie, 445-447
 McClelland, David, 121
 McDonald's, 179
 Mediación, 243
 Medtronic, 280
 Mentalidad global, 18
 Mentir, 295
 Merck-Medco, 55
 Mensajes, 292
 Metacomunicación, 304
 Metas
 de clase superior, 207
 de equipo, 207
 Metas de clase superior, 207
 Método de abogado del diablo, 339
 Método de pensamiento lateral, 337
 Método de pensamiento vertical, 337
 Métodos de influencia, 334
 Metas del equipo, 207
 Microadministrar, 174
 Modelo amplio de liderazgo carismático, 274-276
 Modelo conductual de liderazgo, 254
 Modelo de equidad de la motivación
 aportes, 135
 conducta de ciudadanía organizacional, 138
 definición, 135
 inequidad, 136
 justicia procesal, 138
 modelo general, 135-136
 resultados, 135
 usos organizacionales, 139
 Modelo de expectativas
 Dean Foods, 134-135

- definición, 130
 - diagrama, 132
 - expectativas, 130
 - ilustración, 132
 - instrumentalidad, 131
 - investigación, 132
 - resultados de primer nivel, 130
 - resultados de segundo nivel, 130
 - usos organizacionales, 133-134
 - valencia, 131
 - Modelo de jerarquía de necesidades, 119-121
 - Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago, 260-264
 - Modelo de motivación por logros
 - definición, 122
 - incentivos financieros, 125
 - perfil de alto realizador, 124-125
 - test de apercepción temática, 123
 - uso, 125-126
 - Modelo racional
 - definición, 329
 - proceso de seis pasos de Xerox, 329
 - Modelo de racionalidad limitada
 - administración del conocimiento, 333
 - búsqueda limitada, 332
 - conocimiento explícito, 334
 - conocimiento tácito, 334
 - definición, 331
 - escalar el compromiso, 332
 - marco del problema, 332
 - propensión al riesgo, 332
 - regla de diccionario, 333
 - satisfactorio, 331
 - Simon, Herbert, 333
 - Modelo de rasgos de liderazgo, 253
 - Modelo motivador-higiene
 - críticas, 129
 - definición, 126
 - factores extrínsecos, 127
 - factores higiénicos, 127
 - factores intrínsecos, 126
 - factores motivadores, 126
 - influencias culturales, 127
 - uso, 127-129
 - Modelo político
 - definición, 334
 - método de influencia, 334
 - Modelo restringido de liderazgo
 - carismático, 276-277
 - Modelo situacional de Hersey y Blanchard, 257-260
 - Monsanto, 154-155
 - Motivación
 - Alberto-Culver, 142
 - aportes, 135
 - características de los altos realizadores, 124-125
 - castigo, 100
 - conducta de ciudadanía organizacional, 138
 - consideración individualizada, 281
 - contingencia del refuerzo, 94
 - Dean Foods, 134-135
 - definición, 117
 - diseño del puesto, 126-129
 - establecimiento de metas, 146-156
 - estímulo intelectual, 279
 - expectativas, 130
 - expectativas de desempeño, 129-135
 - factores de higiene, 127
 - factores de motivación, 126
 - factores extrínsecos, 127
 - factores intrínsecos, 126
 - fases centrales, 117-118
 - grupos informales, 194
 - habilidad, 117
 - incentivos financieros, 125
 - inequidad, 136
 - influencia idealizada, 279
 - inspiradora, 278
 - instrumentalidad, 131
 - justicia procesal, 138
 - LexisNexis, 122
 - liderazgo carismático, 274
 - liderazgo transaccional, 272-274
 - liderazgo transformacional, 277-281
 - meta, 177
 - modelo de equidad, 135-139
 - modelo de expectativas, 130-135
 - modelo de jerarquía de necesidades, 119-121
 - modelo de logros de la motivación, 121-126
 - modelo motivador-higiene, 126
 - necesidades, 117
 - necesidades de afiliación, 120
 - necesidades de autorrealización, 120
 - necesidades de crecimiento, 121
 - necesidades de deficiencia, 121
 - necesidades de estima, 120
 - necesidades de seguridad, 120
 - necesidades psicológicas, 120
 - omisión, 99
 - pago con base en habilidades, 159
 - Papa John's, 125
 - percepción, 71-72
 - Perla Hargita, 128
 - planes de prestaciones estilo cafetería, 160
 - planes de prestaciones flexibles, 160
 - premios, 156-162
 - proceso básico, 116-119
 - programa de intervalo fijo, 104
 - programa de intervalo variable, 105
 - programas de participación de ganancias, 157
 - programas de participación de utilidades, 159
 - programa de razón fija, 105
 - programa de razón variable, 105
 - reforzador primario, 96
 - reforzador secundario, 96
 - refuerzo continuo, 104
 - refuerzo intermitente, 104
 - refuerzo negativo, 98
 - resultados, 135
 - resultados de primer nivel, 130
 - resultados de segundo nivel, 130
 - retos, 118
 - satisfacción del puesto, 51
 - Starbucks, 115-116
 - test de apercepción temática, 123
 - valencia, 131
 - Motivación inspiradora, 278
 - Mott's, Inc., 74
 - Multiculturalismo positivo, 211
- ## N
- NASCAR, 148-149
 - Necesidades
 - de afiliación, 120
 - de autorrealización, 120
 - de crecimiento, 121
 - de deficiencia, 121
 - de estima, 120
 - de seguridad, 120
 - definición, 117
 - fisiológicas, 120
 - Necesidades de afiliación, 120
 - Necesidades de autorrealización, 120
 - Necesidades de crecimiento, 121
 - Necesidades de deficiencia, 121
 - Necesidades de estima, 120
 - Necesidades fisiológicas, 120
 - Necesidades de seguridad, 120
 - Negociación
 - definición, 237
 - distributiva, 237
 - estructuración de actitudes, 239
 - integradora, 238
 - intraorganizacional, 239
 - mediación, 243
 - Shapiro Negotiations Institute, 238
 - transcultural, 240-242
 - Negociaciones distributivas, 237
 - Negociaciones integradoras, 238
 - Negociaciones intraorganizacionales, 239
 - Nestlé, 197-198, 342
 - Neta, 117
 - Normas
 - comparación con reglas organizacionales, 211
 - conformación, 212-213
 - conformidad de aceptación personal, 212
 - conformidad de cumplimiento, 212
 - cumplimiento, 212
 - definición, 211
 - relación con metas, 211-212
 - Nortel Networks, 66-67

O

- Omisión, 99
- Oracle Computer, 37
- Organización mecánica, 355
- Organización modular, 368
- Organización orgánica, 355
- Organización virtual, 369-371
- Organizaciones multinacionales, 364
- Orientación a las metas, 44-46
 - aprendizaje, 44
 - desempeño, 44
- Orientación de metas de aprendizaje, 44
- Orientación sexual, 11

P

- Pago con base en habilidades, 159
- Papa John's, 125
- Park Plaza Hotel, 451
- Patterson, Neal, 290
- PeopleSoft, 273-274
- Perla Hargita, 128
- Personalidad resistente, 172-173
- Pensamiento grupal, 213
- Percepción
 - aprendizaje, 70
 - conjunto perceptual, 70
 - corrección del juicio, 75-76
 - defensa perceptual, 76
 - definición, 66
 - efectos de expectativas, 78-79
 - efecto de halo, 78
 - efecto Pigmalión, 78
 - efecto primario, 72
 - errores perceptuales, 75-79
 - estereotipo, 76-77
 - factores externos, 67-69
 - factores internos, 69-72
 - manejo de impresiones, 73-74
 - motivación, 71-72
 - percepción, 72
 - perceptor, 73
 - persona, 72-75
 - personalidad, 69
 - principio de Pollyanna, 72
 - profecía de autocumplimiento, 78
 - proyección, 78
 - selección perceptual, 67-72
 - situación, 73
 - teorías implícitas de personalidad, 72
- Percepción de persona, 72-75
 - definición, 72
- Personalidad
 - amabilidad, 41
 - ambiente, 39-40
 - ajuste, 41
 - autoestima, 42
 - apertura intelectual, 41
 - Computes Corporation, 42-43
 - conducta, 40-48
 - cultura, 39-40
 - definición, 38
 - determinantes, 38-40
 - experiencias vitales, 40
 - extroversión, 46
 - familia, 40
 - herencia, 38-39
 - introversión, 46
 - locus de control, 44
 - locus externo de control, 44
 - locus interno de control, 44
 - los "Cinco Grandes" factores de personalidad
 - meticulosidad, 41
 - orientación a metas, 44-46
 - orientación a metas de aprendizaje, 44
 - orientación a metas de desempeño, 44
 - percepción, 49
 - pertenencia de grupo, 40
 - resistente, 172-173
 - sociabilidad, 41
 - tensión, 170-173
 - tipo A, 170-172
 - tipo B, 172
- Personalidad de tipo A, 170-172
- Personalidad de tipo B, 172
- Pierson, Tad, 447-451
- Pike Place Fish Market, 3, 7, 9, 22
- Pillsbury, 23
- Pioneer Telephone Cooperative, 91
- Plan de carrera, 6
- Planes de prestaciones estilo cafetería, 160
- Planes de prestaciones flexibles, 160
- Plan Scanlon, 158
- Play, 217
- Poder
 - bajo del líder, 282-283
 - coercitivo, 231, 252-253
 - experto, 232, 253
 - legítimo, 231, 252
 - premiación, 231, 252
 - referente, 232, 253
 - uso de los líderes, 252-253
 - zona de indiferencia, 232
- Poder coercitivo, 231, 252-253
- Poder de premiación, 252
 - definición, 231
- Poder experto, 232, 253
- Poder legítimo, 231, 252
- Poder referente, 253
 - definición, 232
- Presiones para el cambio, 406
- Premios organizacionales, 98
- Principio de intereses de la organización, 322
- Principio de justicia distributiva, 324
- Principio de la magnitud del refuerzo, 98
- Principio de la regla de oro, 324
- Principio de medios a fin, 324
- Principio de normas profesionales, 324,
- Principio de poder es igual a derecho, 322

- Principio de Pollyanna, 72
- Principio de privación de refuerzo, 98
- Principio de refuerzo contingente, 97
- Principio de refuerzo inmediato, 98
- Principio de revelación, 324
- Principio hedonista, 322
- Probabilidad de efecto, 320
- Procedimientos, 358
- Proceso de atribución
 - antecedentes, 81
 - atribuciones de fracaso, 83
 - atribuciones de éxito, 83
 - atribución externa, 82
 - atribución interna, 82
 - causas internas en contraste con causas externas de la conducta, 81-82
 - componentes, 81
 - consecuencias, 81
 - consenso, 81, 82
 - consistencia, 81, 82
 - definición, 79
 - despido del trabajo, 83-84
 - distintividad, 8, 82
 - error fundamental de atribución, 82
 - sesgo de autoservicio, 83
 - teoría de atribuciones causales de Kelley, 82
- Proceso i-Lead, 7
- Premio, 96
- Premios
 - Fleet Financial Group, 159
 - Marshall Industries, 156
 - pago con base en habilidades, 159
 - plan Scanlon, 158
 - planes de prestaciones estilo cafetería, 160
 - planes de prestaciones flexibles, 160
 - programas de participación de ganancias, 157
 - programas de participación de utilidades, 159
- Principio utilitario, 324
- Proceso perceptual, 66-67
- Productividad, 213
- Profecía de autocumplimiento, 78
- Programa de bienestar, 185-186
- Programa de intervalo, 104
- Programa de intervalo fijo, 104
- Programa de intervalo variable, 105
- Programas de participación de ganancias, 157
- Programas de participación de utilidades, 159
- Programa de razón, 104
- Programa de razón fija, 105
- Programa de razón variable, 105
- Programas de refuerzo, 103-106
- Programa monocrónico de tiempo, 309
- Programa policrónico de tiempo, 310
- Propensión al riesgo, 332
- Proveedores, 348

Proximidad, 322
Proyección, 78

Q

QAD, Inc., 319
Questrom, Allen, 431-432

R

Racismo, 13
Racismo cultural, 13
Racismo individual, 13
Racismo institucional, 13
Rains, Frank, 14
Rasgos de personalidad, 40
Raza, 11
Receptores, 291
Redes de comunicación interpersonal
 definición, 299
 tipos, 300
 uso organizacional, 300-302
Reforzador primario, 96
Refuerzo, 96
Refuerzo continuo, 104
Refuerzo intermitente, 104
Refuerzo negativo, 98
Refuerzo positivo
 definición, 96
 principios, 97-98
Refuerzo secundario, 96
Regla de diccionario, 333
Reglas, 357
Rennalls, Matthew, 441-444
Resistencia, 172
Resistencia al cambio, 415
Respuesta condicionada, 93
Respuesta de luchar o huir, 168
Resultado de segundo nivel, 130
Retroalimentación, 294
 constructiva, 305
 de 360 grados, 306
 interpersonal, 294, 305
Retroalimentación de encuestas, 423
Resultados, 135
Resultados de primer nivel, 130
Reynolds, Chad, 451-455
Rich Products Corporation, 339
Riqueza de medios, 292
Ritos y ceremonias organizacionales, 385
Roche Company, 193
Rockford Memorial Hospital, 97
Ruhl, Johnnie, 91
Ruido, 294
Rutinas de lenguaje, 295

S

Salud y tensión, 179
Santin Engineering, 25-26
Satisfacción en el puesto
 conducta en el puesto, 51-53

 definición, 51
 fuentes, 51
Satisfactoria, 331
Schnatter, John, 125
Selección perceptual, 67
Selección perceptual
 aprendizaje, 70-71
 factores externos, 67-69
 factores internos, 69-72
 motivación, 71-72
 personalidad, 69
Semántica, 294
Selye, Hans, 169
Sesgo de autoservicio, 83
Shapiro Negotiations Institute, 238-239
Shell, 422-423
Significado, 293
Simmons Laboratories, 435
Símbolos culturales, 379
Sinergia, 281
Sistemas de premiación
 decisión, 161
 pago con base en habilidades, 159
 países, 162
 planes de prestaciones estilo cafetería, 160
 planes de prestaciones flexibles, 160
 programas de participación de ganancias, 157-159
 programas de participación de utilidades, 159
 sistema de trabajo de alto desempeño, 156
Sistema de trabajo de alto desempeño, 156
Sobrecarga de funciones, 173
Sociabilidad, 41
Socialización, 397
Socialización organizacional, 397
Sola Optical, 164, 165
Southwest Airlines, 402-403
Starbucks, 15-16, 160
Steelcase, 108
Subculturas, 386
Sun Trust Securities, 249
Sustituto del liderazgo, 282
Synovus Financial Corporation, 389-390

T

Tamaño del equipo, 208-209
Techo de vidrio, 12
Técnica de analogía, 338
Técnica de grupo nominal, 215
Técnica de transfertilización, 338
Técnica reversa, 338
Tecnología, 352
Tecnología de información, 407
TDIndustries, 377
Tensión
 acoso sexual, 176
 agotamiento en el puesto, 180

 ambigüedad de funciones, 175
 apoyo social, 170
 carga de trabajo, 173-174
 condiciones del puesto, 174
 conducta agresiva, 176-177
 conflicto de funciones, 175
 definición, 168
 desarrollo de carrera, 175
 desorden postraumático de la tensión, 179
 despersonalización, 181
 diferencias individuales, 170
 efectos, 178-182
 efectos emocionales, 179
 efectos de la conducta, 179
 efectos fisiológicos, 179
 experiencia previa, 169
 falta de buenos modales, 176
 fuentes, 173-178
 fuentes organizacionales, 173-177
 impacto sobre el desempeño, 179-180
 impacto sobre la salud, 179
 manejo, 182-186
 naturaleza, 168-170
 percepción, 169
 personalidad de tipo A, 170-172
 personalidad de tipo B, 172
 personalidad resistente, 172-173
 relaciones interpersonales, 175-176
 respuesta de luchar o huir, 168
 sobrecarga de funciones, 173
 tecnología de la comunicación, 175
 tensores de vida, 177-178
 trabajadores de tecnología, 175
 violencia en el sitio de trabajo, 176
 y personalidad, 170-173
Tensores, 168
Tensores de vida, 177
Test de apercepción temática, 123
Teoría de aprendizaje social
 aprendizaje vicario, 107
 autocontrol, 107
 autoeficacia, 108
 definición, 106
 pensamiento previo, 107
 simbolismo, 106
 usos organizacionales, 109-110
Teoría de atribuciones causales de Kelley, 82
Teorías implícitas de personalidad, 72
Texas Industries, 148
Toma de decisiones
 administración del conocimiento, 333
 American Society of Composers, Authors and Publishers, 322, 324
 beneficios y costos, 326-327
 Brown, Richard, 330-331
 cercanía temporal, 322
 Coca-Cola, 335-336
 concentración de efecto, 322
 conocimientos explícitos, 334
 conocimiento tácito, 334

conocimientos, 334
consenso social, 321
Creatividad organizacional, 336
Electronic Data Systems, 330-331
Enmarcado del problema, 333
escalar el compromiso, 332
intensidad ética, 320-322
Ivester, Douglas, 335-336
Lopker, Pamela, 319
magnitud de las consecuencias, 320
método de abogado del diablo, 339
método de influencia, 334
método de pensamiento lateral, 337
método de pensamiento vertical, 337
modelo de racionalidad
 limitada, 331-334
Modelo político, 334-336
modelo racional, 329-331
modelos de administración, 328-336
principio hedonista, 322
Principio de intereses de la
 organización, 322
principio de justicia distributiva, 324
principio de la regla de oro, 324
principio de medios a fin, 324
Principio de normas profesionales, 324
principio de poder es igual a derecho,
 322
principio de revelación, 324
principio utilitario, 324
principios y reglas éticas, 322-325

Probabilidad de efecto, 320
propensión al riesgo, 332
regla de diccionario, 334
técnica de analogía, 338
técnica de transfertilización, 338
Proximidad, 322
QAD, 319
satisfactoria, 331
técnica reversa, 338
valores, 326
Tormenta de ideas
 electrónica, 217
 Play, 217
 Tradicional, 216
 Ventana Corporation, 217
Tormenta electrónica de ideas, 217
Tormenta tradicional de ideas, 216
Tramo de control, 359
Trasmisores, 291

U

Unidad de mando, 358

V

Valencia, 131
Valores, 326
Valores culturales, 18, 378
Velocidad, 25
Ventana Corporation, 217

Vida de trabajo
 calidad, 409
 programas de calidad, 417
Violencia en el sitio de trabajo, 176, 228
Virgin Group, 275-276
Visión, 278

W

Watkins, Sherron, 393-394
Weber, Max, 355
Wellness Council of America, 186
Whitman, Meg, 286-287
Whole Foods Market, 201, 314
Wilson Sporting Goods, 208

X

Xerox, 329

Y

Yokoyama, John, 3, 4, 7, 22
Yum! Brands Inc., 345

Z

Zona de indiferencia, 232