

Los equipos de trabajo

10

Vamos a dar a este equipo un giro de 360 grados. —Jason Kidd

Fotografía: la fotografía oficial de la Casa Blanca muestra al presidente de Estados Unidos Barack Obama, al vicepresidente Joe Biden, al secretario de defensa Robert Gates y a la secretaria de Estado Hillary Clinton, mientras reciben información actualizada sobre la misión contra Osama bin Laden. Fuente: Peta Souza/AFP/Getty Images/Newscom.



valuable, ya que significó que el plan era más preciso, implicó que reflexionamos con mayor profundidad todas las opciones y que, cuando finalmente tomé la decisión, lo hice con base en la mejor información disponible”.

Fuentes: A. Kruglanski, “Obama’s Choice and the Social Psychology of Group Decision Making”, *Huffington Post* (12 de mayo de 2011), descargado el 1 de junio de 2011, de www.huffingtonpost.com/; B. Steiden, “Bin Laden Dead”, *The Atlanta Journal-Constitution* (3 de mayo de 2011), descargado el 2 de junio de 2011, de www.ajc.com/; y M. Mazzetti, H. Cooper y P. Baker, “Behind the Hunt for Bin Laden”, *The New York Times* (2 de mayo de 2011), descargado el 2 de junio de 2011, de www.nytimes.com/.

En las organizaciones de negocios contemporáneas, los equipos se están convirtiendo cada vez con mayor frecuencia en el principal medio para organizar el trabajo. De hecho, existen pocos agravios más ofensivos que “no saber trabajar en equipo”. ¿Considera que tiene habilidades para trabajar en equipo? Para saberlo, Resuelva la siguiente autoevaluación.



¿Qué tan hábil soy para construir y dirigir un equipo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.6 (How Good Am I at Building and Leading a Team?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Obtuvo una puntuación tan alta como creía? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que podría mejorar su puntuación? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?
3. ¿Cree que haya individuos muy hábiles para trabajar en equipo? Si así fuera, ¿cuáles son sus conductas?

¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares?

- 1 Analizar la creciente popularidad de los equipos en las organizaciones.

Hace varias décadas, cuando compañías como W. L. Gore, Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que *no* usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes.

¿Cómo se explica la popularidad actual de los equipos? Conforme las organizaciones se han reestructurado para competir con más eficacia y eficiencia, recurrieron a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de su fuerza laboral. Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, renfocarse y desintegrarse con rapidez. Pero no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos. En consistencia con el análisis que hicimos en el capítulo 7 acerca del papel que tiene el involucramiento del empleado como un motivador, los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas. De esta manera, otra explicación de la popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los individuos.

El hecho de que las organizaciones hayan decidido utilizar equipos no significa necesariamente que estos resulten eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como seres humanos que son, se ven influidos por las modas y por la mentalidad de la manada. ¿En verdad son eficaces los equipos? ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿De qué manera trabajan los miembros en conjunto? Estas son algunas de las preguntas que se responderán en este capítulo.

Diferencias entre grupos y equipos

2 Comparar los equipos con los grupos.

No es lo mismo un grupo que un equipo. En esta sección se definirá y aclarará la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.¹

En el capítulo 9 se definió *grupo* como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un **grupo de trabajo** es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Por otro lado, un **equipo de trabajo** genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. En la figura 10-1 se indican las diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

Tales definiciones ayudan a aclarar por qué tantas organizaciones reestructuraron recientemente sus procesos de trabajo con base en los equipos. La gerencia busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren su desempeño. El uso extenso de los equipos crea el *potencial* para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos *potencial*. No hay nada mágico en los equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar *equipo* a un *grupo* tampoco mejora en forma automática su desempeño. Como veremos más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera lograr una mejora en el desempeño organizacional con el uso de equipos, estos deberán poseer esas características.

Figura 10-1

Comparación entre grupos de trabajo y equipos de trabajo



grupo de trabajo Aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones, que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

equipo de trabajo Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo.

Tipos de equipos

3 Comparar cuatro tipos de equipos.

Los equipos pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.² En esta sección, se describirán los cuatro tipos de equipos más comunes en una organización: *equipos para resolver problemas*, *equipos de trabajo autodirigidos*, *equipos transfuncionales* y *equipos virtuales* (véase la figura 10-2).

Equipos para resolver problemas

Antes los equipos solían estar compuestos de cinco a 12 empleados que cubrían un horario para el mismo departamento, y que se reunían unas horas cada semana para analizar la manera de incrementar la calidad y la eficiencia, así como para mejorar el entorno laboral.³ Estos **equipos para resolver problemas** rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualesquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo de este tipo para encontrar formas de reducir el número de días requeridos para abrir una nueva cuenta de manejo de efectivo.⁴ Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo redujo casi a la mitad el número promedio de días: de 15 a 8.

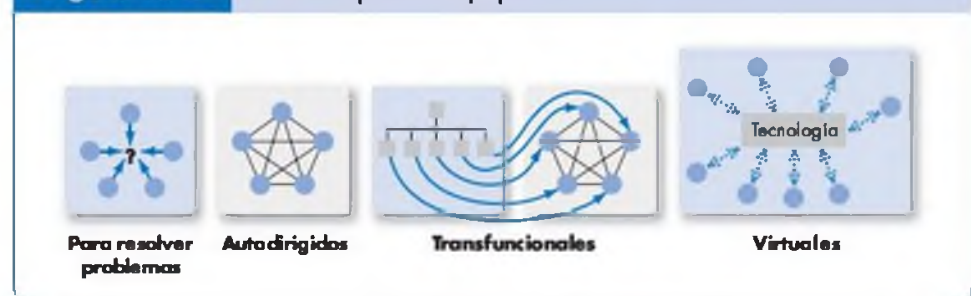
Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas tan solo hacen recomendaciones. Algunas organizaciones han ido más lejos y han creado equipos que no únicamente resuelven problemas, sino que también implementan las soluciones y se hacen responsables por los resultados.

Los **equipos de trabajo autodirigidos** son grupos de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.⁵ Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño. Los puestos de supervisión ven reducida su importancia y en ocasiones hasta se descartan.

Sin embargo, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas.⁶ Asimismo, esta clase de equipos no suelen manejar muy bien los conflictos. Cuando surgen disputas, los miembros dejan de cooperar y se enfrascan en luchas de poder, lo cual reduce su desempeño general.⁷ Además, aunque los integrantes de estos equipos informan mayores niveles de satisfacción laboral que otros individuos, en ocasiones presentan mayores tasas de rotación y ausentismo. Un estudio a gran escala sobre la productividad laboral en establecimientos británicos reveló que, aunque el uso de equipos por lo general aumenta la productividad laboral, ninguna evidencia respaldó la afirmación de que

Figura 10-2 Cuatro tipos de equipos



Sprig Toys, Inc., utiliza equipos de trabajo transfuncionales para desarrollar juguetes hechos con productos reciclados con la finalidad de conservar un planeta saludable y mantener a los niños activos. El equipo Sprig Dream Team incluye diseñadores de juguetes y expertos en la industria juguetera en las áreas de diseño de productos, desarrollo de patentes, estrategias de la cadena de suministro, investigación de mercados, contratación de proveedores, comercialización, creación de marcas, empaque y marketing. Los integrantes del equipo están dedicados a la misión de Sprig de crear juguetes divertidos que fomenten el juego activo en los niños, que no dañen el ambiente, y que no usen baterías ni pintura. En la fotografía se observa al director ejecutivo Craig Storey (de pie a la izquierda) con algunos juguetes y los otros fundadores de la empresa.



Fuente: AP Photo/The Coloradoan, V. Richard Haro.

los equipos autodirigidos se desempeñan mejor que los equipos tradicionales que tienen una menor autoridad para la toma de decisiones.⁸

Equipos transfuncionales

Starbucks creó un equipo de individuos de producción, RP globales, comunicaciones globales y marketing estadounidense para desarrollar su marca de café instantáneo Via. Las sugerencias del equipo dieron como resultado un artículo que sería rentable producir y distribuir, y que se comercializaría mediante una estrategia multifacética y altamente integrada.⁹ Este ejemplo ilustra el uso de **equipos transfuncionales**, los cuales están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea.

Desde hace décadas, muchas organizaciones han utilizado grupos horizontales para ampliar sus fronteras. En la década de 1960, IBM creó un grupo grande de fuerza de tarea, formado por empleados de distintos departamentos de la empresa, con la finalidad de desarrollar su muy exitoso sistema 360. En la actualidad, los equipos transfuncionales se usan con tanta frecuencia que sería difícil imaginar que una empresa grande funcione sin ellos. Todos los grandes fabricantes de automóviles —Toyota, Honda, Nissan, BMW, GM, Ford y Chrysler— usan actualmente esta forma de equipos para coordinar proyectos complejos. Cisco utiliza equipos transfuncionales específicos para identificar y aprovechar las nuevas tendencias en varias áreas del mercado de software. Los equipos son equivalentes a los grupos de redes sociales que colaboran en tiempo real, para identificar nuevas oportunidades de negocios en el campo y que después las implementan de abajo hacia arriba.¹⁰

equipos para resolver problemas Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.

equipos de trabajo autodirigidos Grupos de 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores.

equipos transfuncionales Empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles. Desde luego, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, sobre todo entre personas que proceden de distintos campos, y cuyas experiencias y puntos de vista son diferentes.

Equipos virtuales

Los tipos de equipos descritos en la sección anterior realizan su trabajo cara a cara. En cambio, los **equipos virtuales** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común.¹¹ Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Pueden fallar porque implican menor empatía social y menor interacción directa entre sus miembros. Las evidencias de 94 estudios que incluyeron a más de 5,000 grupos indican que los equipos virtuales son mejores para compartir información única (información que poseen los miembros, pero no todo el grupo), aunque en general suelen compartir menos información.¹² Como resultado, los equipos que son menos virtuales comparten mayor información, en tanto que aquellos que utilizan más recursos virtuales dificultan este proceso. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que: 1. se establezca confianza entre sus miembros (un comentario negativo en un correo electrónico afectaría negativamente la confianza del equipo), 2. el avance del equipo se vigile de cerca (para que este no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”), y 3. los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).¹³

Creación de equipos eficaces

4 Identificar las características de los equipos eficaces.

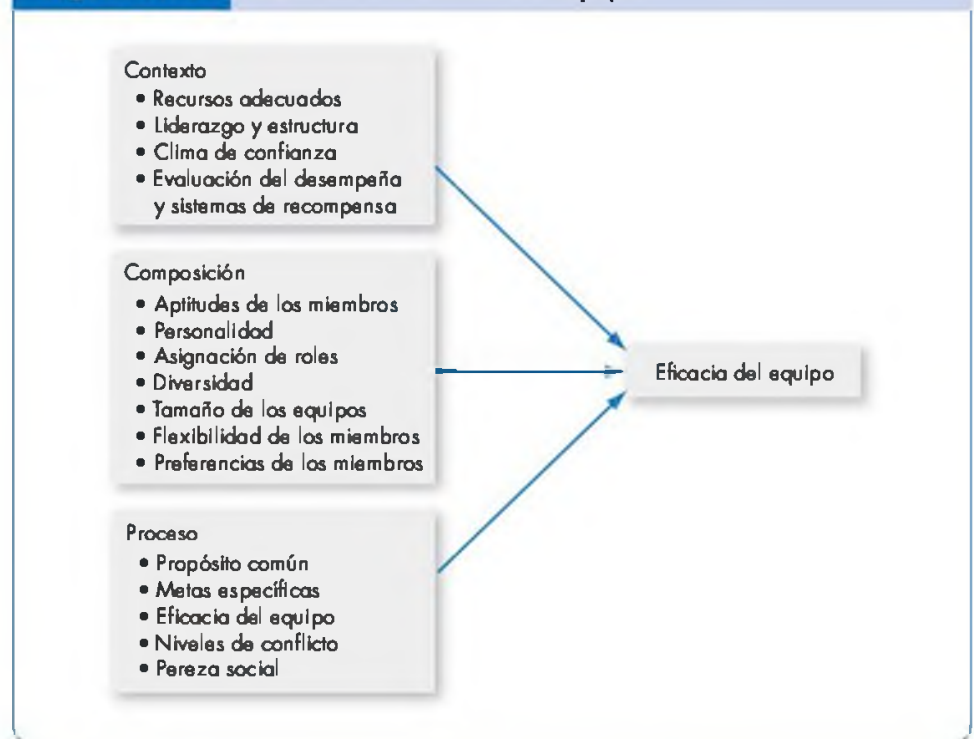
Muchos han intentado identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos.¹⁴ Sin embargo, algunos estudios organizaron lo que una vez fue una “larga y verdadera lista de características”¹⁵ en un modelo relativamente focalizado.¹⁶ En la figura 10-3 se resumen las características que se conocen actualmente acerca de los equipos eficaces. Como se verá, se basan en muchos de los conceptos de los grupos que se estudiaron en el capítulo 9.

El siguiente análisis se basa en el modelo de la figura 10-3. Es necesario recordar dos aspectos. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. El modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos; no obstante, es necesario evitar la aplicación rígida de sus pronósticos a todos los equipos.¹⁷ El modelo debería usarse como guía. En segundo lugar, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual. La creación de equipos “eficaces” en situaciones en las cuales los individuos pueden hacer mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado.

Los componentes clave de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del *contexto*. La segunda se relaciona con la *composición* del equipo. Por último, las variables del *proceso* son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia. ¿Qué significa *eficacia del equipo* en este modelo? Por lo general, incluye medidas objetivas de su productividad, puntuaciones que asignan los gerentes a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus integrantes.

Figura 10-3

Modelo de la eficacia del equipo



Contexto: factores que determinan el éxito de los equipos

Los cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo son disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

Recursos adecuados Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. Como se concluyó en un estudio, después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, “quizás una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que el grupo recibe de la organización”.¹⁸ Este apoyo incluye información oportuna, los dispositivos adecuados, el personal correcto, los estímulos y el apoyo administrativo.

Liderazgo y estructura Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo. Esto ocurre especialmente en los equipos autodirigidos, cuyos integrantes absorben gran parte de las obligaciones que suelen asumir los gerentes. Sin embargo, de esta

equipos virtuales Aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común.

La cohesión grupal en diferentes culturas

Como supondrá, los investigadores han puesto mucha atención en las diferencias entre las culturas individualistas y colectivistas en cuanto a la orientación hacia los equipos. Como vimos en el capítulo 5 sobre la personalidad y los valores, los individuos de sociedades colectivistas que se localizan en gran parte de Asia Oriental, Latinoamérica y África suelen dar más importancia a las metas grupales y enfatizar los procesos de colaboración. Por otro lado, las culturas individualistas, como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, destacan el logro y el desempeño individuales.

Las culturas individualistas podrían enfrentar mayores problemas para implementar los procesos de trabajo en equipo por diversas razones. Parece que los individuos colectivistas son más

sensibles al estado de ánimo de sus colegas de trabajo, de manera que hay mayores probabilidades de que la motivación y el ánimo positivo de uno de los miembros del grupo se contagien, incrementando así la motivación y el estado de ánimo de los demás. Asimismo, los individuos colectivistas ya cuentan con una predisposición significativa para trabajar juntos en un grupo, por lo que no hay tanta necesidad de fomentar el trabajo de equipo. Otras investigaciones sugieren que los equipos con una orientación colectivista son mejores para gestionar recursos y corregir los errores de los demás, que los equipos con una orientación individualista.

¿Cuál es la lección para los gerentes? Es probable que los gerentes de las culturas individualistas necesiten trabajar más para incrementar la cohesión en los

equipos. Esto puede lograrse al asignar a los equipos tareas más desafiantes y darles mayor independencia. Como alternativa, los gerentes podrían animar una orientación colectivista en los procesos de equipo, aun cuando trabajen con grupos de personas con una orientación individualista.

Fuentes: Basada en R. Ilies, D. T. Wagner y F. P. Morgeson, "Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1140-1148; E. C. Dierdorff, S. T. Bell y J. A. Belchav, "The Power of 'We': Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 247-262; y J. E. Driskell, E. Salas y S. Hughes, "Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure", *Human Factors* 52, núm. 2 (2010), pp. 316-328.

forma el trabajo del gerente se transforma en administrar el equipo *desde afuera* (y no desde adentro).

El liderazgo es demasiado importante en los **sistemas de equipos múltiples**, donde diversos equipos coordinan sus esfuerzos para lograr el resultado deseado. En estos casos, los líderes necesitan dar facultades de decisión a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, de modo que adopten el papel de facilitadores para asegurarse de que los equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros.¹⁹ Los equipos que establecen un liderazgo compartido al delegar de manera eficaz suelen ser más eficaces, que los equipos que tienen una estructura tradicional con un solo líder.²⁰

Clima de confianza Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes.²¹ La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de un equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que pueden confiar en sus compañeros. Asimismo, como veremos en el capítulo 12, la confianza es el fundamento del liderazgo, ya que permite que el equipo acepte las metas y las decisiones del líder, y se comprometa con ellas.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas ¿Qué se hace para lograr que los miembros del equipo se responsabilicen tanto a nivel individual como en conjunto? Quizá las evaluaciones del desempeño individual y los incentivos interfieran con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados

Dilema ético

Uso de equipos virtuales globales como una opción ambiental

Muchos equipos de organizaciones dispersas geográficamente han recurrido a los medios electrónicos para mejorar la comunicación entre los diferentes lugares. Sin embargo, existe un argumento *ético*, igualmente importante para el uso de equipos virtuales globales: podría tratarse de una decisión más responsable con el ambiente, en vez de pedir a los miembros de los equipos que realicen viajes internacionales cuando necesitan comunicarse. Una proporción muy grande del transporte aéreo, por ferrocarril y carretera es para fines de negocios y contribuye de manera importante a las emisiones globales de bióxido de carbono. Cuando los equipos pueden reunirse de manera virtual y no personalmente, se reduce significativamente la cantidad de energía consumida.

En un mundo interconectado de manera global, ¿qué tipo de medidas tomaría usted para reducir el impacto ambiental de los viajes de negocios de su organización? Varias sugerencias podrían ayudarle a pensar en la forma de aprovechar los equipos virtuales globales para una mayor sustentabilidad:

1. Aliente a todos los miembros del equipo a pensar si realmente es necesaria una reunión en persona, y trate de utilizar métodos de comunicación alternativos siempre que sea posible.
2. Comunique la mayor cantidad de información posible a través de medios virtuales, como correo electrónico, llamadas telefónicas y teleconferencias.
3. Cuando organice viajes para reuniones del equipo, elija los métodos más

benéficos con el ambiente, como volar en clase económica o turista, en vez de primera clase (o business class). Además, verifique el perfil ambiental de los hoteles antes de reservar el servicio.

4. Justifique el uso de alternativas sustentables para los viajes de negocios. La mayoría de los expertos coinciden en que las teleconferencias y los viajes que respetan el ambiente no tan solo ayudan a la ecología sino que también son menos costosos.

Fuentes: P. Tilstone, "Cut Carbon... and Bills", *Director* (mayo de 2009), p. 54; y L. C. Latimer, "6 Strategies for Sustainable Business Travel", *Greenbiz* (11 de febrero de 2011), www.greenbiz.com.

positivos.²² Las evaluaciones grupales, el reparto de utilidades, la participación en las ganancias, los incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema podrían mejorar el esfuerzo y el compromiso del equipo.

Composición del equipo

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos: las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de los roles y la diversidad, el tamaño del equipo y las preferencias de sus integrantes por el trabajo en equipo.

Habilidades de los miembros Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las destrezas de cada uno de sus miembros.²³ Es verdad que ocasionalmente se lee sobre un equipo deportivo compuesto de jugadores mediocres quienes, gracias a un entrenamiento excelente, determinación y trabajo en equipo preciso, se convierte en un grupo mucho más talentoso. Sin embargo, tales casos son noticia precisamente porque son poco comunes. El desempeño de un equipo no es únicamente la suma de las habilidades de cada uno de sus miembros. No obstante, esas habilidades fijan los parámetros de aquello que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se pueden desempeñar en un equipo.

Las investigaciones han revelado algunos hechos interesantes sobre la composición y el rendimiento de los equipos. En primer lugar, cuando la tarea entraña mucho razonamiento (como en el caso de la solución de un problema complejo como la

sistemas de equipos múltiples Aquellos en los cuales diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para obtener el resultado deseado.

reingeniería de una línea de ensamble), los equipos muy hábiles (compuestos en su mayoría por individuos inteligentes) se desempeñan mejor que los equipos con habilidades escasas, sobre todo si la carga de trabajo se distribuye de manera equitativa. Por consiguiente, el desempeño del equipo no depende del eslabón más débil. Los equipos con muchas aptitudes son más adaptables frente a las situaciones cambiantes, ya que son capaces de adecuar sus conocimientos frente a problemas nuevos.

Por último, también es importante la capacidad del líder del equipo, ya que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta. No obstante, un líder escasamente inteligente podría neutralizar la eficacia de un equipo muy capaz.²⁴

Personalidad de los miembros En el capítulo 5 se demostró que la personalidad tiene una influencia significativa en la conducta del empleado individual. Muchas de las dimensiones identificadas en el modelo de la personalidad de los cinco grandes son relevantes para la eficacia de un equipo; una revisión de la literatura encontró tres de ellas.²⁵ En específico, los equipos con un alto nivel de meticulosidad y apertura a la experiencia tienden a desempeñarse mejor, y también es importante un nivel mínimo de cortesía de los miembros: los equipos tuvieron los peores resultados cuando uno o más de sus integrantes eran muy insolentes. ¡Tal vez una manzana podrida sí *pueda* echar a perder toda la canasta!

Las investigaciones también han favorecido una idea bastante acertada acerca del porqué esas características de personalidad son importantes para los equipos. Por ejemplo, los individuos meticulosos son excelentes para apoyar a otros miembros del equipo, y también son muy sensibles para detectar cuando realmente se necesita su apoyo. Un estudio encontró que ciertas tendencias conductuales específicas, como la organización personal, la reestructuración cognitiva, la orientación hacia el logro y la permanencia se relacionaban con un mejor desempeño del equipo.²⁶ Los integrantes de mente abierta se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo que hace que los equipos constituidos por gente abierta sean más creativos e innovadores.²⁷

Suponga que una empresa necesita formar 20 equipos de cuatro personas cada uno y que tiene 40 empleados muy meticulosos y 40 empleados muy poco meticulosos. ¿Para la compañía sería mejor si 1. forma 10 equipos con los empleados más meticulosos y 10 con los menos meticulosos, o 2. “sembrar” en cada equipo dos personas muy meticulosas y dos poco meticulosas? Quizá le sorprenda saber

El inspector general británico de las instalaciones nucleares, Mike Weightman, es el líder de un equipo global de 18 miembros, creado por la Comisión Internacional de Energía Atómica para estudiar el accidente de la estación nuclear de Fukushima, desencadenado por el terremoto ocurrido en Japón en 2011. Este equipo de alto rendimiento, integrado por individuos de 12 países, incluye a expertos en una amplia gama de especialidades nucleares. Los miembros del equipo aplican su experiencia técnica, habilidades de toma de decisiones y solución de problemas, y habilidades interpersonales para cumplir su misión de identificar aquello que se puede aprender del accidente, para ayudar a incrementar la seguridad nuclear en todo el mundo. En esta fotografía, Weightman (izquierda) estrecha la mano del director de la planta de Fukushima, después de que el equipo inspeccionó la planta nuclear dañada.



Fuente: HO/AFP/Getty Images/News.com.

que las evidencias tienden a sugerir que la opción 1 es la mejor; el desempeño de los equipos será más alto si la organización forma 10 equipos muy meticulosos y 10 poco meticulosos.²⁸

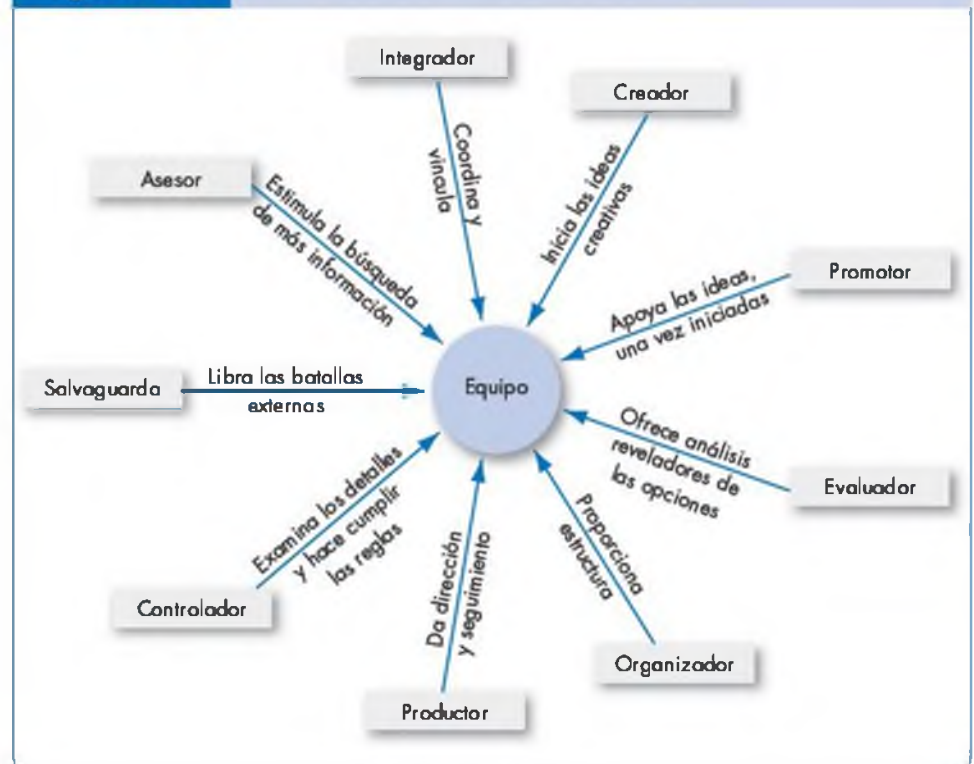
Asignación de roles Los equipos tienen necesidades diferentes y debería seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice la cobertura de los diversos roles. Un estudio de 778 equipos de béisbol de las grandes ligas, realizado durante un periodo de 21 años, destaca la importancia de la asignación adecuada de los roles.²⁹ Como se esperaba, los equipos con integrantes más experimentados y hábiles tuvieron un mejor desempeño. Sin embargo, la experiencia y las habilidades de los individuos que interpretaba los roles esenciales, que manejaban una mayor proporción del flujo laboral del equipo y que eran fundamentales para todos los procesos de trabajo (en este caso, *pitchers* y *catchers*) resultaron ser especialmente importantes. En otras palabras, se deben asignar los roles más importantes en un equipo a los trabajadores más capaces, experimentados y meticulosos.

Se pueden identificar nueve roles potenciales en los equipos (véase la figura 10-4). Los equipos de trabajo exitosos seleccionan a las personas que cubren esos roles con base en sus aptitudes y preferencias.³⁰ (En muchos equipos, los individuos interpretan roles múltiples). Para incrementar las probabilidades de que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto, los gerentes necesitan conocer las fortalezas individuales que cada miembro aporta a un equipo, seleccionar a sus integrantes tomando en cuenta sus fortalezas, y asignar tareas que se ajusten con sus estilos preferidos.

Diversidad de los miembros En el capítulo 9 se analizaron investigaciones sobre el efecto que tiene la diversidad en los grupos. ¿Cómo afecta la diversidad del *equipo* su rendimiento? La **demografía organizacional** se refiere al grado en que los miembros de una unidad de trabajo (grupo, equipo o departamento) comparten características demográficas como edad, género, raza, nivel académico o tiempo de servicio en la organización. La demografía organizacional sugiere que atributos como la edad o la fecha de ingreso al grupo sirven para predecir la rotación. La lógica es la si-

Figura 10-4

Roles fundamentales en los equipos



guiente: habrá mayor rotación entre los individuos con experiencias diferentes, ya que se dificulta la comunicación y aumenta la probabilidad de que surjan conflictos. Un alto nivel de conflictos disminuye el atractivo de la membresía, por lo que los trabajadores son más proclives a renunciar. De manera similar, los perdedores en una lucha por el poder suelen irse de manera voluntaria o salir despedidos.³¹

Muchos de nosotros tenemos la idea optimista de que la diversidad tiene que ser algo bueno: los equipos diversos deberían beneficiarse de perspectivas diferentes. Sin embargo, dos revisiones metanalíticas de la literatura indican que la diversidad demográfica en esencia no está relacionada con el desempeño general de un equipo, en tanto que una tercera revisión sugiere que la diversidad en raza y género se relacionan de forma negativa con el desempeño de los equipos.³² Otra conclusión es que el género y la diversidad étnica tienen efectos más negativos en ocupaciones dominadas por trabajadores masculinos o caucásicos; aunque en ocupaciones con un mayor equilibrio demográfico, la diversidad no representa un problema. Por otro lado, la diversidad en las funciones, la educación y la experiencia se relaciona de manera positiva con el desempeño grupal, pero tales efectos son muy modestos y dependen de la situación.

Un liderazgo adecuado también suele mejorar el desempeño de los equipos diversos.³³ Cuando los líderes ofrecen una meta inspiradora en común a miembros con diferentes niveles de educación y conocimientos, los equipos se vuelven muy creativos. Cuando los líderes no proporcionan esta clase de metas, los equipos diversos no logran sacar ventaja de sus habilidades únicas y, en realidad, son *menos* creativos que los equipos con habilidades homogéneas. Incluso los equipos con valores diversos pueden tener un desempeño eficaz, si los líderes favorecen un enfoque para las tareas laborales, en vez de dirigir con base en las relaciones personales.

Hasta ahora, hemos analizado las investigaciones sobre los equipos diversos en cuanto a raza y género, pero ¿qué sucede con la diversidad creada por diferencias nacionales? Como la investigación anterior, las evidencias indican que tales elementos de diversidad interfieren con el proceso de los equipos, al menos a corto plazo.³⁴ Parece que la diversidad cultural es una ventaja para las tareas que requieren diversos puntos de vista. Sin embargo, los equipos culturalmente heterogéneos enfrentan mayores dificultades para aprender a trabajar en conjunto y para resolver problemas. Las buenas noticias son que esas diferencias desaparecen con el tiempo. Aun cuando los equipos culturalmente diversos de nueva formación no se desempeñan tan bien como los equipos culturalmente homogéneos recién formados, las diferencias desaparecen después de unos tres meses.³⁵ Por fortuna, hay evidencia de que algunas estrategias para mejorar el desempeño de los equipos funcionan con éxito en muchas culturas. Un estudio encontró que equipos de la Unión Europea, formados por individuos de países colectivistas e individualistas, obtenían los mismos beneficios al contar con metas grupales.³⁶

Tamaño de los equipos La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros.³⁷ En términos generales, los equipos más eficaces tienen de cinco a nueve integrantes, y los expertos sugieren utilizar el menor número de individuos que puedan hacer la tarea. Por desgracia, a menudo los gerentes cometen el error de formar equipos demasiado grandes. Tan solo se requieren cuatro o cinco miembros para aportar una diversidad de perspectivas y habilidades, en tanto que los problemas de coordinación suelen aumentar de manera exponencial al incrementar el número de miembros. Cuando los equipos tienen un exceso de integrantes, la cohesión y la confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas se comunican menos. Además, los miembros de equipos grandes enfrentan problemas para coordinarse entre sí, sobre todo cuando hay presiones de tiempo. Si una unidad natural de trabajo es más grande y se desea utilizar un esfuerzo en equipo, debe considerarse la posibilidad de dividir al grupo en subequipos.³⁸

Preferencias de los miembros Cualquier trabajador no es un buen participante de un equipo. Si se les da la opción, muchos individuos elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se solicita a personas que preferirían trabajar solas que se unan a un equipo, surge una amenaza directa al estado de ánimo del equipo, así como a la

Los miembros de los equipos etnográficos de Wells Fargo tienen diversas funciones y especialización. Al trabajar en el grupo de administración estratégica de cuentas bancarias, los integrantes del equipo adquieren diferentes habilidades y experiencias bancarias en administración financiera, inversiones, tarjetas de crédito y gestión de relaciones. Los equipos visitan a los clientes para entrevistar a gerentes clave y observar la forma en que los empleados realizan diversas actividades financieras, como la nómina y las cuentas por pagar. A partir de sus estudios, los equipos etnográficos ayudan a sus clientes a mejorar sus procesos laborales y a usar la tecnología. Wells Fargo se beneficia al entender mejor las necesidades de sus clientes y al mejorar su respuesta a estos.



Fuente: Cindy Charles / PhotoEdit

satisfacción de cada integrante.³⁹ Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, los gerentes deberían tomar en cuenta las preferencias individuales junto con las habilidades, las personalidades y las destrezas. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar formando parte de un grupo.

Procesos de los equipos

La última categoría que se relaciona con la eficacia de los equipos son las variables del proceso como el compromiso de los miembros con un propósito común, el establecimiento de metas específicas para el equipo, la eficacia del equipo, un nivel de conflicto manejable y una mínima pereza social. Se trata de aspectos que son especialmente importantes en los equipos más grandes y donde hay mucha interdependencia.⁴⁰

¿Por qué son importantes esos procesos para la eficacia de los equipos? Retomemos el asunto de la pereza social. Vimos que $1 + 1 + 1$ no necesariamente suman 3. Cuando la contribución de cada miembro no se observa con claridad, los individuos tienden a reducir su esfuerzo. En otras palabras, la pereza social ilustra una pérdida del proceso como resultado del uso de los equipos. No obstante, los equipos deberían generar productos que sean mayores que la suma de sus insumos, como sucede cuando un grupo diverso desarrolla alternativas creativas. En la figura 10-5 se ilustra la forma en que los procesos grupales afectan la eficacia real de un grupo.⁴¹ Con frecuencia los laboratorios de investigación utilizan equipos porque aprovechan las habilidades diversas de los individuos para generar investigaciones más significativas, de las que se obtendrían si los investigadores trabajaran en forma independiente; es decir, producen una sinergia positiva y las ganancias de su proceso exceden las pérdidas.

Propósito y plan comunes Los equipos eficaces primero analizan su misión, crean metas para lograr esa misión y desarrollan estrategias para alcanzar las metas. Los

demografía organizacional Grado en que los miembros de una unidad de trabajo comparten un atributo demográfico común, como edad, género, raza, nivel académico o antigüedad al servicio de la organización, y la influencia de dicho atributo en la rotación.

“Los equipos trabajan mejor con líderes iracundos”

En general, esta afirmación resulta falsa. Sin embargo, *existen* situaciones donde los equipos se desempeñan mejor cuando su líder está enfadado.

Si alguna vez ha visto un episodio de alguno de los programas de televisión del famoso chef Gordon Ramsay (*Hell's Kitchen*, *The F Word*, *Kitchen Nightmares*), donde Ramsay suele aterrorizar a los equipos culinarios con rabietas, amenazas e intimidación, entonces ha visto la forma en que motivan los líderes enojados. ¿Pero este método realmente da resultados? Muchos de nosotros seríamos más escépticos. El uso de un enfoque brusco y temperamental para dirigir equipos parecería contraproducente. ¿Quién querría trabajar para un líder así?

Parece que, de hecho, un líder de equipo iracundo puede funcionar. Un estudio reciente descubrió que mientras que los equipos que cuentan con miembros relativamente afectuosos estaban más motivados y se desempeñaban

mejor cuando su líder estaba contento, los equipos formados por individuos relativamente molestos eran los más motivados y se desempeñaban mejor cuando su líder expresaba enojo.

¿Por qué los equipos con integrantes molestos funcionan mejor cuando su líder está enfadado? Si recuerda el análisis sobre la amabilidad y cortesía en el capítulo 5, los individuos descorteses son más directos, discuten más y evitan menos los conflictos, que sus contrapartes más amables. Es probable que los equipos descorteses reaccionen mejor ante un líder enfadado porque este habla en un idioma que el equipo logra entender, o quizá los integrantes enfadados sean menos sensibles frente a una conducta poco considerada (donde la manifestación de enojo es un buen ejemplo).

Cuando se le solicitó que reflexionará sobre su método colérico al dirigir equipos, Ramsay respondió: “Cuando el nivel de adrenalina no es alto y hay

escasa presión, no se obtienen resultados”. Parece que tiene la razón en cuanto a cierto tipo de equipos (aquellos con muchos miembros que son tan descorteses como su líder). Es probable que un trato rudo funcione mejor con equipos rudos.

Fuentes: G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma y D. van Knippenberg, “On Angry Leaders and Agreeable Followers: How Leaders' Emotions and Followers' Personalities Shape Motivation and Team Performance”, *Psychological Science* 21, núm. 12 (2010), pp. 1827-1834; G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. van Knippenberg y F. Damen, “Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation”, *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 562-580; y S. Lyall, “The Terrible-Tempered Star Chef of London”, *The New York Times* (23 de febrero de 2005), descargado el 3 de junio de 2011, de <http://select.nytimes.com/>.

equipos que se desempeñan mejor de forma consistente han logrado establecer una idea clara acerca de lo que se necesita hacer y cómo hacerlo.⁴²

Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar y establecer un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual, así como en ponerse de acuerdo sobre este. Cuando el equipo acepta este propósito común, se convierte en lo que la navegación astronómica representa para el capitán de un barco: ofrece la dirección y guía para cualquier condición. Como el navío que sigue un curso equivocado, los equipos que no tienen buenas habilidades de planeación están condenados; ejecutar de manera perfecta el plan equivocado es una causa perdida.⁴³ Los equipos tienen que estar de acuerdo en si su meta consiste en aprender y dominar una tarea, o simplemente en realizarla; las evidencias sugieren que diferentes perspectivas sobre las metas de aprendizaje y de desempeño reducen el rendimiento de los equipos en general.⁴⁴ Al parecer, esas diferencias en la orientación hacia las metas afectan al reducir el análisis y el intercambio de información. En resumen, es

Figura 10-5

Efectos de los procesos de grupo

Eficacia potencial
del grupo

+

Ganancias
del proceso

-

Pérdidas
del proceso

-

Eficacia real
del grupo

Los miembros del equipo de carreras NASCAR de la conductora Danica Patrick, quienes se observan aquí, trabajan para la meta común de ganar la carrera. Al proporcionar dirección, ímpetu y compromiso, el plan del equipo consiste en funcionar a velocidad máxima y sin cometer errores al verificar el automóvil, reparar las partes, cambiar los neumáticos y reabastecer combustible. Cada miembro del equipo tiene un trabajo específico y una idea clara acerca de lo que se tiene que hacer. Además, cada miembro del equipo afina continuamente su trabajo para reducir el tiempo de parada en los pits, que es muy importante para ganar o perder una carrera.



Fuente: Brandon Wade/MCTNews.com.

importante lograr que todos los empleados que conforman un equipo luchen por el mismo *tipo* de meta.

Los equipos eficaces también muestran **reflexividad**, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando sea necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también tiene que estar dispuesto a adaptarse y ser capaz de hacerlo cuando las condiciones así lo requieran.⁴⁵ Es interesante que algunas evidencias sugieren que los equipos muy reflexivos son más capaces de adaptar, entre los miembros del equipo, los planes y las metas que están en conflicto.⁴⁶

Metas específicas Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en la obtención de resultados.

En congruencia con las investigaciones sobre las metas individuales, las metas de los equipos tienen que ser desafiantes, ya que las metas difíciles, pero viables, mejoran el desempeño del equipo en aquellos criterios para los cuales se establecieron. Entonces, por ejemplo, las metas cuantitativas suelen incrementar la cantidad, las metas de exactitud mejoran la precisión, y así sucesivamente.⁴⁷

Eficacia de los equipos Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos: creen que pueden tener éxito. Esto se denomina *eficacia del equipo*.⁴⁸ Los equipos que han tenido éxito incrementan sus creencias acerca del futuro éxito, lo que a la vez los motiva a trabajar más duro. ¿Qué puede hacer la gerencia para aumentar la eficacia de los equipos? Dos opciones son ayudar al equipo a obtener pequeños éxitos que aumenten la confianza, y brindar capacitación para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de sus integrantes. Cuanto más habilidades tengan los miembros de un equipo, mayores serán las probabilidades de que desarrolle la confianza y la capacidad para aprovecharlas.

Modelos mentales Los equipos eficaces tienen **modelos mentales** precisos, es decir, representaciones mentales organizadas de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno de un equipo y que comparten sus miembros.⁴⁹ Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados, lo cual es muy probable que ocurra en

reflexividad Característica que tienen los equipos de recapacitar y ajustar el plan maestro cuando sea necesario.

modelos mentales Conocimiento y creencias de los integrantes de un equipo respecto de cómo deben hacer el trabajo.

los equipos que están sometidos a altos niveles de estrés, su desempeño se verá perjudicado.⁵⁰ Por ejemplo, en la guerra de Irak, muchos líderes militares dijeron que habían subestimado el poderío de la insurgencia y las luchas internas de las sectas religiosas islámicas. La similitud de los modelos mentales de los integrantes del equipo también son importantes, ya que si ellos tienen ideas distintas respecto de cómo hacer las cosas, discutirán sobre los métodos y no sobre lo que se necesita hacer.⁵¹ Una revisión de 65 estudios independientes sobre la cognición de los integrantes de equipos encontró que aquellos que tenían modelos mentales similares interactuaban con mayor frecuencia, se sentían más motivados, tenían actitudes más positivas hacia su trabajo, y lograban mayores niveles de desempeño, evaluados de forma objetiva.⁵²

Niveles de conflicto El conflicto en un equipo no es negativo necesariamente. Como veremos en el capítulo 15, el conflicto tiene una relación compleja con el rendimiento del equipo. Los conflictos en las relaciones —los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y hostilidad hacia los demás— son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos sobre el contenido de la tarea (llamados *conflictos de tarea*) estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo. Un estudio realizado en China reveló que un conflicto de tarea de nivel moderado durante las fases iniciales del desempeño del equipo se relacionaba de manera positiva con la creatividad del equipo; sin embargo, un conflicto de tarea de nivel muy bajo o muy alto se relacionan de manera negativa con el rendimiento del grupo.⁵³ En otras palabras, se inhibe su desempeño cuando existe muy poco o demasiado desacuerdo sobre la forma en que inicialmente un equipo debería realizar una tarea creativa.

La forma en que se resuelven los conflictos también distingue a los equipos eficaces de los ineficaces. Un estudio sobre los comentarios frecuentes hechos por 37 grupos de trabajo autónomos demostró que los equipos eficaces resuelven los conflictos analizando de manera explícita los problemas, en tanto que los equipos ineficaces enfocaban más los conflictos en la personalidad y en la forma en que se decían las cosas.⁵⁴

Pereza social Como señalamos antes, algunos individuos manifiestan pereza social y dependen del esfuerzo del grupo, ya que no es posible identificar sus contribuciones específicas. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al responsabilizar a sus integrantes —tanto a nivel individual como a nivel colectivo— del propósito, las metas y los métodos del grupo.⁵⁵ Por consiguiente, los miembros deben saber claramente cuáles son sus responsabilidades como individuos y cuáles son las responsabilidades que comparten con su equipo.



¿Cuál es la eficacia de mi equipo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.2 (What Is My Team Efficacy?).

Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipo

- 5** Explicar cómo las organizaciones pueden crear buenos miembros de equipos.

Hasta este momento, hemos justificado el valor y la creciente popularidad de los equipos. Sin embargo, muchos individuos no son por naturaleza hábiles para trabajar en un equipo e históricamente muchas organizaciones han favorecido y reconocido los logros individuales. Por último, los equipos funcionan bien en los países que tienen una gran orientación colectivista. ¿Pero qué ocurre en si una organización quiere utilizar equipos en una fuerza laboral constituida por individuos que

Encuesta de CO

Diferentes perspectivas sobre la importancia del trabajo en equipo

Porcentaje que indica que el trabajo en equipo es una habilidad de alta prioridad en la organización



Fuente: Basado en "New Study Sheds Light on Chicago's Employment Landscape", PR Newswire (4 de mayo de 2011). Se reproduce con autorización de The Gallup Organization

nacieron y crecieron en una sociedad individualista? Un empleado veterano de una compañía grande, quien tuvo éxito al trabajar en una compañía individualista en un país individualista, describió así la experiencia de unirse a un equipo: "Estoy aprendiendo la lección. Acabo de tener mi primera evaluación de desempeño negativa en 20 años".⁵⁶

Entonces, ¿qué pueden hacer las organizaciones para incrementar la eficacia de sus equipos? ¿Para convertir a los individualistas en buenos integrantes de equipos? Las siguientes son algunas opciones para los gerentes que desean transformar a los individuos en eficaces miembros de equipos.

Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles

Algunas personas ya cuentan con las habilidades interpersonales que se necesitan para ser miembros eficaces de equipos. Al contratar a individuos para trabajar en equipos, es necesario asegurarse de que los candidatos tengan la capacidad técnica y logren desempeñar bien sus roles.⁵⁷

Cuando los gerentes se enfrentan a aspirantes que carecen de las habilidades para trabajar en equipos, tienen tres opciones. En primer lugar, podrían decidir no contratarlos. Si es necesario contratarlos, se les deberán asignar tareas o puestos que no requieran del trabajo en equipo. Si esto no es posible, los candidatos podrían recibir capacitación para transformarlos en buenos miembros de equipos. En las organizaciones bien constituidas que deciden rediseñar los puestos de trabajo para utilizar equipos, se debe esperar que ciertos empleados se resistan a trabajar en equipo y tal vez sea muy difícil capacitarlos. Por desgracia, estas personas suelen convertirse en víctimas del enfoque de trabajo en equipos.

La creación de equipos a menudo implica resistirse al impulso de contratar a los individuos más talentosos a cualquier precio. El equipo de fútbol profesional Los Ángeles Galaxy pagó una enorme cantidad por los servicios del astro británico David Beckham, aparentemente sin considerar si el futbolista tenía las habilidades para trabajar en equipo.⁵⁸ Su contratación resultó en coordinación y cooperación escasas con el equipo. Parece que las habilidades para trabajar en equipos diversos también se ven afectadas por los rasgos de personalidad. Los equipos formados por individuos a quienes les gusta resolver acertijos mentales complejos parecen ser más eficaces, además de que aprovechan los diversos puntos de vista que surgen de las diferencias en edad y formación académica.⁵⁹

Capacitación: Creación de miembros de equipo hábiles

Los especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten que los individuos experimenten la satisfacción que ofrece el trabajo en equipo. Los talleres ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades de comunicación, solución de problemas, negociación, manejo de conflictos y dirección. Por ejemplo, L'Oréal descubrió que los equipos de ventas exitosos no tan solo requerían de vendedores muy hábiles, sino que la gerencia tenía que concentrar gran parte de sus esfuerzos en la construcción de los equipos. “No contábamos con que muchos integrantes de nuestro mejor equipo de ventas habían sido ascendidos porque tenían excelentes habilidades técnicas y ejecutivas”, reconoció David Waldock, el vicepresidente de ventas de L'Oréal. Gracias a la atención que se puso a la capacitación del equipo, “ya no únicamente somos un equipo en papel, que trabaja de manera independiente. Actualmente contamos con una verdadera dinámica grupal, y se trata de una gran dinámica”.⁶⁰ Los empleados también aprenden el modelo de cinco etapas de la formación de los grupos que se describió en el capítulo 9. El desarrollo de un equipo eficaz no ocurre de la noche a la mañana, sino que lograrlo lleva tiempo.

Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo

El sistema de recompensas de una organización necesita rediseñarse de manera que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos.⁶¹ Hallmark Cards, Inc., agregó a su sistema básico de incentivos individuales un bono anual basado en el logro de metas de equipo. La empresa Whole Foods enfoca la mayoría de sus recompensas de desempeño al trabajo en equipos. Debido a esto, ahora los equipos seleccionan a los nuevos integrantes de forma cuidadosa para que realmente contribuyan a su eficacia (y también a los bonos de equipo).⁶² Por lo general, es mejor establecer un ambiente de cooperación en las primeras etapas de la vida de un equipo. Como vimos, los equipos que pasan de un sistema competitivo a uno cooperativo no comparten la información de inmediato, y tienden a tomar decisiones apresuradas y de calidad deficiente.⁶³ Al parecer, un cambio rápido en los sistemas de recompensas no convierte de inmediato los bajos niveles de confianza —que caracterizan a los grupos competitivos— en altos niveles de confianza. Estos problemas no se observan en equipos que cuentan con sistemas de cooperación de manera consistente.

Es necesario otorgar ascensos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento a los individuos que trabajan de manera efectiva como miembros de un equipo al capacitar a nuevos colegas, compartir información, ayudar a resolver los conflictos que surgen en el equipo y dominar nuevas habilidades fundamentales. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se deberían equilibrar con las contribuciones desinteresadas al equipo.

Por último, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo, como la camaradería. Es estimulante y satisfactorio formar parte de un equipo exitoso. Las oportunidades para que el individuo y sus compañeros de equipo se desarrollen pueden brindar una experiencia muy satisfactoria y gratificante para los trabajadores.

MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en www.mymanagementlab.com.

¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta

- 6** Decidir cuándo es preferible utilizar individuos en vez de equipos.

El trabajo en equipo requiere más tiempo y con frecuencia más recursos que el trabajo individual. Los equipos han incrementado las demandas de comunicación, los conflictos por resolver y las reuniones a las cuales asistir. Por consiguiente, los beneficios de usar equipos deben superar los costos, y eso no ocurre siempre.⁶⁴ Antes de apresurarnos a utilizar equipos, debemos evaluar de forma cuidadosa si el trabajo requiere o puede beneficiarse de un esfuerzo colectivo.

¿Cómo saber si el trabajo de su grupo será más eficiente si se realiza en equipos? Se pueden aplicar tres pruebas.⁶⁵ En primer lugar, ¿el trabajo resultará mejor si lo realiza

más de una persona? Un buen indicador es la complejidad de la tarea y la necesidad de puntos de vista diferentes. Tal vez sea mejor que las tareas sencillas que no requieren de diversas aportaciones se realicen en forma individual. En segundo lugar, ¿el trabajo crea un propósito común o establece un conjunto de metas para los miembros del grupo, que sean más que la suma de las metas individuales? Muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles nuevos han organizado equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, a los mecánicos, a los especialistas en refacciones y a los representantes de ventas. Tales equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que las necesidades de los clientes se cubran de forma adecuada.

La última prueba consiste en determinar si los miembros del grupo son interdependientes. Los equipos tienen sentido cuando hay interdependencia entre las tareas —cuando el éxito del todo depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende del de los demás. Por ejemplo, es evidente que el fútbol soccer es un deporte de *equipo*. El éxito requiere mucha coordinación entre jugadores interdependientes. Por el contrario, los equipos de natación no son realmente equipos, tal vez con excepción de la modalidad de relevos, sino grupos de sujetos que se desempeñan de manera individual, y cuyo rendimiento total solo es la suma de su desempeño individual.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente www.mymanagementlab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

7 Mostrar las diferencias en la concepción de los equipos en un contexto global.

Pocas tendencias han influido tanto el trabajo como el movimiento masivo para introducir equipos en el lugar de trabajo. El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los individuos cooperen entre sí, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo.

- Los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluaciones del desempeño y sistemas de recompensas que reflejen las contribuciones al equipo. Estos equipos tienen individuos con experiencia técnica, así como también con habilidades interpersonales, de solución de problemas, de toma de decisiones y los rasgos de personalidad adecuados, como la meticulosidad y la apertura.
- Los equipos eficaces también suelen ser pequeños —menos de 10 personas— y de preferencia estar constituidos por individuos con antecedentes diversos. Tienen miembros que satisfacen las demandas de los roles y prefieren formar parte de un grupo. Y el trabajo que los miembros realizan les brinda libertad y autonomía, la oportunidad de aplicar habilidades y talentos diferentes, la posibilidad de terminar una tarea o un producto completo e identificable, así como de realizar una actividad que tiene un efecto muy importante en otras personas.
- Por último, los equipos eficaces tienen miembros que creen en las capacidades del grupo y que están comprometidos con un plan y propósito comunes, comparten un modelo mental muy preciso de lo que se vaya a lograr, establecen metas específicas para el equipo, experimentan un nivel de conflicto que pueden manejar y sufren un nivel muy bajo de pereza social.
- Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear integrantes de equipo hábiles en dichos ambientes. Para lograr la transformación, la gerencia debería tratar de seleccionar a individuos que cuenten con las habilidades interpersonales que les permitan convertirse en hábiles integrantes del equipo, de ofrecer la capacitación para desarrollar habilidades para el trabajo en equipo y de recompensar a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.

Podemos aprender mucho sobre los equipos de trabajo al estudiar a los equipos deportivos

PUNTO

En casi todos los países del mundo, los equipos deportivos se consideran ejemplos de trabajo de equipo y logros colectivos. Todos celebramos cuando nuestros equipos favoritos ganan y sentimos compasión de otros cuando pierden. Es divertido practicar y, dependiendo de sus gustos, observar deportes individuales como el golf o el tenis, pero nada se compara con el gozo de ver la actuación y el triunfo de los equipos ya sean de fútbol (soccer o americano), básquetbol o béisbol.

Desde luego, es razonable que tratemos de aprender algunas cosas sobre el liderazgo a partir de esos equipos. Después de todo, ganan en las competencias de mayor nivel y, en ocasiones, ofrecen una forma única para el estudio de la dinámica de los equipos, ya que sus acciones son muy notorias. No hay nada malo en ver qué podemos aprender de esos equipos para lograr que nuestros equipos de trabajo sean más eficaces. Aprendemos de los ejemplos, y si estos son buenos, el aprendizaje también lo será.

De manera interesante, algunas investigaciones sugieren que los individuos estadounidenses, más que los de otras culturas, tienden a utilizar metáforas de equipos en vez de referencias a su familia, la milicia u otras instituciones. Susie Wee, de Hewlett-Packard, escribió lo siguiente:

Con frecuencia alguien me pide que indique algo que aprendí en la universidad que me ayudó en el mundo laboral. Puedo decir que muchas de las cosas más importantes que aprendí en la escuela vienen de mi intervención en equipos deportivos. En mi escuela había un equipo femenino de hockey, en el cual jugué durante 10 años (en la licenciatura y el posgrado). En esos 10 años, mi papel en el equipo evolucionó desde estar en la banca... a ser jugadora... a ser capitana... a ser nuevamente jugadora... y a convertirme en asistente del entrenador. Muchas de mis experiencias cotidianas con el equipo se convirtieron en aprendizajes que conservé y que me han ayudado en el trabajo.

Quizás un aprendizaje más sutil sea el que proviene de lo que uno hace para formar parte del equipo cuando eres el jugador "menos hábil" o quien está en la banca. También puedes hacer importantes contribuciones al mostrar una excelente actitud (y) al hacer un gran esfuerzo por mejorar tus habilidades. Esto se transfiere directamente al mundo laboral, ya que no importa cuál sea tu nivel de habilidad o de experiencia, siempre puedes encontrar una forma de realizar una contribución importante a tu equipo.

¿Cuál es mi consejo para las personas? A los estudiantes, ¡participen en un deporte de equipo! A los trabajadores, ¡vean su carrera como un deporte de equipos!

CONTRAPUNTO

La historia de Susie Wee es buena, pero el hecho de que considere útil su experiencia atlética no demuestra mucho, ya que es probable que la experiencia sea específica de Susie Wee. Se crea una gran confusión al intentar entender el comportamiento organizacional cuando las personas tratan de hacer generalizaciones excesivas a partir de sus experiencias.

Es cierto que no son pocos los atletas y entrenadores que anuncian libros que, según ellos, tienen implicaciones para las organizaciones. De hecho, entrenadores antiguos y actuales de la NFL han creado una auténtica industria con este tipo de libros. Tony Dungy le dice cómo ser el "líder tutor" de su equipo; Rex Ryan le indica cómo utilizar la pasión y el sentido del humor para dirigir equipos; incluso Bill Walsh (quien murió en 2007) publicó en un 2010 un libro sobre el liderazgo en equipos, con el tema de "el marcador se cuida solo". Vince Lombardi (que falleció en 1970) publicó cada año un libro sobre el liderazgo en los equipos. En todos esos libros, los entrenadores dedican mucho tiempo a explicar la relevancia de su método para el mundo de los negocios. Todos ellos son buenos entrenadores, algunos de ellos incluso magníficos; pero no hay muchas razones para creer que los equipos deportivos funcionen como los equipos de trabajo. ¿Cuántos entrenadores logran carreras exitosas en organizaciones fuera del ámbito deportivo?

De hecho, algunos informes detallados sobre el equipo olímpico estadounidense para los juegos de invierno de 2010, el cual ganó en Vancouver más medallas que las que ningún equipo estadounidense había logrado, demostró que realmente no se trataba de un equipo. El equipo de hockey no tenía mucha relación con el equipo de patinaje artístico, el cual tampoco se relacionaba mucho con el equipo de curling. Sin embargo, incluso dentro de los equipos organizados en cada deporte, tampoco se encontró un gran esfuerzo de equipo en el verdadero sentido de la palabra. El patinador de velocidad Shani Davis, ganador de una medalla de oro y de una de plata, no convivió ni práctico con el equipo; ni siquiera permitió que su biografía se publicara en el sitio Web del equipo. La esquiadora Lindsey Vonn, el esquiador Shaun White y muchos otros trabajaron de manera similar y más bien desafiante "por su cuenta".

No existen muchas organizaciones donde el miembro de un equipo pueda subsistir con ese tipo de conducta. En muchos casos (y tal vez sea la norma) lo único que les importa a los equipos deportivos es ganar. Esta es una de las muchas diferencias que existen entre los equipos deportivos y los equipos de trabajo.

PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Cómo se explica la creciente popularidad de los equipos de trabajo en las organizaciones?
- 2 ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?
- 3 ¿Cuáles son los cuatro tipos de equipos?
- 4 ¿Qué condiciones o factores del contexto determinan que los equipos sean eficaces?
- 5 ¿Cómo pueden las organizaciones crear miembros de equipo hábiles?
- 6 ¿Cuándo es preferible el trabajo individual al trabajo en equipo?
- 7 ¿Cuáles son las tres formas en que difiere la concepción de los equipos en un contexto global?

EJERCICIO PRÁCTICO Tripulaciones de vuelo fijas y variables

Forme equipos de cinco personas. Suponga que ha sido contratado por Ajet, una aerolínea recién formada con sede en San Luis. Su equipo se formó para analizar las ventajas y las desventajas de utilizar tripulaciones de vuelo variables, y brindar una recomendación que indique si Ajet debe continuar con esta práctica de la industria.

Las tripulaciones de vuelo variables son aquellas en las cuales se asignan pilotos, copilotos y sobrecargos a la programación de aviones específicos (por ejemplo, Boeing 737, 757 o 767), con base en su antigüedad. De esta manera, se les da un programa mensual constituido por viajes de 1 a 4 días. Así, cualquier tripulación dada de un avión rara vez se reúne por más de unos cuantos días a la vez. Se requiere un sistema avanzado para cumplir con los programas, de modo que no es raro que un piloto de alto nivel de una aerolínea importante vuele con un copiloto diferente en cada viaje durante un mes. Es probable que un piloto y copiloto que ha-

yan trabajado juntos durante 3 días en enero no lo vuelvan a hacer por el resto del año. (En contraste, una tripulación fija consiste del mismo grupo de pilotos y sobrecargos que vuelan juntos durante cierto periodo de tiempo).

Para decidir si se deben utilizar tripulaciones de vuelo variables, su equipo responderá las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales ventajas de las tripulaciones variables?
2. Si tuvieran que recomendar alguna versión de tripulación fija, tomando en cuenta el material expuesto en este capítulo, ¿con qué criterios asignaría las tripulaciones de Ajet?

Cuando su equipo haya estudiado las ventajas y desventajas de las tripulaciones variables y respondido las preguntas, prepárese para presentar a toda la clase sus recomendaciones y su justificación.

DILEMA ÉTICO Equipos sin ética

Con frecuencia se piensa que la conducta poco ética es característica de los individuos. Sin embargo, en muchos casos el trabajo de equipo revela un comportamiento sin ética. Los escándalos corporativos de Enron, Adelphia y WorldCom fueron concebidos por miembros de los equipos directivos de estas organizaciones. El desastre petrolero de BP implicó a varios equipos que no se aseguraron de seguir las normas de seguridad y construcción. ¿Estos ejemplos indican que el comportamiento poco ético de los equipos está limitado a la alta gerencia o también puede ocurrir en equipos de trabajo “comunes”?

Un estudio de 126 equipos con tres miembros de estudiantes de licenciatura sugiere que el comportamiento poco ético en los equipos no solamente ocurre entre los directivos. En este estudio, los equipos debían resolver un problema, con las siguientes instrucciones:

Se les asigna un proyecto de equipo en uno de sus cursos de finanzas. Su equipo se espera hasta el último minuto para trabajar. Para ahorrar tiempo, un amigo sugiere utilizar un viejo proyecto que encontró en los archivos de su club de estudiantes. ¿Su equipo aceptaría este plan?

¿Cuántos equipos decidieron hacer trampa? Aproximadamente el 37 por ciento decidió utilizar el viejo proyecto.

Debido a que este ejercicio es hipotético, los autores también estudiaron el engaño de los equipos de otra forma: permitiendo que los equipos se calificaran a sí mismos en una tarea “señuelo” (un aspecto de su tarea que en realidad no existía), que valía el 2 por ciento de la calificación de su curso. ¿Cuántos equipos hicieron trampa en este caso? Aproximadamente uno de cada cuatro equipos.

Este estudio encontró que los equipos hacían más trampa cuando estaban compuestos por miembros utilitarios (quienes creen que el fin justifica los medios). Sin embargo, era más fácil que las actitudes utilitarias se convirtieran en trampas, cuando los miembros del equipo se sentían “seguros” a nivel interpersonal, es decir, cuando sentían que había poco riesgo dentro del equipo de ser atacados o ridiculizados por sus propuestas o argumentos.

¿Cuál es la conclusión? Al parecer, en las circunstancias correctas, cualquier tipo de equipos son capaces de comportarse de manera poco ética. Al responsabilizar a cada miembro del equipo y facilitar una atmósfera para “dar su palabra”,

donde los miembros del equipo que discrepan sientan la libertad para expresarse, los gerentes pueden desalentar la conducta poco ética en los equipos.

Preguntas

1. ¿Está seguro de que usted se rehusaría a colaborar en un comportamiento poco ético en el experimento?
2. ¿Cree que la naturaleza de la toma de decisiones en equipo aumenta o disminuye las probabilidades de

que los individuos decidan comportarse de forma poco ética?

3. En este estudio, se pidió a todos los miembros de los equipos que firmaran un formato de respuesta, donde se indicaba que estaban de acuerdo con la decisión. ¿Cree usted que los resultados serían diferentes si no se hubieran pedido la firma o el consenso?

Fuentes: M. J. Pearsall y A. P. J. Ellis, "Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 401-411; y D. W. White y E. Lean, "The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment", *Journal of Business Ethics* 81, núm. (2008), pp. 765-778.

CASO 1 ¿Por qué los equipos no trabajan como se supone que deben hacerlo?

A pesar de años de promesas de que el trabajo de equipo sería la cura para todos los problemas de los negocios, muchos gerentes han descubierto que incluso los equipos con miembros muy motivados, hábiles y comprometidos pueden fracasar y no lograr los resultados esperados. El profesor Richard Hackman de Harvard University ha estudiado a los equipos durante muchos años y considera que con frecuencia el hecho de no establecer las bases para un desempeño efectivo del equipo causa que sea menos eficaz, que si el líder simplemente dividiera las tareas e hiciera que cada individuo trabajara en la parte asignada. Hackman señaló lo siguiente: "No tengo duda alguna de que un equipo puede hacer magia, pero no cuenten con ello".

¿Cuáles son los principales factores que Hackman ha identificado en los equipos eficaces? Los equipos deben ser poco numerosos y tener una membresía consistente para reducir el tipo de tareas de coordinación que consumen un tiempo valioso. Con demasiada frecuencia, las organizaciones forman equipos basados en proyectos y, luego, los reconfiguran sin considerar las etapas de la formación de grupos que podrían atravesar antes de lograr su mayor desempeño. Se debe contar con los apoyos necesarios, como las recompensas grupales, y definir con claridad las responsabilidades del grupo. De manera sorprendente, en su estudio de 120 equipos de altos directivos, ¡Hackman encontró que menos del 10 por ciento de los miembros coincidió en quiénes eran los miembros que conformaban el equipo!

Los equipos exitosos también tienen líderes asertivos y dinámicos que pueden ejercer su autoridad, incluso cuando el equipo se resiste a ser dirigido. Información similar se obtuvo del fracaso de Ghana Airways, una organización gubernamental que experimentó cambios frecuentes en sus altos directivos, que impidieron establecer un equipo líder con-

sistente. Como resultado de una turbulencia excesiva y de la falta de una visión estratégica, la línea aérea con 40 años de antigüedad, que alguna vez fue un emblema del país, se declaró en bancarrota.

¿Estas desventajas implican que los equipos no son la respuesta a un problema de negocios? Es evidente que a menudo es necesario reunir y coordinar a individuos con un conjunto de habilidades y capacidades diversas para resolver un problema. Sería imposible que todas las tareas administrativas de una organización tan compleja como Ghana Airways fueran realizadas por individuos sin conexión. Además, con frecuencia el trabajo que debe hacerse en un tiempo reducido rebasa lo que un solo individuo puede lograr. En tales casos, lo más inteligente sería considerar la mejor forma de seguir el consejo expresado anteriormente y asegurarse de que el equipo no sea menor que la suma de sus partes.

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca de los elementos que ha identificado Hackman de los equipos de trabajo exitosos? ¿Cree que estos elementos sean necesarios para que un equipo logre un desempeño eficaz?
2. ¿Cree que haya alguna otra condición necesaria para que los equipos sean eficaces?
3. Imagínense que le pidieron organizar y dirigir un equipo de nuevos empleados con alto potencial, para trabajar en el desarrollo de una campaña de marketing internacional. ¿Qué medidas específicas tomaría al inicio de la vida del equipo, con la finalidad de garantizar que sea capaz de evitar algunos de los problemas identificados por Hackman? ¿Existe alguna forma de dividir la meta general del grupo en subtarefas para incrementar la responsabilidad individual?

Fuentes: D. Coutu, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review* (mayo de 2009), pp. 99-105; G. Gregory, "Why All-Star Teams Fail", *Lab Manager Magazine* (11 de enero de 2011), www.labmanager.com; J. Amankwah-Amoah y Y. A. Debrah, "The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure", *Group and Organization Management* 35, núm. 5 (2010), pp. 636-665.

CASO 2 Equipos multinacionales y multiculturales en IBM

Cuando muchos individuos piensan en una compañía tradicional bien establecida, piensan en IBM. Esta organización es famosa por sus reglas escritas e implícitas, como la política de no despedir a los empleados, su enfoque en los ascensos y los logros individuales, la expectativa de un servicio vitalicio en la empresa, y su requisito de vestir traje y camisa blanca en el trabajo. La empresa fue uno de los puntales de la cultura corporativa del "hombre con un traje de lana gris" en Estados Unidos.

Desde luego, los tiempos han cambiado.

IBM tiene clientes en 170 países y ahora realiza dos tercios de sus negocios fuera de Estados Unidos. Como resultado, ha cambiado prácticamente todos los aspectos de su vieja cultura. Uno de sus enfoques relativamente nuevos es el del trabajo en equipo. Mientras que IBM utiliza equipos de trabajo de manera extensiva, como todas las grandes organizaciones, la manera en que lo hace es única.

Para fomentar el reconocimiento de una variedad de culturas y abrir mercados emergentes, IBM envía a cientos de sus empleados como voluntarios de proyectos en equipo de un mes de duración a regiones del mundo donde la mayoría de las grandes empresas no hacen negocios. Al Chakra, un gerente de desarrollo de software que vive en Raleigh, Carolina del Norte, fue enviado con GreenForest, un equipo que fabrica muebles en Timisoara, Rumanía. Chakra se integró con empleados de IBM que provenían de otros cinco países. Junto, el equipo ayudó a que GreenForest incrementara sus conocimientos de cómputo para mejorar sus negocios. GreenForest no tuvo que pagar por la asesoría del equipo de IBM.

Esto difícilmente es altruismo. IBM cree firmemente que los equipos multinacionales y multiculturales son una buena inversión. En primer lugar, ayudan a sembrar el terreno para descubrir negocios en economías emergentes, y se espera que muchas de ellas en el futuro tengan un mayor crecimiento que los mercados maduros. Stanley Litow, el vicepresidente de IBM que supervisa el programa, también piensa que este

ayuda a los empleados a desarrollar habilidades multiculturales de equipo y a entender los mercados locales. Litow señala lo siguiente: "Queremos crear un grupo de líderes que conozca estos lugares y que también aprenda a intercambiar su cultura y sus habilidades diversos". Algunos de los países a los que IBM ha enviado a sus equipos multiculturales son Turquía, Tanzania, Vietnam, Ghana y Filipinas.

En cuanto a Chakra, se sintió muy emocionado de ser elegido para el equipo. "Sentí como si me hubiera ganado la lotería", reconoció. Chakra aconsejó a GreenForest la forma de convertirse en una compañía sin uso de papel en 3 años, y le recomendó sistemas de cómputo para aumentar la productividad y las exportaciones a Europa Occidental.

Otro miembro del equipo, Bronwyn Grantham, un individuo australiano que trabaja en las oficinas de IBM en Londres, asesoró a GreenForest acerca de estrategias de ventas. Al describir la experiencia del equipo, Grantham señaló: "Nunca había trabajado de forma tan estrecha con un equipo de IBM con un rango de habilidades tan extenso".

Preguntas

1. Si usted calcula las horas-hombre dedicadas a los proyectos en equipo de IBM, suman más de 180,000 horas anuales de tiempo gerencial. ¿Cree que sea una inversión inteligente de los recursos humanos de IBM? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que la cultura de IBM haya pasado de ser formal, estable e individualista a ser informal, transitoria y orientada hacia los equipos?
3. ¿Le gustaría trabajar en alguno de los equipos de proyectos multinacionales y multiculturales de IBM?
4. Los proyectos de los equipos multiculturales a menudo enfrentan problemas de comunicación, expectativas y valores. ¿De qué manera cree que se podrían superar tales desafíos?

Fuentes: Basado en C. Hymowitz, "IBM Combines Volunteer Service, Teamwork to Cultivate Emerging Markets", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2008), p. B6; S. Gupta, "Mine the Potential of Multicultural Teams", *HR Magazine* (octubre de 2008), pp. 70-84; y H. Aguinis y K. Kraiger, "Benefits of Training and Development for Individual and Teams, Organization, and Society", *Annual Review of Psychology* 60, núm. 1 (2009), pp. 451-474.

NOTAS

1. Esta sección se basa en J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85 y D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3-21.
2. J. Mathieu, M. T. Maynard, T. Rapp y L. Gilson, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and

a Glimpse into the Future", *Journal of Management* 34, núm. 3 (2008), pp. 410-476.

3. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); y M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles", *IndustryWeek* (3 de febrero de 1992), p. 11.
4. G. Bodinson y R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process", *The Journal for Quality and Participation* (primavera de 2003), pp. 37-42.

5. Véase, por ejemplo, A. Erez, J. A. LePine y H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment", *Personnel Psychology* (invierno de 2002), pp. 929-948.
6. Véase, por ejemplo, C. W. Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* (junio de 2004), pp. 385-399.
7. C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 885-900.
8. J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments", *Industrial Relations* 47, núm. 4 (2008), pp. 659-698.
9. A. Shah, "Starbucks Strives for Instant Gratification with Via Launch", *PRWeek* (diciembre de 2009), p. 15.
10. B. Freyer y T. A. Stewart, "Cisco Sees the Future", *Harvard Business Review* (noviembre de 2008), pp. 73-79.
11. Véase, por ejemplo, L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management* (noviembre de 2004), pp. 805-835; y B. Leonard, "Managing Virtual Teams", *HRMagazine* (junio de 2011), pp. 39-42.
12. J. R. Mesmer-Magnus, L. A. DeChurch, M. Jiménez-Rodríguez, J. Wildman y M. Shuffler, "A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, núm. 2 (2011), pp. 214-225.
13. A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2007), pp. 60-70; y J. M. Wilson, S. S. Straus y B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19 (2006), pp. 16-33.
14. Véase, por ejemplo, J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; y M. A. Campion, G. J. Medsker y C. A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology* (invierno de 1993), pp. 823-850.
15. D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach", *Personnel Psychology* (otoño de 1997), p. 555.
16. Este modelo se basa en M. A. Campion, E. M. Papper y G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology* (verano de 1996), pp. 429-452; Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", pp. 553-585; S. G. Cohen y D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop floor to the Executive Suite", *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997), pp. 239-290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18-33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
17. Véase G. L. Stewart y M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal* (abril de 2000), pp. 135-148.
18. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", p. 577.
19. P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen y B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 331-346; L. A. DeChurch y M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 6 (2006), pp. 1239-1251; y J. E. Mathieu, K. K. Gilson y T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 97-108.
20. J. B. Carson, P. E. Tesluk y J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", *Academy of Management Journal* 50, núm. 5 (2007), pp. 1217-1234.
21. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000), pp. 1004-1012; M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review* (julio de 2001), pp. 377-396 y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.
22. Véase F. Aime, C. J. Meyer y S. E. Humphrey, "Legitimacy of Team Rewards: Analyzing Legitimacy as a Condition for the Effectiveness of Team Incentive Designs", *Journal of Business Research* 63, núm. 1 (2010), pp. 60-66; y P. A. Bamberger y R. Levi, "Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 4 (2009), pp. 300-327; y M. J. Pearsall, M. S. Christian y A. P. J. Ellis, "Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 183-191.
23. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness", *Journal of Applied*

- Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 467-474; y K. R. Randall, C. J. Resick y L. A. DeChurch, "Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 3 (2011), pp. 525-540.
24. H. Moon, J. R. Hollenbeck y S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal* 47, núm. 5 (octubre de 2004), pp. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (octubre de 2003), pp. 821-835; C. L. Jackson y J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 459-475; y J. A. LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (febrero de 2003), pp. 27-39.
 25. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 595-615; y M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert y M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1998), pp. 377-391.
 26. T. A. O'Neill y N. J. Allen, "Personality and the Prediction of Team Performance", *European Journal of Personality* 25, núm. 1 (2011), pp. 31-42.
 27. Ellis, Hollenbeck e Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (junio de 2003), pp. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck y D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (abril de 2002), pp. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen y J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G", *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 803-811; Jackson y LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; y LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance".
 28. Barrick, Stewart, Neubert y Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", p. 388; y S. E. Humphrey, J. R. Hollenbeck, C. J. Meyer y D. R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 885-892.
 29. S. E. Humphrey, E. P. Morgeson y M. J. Mannor, "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 48-61.
 30. C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 1990).
 31. K. Y. Williams y C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Endnotes Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, (Slamford, CT: Jai Press, 1998) pp. 77-140; y A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams", *Academy of Management Review* (julio de 2006), pp. 583-595.
 32. A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 599-627; S. K. Horwitz e I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management* 33, núm. 6 (2007), pp. 987-1015; y S. T. Bell, A. J. Villado, M. A. Lukasik, L. Belau y A. L. Briggs, "Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis", *Journal of Management* 37, núm. 3 (2011), pp. 709-743.
 33. S. J. Shin y J. Zhou, "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1709-1721; y K. J. Klein, A. P. Knight, J. C. Ziegert, B. C. Lim, y J. L. Saltz, "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 1 (2011), pp. 25-36.
 34. W. E. Watson, K. Kumar y L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal* (junio de 1993), pp. 590-602; P. C. Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal* (febrero de 2000), pp. 26-49; y S. Mohammed y L. C. Angell, "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 1015-1039.
 35. Watson, Kumar y Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance."
 36. D. F. Crown, "The use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research* 38, núm. 4 (2007), pp. 489-508.
 37. D. Coutu, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review* (mayo de 2009), pp. 99-105. Las evidencias de esta sección están descritas en Thompson, *Making the Team*, pp. 65-67. Véase también L. A. Curral, R. H. Forrester y J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, núm. 2 (junio de 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne y R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management* 30, núm. 2 (2004), pp. 285-304; y J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal* 38, núm. 1 (febrero de 1995), pp. 152-172.
 38. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number? Knowledge@Wharton (14 de junio de 2006), pp. 1-5.

39. Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy y E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management* 26, núm. 2 (2000), pp. 259-279; y S. A. Kiffin-Peterson y J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management* (febrero de 2003), pp. 93-116.
40. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria", *Personnel Psychology* 61 (2008), pp. 273-307.
41. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (Nueva York: Academic Press, 1972).
42. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu y J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria"; y J. E. Mathieu y T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 90-103.
43. J. E. Mathieu y W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006), pp. 605-619.
44. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011), pp. 153-164.
45. A. Gurtner, F. Tschann, N. K. Semmer y C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 2 (2007), pp. 189-211; y C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce y D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1189-1207.
46. A. N. Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, núm. 2 (2011), pp. 153-164.
47. E. Weldon y L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance", *British Journal of Social Psychology* (primavera de 1993), pp. 307-334. Véase también R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner y D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2004), pp. 1035-1056.
48. K. Tasa, S. Taggar y G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 17-27; D. I. Jung y J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management* (septiembre de 2003), pp. 366-391; y R. R. Hirschfeld y J. B. Bernerth, "Mental Efficacy and Physical Efficacy at the Team Level: Inputs and Outcomes Among Newly Formed Action Teams", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1429-1437.
49. S. Mohammed, L. Ferzandi, y K. Hamilton, "Metaphor No More: A 15-Year Review of the Team Mental Model Construct", *Journal of Management* 36, núm. 4 (2010), pp. 876-910.
50. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal* 49, núm. 3 (2006), pp. 576-589.
51. S. W. J. Kozlowski y D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest* (diciembre de 2006), pp. 77-124; y B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur Jr. y S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 727-736.
52. L. A. DeChurch y J. R. Mesmer-Magnus, "The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 1 (2010), pp. 32-53.
53. J. Farh, C. Lee y C. I. C. Farh, "Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1173-1180.
54. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix y W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), pp. 170-188.
55. K. H. Price, D. A. Harrison y J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1375-1384.
56. Véase, por ejemplo, B. L. Kirkman y D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, julio de 1997, pp. 730-757; y B. L. Kirkman, C. B. Gibson y D. L. Shapiro, "'Exporting' Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics* 30, núm. 1 (2001), pp. 12-29.
57. G. Hertel, U. Konradt y K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, núm. 4 (2006), pp. 477-504.
58. I. Galarcep, "Beckham Loan Makes No Sense for the Galaxy", *ESPNsoccer.net* (24 de octubre de 2008), soccer.espn.go.com.
59. E. Kearney, D. Gebert y S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition", *Academy of Management Journal* 52, núm. 3 (2009), pp. 581-598.

60. H. M. Guttman, "The New High-Performance Player", *The Hollywood Reporter* (27 de octubre de 2008), www.hollywoodreporter.com.
61. J. S. DeMatteo, L. T. Eby y E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20 (Stamford CT: JAI Press), pp. 141-183 (1998).
62. T. Erickson y L. Gratton, "What It Means to Work Here", *Business Week* (10 de enero de 2008), www.businessweek.com.
63. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt y C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 103-119.
64. C. E. Naquin y R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 332-340.
65. A. B. Drexler y R. Forrester, "Teamwork-Not Necessarily the Answer", *HRMagazine* (enero de 1998), pp. 55-58.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Identificar las principales funciones de la comunicación.
- 2 Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.
- 3 Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral, y dar ejemplos de cada una.
- 4 Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.
- 5 Analizar las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica.
- 6 Mostrar la forma en que la riqueza del canal de comunicación determina su elección.
- 7 Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.
- 8 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.
- 9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en www.mymanagementlab.com.

REGLAS DE GOLDMAN

Las grandes organizaciones cuentan con políticas que rigen muchos aspectos de la conducta de los empleados, incluyendo la comunicación por correo electrónico. Sin embargo, pocas tienen reglas tan complejas para los correos electrónicos como Goldman Sachs.

Goldman es uno de los bancos estadounidenses de inversión más antiguos, más grandes y más respetados. Mientras que algunos de sus competidores se declararon en bancarrota durante la reciente crisis por los créditos hipotecarios de alto riesgo (Lehman Brothers, Bear Stearns) o requirieron de una enorme ayuda del gobierno (especialmente Citygroup, Bank of America, JPMorgan Chase y Wells Fargo), a Goldman le fue muy bien. La compañía obtuvo \$10,000 millones de un programa asistencial gubernamental (TARP, Troubled Asset Relief Program), pero pagó el dinero (con un interés de 23 por ciento) antes que cualquier otra institución de inversiones.

¿Por qué Goldman es tan bueno? Con certeza un factor es su gerencia. *Businessweek* le asignó el sexto lugar en su lista de 2010 de los mejores lugares para iniciar una carrera. En una reseña se comentó que, "los egresados de la maestría en administración de empresas constantemente citan a Goldman Sachs como uno de sus lugares de trabajo preferidos, y ocupa el primer lugar entre las empresas de servicios financieros. Una vez que ingresan, las personas adoran a la compañía".

Sin embargo, ¿adoran sus políticas para los correos electrónicos? El manual para los correos electrónicos de Goldman, que tiene el ominoso título de *Políticas estadounidenses para la preparación, supervisión, distribución y retención de comunicaciones escritas y electrónicas*, es tan complicado que incluye dos reglas para los usos de la conjunción "y".

Algunas de las reglas más interesantes para los correos electrónicos son:

- "El nivel de detalle o explicación necesario para lograr comunicaciones claras, precisas y comprensibles dependerá, en parte, de la magnitud y sofisticación del público al que se dirige [...] la falta de sofisticación económica del receptor a menudo exigirá una presentación más detallada".
- "Toda la correspondencia de ventas proveniente de los empleados que trabajan en las oficinas centrales, o que va dirigida a ellos, debe transmitirse a través de las oficinas regionales para fines de revisión, aprobación, distribución y conservación".
- "Se tomarán muestras de la correspondencia de cada individuo no menos de una vez cada año".

Con todo lo complejo que son las reglas de Goldman, no salvaron a la compañía cuando salió a la luz que esta estaba recomendando a los clientes que hicieran inversiones hipotecarias cuando ella misma estaba apostando en su contra ("reduciéndolas"). Varios correos electrónicos fueron especialmente condenatorios, al llamar a la estrategia "El gran recorte". Otra cadena de correos electrónicos reveló que, aunque se le había instruido para "ser dinámico en la distribución de esos artículos" (créditos hipotecarios positivos), un gerente de Goldman le escribió a su novia: "Ese negocio está muerto, y los pobres prestatarios no sobrevivirán mucho tiempo".

Comunicación

11

*Hablar constantemente no necesariamente implica comunicarse. —Joel in *Eternal Sunshine of the Spotless Mind**

The Goldman Sachs logo is displayed on a dark, tilted rectangular background. The text "Goldman Sachs" is written in a white, serif font, with "Goldman" on the top line and "Sachs" on the bottom line. The entire logo is set against a light gray background.

**Goldman
Sachs**

Es poco probable que tales mensajes sean congruentes con las sofisticadas políticas para los correos electrónicos de Goldman. Sin embargo, la empresa realmente obtuvo ganancias significativas.

Fuente: M. Abelson y C. Winter, "The Goldman Rules", *Bloomberg Businessweek* (25 de abril de 2011), pp. 90-91; L. Lavelle, "Best Places to Launch a Career", *Bloomberg Businessweek* (junio de 2010), descargado el 10 de junio de 2011, de <http://images.businessweek.com/>; y L. Story y S. Chan, "Goldman Cited 'Serious' Profit on Mortgages", *The New York Times* (25 de abril de 2010), pp. Y1, Y25.

Este ejemplo ilustra las profundas consecuencias de la comunicación. En este capítulo estudiaremos el poder de la comunicación y las formas en que se logra que sea más eficaz. Uno de los temas que se analizarán son los chismes. Considere la siguiente autoevaluación y cómo son sus actitudes hacia los chismes en el lugar de trabajo.

Es probable que la comunicación deficiente sea la fuente de los conflictos interpersonales que se citan con mayor frecuencia.¹ Debido a que los individuos pasan comunicándose cerca de 70 por ciento de las horas que están en vigilia —ya sea escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable concluir que una de las cuestiones que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Contar con buenas habilidades de comunicación resulta fundamental para tener éxito profesional. Las encuestas de los reclutadores casi siempre señalan las habilidades de comunicación entre las características más importantes.²

Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significado entre sus miembros; solo así se pueden transmitir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que únicamente impartir significado; el significado también debe entenderse. Si tan solo un miembro del grupo habla alemán y los demás no conocen este idioma, aquel individuo no será comprendido cabalmente. Por consiguiente, la comunicación tiene que incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión del significado*.

La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. Aunque parecería algo elemental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que se verán más adelante en este capítulo.

Primero revisaremos de manera breve las funciones que desempeña la comunicación y luego describiremos el proceso de comunicarse.



¿Soy alguien chismoso?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E3 (Am I a Gossip?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo con respecto a sus compañeros?
2. ¿Piensa que generar chismes sea una falta moral? ¿Por qué?

Funciones de la comunicación

1. Identificar las principales funciones de la comunicación.

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.³

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales

Muchas de las interacciones de comunicación que se llevan a cabo en una organización tienen la función de permitir la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. En esta fotografía, Rene Brookbank, consultora de marketing y directora de relaciones con el cliente del despacho de abogados Cummins & White, bromea con sus colegas de trabajo durante un evento de moda corporativa. La empresa organizó una exhibición para las abogadas y el personal femenino para que, de manera divertida, conocieran las tendencias en la moda de la vestimenta de negocios y, después, les obsequió a todas trajes nuevos. Durante el evento social, la comunicación animada entre los empleados les permitió expresar sus sentimientos de alegría y gratitud.



Fuente: c44/ZUMA Press/Newscom.

que se exige acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina que el resto del grupo transmita una mala imagen), se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.

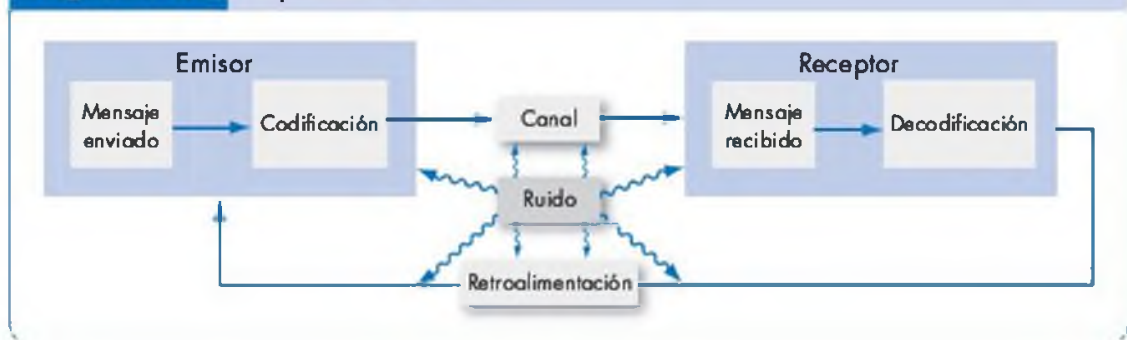
La comunicación favorece la *motivación* porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. Estudiamos esta estrategia en el capítulo 7, cuando se revisó la teoría del establecimiento de metas. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás. Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.

Figura 11-1 El proceso de comunicación



El proceso de comunicación

- 2** Describir el proceso de comunicación, y distinguir entre comunicación formal e informal.

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.⁴

En la figura 11-1 se describe este proceso de comunicación. Las partes esenciales de este modelo son: 1. el emisor, 2. la codificación, 3. el mensaje, 4. el canal, 5. la decodificación, 6. el receptor, 7. el ruido y 8. la retroalimentación..

El *emisor* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto físico real de la *codificación* del emisor. Cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los **canales informales**, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.⁵ El receptor es(son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje, y que primero debe(n) traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El *ruido* representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La *retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión.

La dirección de la comunicación

- 3** Comparar la comunicación ascendente, descendente y lateral, y dar ejemplos de cada una.

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendente y descendente.⁶

Comunicación descendente

La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina *comunicación descendente*. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los trabajadores se comprometieran con los cambios propuestos, cuando se les explicaban cabalmente las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “causarán muchos problemas”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones.⁷ Asimismo, aunque los gerentes podrían pensar que enviar un mensaje una vez es suficiente para llegar a los empleados de nivel inferior, la mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces.⁸

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Un estudio reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. En el estudio se señala que “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Compañías como el fabricante de teléfonos celulares Nokia escuchan de manera activa las sugerencias de los trabajadores, una práctica que la empresa considera especialmente importante para la innovación.⁹

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación de los individuos a quienes supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación ascendente.

Comunicación ascendente

La *comunicación ascendente* fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque los gerentes se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de reducir las distracciones (de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo del jefe), comunicarse con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención del jefe, no enfrascarse en una discusión infructuosa), sustentar los encabezados con afirmaciones plausibles (lo que cree que debería ocurrir) y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe.¹⁰

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

proceso de comunicación Etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado.

canales formales Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros.

canales informales Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuestas a las decisiones individuales.

Como presidenta de la división sureña de Home Depot, Ann-Marie Campbell demuestra el concepto que en el texto se describe como comunicación descendente, al hablar con el gerente y los empleados de una tienda en St. Petersburg, Florida. En su función como miembro del equipo de liderazgo ejecutivo de Home Depot, Campbell supervisa a 100,000 trabajadores de 640 tiendas en 15 estados, Puerto Rico e Islas Vírgenes.

Durante sus visitas a las tiendas, Campbell comunica las metas de la compañía, que consisten en enfocarse en bodegas limpias, anaqueles bien abastecidos y un excelente servicio al cliente. Sus reuniones personales, cara a cara, con los empleados le dan la oportunidad de solicitarles una comunicación ascendente.



Fuente: s70ZUMA Press/Newscom.

¿Para qué se necesita la comunicación lateral, si son eficaces las comunicaciones verticales de una organización o un grupo? La respuesta es que las comunicaciones laterales con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, desde el punto de vista de la gerencia, las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se pasan por alto, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores para que las cosas se hagan, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento.

Comunicación interpersonal

- 4** Comparar los tipos de comunicación oral, escrita y no verbal.

¿Cómo se transmiten significados entre sí los miembros de un grupo? La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

Comunicación oral

El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad. Como señaló un profesional: “La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla desde estos”.¹¹

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuanto más personas, mayor será el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto”, conoce el

problema. Cada individuo interpreta el mensaje a su manera, y cuando este llega al destino, a menudo es muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmiten verbalmente hacia arriba y abajo de la jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que se distorsionen los mensajes.

Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos.

¿Por qué un emisor habría de elegir la comunicación escrita? Porque suele ser tangible y verificable. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un periodo indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores. Es una característica sumamente importante para las comunicaciones complejas y extensas. El plan de marketing de un producto nuevo, por ejemplo, contiene cierto número de tareas distribuidas en varios meses. Al ponerse por escrito, aquellos que deben iniciar el plan pueden consultarlo con facilidad durante toda su vigencia. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en uno oral. Entonces, es más probable que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, y sean tanto lógicas como claras.

Desde luego, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo ya que, por ejemplo, se transmite mucho más información a un profesor universitario en una hora de examen oral, que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. La otra desventaja fundamental es la falta de un mecanismo de retroalimentación establecido. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, el envío por correo electrónico de un memorándum o de un mensaje instantáneo no garantiza que se haya recibido, ni que el receptor lo interprete como el emisor desea que lo haga.

Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal.¹² En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un club para solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño o un movimiento provocativo del cuerpo; todo transmite un significado. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la *comunicación no verbal*, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Se puede afirmar que cualquier *movimiento corporal* tiene significado y ninguno es fortuito (aunque algunos sean inconscientes). Por ejemplo, con el lenguaje corporal decimos “ayúdenme, estoy solo”, “acércate, estoy disponible”, “déjenme solo, estoy deprimido”. Revelamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidación, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido.¹³

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: 1. el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer sus puntos de vista, y 2. el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.¹⁴ Es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan e incluso las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si siente que su estatus es mayor que el de otro, es más probable que exhiba movimientos corporales —como cruzar las piernas o sentarse encorvado— que reflejen una situación casual y relajada.¹⁵

Figura 11-2 Entonaciones: ¡Es la forma como lo dice!

Si cambia el tono, cambia el significado:

Colocación del énfasis	Lo que significa
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Iba a llevar a otra persona.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de la persona con quien irías.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Estoy tratando de encontrar una razón de por qué no debería llevarte.
¿ Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	¿Tienes un problema conmigo?
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de que vayas solo(a).
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de almorzar mañana.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Y no mañana por la noche.

Fuente: Basado en M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", *Marketing* (octubre de 1993), pp. 7-9. Se reproduce en A. Huczynski y D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4ª ed. (Essex, Reino Unido: Pearson Education, 2001), p. 194.

El lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica. Una postura o un movimiento del cuerpo pueden comunicar algo de las emociones que subyacen al mensaje, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado, le da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Si lee la minuta de una reunión, no captaría el efecto de lo que se dijo, del mismo modo que si hubiera estado ahí o hubiera observado un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal y se pierde el énfasis que se da a las palabras o frases. En la figura 11-2 se ilustra el modo en que la *entonación* cambia el significado de un mensaje. Las *expresiones faciales* también transmiten significado. Una cara enfadada indica algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, suelen denotar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características.

La *distancia física* también transmite un significado. Lo que se considera una distancia adecuada entre las personas depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, la distancia de negocios acostumbrada en ciertos países europeos se consideraría íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca del individuo de lo que se considera apropiado, se consideraría un indicador de agresividad o interés sexual; si se sitúa más lejos de lo usual, podría interpretarse como desinterés o disgusto con lo que se dice.

Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación, y que busque las señales no verbales junto con el significado literal de las palabras del emisor. En particular, hay que estar atento a las contradicciones entre los mensajes. Sin importar lo que diga, alguien que consulta con frecuencia su reloj envía el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Informamos mal a los demás cuando expresamos un mensaje en forma verbal, como confianza, pero de modo no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que dice: "No confío en ti".

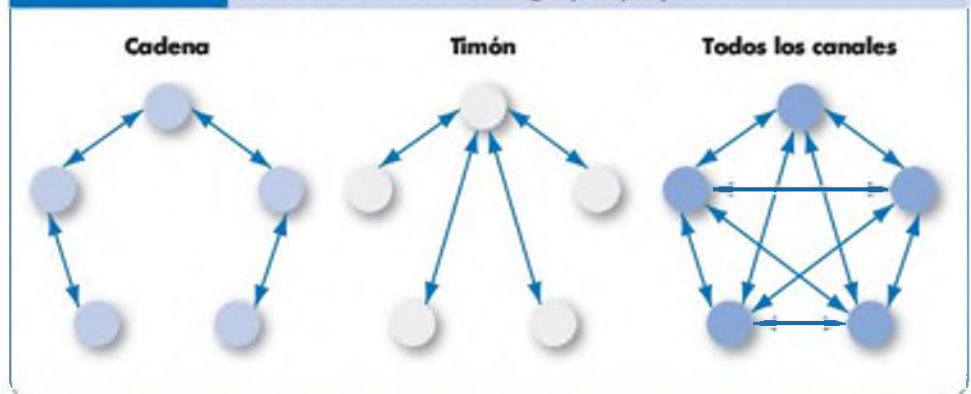
Comunicación organizacional

5 Analizar las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica.

En esta sección, pasamos de la comunicación interpersonal a la organizacional. Nuestro primer objetivo es describir las redes formales y los rumores, así como diferenciarlos. Después, analizaremos las innovaciones tecnológicas en la comunicación.

Figura 11-3

Tres redes comunes de grupos pequeños

**MyManagementLab**

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en www.mymanagementlab.com.

Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de individuos y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (véase la figura 11-3): cadena, timón y todos los canales.

La *cadena* sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. El *timón* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y ya menudo en la práctica se caracteriza por los equipos autodirigidos, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

Como se indica en la figura 11-4, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente de interés. La estructura del timón facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si se desea que los miembros se sientan más satisfechos, en tanto que la de cadena es mejor si lo más importante es la exactitud. La figura 11-4 lleva a la conclusión de que ninguna red es la mejor en todas las ocasiones.

Los rumores

La red de comunicación informal en un grupo o una organización son los **rumores**.¹⁶ Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Una encuesta reveló que así es como 75 por ciento de

Figura 11-4

Redes de grupos pequeños y criterios de eficiencia

Criterios	Cadena	Redes Timón	Todos los canales
Rapidez	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguno
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

los empleados se enteraba de algo por primera vez.¹⁷ Un informe reciente indica que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización.¹⁸

Una de las investigaciones más célebres acerca de los rumores investigó los patrones de comunicación entre 67 gerentes de una pequeña empresa de manufactura.¹⁹ En el estudio se preguntó a cada receptor de la comunicación cómo había recibido por primera vez un trozo de información y, luego, se rastreó su fuente. Mientras que los rumores eran importantes, tan solo 10 por ciento de los ejecutivos actuó como vínculo (es decir, que transmitió la información a más de una persona). Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para entrar al negocio de los seguros, 81 por ciento de los demás lo sabía, pero únicamente 11 por ciento se lo dijo alguien más. Esta falta de difusión de la información mediante los rumores es interesante, tomando en cuenta la frecuencia con que los individuos afirman recibir la información de esa manera.

A menudo se supone que los rumores surgen porque se convierten en chismes, pero esto casi nunca sucede. Los rumores surgen en respuesta a situaciones que son *importantes* para los individuos, cuando hay *ambigüedad* en condiciones que causan *ansiedad*.²⁰ El hecho de que las situaciones laborales con frecuencia incluyan estos tres elementos explica por qué los rumores proliferan en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las organizaciones grandes —sobre la asignación de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, los recortes de personal y la reasignación de actividades— estimulan y mantienen la existencia de rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y las expectativas que crearon la incertidumbre se cumplan, o bien, hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué se concluye entonces sobre los rumores? Es cierto que forman parte importante de cualquier red de comunicación de un grupo u organización, y que vale la pena entenderlos. Los rumores dan a los gerentes indicios sobre el estado de ánimo de su organización, identifican los temas que los subalternos consideran importantes y los ayudan a reducir la ansiedad de sus trabajadores. Los rumores también satisfacen necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de quienes son “externos” al grupo.²¹ También existen evidencias de que los chismes surgen principalmente en las redes sociales de los empleados, las cuales los gerentes podrían estudiar para conocer más sobre la forma en que la información positiva y negativa fluye dentro de su organización.²² Así, aunque los rumores quizá no sean sancionados o controlados por la organización, sí pueden entenderse.

¿Los gerentes pueden eliminar los rumores por completo? No. Sin embargo, lo que sí deberían hacer es reducir sus consecuencias negativas al eliminar su rango y efecto. En la figura 11-5 se ofrecen algunas sugerencias prácticas.

Figura 11-5

Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

1. **Proporcionar información.** A la larga, la mejor defensa en contra de los rumores es una buena ofensiva (en otras palabras, los rumores tienden a diseminarse ante las deficiencias en la comunicación formal).
2. **Explicar las acciones y las decisiones** que puedan parecer incongruentes, injustas o secretas.
3. **Evitar atacar al mensajero.** Debido a que los rumores forman una parte natural de la vida laboral, es necesario responder a ellos de forma tranquila, racional y respetuosa.
4. **Mantener canales de comunicación abiertos.** Se debe alentar a los empleados de manera constante a acercarse a la gerencia para expresar inquietudes, sugerencias e ideas.

Dilema ético

La ética de los chismes en el trabajo

Los expertos definen los chismes como “el intercambio de información entre dos personas acerca de un tercer individuo ausente”. Es tentador compartir chismes sobre los colegas de trabajo. Todos queremos saber lo que les está sucediendo, aunque no sea de nuestra incumbencia. Sin embargo, existe la posibilidad real de que los chismes pasen de una charla inofensiva sobre la vida de otros individuos, a convertirse en palabras verdaderamente destructivas que generen hostilidad y enojo excesivos.

Entonces, ¿los chismes son necesariamente negativos? No, según Joe Labianca de la University of Kentucky, quien afirma lo siguiente: “Si pocas personas saben lo que realmente está sucediendo, los chismes se convierten en el medio de transmisión de esa información hacia todos los demás. Lo que es más, las investigaciones indican que a menudo los chismes reducen la ansiedad de los

individuos y les ayudan a afrontar la incertidumbre”. ¿Cómo? Labianca y sus colaboradores descubrieron que los chismes permiten que los individuos establezcan conexiones personales con sus compañeros y que faciliten el apoyo social. A los gerentes no les gustan los chismes porque desafían su autoridad; no obstante, al mismo tiempo pueden equilibrar la situación para los individuos que no tienen otra forma de acceder al poder. Los chismes también suelen ser un medio para identificar a los individuos que se aprovechan del trabajo de los demás, a quienes hostigan a sus colegas o a aquellos con quienes es difícil trabajar. De esta manera, los chismes incluso pueden facilitar un desempeño productivo.

¿Esto significa que debemos considerar que los chismes son algo positivo? Difícilmente. Existen varios lineamientos para lograr que los chismes sean una fuente de información positiva. En pri-

mer lugar, no se debe transmitir información alguna sin verificar su exactitud. En segundo lugar, no se debe compartir información muy personal sobre otro trabajador, si eso vulnera su privacidad. Por último, siempre que sea posible, es mejor permitir que la persona de la que se habla tenga la oportunidad de intervenir después en la discusión, de modo que se tome en cuenta su punto de vista.

Fuentes: Basada en G. Michelson, A. van Iterson y K. Waddington, “Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies”, *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 371-390; K. M. Kniffin y D. S. Wilson, “Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups”, *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010), pp. 150-176; y J. Labianca, “It’s not ‘Unprofessional’ to Gossip at Work”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 28-29.

Comunicaciones electrónicas

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en alrededor de 71 por ciento de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blog y las videoconferencias. A continuación se analiza cada uno.

Correo electrónico El correo electrónico utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados por computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que resulta difícil imaginar la vida sin él. Los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a un destinatario o a miles con un solo clic del mouse, y el costo por enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o un folleto en papel.²³

Sin embargo, el correo electrónico también tiene desventajas. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más importantes y lo que las organizaciones deberían hacer con la finalidad de reducirlas o eliminarlas:

- **Hay alto riesgo de malinterpretar el mensaje.** Es cierto que con frecuencia interpretamos de forma equivocada los mensajes verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor. Un equipo de investigación de la New York University descubrió que tan solo podemos decodificar de manera acertada la intención y el tono de un correo electrónico 50 por ciento de las veces, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos por mucho nuestra capacidad de enviar e interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad.²⁴
- **Es inadecuado para comunicar mensajes negativos.** Tal vez el correo electrónico no sea la mejor forma de comunicar información negativa. Cuando Radio Shack decidió despedir a 400 empleados, recibió una avalancha de críticas dentro y fuera de la empresa por hacerlo a través del correo electrónico. También

los empleados necesitan ser cuidadosos cuando comuniquen asuntos negativos por correo electrónico. Justen Deal, de 22 años de edad, escribió un correo donde criticaba algunas decisiones estratégicas tomadas por su empleador, el gigante farmacéutico Kaiser Permanente. También cuestionaba el financiamiento de varios proyectos de tecnología de la información. La computadora de Deal fue intervenida en cuestión de horas y poco después fue despedido.²⁵

- **Consume mucho tiempo.** Se estima que cada año se envían aproximadamente 62 billones de mensajes por correo electrónico, de los cuales cerca de 60 por ciento, o 36 billones, corresponden a mensajes que no son basura y que alguien tiene que responder!²⁶ Algunas personas, como el capitalista de riesgos y propietario de los Mavericks de Dallas, Mark Cuban, reciben más de mil mensajes al día (Cuban señala que 10 por ciento de ellos le solicitan algo). Aunque es probable que no reciba *tantos* correos, a la mayoría de las personas les resulta difícil leer todos los mensajes, sobre todo mientras avanzamos profesionalmente. Los expertos sugieren el uso de las siguientes estrategias:
 - **No revise los correos electrónicos por la mañana.** Primero realice las tareas importantes antes de enfrascarse con los correos electrónicos. De otra forma, es probable que nunca realice esas tareas.
 - **Revise los correos electrónicos en lotes.** No lo revise de manera continua durante todo el día. Algunos expertos sugieren hacerlo dos veces al día. Un autor comentó que “uno no decide lavar una nueva carga de ropa cada vez que tiene un par de calcetines sucios”.
 - **Cancele las suscripciones.** Evite los boletines de noticias y otras suscripciones que realmente no necesite.
 - **Deje de enviar correos electrónicos.** La mejor forma de recibir un gran número de correos consiste en enviar muchos mensajes, de modo que es mejor enviar menos. Los mensajes más cortos generan respuestas más cortas. Según un experto, “un mensaje bien escrito puede y debe ser lo más conciso posible”.
 - **Declare su bancarrota de correos electrónicos.** Algunas personas, como el artista Moby y el capitalista de riesgo Fred Wilson, se sienten tan abrumadas por los correos electrónicos que se declaran “en bancarrota de correos electrónicos”: borran toda su bandeja de entrada y empiezan de nuevo. Aunque algunos de estos consejos tal vez no le sirvan, no olvide que el correo electrónico puede ser menos productivo de lo que parece: a menudo nos sentimos muy ocupados, pero el correo electrónico resuelve menos problemas de los que creemos.²⁷
- **Permite una expresión limitada de las emociones.** Tendemos a pensar en el correo electrónico como una forma de comunicación estéril e impersonal. Algunos investigadores afirman que la falta de señales visuales y vocales provoca que los mensajes que conllevan emociones positivas, como los que transmiten elogios, se consideran más neutrales a nivel emocional de lo que el emisor desea.²⁸ Sin embargo, como sin duda sabe, los mensajes de correo electrónico a menudo tienen un alto contenido emocional. Además, suelen tener un efecto desinhibidor en las personas; al no ver la expresión facial del receptor para conocer su reacción emocional, los emisores escriben cuestiones que nunca se sentirían cómodos diciendo en persona. Cuando alguien le envíe mensajes amenazantes, permanezca tranquilo y trate de evitar responder de la misma forma. Asimismo, y aunque en ocasiones será difícil lograrlo, trate de ver el mensaje amenazante desde el punto de vista del otro. Esto lo tranquilizará.²⁹
- **Problemas de privacidad.** Hay dos asuntos prioritarios sobre el correo electrónico.³⁰ En primer lugar, es probable que sus mensajes sean vigilados. Tampoco confíe siempre en que quien los recibe respete la confidencialidad. Por tales razones, no escriba mensajes que no desearía hacer públicos. En segundo lugar, necesita tener precaución al reenviar mensajes desde la cuenta de su compañía a otra cuenta de correo personal o “pública” (por ejemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Estas cuentas no son tan seguras como las corporativas, por lo que al reenviar un mensaje a ellas desde el correo de su empresa, podría contravenir la política de su organización o revelar de manera no intencional datos confidenciales. Muchas compañías contratan a vendedo-

res que husmean en los correos electrónicos, con el uso de programas de cómputo que no únicamente detectan palabras clave evidentes (“comercio al interior”) sino también otras más vagas (“aquello de que hablamos”) o que indican culpa (“lo siento”). Otra encuesta reveló que casi 40 por ciento de las empresas tienen empleados cuya única labor consiste en leer el correo electrónico de los demás trabajadores.³¹

Mensajes instantáneos y mensajes de texto Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la mensajería de textos (MT) usan medios electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico, la MI y la MT ocurren en tiempo real (MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (MT). En tan solo unos años, la MI y la MT se han vuelto muy populares. Como sin duda lo sabe por experiencia, la MI por lo general se envía a través de una computadora, en tanto que la MT se transmite por teléfonos celulares u otros dispositivos portátiles como el Blackberry y el iPhone.

A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues tal vez este último continúe siendo una mejor herramienta para enviar mensajes extensos que necesiten guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que solo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de MI y MT consideran que la tecnología es intrusiva y distractora. Su presencia continua en ocasiones dificulta que los empleados se concentren y permanezcan atentos. Una encuesta realizada entre gerentes reveló que en 86 por ciento de las reuniones al menos algunos participantes revisaban su MT, en tanto que otra encuesta descubrió que 20 por ciento de los gerentes han sido reprendidos por utilizar aparatos inalámbricos durante las reuniones.³² Por último, debido a que los mensajes instantáneos se pueden interceptar con facilidad, a muchas organizaciones les preocupa la seguridad de la MI y la MT.³³

Un comentario adicional: es importante no permitir que la informalidad de los mensajes de texto (“Agh, n srio? bto?”) llegue a los correos electrónicos de negocios. Muchas personas prefieren que la comunicación profesional siga siendo relativamente formal. Un sondeo efectuado entre empleadores arrojó que 58 por ciento de ellos consideraba que la sintaxis, ortografía y puntuación eran “muy importantes” en los mensajes electrónicos.³⁴ Al asegurarse de que sus comunicados profesionales sean eso, profesionales, se mostrará como un individuo maduro y serio. Evite la jerga y el lenguaje coloquial, utilice títulos formales y direcciones de correo electrónico formales (evite algo como lachicafiestera@yahoo.com), y cuide de que sus mensajes sean concisos y estén bien escritos. Ello no significa, desde luego, que tenga que renunciar a la MT ni a la MI; únicamente necesita respetar las fronteras entre la manera en que se comunica con sus amigos y el estilo que utiliza en las comunicaciones profesionales.

Redes sociales En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el incremento de las redes sociales. Sin duda conoce y tal vez utiliza plataformas de redes sociales como Facebook y LinkedIn. En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, está compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones. Las personas mayores de 25 años constituyen ahora el sector de usuarios de Facebook con mayor crecimiento. En un intento por mantener el control sobre el uso que hacen los empleados de las redes sociales para fines profesionales, muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones para redes sociales internas. La empresa de investigación y asesoría Gartner Inc. estima que en poco tiempo las redes sociales remplazarán al correo electrónico, como la principal forma de comunicación de negocios para 20 por ciento o más de los usuarios.³⁵

Para obtener el máximo provecho de las redes sociales y evitar irritar a sus contactos, úselas solamente para asuntos de gran importancia no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Recuerde que un potencial empleador podría revisar su contenido de Facebook. Algunas empresas han desarrollado software que revisa esos sitios Web para las compañías (o individuos) que desean verificar información sobre un solicitante de empleo (o una cita potencial). Así que



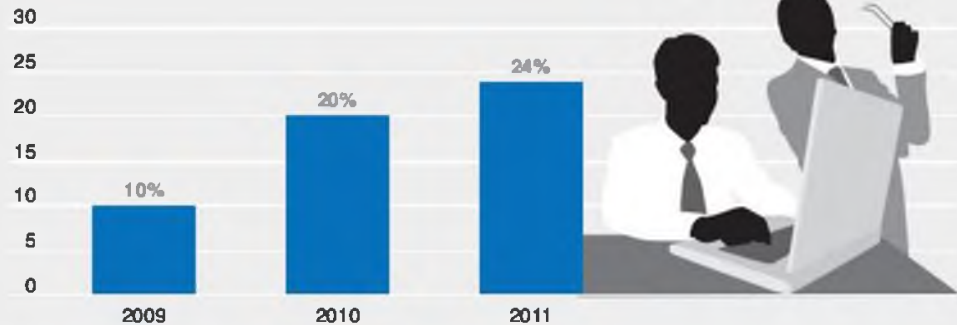
Fuente: Teh Eng Koon/AP Images.

La aerolínea de Malasia AirAsia está aprovechando la flexibilidad de la mensajería de texto para que los viajeros puedan reservar sus vuelos de una forma más cómoda. En la fotografía, aparecen azafatas de AirAsia con una valla publicitaria de un teléfono celular, durante el lanzamiento de la primera aplicación en el mundo para reservar vuelos mediante el servicio de mensajes cortos (SMS) en teléfonos celulares. El SMS facilita a los viajeros reservar sus asientos, ya que el servicio les permite elegir sus vuelos, confirmar sus reservaciones y pagar sus boletos a través de mensajes de texto, desde la comodidad de su teléfono móvil, dondequiera que estén.

Encuesta de CO

Aumento en los riesgos de las redes sociales en el trabajo

Porcentaje de organizaciones que han disciplinado a un trabajador por sus actividades en Facebook, LinkedIn o Twitter



Fuente: Basada en una encuesta de Studylogix para Starwood Hotels and Resorts/Sheraton.

recuerde que lo que publique pueden leerlo otros individuos que no sean sus propios contactos.⁹⁶

Blogs Un **blog** (**Web log**) es un sitio de Internet de una sola persona o compañía. Los expertos estiman que ahora existen más de 156 millones de blogs. Millones de trabajadores estadounidenses cuentan con uno y, desde luego, muchas organizaciones y líderes organizacionales tienen blogs que hablan en nombre de la empresa.

Twitter es un servicio híbrido de redes sociales que permite a los usuarios publicar información de “microblog” para sus suscriptores acerca de cualquier tema, incluyendo el trabajo. Muchos líderes organizacionales envían mensajes de Twitter (“tweets”), aunque también pueden provenir de cualquier trabajador, sobre cualquier tema laboral, lo cual disminuye el control de la compañía sobre la comunicación de información importante o sensible.

Si bien muchas organizaciones tienen políticas que rigen el contenido de los blogs y de Twitter, muchas otras no las tienen, y muchas personas afirman que han publicado comentarios que podrían considerarse nocivos para la reputación de su compañía. Los propietarios de blogs piensan que estos son algo personal fuera de la autoridad de su empleador, pero si algún miembro de la compañía lee un comentario crítico negativo en el blog, no hay nada que le impida compartir esa información con otros interesados, originando así que el empleado sea despedido.

Un experto en leyes señala que “los empleados que tienen blogs piensan erróneamente que la Primera Enmienda les da el derecho de decir todo lo que quieran en sus blogs personales. ¡Están equivocados!” También se debe tener cuidado de publicar información en los blogs personales desde el trabajo, pues más de las tres cuartas partes de las empresas vigilan estrechamente las conexiones en la Web de sus empleados. En resumen, si tiene un blog personal, mantenga una barrera “cortafuegos” entre lo laboral y lo personal.⁹⁷

Videoconferencias Las *videoconferencias* permiten que los empleados en una organización tengan reuniones en tiempo real con el personal ubicado en lugares remotos. Las imágenes de video y el audio en vivo permiten a los participantes verse, escucharse y hablar entre sí, sin estar físicamente en el mismo lugar.

Peter Quirk, gerente de programación de EMC Corporation, utiliza las videoconferencias para sostener reuniones mensuales con empleados que se encuentran en diferentes lugares, así como para otro tipo de reuniones. Esto le permite ahorrar en gastos de viaje y tiempo. Sin embargo, Quirk señala que es especial-

mente importante estimular el planteamiento de preguntas e involucrar a todos los participantes para evitar individuos conectados pero desvinculados. Karen Rhode, de Sun Microsystems, coincide en que se debe hacer un esfuerzo especial para involucrar a los participantes desde lugares remotos, y sugiere que “se puede encuestar al personal, los trabajadores pueden plantear preguntas, y también se puede diseñar una presentación atractiva”.³⁸

Administración de la información

En la actualidad tenemos más información que nunca a nuestra disposición, lo cual nos brinda muchos beneficios, pero también dos desafíos importantes: la sobrecarga de información y las amenazas a la seguridad de la información. Revisemos cada una de ellas.

Manejo de la sobrecarga de información ¿Se siente bombardeado con información, desde correos electrónicos, blogs, búsquedas en Internet, MI, teléfonos celulares y televisores? Pues no es el único. Basex, una compañía dedicada a buscar la eficiencia para los trabajadores, descubrió que la mayoría en un día laboral promedio (43 por ciento) se dedica a asuntos que no son muy importantes ni urgentes, como responder correos electrónicos intrascendentes y navegar en Internet. (Siendo justos con el correo electrónico, Basex también encontró que 25 por ciento del tiempo laboral está dedicado a elaborar y responder correos electrónicos *importantes*).

Intel diseñó un experimento de 8 meses de duración para determinar qué tan limitante podría ser esta **sobrecarga de información** para la productividad. A un grupo de trabajadores se le solicitó que limitara su contacto digital y en persona durante cuatro horas los martes, en tanto que otro grupo siguió su rutina habitual. El primer grupo fue más productivo, y 75 por ciento de sus miembros sugirió que se ampliara el programa. “Es impresionante. Esperábamos resultados menores”, reconoció Nathan Zeldes, un ingeniero de Intel que dirigió los experimentos. “Cuando no se interrumpe a la gente, puede sentarse a diseñar microprocesadores y a pensar realmente”.³⁹

Ya se revisaron algunas formas de reducir el tiempo que se pierde con los correos electrónicos. De manera más general, como indica el estudio de Intel, también sería útil conectarse a la tecnología con menor frecuencia para, según lo expresado en un artículo, “evitar que el tamborileo de las misivas digitales suene constantemente para reordenar la lista de las tareas que debemos realizar”. Lynaia Lutes, supervisora de contabilidad en una pequeña compañía de Texas fue capaz de pensar de forma mucho más estratégica al desconectarse durante un rato de la información digital cada día. Lutes dijo que antes, “básicamente terminaba una tarea”, pero no lo hacía de manera estratégica. Al establecer este tipo de periodos sin tecnología, tal vez seamos capaces de responder a las prioridades, pensar de manera integral y, por lo tanto, ser más eficaces.⁴⁰

Conforme la tecnología de la información y la comunicación inmediata se han convertido en un elemento más predominante de la vida laboral moderna, un número cada vez mayor de empleados descubren que son incapaces de desconectarse de Internet. Algunos viajeros de negocios se sintieron desilusionados cuando las aerolíneas empezaron a ofrecer conexiones de Internet inalámbricas en los vuelos, ya que no podrían utilizar su tiempo de viaje para relajarse sin ser invadidos por comunicaciones organizacionales constantes. El impacto negativo de estos aparatos de comunicación también suele generalizarse a la vida personal de los empleados. Tanto los trabajadores como sus cónyuges relacionan el uso de las tecnologías electrónicas de comunicación fuera del trabajo con mayores conflictos entre la vida laboral y la vida personal.⁴¹ Los individuos deben equilibrar la necesidad de estar

blog (Web log) Sitio de Internet donde se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico inverso, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales cotidianos.

Twitter Servicio gratuito de publicación y redes donde los usuarios envían y leen mensajes llamados tweets, muchos de los cuales se refieren a temas de CO.

sobrecarga de información Condición en que el flujo de información excede la capacidad de procesamiento de un individuo.

en constante comunicación con sus necesidades personales para tomar descansos del trabajo, o se arriesgan a ser víctimas del desgaste laboral al estar disponibles las 24 horas del día.

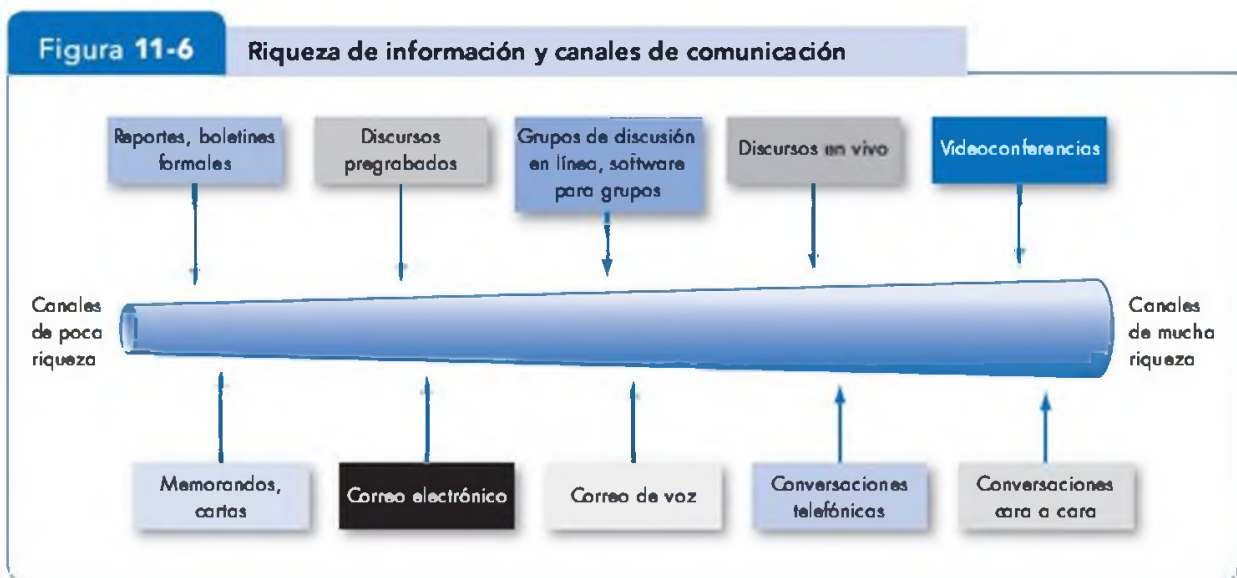
Amenazas a la seguridad de la información La seguridad preocupa mucho a casi todas las organizaciones que poseen información privada o exclusiva acerca de clientes, consumidores y empleados. Una encuesta de 50 ejecutivos, realizada por Merrill Lynch, encontró que 52 por ciento consideró las fugas de información de la empresa como su principal preocupación sobre la seguridad de la información, superando a los virus y a los piratas informáticos. La mayoría de las compañías vigilan activamente el uso de Internet y los registros de correo electrónico de sus empleados, e incluso algunas utilizan videos de vigilancia y graban las conversaciones telefónicas. Aunque puedan parecer necesarias, esta clase de prácticas son invasivas para los empleados. Una compañía podría reducir las preocupaciones de los empleados al involucrarlos en la creación de políticas de seguridad de la información, y al permitirles cierto control sobre el uso que se da a su información personal.⁴²

Elección del canal de comunicación

6 Mostrar la forma en que la riqueza del canal de comunicación determina su elección.

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación y no otro, por ejemplo, una llamada telefónica en vez de una conversación cara a cara? Un modelo de la riqueza de los canales ayuda a explicar la forma en que los gerentes seleccionan aquellos.⁴³

Los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de: 1. manejar diversas claves de forma simultánea, 2. facilitar una retroalimentación rápida, y 3. ser muy personales. Otros son deficientes porque no cumplen cabalmente con esos factores. Como se ilustra en la figura 11-6, la conversación cara a cara tiene la puntuación más alta en términos de **riqueza del canal**, porque transmite la cantidad máxima de información en cada episodio de comunicación, es decir, claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones), retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de



Fuente: Basada en R. H. Lengel y R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive* (agosto de 1988), pp. 225-232; y R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* (mayo de 1996), pp. 554-572. Reproducido de R. L. Daft y R. A. Noe, *Organizational Behavior* (Forth Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.

estar presente. Los medios impersonales escritos, como los reportes formales y los boletines, tienen la puntuación más baja en cuanto a riqueza.

La elección de un canal depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes rutinarios tienden a ser directos y tener escasa ambigüedad; los canales con poca riqueza los pueden transmitir de manera eficiente. Las comunicaciones que no son rutinarias suelen ser complicadas y tienen el potencial de ser malinterpretadas. Los gerentes tan solo pueden transmitir las de manera efectiva al elegir canales con riqueza.

Cuando los tiempos difíciles llegaron a Manpower Business Solutions durante la reciente crisis económica, la compañía decidió comunicarse diariamente con sus empleados usando diversos medios, para asegurarse de que todos estuvieran informados.⁴⁴ Los individuos recibían actualizaciones sobre los planes de la compañía para enfrentar los problemas económicos, incluyendo advertencias anticipadas sobre posibles despidos. La empresa cree que su estrategia de utilizar canales de comunicación con riqueza para información no rutinaria dio resultados, al reducir la ansiedad de los trabajadores y al aumentar su compromiso con la organización.

Comunicaciones persuasivas

- 7** Identificar las diferencias entre el procesamiento automático y controlado de los mensajes persuasivos.

Hasta ahora, hemos analizado varios métodos de comunicación. Ahora dirigimos nuestra atención a una de las funciones de la comunicación y a las características que hacen a los mensajes más o menos persuasivos ante un público.

Procesamiento automático y controlado

Para entender el proceso de comunicación, es útil considerar dos formas relativamente diferentes de procesar la información.⁴⁵ Piense en la última ocasión que compró una lata de bebida gaseosa. ¿Estudio de forma cuidadosa las marcas y realizó su propia prueba doble ciega de sabor, para determinar qué tipos de bebida prefería? ¿O adquirió la lata que tenía la imagen publicitaria más atractiva? Si somos honestos, admitiremos que los anuncios brillantes y los eslóganes contagiosos influyen en nuestras decisiones como consumidores. A menudo realizamos un **procesamiento automático**, que es la consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, con el uso de la heurística, como se analizó en el capítulo 6. El procesamiento automático requiere de poco tiempo y esfuerzo, por lo que parece lógico utilizarlo para procesar mensajes persuasivos relacionados con temas poco importantes. La desventaja es que permite que seamos fácilmente engañados por diversos trucos, como una melodía publicitaria agradable o una fotografía glamurosa.

Ahora piense en la última vez que eligió un lugar para vivir. Para esta decisión más importante, probablemente realizó algunas investigaciones independientes con individuos expertos que saben algo acerca de la zona, reunió información sobre diversas fuentes, y consideró los costos y beneficios de rentar o comprar una vivienda. En este caso, se está utilizando un **procesamiento controlado** más laborioso, que consiste en la consideración detallada de evidencias e información basadas en hechos, cifras y lógica. El procesamiento controlado requiere de esfuerzo y energía, pero es más difícil engañar a alguien que haya dedicado tiempo y esfuerzo a

riqueza del canal Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.

procesamiento automático Consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, mediante el uso de la heurística.

procesamiento controlado Consideración detallada de las evidencias y la información, con base en hechos, cifras y lógica.

realizarlo. Entonces, ¿qué determina que un individuo realice un procesamiento superficial o uno profundo? Existen varias reglas generales para determinar el tipo de procesamiento que un público utilizará.

Nivel de interés

Uno de los mejores aspectos para pronosticar si la gente utilizará un proceso automático o uno controlado, en su reacción ante un mensaje persuasivo, es el interés que tiene hacia él.⁴⁶ El nivel de interés refleja el impacto que tendrá una decisión sobre la vida del individuo. Cuando las personas están muy interesadas en el resultado de una decisión, es más probable que procesen la información de manera cuidadosa. Quizá sea por ello que la gente busca mucho más información para tomar una decisión acerca de algo importante (como el lugar para vivir), que para algo relativamente poco importante (como cuál gaseosa beber).

Conocimientos previos

Las personas que están bien informadas acerca de un tema también son más proclives a utilizar estrategias de procesamiento controlado. Ya pensaron con profundidad diversos argumentos a favor o en contra de un curso de acción específico y, por tanto, no cambiarán su postura tan fácilmente, a menos que se les planteen razones muy buenas y significativas. Por otro lado, los individuos que tienen poca información sobre un tema cambian su opinión con mayor facilidad, incluso ante argumentos bastante superficiales, que se les presentan sin muchas evidencias. En otras palabras, es mucho más difícil persuadir a un público bien informado.

Personalidad

¿Es el tipo de persona a quien siempre le gusta leer al menos cinco reseñas de una película antes de decidir ir a verla? ¿Considera de manera cuidadosa varias películas antes de tomar una decisión? Quizá también investigue sobre películas recientes con los mismos actores y del mismo director. En tal caso, es probable que tenga una gran *necesidad de cognición*, una característica de personalidad de los individuos que tienen altas probabilidades de ser persuadidos por evidencias y hechos.⁴⁷ La gente que tiene poca necesidad de cognición suele utilizar estrategias de procesamiento automático, así como la intuición y las emociones para evaluar los mensajes persuasivos.

Características del mensaje

Otro factor que influye en el uso de una estrategia de procesamiento automática o controlada son las características del propio mensaje. Los mensajes que se transmiten mediante canales de comunicación relativamente pobres, donde los usuarios tienen pocas oportunidades de interactuar con el contenido del mensaje, tienden a estimular un procesamiento automático. La mayoría de los anuncios televisivos, por ejemplo, son demasiado rápidos para reflexionar sobre ellos, por eso se procesan de manera automática. Por el contrario, los mensajes que son transmitidos mediante canales de comunicación con mayor riqueza, como un artículo de revista extenso, suelen favorecer un procesamiento más intencionado.

La implicación más importante de toda esta investigación consiste en adecuar el mensaje persuasivo al tipo de procesamiento que utiliza su público. Cuando este no se muestra muy interesado en el tema de un mensaje persuasivo, cuando está mal informado, cuando tiene poca necesidad de cognición y cuando la información se transmite mediante canales relativamente pobres, es más probable que utilice un procesamiento automático. En dichos casos, se deben utilizar mensajes que sean más emocionales y asociar imágenes positivas con el resultado preferido. Por otro lado, cuando el público está interesado en un tema, cuando tiene mucha necesidad de cognición o cuando la información se transmite a través de canales con riqueza, es mejor enfocarse en argumentos y evidencias racionales.

Barreras para la comunicación eficaz

8 Identificar las barreras comunes para la comunicación eficaz.

Ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz. En esta sección veremos las más importantes de ellas.

Filtrado

El **filtrado** se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea escuchar, está filtrando la información.

Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, habrá más oportunidades para el filtrado. Sin embargo, se espera cierto filtrado siempre que haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores aquello que estos desean escuchar, distorsionando así la comunicación ascendente.

Percepción selectiva

Ya se mencionó la percepción selectiva. Se nombra aquí nuevamente debido a que los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifican el mensaje. Es probable que un entrevistador de reclutamiento, quien espera que una mujer que solicite un puesto de trabajo anteponga su familia a su carrera, considere que todas las aspirantes a un empleo harán lo mismo, sin importar si realmente piensan de esa manera. Como vimos en el capítulo 6, no vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, y hemos visto que esto se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Se trata de un desafío que las personas pueden manejar, hasta cierto punto, siguiendo los pasos descritos anteriormente en este capítulo.

¿Qué sucede cuando los individuos tienen más información de la que son capaces de procesar y utilizar? Tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O bien, postergan el procesamiento hasta que la situación de sobrecarga termine. En cualquier caso, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz, por lo que es muy importante saber enfrentar la sobrecarga.

Emociones

Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones.⁴⁸ Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal.⁴⁹ Emociones extremas como el júbilo o la depresión,

filtrado Manipulación que hace el emisor de cierta información para que esta sea vista de modo más favorable por el receptor.

Los gerentes de Hochtief, la principal empresa de construcción de Alemania, utilizaron un procesamiento controlado para dirigir a los trabajadores durante una reunión del consejo de supervisión, en las oficinas centrales de la compañía en Essen, Alemania, como se observa en la fotografía. En respuesta a una oferta pública de adquisición de la empresa constructora española Actividades de Construcción & Servicios (ACS), la administración de Hochtief se concentró en evidencias y argumentos racionales al presentar su defensa contra la oferta pública y sus planes para evitarla. Los trabajadores están preocupados por la adquisición, ya que temen que una absorción por parte de ACS causaría una mayor reducción de la fuerza laboral de Hochtief, poniendo en riesgo su fuente de trabajo.



Fuente: Bernd Thissen/dpa/picture-alliance/Newscom.

tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz. En tales casos, son más proclives a pasar por alto nuestros procesos mentales racionales y objetivos, y a sustituirlos por juicios emocionales.

Lenguaje

Aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias.

Cuando Michael Schiller, consultor de negocios, hablaba con su hija de 15 años acerca de a dónde iría ella con sus amigas, le recomendó: “Necesitas reconocer tus ICD y evaluar cómo andas al respecto”. Schiller dijo que, en respuesta, su hija “lo vio como si proviniera del espacio exterior”. (Por cierto, ICD significa indicadores clave del desempeño). Los lectores que no estén familiarizados con la jerga corporativa tal vez consideren muy desconcertantes siglas como ICD, palabras como *entregables* (resultados verificables de un proyecto) y frases como *corta la fruta más baja* (manejar primero las partes más sencillas), del mismo modo en que los padres se sienten confundidos por el caló de los adolescentes.⁵⁰

En resumen, el uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían, pero generalmente no lo sabemos. Los emisores tienden a suponer que las frases y los términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta.

Silencio

Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticos.⁵¹ Una encuesta reveló que más de 85 por ciento de los gerentes reportó haber permanecido en silencio sobre al menos un tema de gran importancia.⁵² El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso, la corrupción y el mal comportamiento implica que la alta gerencia no tome medidas para erradicar dichas conductas. Por último, los trabajadores que permanecen en silencio acerca de temas importantes también podrían experimentar estrés psicológico.

Es menos probable que se mantenga el silencio cuando las opiniones de grupos minoritarios se tratan con respeto, cuando la identificación del trabajo grupal es elevada, y cuando prevalecen altos niveles de justicia procedimental.⁵³ En términos prácticos, lo anterior significa que los gerentes deben asegurarse de brindar apoyo cuando los subalternos expresan opiniones divergentes o preocupaciones, y tomarlas en cuenta. El hecho de ignorar o dar poca importancia a un empleado por expresar sus preocupaciones bien podría lograr que este evite dar comunicaciones importantes en el futuro.

Miedo a la comunicación

Se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece **miedo a la comunicación** o ansiedad social.⁵⁴ Estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas.⁵⁵ Es común que les resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, o que se sientan sumamente ansiosos cuando tienen que utilizar el teléfono, de modo que se valen de memorandos o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan solo sería más rápida, sino también más adecuada.

Hay estudios que demuestran que quienes sufren miedo a la comunicación oral evitan situaciones donde necesariamente tienen que hablar, como en la enseñanza.⁵⁶ Sin embargo, casi todos los trabajos requieren *cierta* comunicación oral. Existen evidencias, muy preocupantes, de que los individuos que tienen miedo excesivo a la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar la necesidad de la comunicación. Por tanto, es necesario estar conscientes de que algunas personas limitan de manera significativa su comunicación oral y racionalizan su comportamiento, al decirse a sí mismos que la comunicación no es indispensable para que hagan su trabajo con eficacia.

Mentiras

La última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. La gente define de forma diferente una mentira. Por ejemplo, ¿retener de manera deliberada información sobre un error cometido es una mentira? ¿O es necesario negar de forma activa la intervención propia en el error, para atravesar el umbral del engaño? Mientras que la definición de una mentira continuará torturando a los especialistas en ética y a los científicos sociales, no es posible negar su prevalencia. En un estudio sobre el comportamiento cotidiano, el individuo promedio reportó decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos lo hacían muchas veces más.⁵⁷ Si se suman estas cifras en una organización grande, ¡se trata de una enorme cantidad de mentiras en un solo día! Las evidencias también indican que las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono (que en persona) como cuando mienten en los correos electrónicos (que cuando escriben de su puño y letra).⁵⁸

¿Puede detectar a los mentirosos? A pesar de un gran número de estudios, las investigaciones generalmente sugieren que la mayoría de las personas no son muy hábiles para detectar el engaño de los demás.⁵⁹ El problema es que no existen señales verbales y no verbales exclusivas de las mentiras —evitar la mirada, hacer pausas y cambiar la postura también son señales de nerviosismo, timidez o indecisión. Asimismo, la mayoría de las personas que mienten toman varias medidas para evitar ser detectadas, por lo que es probable que vean al otro directamente a los ojos mientras mienten, ya que saben que se supone (de manera incorrecta) que el contacto visual es un indicio de veracidad. Por último, muchas mentiras contienen algunas verdades; los mentirosos suelen dar una explicación hasta cierto punto verdadera, y tan solo cambian los detalles suficientes para evitar ser detectados.

En resumen, la frecuencia de las mentiras y la dificultad para detectar a los mentirosos provoca que esta sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

“Sabemos por qué un buen mentiroso es bueno”

Esta afirmación es verdadera, aunque aún tenemos mucho que aprender sobre las características de los mentirosos muy competentes.

Como se señaló en este capítulo, no es sencillo detectar si un mentiroso está diciendo la verdad, y ya explicamos algunas de las razones de ello. No obstante una investigación reciente descubrió una explicación evidente, aunque probada hasta hace poco tiempo, de por qué es difícil atrapar a un mentiroso: algunos individuos son hábiles para mentir y estamos empezando a entender por qué.

¿Por qué algunas personas son hábiles para mentir? Una revisión importante de la literatura identificó seis características de los mentirosos habilidosos:

1. Su comportamiento natural es irresistible: sonríen, establecen contacto vi-

sual, imitan los gestos de su objetivo y evitan expresiones como “um” y “eh”.

2. Hacen su tarea: inventan historias creíbles antes de que se les soliciten.
3. No permiten que sus emociones se interpongan: los mentirosos hábiles muestran una tranquilidad y serenidad poco comunes cuando mienten.
4. Son bien parecidos: los mentirosos eficaces son atractivos físicamente; la gente tiende a confiar más en las historias contadas por individuos atractivos.
5. Entienden bien los procesos mentales de los demás.
6. Tienden a creer en sus propias mentiras: esto se ha establecido mediante estudios que solicitan a las personas que mientan y que después descu-

bren que muchos de ellos creen que sus mentiras son verdades.

Una triste verdad del comportamiento organizacional es que la gente es más hábil para mentir de lo que creemos, y que no somos tan buenos para detectarlas como pensamos.

Fuentes: A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, “Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection”, *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010), pp. 89-121; E. F. Loftus, “Catching Liars”, *Psychological Science in the Public Interest* 11, núm. 3 (2010), pp. 87-88; y A. Vrij, P. A. Granhag y S. Mann, “Good Liars”, manuscrito sin publicar, University of Portsmouth, 2011, www.port.ac.uk/departments/academic/psychology/staff/downloads/filetodownload_89132_en.pdf.

Implicaciones globales

- 9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Es difícil lograr una comunicación efectiva aun en las mejores condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Un ademán que se entienda y acepte bien en una cultura puede ser obscuro o carecer de significado en otra. Únicamente 18 por ciento de las compañías han documentado estrategias para comunicarse con los trabajadores de otras culturas, y solo 31 por ciento de ellas exige que los mensajes corporativos se adapten para usarlos en otras culturas. P&G parece ser la excepción; como la lengua materna de más de la mitad de los trabajadores no es el inglés, la compañía se centra en mensajes sencillos para asegurarse de que todos sepan lo que es importante.⁶⁰

Barreras culturales

Los investigadores han identificado varios problemas relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales.⁶¹

El primero de ellos son las *barreras causadas por la semántica*. Las palabras tienen significados diferentes para individuos distintos. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. La palabra finlandesa *sisu* significa algo parecido a “tripas” o “mucho persistencia”, pero en esencia no puede traducirse al inglés. Es probable que los nuevos capitalistas de Rusia tengan dificultades para comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses, porque términos ingleses como *eficiencia*, *libre mercado* y *regulación* no tienen un equivalente directo en ruso.

El segundo problema son las *barreras causadas por las connotaciones de las palabras*. Los vocablos implican cuestiones diferentes en idiomas distintos. Las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y los japoneses son más difíciles debido a que la palabra japonesa *hai* se traduce como “sí”, pero su connotación es “sí, estoy escuchando” y no “sí, estoy de acuerdo”.

El tercer problema son las *barreras causadas por las diferencias de tono*. En algunas culturas, el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de forma distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Podría ser vergonzoso usar un estilo personal e informal en una situación donde se espera otro más formal.

El cuarto problema son las *diferencias en la tolerancia para los conflictos y los métodos para resolverlos*. Los individuos de culturas individualistas tienden a sentirse más cómodos con los conflictos directos, y expresan abiertamente la fuente de su desacuerdo. Los miembros de grupos colectivistas son más proclives a reconocer los conflictos únicamente de forma implícita y a evitar disputas con carga emocional; es probable que atribuyan los conflictos a la situación más que los individuos y, por consiguiente, muchas veces no necesitan disculpas explícitas para subsanar las relaciones. Por otro lado, los individualistas prefieren afirmaciones explícitas en las cuales se acepte la responsabilidad por los conflictos y las disculpas públicas para resarcir las relaciones.

Contexto cultural

Las culturas suelen diferir en cuanto a la influencia que tiene el contexto en el significado que los individuos atribuyen a la comunicación.⁶² En **culturas de alto contexto** como China, Corea, Japón y Vietnam, las personas dependen mucho de indicios situacionales sutiles y no verbales cuando se comunican con los demás, y el estatus oficial de una persona, su lugar y reputación en la sociedad, tienen un peso considerable. Es probable que lo que *no* se dice sea más importante que aquello que sí se dice. Por el contrario, los individuos de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**, ya que dependen sobre todo del lenguaje hablado y escrito para transmitir un significado; el lenguaje corporal y los títulos formales resultan secundarios (véase la figura 11-7).

Las diferencias contextuales tienen un gran significado en términos de comunicación. En las culturas de alto contexto, la comunicación implica mucho más confianza de ambas partes. Lo que parecería una conversación casual e insignificante en realidad refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales conllevan fuertes compromisos, y quién sea la persona —su edad, antigüedad, rango en la organización— es muy valorado e influye mucho en su credibilidad. No obstante, en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y terminología legal. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran la franqueza, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se busca. Esto es muy diferente en las culturas de alto contexto, pues los gerentes tienden a “hacer sugerencias” en vez de dar órdenes.

Figura 11-7

Culturas de contextos alto y bajo



culturas de alto contexto Aquellas donde la comunicación depende mucho de indicios sutiles y no verbales de la situación.

culturas de bajo contexto Las que dependen mucho de las palabras para dar significado a la comunicación.

¿Qué tan directo debería ser?

A quienes viajan o hacen negocios a nivel internacional a menudo se les aconseja que sean cuidadosos sobre qué tan directos son para comunicarse con individuos de diferentes culturas. La sabiduría popular sugiere que los ciudadanos estadounidenses prefieren una comunicación positiva; que los ingleses prefieren una comunicación formal; que los habitantes de Europa Central se interesan más por una comunicación directa, incluso si esta es negativa; y que los individuos de Asia Oriental prefieren restar importancia a los desacuerdos y destacar las ideas compartidas. Aunque existen más consejos que investigaciones sobre este tema en particular, algunos trabajos preliminares sugieren que hay diferencias confiables en la forma en que las culturas valoran la comunicación directa e indirecta.

Un estudio examinó las diferencias culturales con respecto a datos sobre valores, creencias y personalidad para saber si se podían encontrar algunos pa-

trones consistentes en la comunicación. Un grupo de países de Asia Oriental, incluyendo a China, Taiwán, Singapur y Japón, se caracterizó por presentar un sesgo hacia menores niveles de acuerdos y desacuerdos en la comunicación, ya que preferían discusiones moderadas, donde sus interlocutores no adoptarían posturas muy extremas acerca de un tema. Por el contrario, naciones como Marruecos, Irak, Israel y Arabia Saudita prefieren altos niveles de acuerdo y desacuerdo en sus comunicaciones; en estas culturas, el estilo de comunicación preferido implica adoptar una postura sobre los temas, ya sea positiva o negativa. Las culturas "discrepantes", como Alemania, Reino Unido, Suecia y Grecia, favorecen altos niveles de desacuerdo en la comunicación, con niveles de acuerdo relativamente bajos. Se encontró que Nigeria, India y Vietnam prefieren una comunicación con un alto nivel de acuerdo y un bajo nivel de desacuerdo.

Los resultados de estudios de esta naturaleza siempre deben tomarse con reservas, a la luz de las grandes diferencias que se pueden encontrar dentro de las culturas. Es probable que algunos indios valoren mucho las opiniones negativas y expresen de forma activa su desacuerdo con los demás, y que algunos alemanes prefieran concentrarse en áreas de valores compartidos. Sin embargo, algunos patrones de respuestas en las diferentes culturas indican una verdadera diferencia en los estilos de comunicación preferidos.

Fuentes: P. B. Smith, "Communication Styles as Dimensions of National Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42, núm. 2 (2011), pp. 216-233; y M. G. Kittler, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low Context Concept", *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, núm. 1 (2011), pp. 63-82.

Una guía cultural

Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las interpretaciones equivocadas? Se debe comenzar por evaluar el contexto cultural. Es probable que se tengan menos dificultades si es similar al contexto propio. Las siguientes reglas pueden ser útiles:⁶³

1. **Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.** La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son. Es menos probable que se equivoque, si supone que los demás son diferentes de usted hasta que pruebe lo contrario.
2. **Haga énfasis en una descripción y no en una interpretación o evaluación.** Interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace suele basarse más en la propia cultura y origen, que en la situación observada. Por tanto, no juzgue sino hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todos los involucrados.
3. **Sea empático.** Antes de enviar un mensaje, póngase en los zapatos del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe acerca de su educación, crianza y origen que le brinde una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.
4. **Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.** Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que logró identificarse con un individuo de una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza. Evalúe con cuidado la retroalimentación que dan los receptores, para saber si su hipótesis se confirma. Para las decisiones o comunicados importantes, consulte a otros colegas extranjeros o de su misma nacionalidad, con la finalidad de asegurarse de que sus interpretaciones sean correctas.

Las redes sociales son un buen negocio

PUNTO

Facebook ha rebasado los mil millones de usuarios por una razón. Se trata de una idea inspiradora que ha servido para muchos propósitos útiles, tanto de las organizaciones como de los empleados. Otras redes sociales y sitios de medios como Twitter le siguen muy de cerca.

Los empleadores pueden aprender mucho sobre los solicitantes de empleo al examinar su página de Facebook (u otras redes sociales). UPS incrementó recientemente su uso de las redes sociales para el reclutamiento. "La razón por la que utilizamos los medios sociales es porque ahí es donde pensamos que están los candidatos", comenta un gerente de UPS que está a cargo del reclutamiento. De la misma forma, los aspirantes aprenderían mucho sobre una organización al analizar su presencia en línea.

Facebook y otras redes sociales también constituyen medios de comunicación excelentes entre los empleados, sobre todo cuando trabajan en lugares distantes y realizan gran parte de su trabajo a distancia. Prohibir o desalentar a los empleados el uso de los medios sociales coloca de manera innecesaria a cada trabajador en un aislamiento de comunicaciones. Un experto en medios sociales reconoció que la generación de los milenarios "está horrorizada por la escasa conexión que hay entre los trabajadores de muchas organizaciones". Sin embargo, varias empresas, como UPS, están incrementando el uso de las redes sociales. IBM desarrolló su propio software de redes sociales (llamado w3) para vincular a sus 400,000 empleados en todo el mundo. John Rooney, gerente de IBM, indica que el software "contribuye a la integración de nuestra compañía a nivel global. Se le considera parte de nuestra capacidad para tener éxito".

En algunas organizaciones, los equipos crean grupos en Facebook sobre sus proyectos para fomentar el trabajo de equipo y abrir las líneas de comunicación. Cuando se desarrolla todo su potencial, las redes sociales incluso pueden cambiar la cultura de una compañía debido a su naturaleza democrática, transparente y de apertura. "Más vale que uno crea que puede democratizar a una compañía", aseguró un experto en los ámbitos laborales. "¿No es eso lo que queremos?"

CONTRAPUNTO

No hay duda de que las redes sociales han proliferado. Sin embargo, existen muchas dudas de que esta difusión sea benéfica para los trabajadores y las organizaciones. Aunque las redes sociales plantean muchos peligros, nos centraremos en tres de ellos.

En primer lugar, las compañías pueden meterse en problemas legales al revisar los perfiles de los solicitantes en las redes sociales. En algunos países, las leyes sobre la igualdad de oportunidades en el empleo exigen que las empresas contraten a individuos sin importar su raza, género, edad, religión, origen nacional o discapacidad. Sin embargo, es posible conocer todos estos aspectos en el perfil de un candidato. Y no se trata únicamente del campo legal. Hace poco, cuando una empleada del área de Chicago fue amonestada por publicar en su página de Facebook sobre el enojo que sentía hacia su jefe, el Buró Nacional de Relaciones Laborales falló en contra de la compañía.

En segundo lugar, las redes sociales son riesgosas tanto para los trabajadores como para los candidatos. Originalmente se diseñaron para conectar a los amigos y este sigue siendo su principal objetivo. Cuando los empleadores husmean en la página de Facebook de un empleado o aspirante, de manera justa o no, no suelen juzgar la información y su informalidad como un diálogo entre amigos, sino que tienden a sacar conclusiones incorrectas. Como indica un experto en relaciones laborales, "en tanto que los empleadores no deben utilizar las afiliaciones a redes sociales o las publicaciones personales como razones para evitar contratar a un individuo, ¿por qué arriesgarse?"

Por último, y tal vez más importante, en la actualidad casi todos somos víctimas de una sobrecarga de comunicación, y las redes sociales nos sobrecargan aún más. "Hay demasiados estímulos dirigidos a nosotros", comenta el gerente José Huitron de 29 años de edad. "Algunas veces es demasiado abrumador", reconoce Ben Yamis, estudiante de George Washington University. Los resultados de las investigaciones indican que el crecimiento en las redes sociales ha limitado los periodos de atención de la gente, y ha aumentado las distracciones. Según un neurocientífico que ha estudiado el efecto de las redes sociales en el funcionamiento de la mente, "estamos exponiendo nuestros cerebros a cierto entorno y pidiéndoles que hagan cosas para las cuales no necesariamente están hechos. Ya sabemos que esto trae consecuencias".

Fuentes: J. A. Segal, "Dancing on the Edge of a Volcano", *HRMagazine* (abril de 2011), pp. 83-86; T. L. Griffith, "Tapping Into Social-Media Smarts", *The Wall Street Journal* (25 de abril de 2011), p. A6; L. Petrecca, "More Grads Use Social Media to Job Hunt", *USA Today* (5 de abril de 2011), p. B1; J. Swartz, "Communications Overload", *USA Today* (2 de febrero de 2011), pp. 1B-2B; S. Ladika, "Socially Evolved", *Workforce Management* (septiembre de 2010), pp. 18-22; M. Richtel, "Hooked on Gadgets, and Paying a Mental Price", *The New York Times* (6 de junio de 2010), pp. A1, A12, A13; y A. Clark, "Watch What You're Posting Your Boss May Be Watching", *Gainesville Sun* (19 de febrero de 2011), pp. 1B, 5B.



¿Qué tan buenas son mis aptitudes para escuchar?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.A.2 (How Good Are My Listening Skills?)

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente www.mymanagementlab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Es probable que haya descubierto la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: cuanto menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción.⁶⁴

- Cuanto menor sea la distorsión, mayor será el número de empleados que reciben las metas, la retroalimentación y otros mensajes tal como la gerencia lo desea.⁶⁵ Esto, a la vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo.
- El uso extenso de canales verticales, laterales e informales también incrementa el flujo de la comunicación, reduce la incertidumbre, mejora el desempeño y aumenta la satisfacción del grupo.
- La comunicación perfecta es inasequible. No obstante, hay una relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad laboral.⁶⁶ Por consiguiente, la elección del canal correcto, el uso de la retroalimentación y contar con buenas habilidades para escuchar mejoran la eficacia de la comunicación.
- Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esa realidad la que determinará el desempeño, junto con el nivel de motivación y el grado de satisfacción del individuo.
- Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje, existen muchas posibilidades de entender mal el significado en los comunicados electrónicos, a pesar de sus ventajas.
- En ocasiones procesamos los mensajes de forma relativamente automática, en tanto que en otras utilizamos un proceso más controlado y con mayor esfuerzo. Asegúrese de utilizar estrategias de comunicación que sean adecuadas para su público y para el tipo de mensaje que desee enviar.
- Por último, si no olvidamos que existen muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura, podremos superarlas e incrementar la eficacia de nuestra comunicación.

PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Cuáles son las principales funciones del proceso de la comunicación en las organizaciones?
- 2 ¿Cuáles son las principales partes del proceso de comunicación y en qué se diferencia la comunicación formal de la informal?
- 3 ¿Qué diferencias hay entre la comunicación descendente, ascendente y lateral?

- 4 ¿Cuáles son los desafíos específicos de la comunicación oral, de la escrita y de la no verbal?
- 5 ¿Cuáles son las ventajas y los desafíos de la comunicación electrónica?
- 6 ¿Cuáles son las formas principales de la comunicación electrónica? ¿Cuáles son sus beneficios y desventajas específicos?

7 ¿Qué diferencia hay entre el procesamiento automático y el controlado de los mensajes persuasivos?

8 ¿Cuáles son las barreras comunes para la comunicación eficaz?

9 ¿Qué problemas particulares subyacen a la comunicación transcultural?

EJERCICIO PRÁCTICO Ausencia de comunicación no verbal

Este ejercicio lo ayudará a reconocer el valor que tiene la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

1. Divida la clase en parejas (partido A y partido B).
2. El partido A debe seleccionar un tema de la siguiente lista:
 - a) La gerencia en el Oriente Medio es muy diferente de la que hay en Norteamérica.
 - b) La rotación de los empleados en una organización puede ser funcional.
 - c) Un poco de conflicto es benéfico para una organización.
 - d) Los chismosos hacen más daño que bien a una organización.
 - e) Un empleador tiene la responsabilidad de dar a cada empleado un puesto de trabajo interesante y estimulador.
 - f) Todos deberían registrarse para poder votar.
 - g) Las organizaciones deben exigir que todos los trabajadores se sometan a pruebas regulares para detectar el consumo de drogas.
 - h) Los individuos que se gradúan en administración o economía son mejores empleados que quienes egresan de historia o literatura inglesa.
 - i) El lugar donde obtiene su título profesional es más importante para determinar el éxito que tendrá en su carrera, que lo que haya aprendido ahí.
3. El partido B debe fijar su posición con respecto al tema (por ejemplo, argumentar *contra* el punto de vista de que "algo de conflicto es benéfico en una organización"). Ahora, el partido A debe adoptar automáticamente la postura contraria.
4. Los dos partidos tienen 10 minutos para debatir el tema. Lo importante es que los individuos solo se comuniquen en forma verbal, *no* deben usar ademanes, gestos, movimientos corporales, ni ningún tipo de comunicación no verbal. Ayudará que cada miembro del partido se siente sobre sus manos para recordar sus restricciones y mantenerse inexpresivos.
5. Al concluir el debate, forme equipos de seis a ocho integrantes, y dediquen 15 minutos a discutir lo siguiente:
 - a) ¿Qué tan eficaz fue la comunicación durante el debate?
 - b) ¿Qué barreras para la comunicación surgieron?
 - c) ¿Qué fines tiene la comunicación no verbal?
 - d) Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que ocurren al comunicarse por teléfono o correo electrónico.
 - j) No es ético que un gerente distorsione las comunicaciones de manera intencional para obtener un resultado favorable.

DILEMA ÉTICO Desventajas del correo electrónico

Aun cuando el correo electrónico puede ser una forma de comunicación muy útil —incluso indispensable— para las organizaciones, es cierto que tienen límites y riesgos. De hecho, el correo electrónico puede causarle problemas con más personas y más rápido, que casi cualquier otra forma de comunicación.

Pregúnteselo a Bill Cochran, de 44 años de edad, gerente de Richmond Group, una agencia de publicidad ubicada en Dallas. Cuando Richmond se estaba preparando para producir un anuncio del Súper Tazón para uno de sus clientes (Bridgestone), el jefe de Cochran envió un correo electrónico a 200 personas, donde describía la competencia interna para determinar cuál de las ideas se presentaría. Cochran aprovechó la ocasión para dar una lección de motivación a su equipo. Usando un "lenguaje de vestidores", elaboró un correo electrónico donde criticaba a los otros equipos de Richmond y nombraba a los empleados que, según él, darían una verdadera competencia, y a quienes no lo harían.

Lo que Cochran hizo después —presionar el botón de enviar— parecía completamente inocuo, pero se trataba de un acto que pronto desearía no haber hecho. Poco tiempo después de enviar el correo electrónico, una colega de trabajo, Wendy Mayes, le escribió: "Por Dios... Bill, ¡presionaste RESPONDER A TODOS!

Preguntas

1. Después de darse cuenta de lo que hizo, ¿cómo debería Cochran responder ante tal situación?
2. Después del incidente, Mayes se refirió a Cochran de la siguiente manera: "Pronto su nombre era sinónimo de 'conductas idiotas' como 'no digas un Cochran'." ¿Es poco ético participar en este tipo de burlas?
3. Kaspar Rorsted, director general de Henkil, una compañía de productos industriales y de consumo con sede en Alemania, dice que copiamos los mensajes de correos electrónicos a otras personas de manera excesiva. "Es una pérdida de tiempo", comentó. "Si desean escri-

birme, pueden hacerlo. A menudo la gente me copia los mensajes para cubrirse la espalda". ¿Coincide con él?

¿De qué manera podría decidir si es necesario copiar a otros o si es "una pérdida de tiempo"?

Fuentes: E. Bernstein, "Reply All: The Button Everyone Loves to Hate", *The Wall Street Journal* (8 de marzo de 2011), pp. D1, D4; y A. Bryant, "No Need to Hit The 'Send' Key. Just Talk to Me", *The New York Times* (29 de agosto de 2010), p. 2.

CASO 1 Uso de los medios sociales para el propio beneficio

Como sabe, los medios sociales han transformado la forma en que interactuamos. La comunicación, rápida y transparente que hacen posible, implica que los individuos difundan información sobre las compañías más rápido que nunca.

¿Las organizaciones ya saben cómo utilizar los medios sociales de manera efectiva? Tal vez no. Hasta 2010, tan solo 19 de los 50 principales directores ejecutivos del mundo contaba con una cuenta de Facebook, únicamente 6 tenían páginas de LinkedIn y solo dos utilizaban Twitter o blogs regularmente para comunicarse. Muchos ejecutivos se muestran recelosos de estas nuevas tecnologías, ya que no siempre pueden controlar los resultados de sus comunicaciones. Sin embargo, ya sea que estén involucradas directamente con los medios sociales o no, las compañías deberían reconocer que esos mensajes existen, por lo que les compete hacerse oír. Además, los medios sociales suelen ser un medio importante para conocer las tendencias emergentes. André Schneider, director general del Foro Económico Mundial, utiliza la retroalimentación de los grupos de discusión de LinkedIn y de amigos de Facebook para descubrir las tendencias y los temas que surgen en todo el mundo. Padmasree Warrior, director de tecnología de Cisco, ha utilizado los medios sociales para refinar sus presentaciones ante una audiencia "de prueba".

El primer paso para desarrollar una estrategia en los medios sociales consiste en establecer una marca para sus comunicaciones, es decir, definir lo que se desea que exprese su presencia en los medios sociales. Los expertos recomiendan que las compañías inicien su estrategia en los medios sociales apalancando sus redes corporativas internas, con la finalidad de probar su estrategia en un medio que sea más fácil de controlar. La mayoría de las compañías ya cuentan con la tecnología para utilizar los medios sociales en sus sitios Web corporativos. Primero utilizan estas plataformas para comunicarse con los empleados y, luego, las redes sociales para compartir información general.

Como señala el experto en redes sociales Soumitra Dutta de Insead: "Mi consejo es que construya su público lentamente y sea selectivo con sus contactos".

A pesar de las ventajas potenciales, las compañías también necesitan tener cuidado de las desventajas importantes de los medios sociales. En primer lugar, es muy difícil controlar las comunicaciones en estos medios. Microsoft lo descubrió cuando el blogger profesional que contrató pasaba más tiempo promoviendo a sí mismo, que difundiendo información positiva acerca de la compañía. En segundo lugar, es probable que haya una fuga de capital intelectual importante. Las empresas necesitan establecer políticas y procedimientos muy claros para asegurarse de que la información sensible sobre las estrategias corporativas no se difunda a través de los medios sociales. Por último, los gerentes deberían mantener la motivación y el interés después de su incursión inicial en los medios sociales. Un sitio que casi nunca se actualiza puede enviar un mensaje muy negativo acerca del compromiso que tiene la organización con el mundo.

Preguntas

1. ¿Cree que en la actualidad las organizaciones necesitan tener presencia en los medios sociales? ¿Las desventajas bastan para hacer que usted piense que es mejor para ellas evitar ciertos medios?
2. ¿Qué aspectos buscaría en los medios sociales de una compañía? ¿Qué tipo de información evitaría como parte de su estrategia en los medios sociales?
3. ¿Cuáles fuentes de los medios sociales cree usted que sean más útiles para que las organizaciones envíen comunicaciones a sus asociados externos, como accionistas o clientes? ¿Existen medios sociales diferentes que sean más adecuados para comunicarse con los trabajadores?
4. ¿Cuál cree que sea el rumbo futuro de los medios sociales? ¿De qué manera podrían modificarlos las tecnologías emergentes?

Fuentes: S. Dutta, "What's Your Personal Social Media Strategy", *Harvard Business Review* (noviembre de 2010), pp. 127-130; y G. Connors, "10 Social Media Commandments for Employers", *Workforce Management Online* (febrero de 2010), www.workforce.com.

CASO 2 ¿Las compañías que despiden trabajadores deberían disparar primero?

En las recesiones ocurridas a principios de la década de 1990 y después de los ataques terroristas de 2001, los despidos eran asuntos muy privados. A menudo, las noticias se filtraban a medios de comunicación nacionales y locales, pero

las empresas hacían todo lo posible por mantenerlo lo más oculto posible. Dado el crecimiento de Internet en general, y de los sitios de redes sociales en particular, eso ya no es posible.

Cuando Starbucks despidió a empleados en 2008 y 2009, el sitio Web StarbucksGossip.com recibió un bombardeo de publicaciones de trabajadores enfadados. Un empleado con 10 años de antigüedad escribió: "Esta compañía va a perder a todos los buenos trabajadores. Estoy cansado de ser culpado por no cumplir con mi presupuesto cuando la economía está en recesión. Solía sentirme orgulloso de mi compañía [...] ahora estoy avergonzado de ella y me siento físicamente enfermo cada vez que tengo que ir a trabajar".

Algunas organizaciones están adoptando un enfoque proactivo. Cuando Tesla Motors despidió a algunos empleados, el director general Elon Musk publicó un comentario al respecto en un blog, justo antes de anunciar los despidos a nivel interno. "Teníamos que decir algo para evitar que se escribieran artículos que no fueran precisos", comentó.

"En la actualidad, todo lo que se diga dentro de una compañía terminará en un blog", reconoce Rusy Rueff, antiguo ejecutivo de PepsiCo. "Por tanto, como compañía tienes una opción: puedes ser proactivo y decir 'Esto es lo que está sucediendo', o dejar que alguien más escriba la historia en tu lugar".

Un ejemplo de los peligros por ignorar a la blogósfera ocurrió cuando el gigante de los periódicos Gannett anunció que despediría a 10 por ciento de su personal, no publicó la información en un blog ni hizo ninguna declaración. Jim Hopkins, veterano de 20 años que dejó la compañía poco

tiempo antes de los despidos, escribe en el sitio no oficial de Blog Gannett, "trato de presentar la verdad sin adornos. No creo que la compañía sea tan honesta con los empleados", dijo. La vocera de Gannett, Tara Connell, respondió lo siguiente: "Tratamos de lograr que esas comunicaciones personales se transmitan lo más rápido posible".

Según el experto en blogs, Andy Sernovitz, "existen compañías conservadoras que quisieran que relaciones públicas siguiera teniendo el control del mensaje, pero ese tiempo ya pasó".

Preguntas

1. ¿Cree que el director de Tesla, Elon Musk, hizo lo correcto cuando publicó en un blog información sobre los inminentes despidos, justo antes de anunciarlos a los afectados? ¿Por qué?
2. ¿Cree que los empleados tengan la responsabilidad de ser cuidadosos cuando publican en un blog información acerca de su compañía? ¿Por qué?
3. ¿Cree quienes publican en blogs información sobre su compañía tienen la responsabilidad ética de revelar su identidad?
4. ¿De qué manera una organización podría desarrollar una política para manejar la comunicación de temas sensibles dentro y fuera de ella?

Fuentes: Basado en C. C. Miller, "In Era of Blog Sniping, Companies Shoot First", *The New York Times* (5 de noviembre de 2008), pp. B1, B11; M. Allison, "More Layoffs Expected at Starbucks", *Seattle Times* (24 de enero de 2009), seattletimes.nwsource.com; y C. Hirschman, "Giving Voice to Employee Concerns", *HRMagazine* (agosto de 2008), pp. 51-53.

NOTAS

1. Véase, por ejemplo, R. S. Lau y A. T. Cobb, "Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange", *Journal of Organizational Behavior* 31, núm. 6 (2010), pp. 898-917; y M. Olekalns, L. L. Putnam, L. R. Weingart, y L. Metcalfe, "Communication Processes and Conflict Management: The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations", en C. K. W. De Dreu y M. J. Gelfand, (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. (Nueva York: Taylor & Francis Group, 2008), pp. 81-114.
2. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin* (23 de marzo de 2007), p. 1.
3. W. G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Irwin, 1976).
4. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32; véase también K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *The Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 309-327.
5. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.

6. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1959), pp. 188-196; A. G. Walker y J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology* (verano de 1999), pp. 393-424; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (junio 2004), pp. 575-581.
7. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *The Wall Street Journal* (19 de marzo de 2007), p. B3.
8. T. Neeley y P. Leonardi, "Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More)", *Harvard Business Review* (mayo de 2011), pp. 38-39.
9. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek* (22 de junio de 2009), p. 50.
10. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine* (abril de 2007), pp. 107-110.
11. L. Duhé, "Get Out of Your Office", *HRMagazine* (julio de 2006), pp. 99-101.
12. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly* (marzo de 2002), pp. 92-102.
13. J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.
14. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
15. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?" en P. J. Kalbfleisch y M. J. Cody (eds.), *Gender, Power,*

- and Communication in Human Relationships (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995), pp. 27-61.
16. Véase, por ejemplo, N. B. Kurland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review* (abril de 2000), pp. 428-438; y G. Michelson, A. van Iterson y K. Waddington, "Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies", *Group and Organization Management* 35, núm. 4 (2010), pp. 371-390.
 17. Citado en "Heard It Through the Grapevine", *Forbes* (10 de febrero de 1997), p. 22.
 18. G. Van Hove y F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 341-352.
 19. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1953), pp. 43-49.
 20. R. L. Rosnow y G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (Nueva York: Ekevier, 1976).
 21. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer, y W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships* 13 (2006), pp. 135-150.
 22. T. J. Grosser, V. Lopez-Kidwell y G. Labianca, "A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life", *Group and Organization Management* 35, núm. 2 (2010), pp. 177-212.
 23. B. Gates, "How I Work", *Fortune* (17 de abril 17 de 2006), money.cnn.com.
 24. D. Brady, "¿!#?@ the E-mail. Can We Talk?", *BusinessWeek* (4 de diciembre de 2006), p. 109.
 25. E. Binney, "Is E-mail the New Pink Slip?", *HR Magazine* (noviembre de 2006), pp. 32-33; y R. L. Rundle, "Critical Case: How an Email Rant Jolted a Big HMO", *The Wall Street Journal* (24 de abril 24 de 2007), pp. A1, A16.
 26. S. Hourigan, "62 Trillion Spam Emails Cause Huge Carbon Footprint", *Courier Mail* (17 de abril 17 de 2009), www.news.com.au/couriermail.
 27. R. Stross, "The Daily Struggle to Avoid Burial by E-Mail", *New York Times* (21 de abril de 2008), p. BU5; y H. Rhodes, "You've Got Mail ... Again", *GainsvilleSun* (29 de septiembre de 2008), pp. 1D, 6D.
 28. C. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), pp. 309-327.
 29. D. Goleman, "Flame First, Think Later: New Clues to E-mail Misbehavior", *The New York Times* (20 de febrero de 2007), p. D5; y E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine* (agosto de 2006), pp. 50-54.
 30. J. E. Hall, M. T. Kobata y M. Denis, "Employees and E-mail Privacy Rights", *Workforce Management* (junio de 2010), p. 10.
 31. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine* (junio de 2007), pp. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune* (14 de mayo de 2007), p. 24; y J. D. Glater, "Open Secrets", *The New York Times* (27 de junio de 2008), pp. B1, B5.
 32. A. Williams, "Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners", *The New York Times* (21 de junio de 2009), www.nytimes.com.
 33. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin* (27 de abril de 2007), p. 1.
 34. K. Gurchiek, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online* (27 de abril de 2006), pp. 1-2.
 35. T. Henneman, "Companies Making Friends with Social Media", *Workforce Management*, (abril de 2010), p. 4.
 36. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know", *Fast Company* (mayo de 2007), p. 56.
 37. "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin* (12 de enero de 2007), pp. 1-2; G. Krants, "Blogging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, núm. 25 (10 de junio de 2007), www.workforce.com/section/quick_takes/49486_3.html; B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online* (13 de marzo de 2006), pp. 1-2; y J. Greenwald, "Monitoring Communications? Know Legal Pitfalls", *Workforce Management Online* (febrero de 2011), www.workforce.com.
 38. E. Agnvall, "Meetings Go Virtual", *HR Magazine* (enero de 2009), pp. 74-77.
 39. C. Huff, "Staying Afloat in a Digital Flood", *Workforce Management Online* (julio de 2008), www.workforce.com.
 40. M. Richtel, "Lost in E-mail, Tech Firms Face Self-Made Beast", *The New York Times* (14 de junio de 2008), pp. A1, A14; y M. Johnson, "Quelling Distraction", *HR Magazine* (agosto de 2008), pp. 43-46.
 41. W. R. Boswell y J. B. Olson-Buchanan, "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work-Attitudes and Work-Life Conflict", *Journal of Management* 33, núm. 4 (2007), pp. 592-610.
 42. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *The Wall Street Journal* (11 de septiembre de 2006), pp. B1, B3; y B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala y J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 221-232.
 43. Véase R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191-233; R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science* (mayo de 1986), pp. 554-572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science* (noviembre de 1992), pp. 475-500; S. G. Straus y J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1994), pp. 87-97; L. K. Trevino, J. Webster y E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science* (marzo-abril 2000), pp. 163-182; y N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science* 15, núm. 3 (mayo-junio 2004), pp. 327-348.
 44. E. Frauenheim, "Communicating For Engagement During Tough Times", *Workforce Management Online* (abril de 2010), www.workforce.com.
 45. R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008), pp. 137-147; F. A. White, M. A. Charles y J. K. Nelson, "The Role of Persuasive Arguments in Changing Affirmative Action Attitudes and Expressed Behavior in Higher Education", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1271-1286.
 46. B. T. Johnson y A. H. Eagly, "Effects of Involvement on Persuasion: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 106, núm. 2 (1989), pp. 290-314; y K. L. Blankenship y D. T. Wegener,

- "Opening the Mind to Close It: Considering a Message in Light of Important Values Increases Message Processing and Later Resistance to Change", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 2 (2008), pp. 196-213.
47. Véase, por ejemplo, Y. H. M. See, R. E. Petty y L. R. Fabrigar, "Affective and Cognitive Meta-Bases of Attitudes: Unique Effects of Information Interest and Persuasion", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, núm. 6 (2008), pp. 938-955; M. S. Key, J. E. Edlund, B. J. Sagarin y G. Y. Bizer, "Individual Differences in Susceptibility to Mindlessness", *Personality and Individual Differences* 46, núm. 3 (2009), pp. 261-264 y M. Reinhard y M. Messner, "The Effects of Source Likeability and Need for Cognition on Advertising Effectiveness Under Explicit Persuasion", *Journal of Consumer Behavior* 8, núm. 4 (2009), pp. 179-191.
 48. P. Briñol, R. E. Petty y J. Barden, "Happiness Versus Sadness as a Determinant of Thought Confidence in Persuasion: A Self-Validation Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, núm. 5 (2007), pp. 711-727.
 49. R. C. Sinclair, S. E. Moore, M. M. Mark, A. S. Soldat y C. A. Lavis, "Incidental Moods, Source Likeability, and Persuasion: Liking Motivates Message Elaboration in Happy People", *Cognition and Emotion* 24, núm. 6 (2010), pp. 940-961; y V. Griskevicius, M. N. Shiota y S. L. Neufeld, "Influence of Different Positive Emotions on Persuasion Processing: A Functional Evolutionary Approach", *Emotion* 10, núm. 2 (2010), pp. 190-206.
 50. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *The Wall Street Journal* (24 de octubre de 2006), p. B1.
 51. E. W. Morrison y F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25, núm. 4 (2000), pp. 706-725; y B. E. Ashforth y V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior* 25 (2003), pp. 1-52.
 52. F. J. Milliken, E. W. Morrison, y P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003), pp. 1453-1476.
 53. S. Tangirala y R. Ramunujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology* 61, núm. 1 (2008), pp. 37-68; y F. Bowen y K. Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies* 40, núm. 6 (2003), pp. 1393-1417.
 54. B. R. Schlenker y M. R. Leary, "Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model", *Psychological Bulletin* 92 (1982), pp. 641-669; y L. A. Withers, y L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension", *Personality and Individual Differences* 40, núm. 1 (2006), pp. 99-110.
 55. Véase, por ejemplo, S. K. Opt y D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology* (septiembre de 2000), pp. 556-570; y B. D. Blume, G. F. Dreher, y T. T. Baldwin, "Examining the Effects of Communication Apprehension within Assessment Centres", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, núm. 3 (2010), pp. 663-671.
 56. Véase, por ejemplo, J. A. Daly y J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology* 22, núm. 4 (1975), pp. 309-313; y T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behavior Research & Therapy* 42, núm. 12 (diciembre de 2004), pp. 1435-1451.
 57. B. M. Depaulo, D. A. Kashy, S. E. Kirkendol, M. M. Wyer y J. A. Epstein, "Lying in Everyday Life", *Journal of Personality and Social Psychology* 70, núm. 5 (1996), pp. 979-995; y K. B. Serota, T. R. Levine y F. J. Boster, "The Prevalence of Lying in America: Three Studies of Self-Reported Lies", *Human Communication Research* 36, Núm. 1. (2010), pp. 2-25.
 58. DePaulo, Kashy, Kirkendol, Wyer, y Epstein, "Lying in Everyday Life"; y C. E. Naguin, T. R. Kurtzberg y L. Y. Belkin, "The Finer Points of Lying Online: E-Mail Versus Pen and Paper", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 387-394.
 59. A. Vrij, P. A. Granhag y S. Porter, "Pitfalls and Opportunities in Nonverbal and Verbal Lie Detection", *Psychological Science in the Public Interest* 11, Núm. 3 (2010), pp. 89-121.
 60. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: Wiley, 1991); Watson Wyatt Worldwide, "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance-2005/2006 Communication ROI Study", www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868; y A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report* (30 de octubre de 2006), p. 69.
 61. Véase M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons* (mayo-junio 1993), pp. 75-76; y H. Ren y B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review* 34, núm. 1 (2009), pp. 105-126.
 62. Véase E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations", *International Journal of Conflict Management* 14, núm. 3-4 (2003), pp. 1359-1392; W. L. Adair y J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science* 16, núm. 1 (2005), pp. 33-51; E. Giebeis y P. J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 5-19; y M. G. Kittier, D. Rygl y A. Mackinnon, "Beyond Culture or Beyond Control? Reviewing the Use of Hall's High-/Low-Context Concept", *International Journal of Cross-Cultural Management* 11, núm. 1 (2011), pp. 63-82.
 63. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4ª ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), p. 94.
 64. Véase, por ejemplo. R.S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance* (abril de 1979), pp. 268-291.
 65. J. P. Walsh, S. J. Ashford y T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations* (enero de 1985), pp. 23-46.
 66. S. A. Hellweg y S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", en *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, pp. 188-192. Véase también B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science* 14, núm. 3 (mayo-junio de 2003), pp. 312-330.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *liderazgo* y compararlo con la gerencia.
- 2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.
- 3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.
- 4 Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.
- 5 Comparar el *liderazgo carismático* y el *liderazgo transformacional*.
- 6 Definir el *liderazgo auténtico* y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.
- 7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.
- 8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo eficaz.

MyManagementLab

Consulte diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en www.mymanagementlab.com.

FORJANDO LÍDERES EN GOOGLE

En sus 15 años de existencia, Google ha establecido una fuerte cultura sobre algunos principios sencillos: contratar a personas inteligentes, darles libertad, y permitir que los ingenieros y los programadores hagan su trabajo. Si se atoran, pueden recurrir a su jefe, cuya experiencia técnica lo colocó en el puesto que ocupa.

Sin embargo, en los últimos años Google ha estado estudiando sus programas para seleccionar y desarrollar a líderes. El resultado de ese estudio, llamado Proyecto Oxígeno, desafía algunos de los principios fundamentales de esa empresa.

El Proyecto Oxígeno analizó más de 10,000 observaciones acerca de los gerentes con respecto a más de 100 variables. Michelle Donovan y Prasad Setty participaron de manera activa, al igual que el vicepresidente de operaciones de personal de Google, Laszlo Bock. "Queremos saber qué es lo adecuado para Google y no lo que ha funcionado en cualquier otra organización", aseveró Setty.

No obstante, había una razón más estratégica. "El punto de inicio fue que nuestros mejores gerentes dirigen equipos que se desempeñan mejor, que es más fácil conservar y que son más felices —todo lo hacen mejor", afirma Bock. "De modo que el principal factor controlable que pudimos observar era la calidad del gerente y lo que hacían para obtener resultados".

El Proyecto Oxígeno descubrió ocho competencias que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que la habilidad técnica fuera una de ellas no sorprendió a Google, sino que fuera la última de la lista.

¿Cuáles fueron las competencias fundamentales? Las tres principales competencias del liderazgo fueron:

1. **Ser un buen entrenador.** Proporcionar retroalimentación específica y constructiva; tener contacto interpersonal constante.
2. **Dar facultades al equipo sin microadministrar.** Equilibrar la libertad otorgada con el hecho de estar disponible para ofrecer asesoría.
3. **Expresar interés en el éxito y el bienestar personal de los miembros del equipo.** Conocer a los trabajadores a nivel personal; lograr que los nuevos miembros se sientan bienvenidos.

¿Que está haciendo Google con dicha lista? La está utilizando para seleccionar y desarrollar a los líderes. Algunos gerentes de Google ya consideran que la capacitación les ha ayudado a convertirse en mejores líderes. Para justificarse, el equipo del Proyecto Oxígeno descubrió que un enfoque analítico es invaluable. "Lo que mueve o impulsa a Google son los hechos; les gusta la información", reconoce Donovan.

Fuentes: A. Bryant, "Google's Quest to Build a Better Boss", *The New York Times* (13 de marzo de 2011), p. BU1-BU6; E. A. Cevallos, "Project Oxygen: Building Better Bosses", *BIZ-THINK* (13 de abril de 2011), descargado de <http://biz-think.blogspot.com/2011/04/project-oxygen-building-better-bosses.html> el 26 de julio de 2011; y R. L. Brandt, "Google Project Oxygen: Rules for Good Management", *Entrepreneur Watch* (12 de marzo de 2011), descargado el 26 de julio de 2011, de <http://richardbrandt.blogs.com/entrepreneurwatch/2011/03/google-project-oxygen-rules-for-good-management.html>.

Liderazgo

12

*Temo más a un ejército de 100 ovejas
dirigidas por un león que a uno de 100 leones
dirigido por una oveja. —Talleyrand*



Como indica el ejemplo de Google, los estilos de liderazgo varían de manera considerable. Entonces, ¿cuáles estilos y cuáles personas son los más eficaces? Estas son algunas de las preguntas que se abordarán en este capítulo. Para que evalúe algunas de sus cualidades sobre el tema que se estudiará a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente autoevaluación.

En este capítulo se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales, que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán las teorías de la contingencia y las interactivas. Por último, se verán los modelos más contemporáneos: los liderazgos carismático, transformacional y auténtico. La mayoría de las investigaciones que se presentan en este capítulo se realizaron en países de habla inglesa, y se sabe muy poco sobre la influencia que tendría la cultura sobre la validez de las teorías, sobre todo en las culturas orientales. Sin embargo, el análisis del proyecto de investigación denominado Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ha generado alguna información preliminar valiosa que aquí se estudia.¹ Pero antes veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.



¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea) realice la actividad II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Cree que un líder pueda estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que haya situaciones en las cuales el líder tenga que elegir entre ambos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

¿Qué es el liderazgo?

1 Definir *liderazgo* y compararlo con la gerencia.

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

Teorías de los rasgos

2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las **teorías de los rasgos del liderazgo** se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser *carismáticos, entusiastas y valientes*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.² Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes “no son como otras personas”, pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra.³ Existía mucha confusión sobre el tema.

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes (véase el capítulo 5).⁴ La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extroversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.

Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en una gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo.

Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingresó a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo.



Fuente: Newscom

Liderazgo *Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.*

teorías de los rasgos del liderazgo *Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces,⁵ pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos —un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.⁶

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Una razón es que la escrupulosidad y la extroversión se relacionan de manera positiva con la autoeficacia de los líderes, lo cual explica la mayoría de la varianza en las puntuaciones que asignan los subordinados al desempeño del líder.⁷ La gente es más proclive a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Los defensores de la IE plantean que sin ella un individuo puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, y aun así no ser un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los empleados progresan en la jerarquía de una organización.⁸ ¿Pero por qué la IE es tan importante para un liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado.⁹

Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.¹⁰ Una investigación reciente demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad, lo cual ayuda a responder a algunas de las críticas más importantes de esta investigación.¹¹

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, contrario a lo que se creía hace 20 años, y gracias al enfoque de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.¹² El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

Teorías conductuales

3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las **teorías conductuales del liderazgo** indicaron que era posible *capacitar* a los individuos para convertirlos en líderes.

Morgan Smith es un líder orientado a los trabajadores. Como propietario y socio administrador de Boneheads Restaurant en Lake Forest, California, Smith (izquierda) se interesa de manera personal por las necesidades de sus empleados. Descrito como un individuo generoso, amable y alegre, muestra respeto por sus trabajadores e invierte una gran cantidad de tiempo en ayudarlos tanto en su vida laboral como en su vida personal, por ejemplo, donando los alimentos para sus bodas. La meta de Smith para sus empleados es que desarrollen todo su potencial. Durante las reuniones que tiene con cada uno de ellos dos veces por semana, Smith adopta el papel de líder, entrenador, modelo y asesor. Además, les brinda capacitación trimestral y les permite intervenir en las revisiones del informe de pérdidas y ganancias del restaurante.



Fuente: o44/ZUMA Press/Newscom.

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940,¹³ los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que “asigna a los miembros del grupo a tareas específicas”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite”.

La **consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. En una encuesta reciente, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.¹⁴

Los estudios del liderazgo realizados en el departamento de investigación y sondeos de opinión de la University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones con-

teorías conductuales del liderazgo

Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.

estructura de iniciación El grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.

consideración Grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.

líder orientado a los empleados

Aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos.

ductuales: el **líder orientado a los empleados** enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el **líder orientado a la producción** destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. De hecho, la mayoría de investigadores del liderazgo utilizan estos términos de forma indistinta.¹⁵

En una época se pensó que los resultados que arrojaron las pruebas de las teorías conductuales eran desalentadores. Sin embargo, una revisión más reciente de 160 estudios reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con su trabajo, estaban más motivados y sentían más respeto por su líder. La estructura de iniciación se vinculaba más con altos niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones más positivas del desempeño.

Algunas investigaciones del estudio GLOBE sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.¹⁶ Con base en los valores de trabajadores brasileños, un gerente estadounidense que dirige un equipo en Brasil necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humanitario. En esta cultura, los líderes con gran consideración tendrían más éxito. Como reconoció un gerente brasileño en el estudio GLOBE: “Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos”. A diferencia de los empleados estadounidenses, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. Según el estudio GLOBE, la cultura china destaca el hecho de ser amable, considerado y generoso, pero también tiene una elevada orientación hacia el desempeño. Así, tanto la consideración como la estructura de iniciación son importantes.

Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales

Los líderes que tienen ciertos rasgos y que muestran conductas de consideración y estructura, parecen ser más eficaces. Quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

Teorías basadas en la contingencia

4 Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Home Depot y Chrysler no contrataron al antiguo director general Bob Nardelli por su personalidad triunfadora. Sin embargo, este tipo de líderes se descartan rápidamente cuando la situación se estabiliza.

El auge y la decadencia de líderes como Bob Nardelli indican que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron las

influencias situacionales, observaron que en la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el más adecuado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles *eran* las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describen tres modelos para aislar las variables situacionales: el modelo Fiedler, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación del líder.

El modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.¹⁷ El **modelo de contingencia de Fiedler** establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el **cuestionario del colega menos preferido (CMP)**, con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario del CMP pide a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con quien *menos disfrutaron* laborar al calificarla en una escala de 1 a 8 en 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cávido-hostil). Si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está *orientado a la tarea*. Cerca de 16 por ciento de quienes responden obtienen una puntuación en el rango medio,¹⁸ por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis se refiere a 84 por ciento que obtiene una puntuación en el rango alto o bajo del cuestionario del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.



¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.5 (What's My LPC Score?)

Definición de la situación Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

líder orientado a la tarea *Quien hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.*

modelo de contingencia de Fiedler *Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.*

cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP) *Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.*

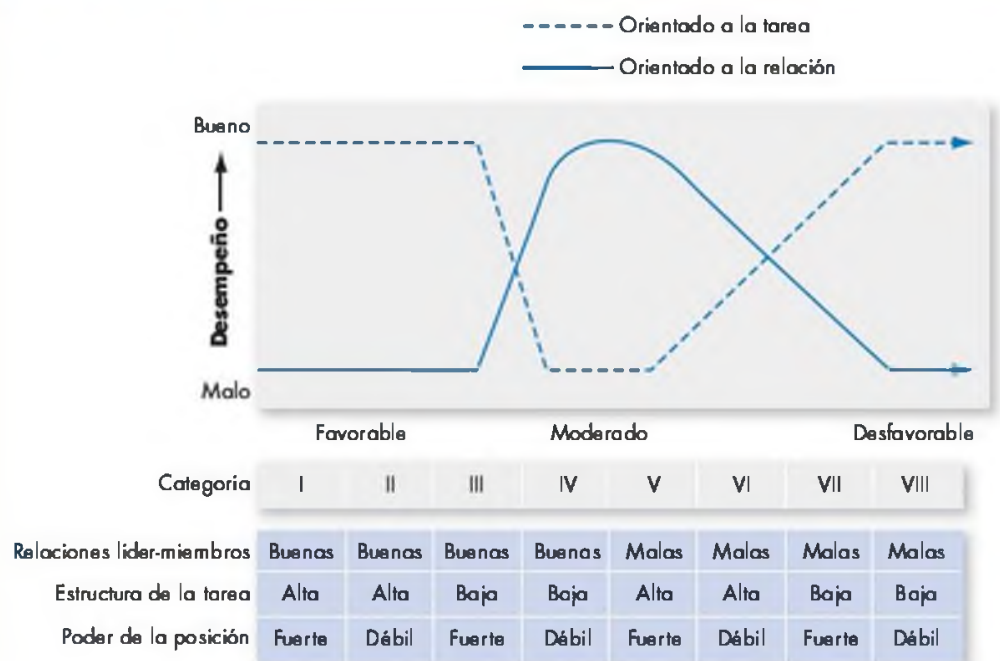
relaciones miembro-líder *Grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.*

2. **Estructura de la tarea:** qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). Una situación desfavorable sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way. En ese puesto, el líder tiene muy poco control.

Coincidencia entre los líderes y las situaciones La combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes (figura 12-1). El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario del CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.¹⁹ Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI. En años recientes, Fiedler resumió esas ocho situaciones en tres.²⁰ Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en

Figura 12-1 Hallazgos del modelo de Fiedler



situaciones de mucho y poco control, en tanto que los líderes orientados a las relaciones logran un mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

¿Cómo aplicaría los hallazgos de Fiedler? Buscaría hacer coincidir a los líderes (en términos de sus puntuaciones en el cuestionario del CMP) con el tipo de situación (en términos de las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición). No obstante, hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad únicamente hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

Primero, se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación —como ocurre en un juego de béisbol, donde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador. Si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder, ya sea reestructurando la tarea, o bien, aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los aumentos de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias.

Evaluación Los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron muchas evidencias que lo respaldan significativamente.²¹ Si tan solo se utilizan tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias considerables que sustentan las conclusiones de Fiedler.²² Sin embargo, aún no se comprende bien la lógica que subyace al cuestionario del CMP y las puntuaciones de los individuos que la responden no son estables.²³ También resulta complejo y difícil valorar las variables de contingencia.²⁴

Otras teorías de contingencia

Aunque la teoría del CMP es la teoría de contingencia mejor investigada, vale la pena mencionar otras tres teorías.

Cuando el crecimiento y las utilidades de Yahoo disminuyeron durante varios años, la compañía contrató a Carol Bartz como directora general. Conocida por ser una líder orientada a la tarea, Bartz había dado un giro exitoso al fabricante de software Autodesk, ya que bajo su liderazgo las utilidades de la empresa crecieron de \$300 millones a más de \$1500 millones. Sin embargo, después de dos años y medio en Yahoo, Bartz perdió el puesto como directora al no lograr aumentar las utilidades de la compañía ni el precio de sus acciones. Según el modelo de contingencia de Fiedler, su estilo orientado a la tarea no era útil para mejorar el desempeño de Yahoo. Los observadores señalaron que Bartz no logró proporcionar el liderazgo visionario, la dirección estratégica enfocada ni la ejecución necesaria para encauzar a la compañía hacia el crecimiento.



Fuente: Newscom

estructura de la tarea Grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.

poder de la posición Influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización; incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.

Teoría del liderazgo situacional La teoría de liderazgo situacional (TLS) se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la *disposición* de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son *capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.²⁵ ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación en las pruebas. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, se debe ser precavido al recomendar su uso.

Teoría del camino hacia la meta Desarrollada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.²⁶ La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos).

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

No ha sido sencillo probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las evidencias reveló resultados contradictorios con respecto a la propuesta de que la eliminación de los obstáculos es un elemento del liderazgo eficaz. Otra revisión encontró que la falta de apoyo es “traumática y decepcionante”.²⁷ Otros argumentan que aún no se han realizado pruebas adecuadas de la teoría.²⁸ Por tanto, aún está en deliberación. Dado que la teoría del camino hacia la meta resulta tan difícil de probar, es probable que las cosas continúen igual durante algún tiempo.

En un estudio de 162 trabajadores de una organización dedicada al procesamiento de documentos, los investigadores encontraron que la escrupulosidad de los individuos se relacionaba con mayores niveles de desempeño únicamente cuando los supervisores establecían metas, así como roles, responsabilidades y prioridades bien definidos.²⁹ Otro estudio encontró que el liderazgo enfocado a la meta suele producir mayores niveles de agotamiento emocional entre subalternos con escrupulosidad y estabilidad emocional escasas.³⁰ Dichos estudios demuestran que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos se desempeñen mejor, pero que podrían causar estrés a los trabajadores que son poco escrupulosos.

Modelo de participación del líder La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *aquello* que decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo**

MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en www.mymanagementlab.com.

de la participación del líder, que relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.³¹ Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Las pruebas que se han hecho tanto del modelo original de la participación del líder como del modelo revisado no han sido muy halagüeñas, aunque el modelo revisado ha demostrado ser más eficaz.³² Las críticas se enfocan en la complejidad del modelo y en las variables que omite.³³ Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de todas las ramas de decisión en el modelo revisado, no sería muy realista esperar que los gerentes en funciones tomen en cuenta 12 variables de contingencia, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo, al elegir el proceso de decisión para enfrentar un problema.

Como señaló un especialista en liderazgo, “los líderes no existen en el vacío”; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.³⁴ Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? La siguiente teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores.

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es “sí”, ha llegado al fundamento de la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,³⁵ la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

La teoría establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está “dentro” o “fuera”, y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.³⁶ Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo.³⁷

teoría del liderazgo situacional (TLS)

Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.

teoría del camino hacia la meta *Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.*

modelo de participación del líder

Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.

teoría del intercambio líder-miembro

(TILM) *Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.*

Estilos de liderazgo transculturales

Mientras que se ha dicho mucho sobre las diferencias internacionales en los estilos de liderazgo y su eficacia, es probable que haya otro tema más relevante para la mayoría de las organizaciones: ¿cómo se pueden desarrollar líderes que sean eficaces en diferentes culturas? ¿Es posible crear un verdadero estilo de liderazgo global que funcione en muchas culturas? Algunas incursiones recientes en el campo del liderazgo transcultural revelan algunas formas posibles en que las organizaciones globales podrían proceder.

Parece que algunos de los estilos de liderazgo que se describen en este capítulo se generalizan a diferentes culturas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que el liderazgo carismático es eficaz en varios contextos nacionales. En muchas culturas, términos como visionario, emblemático y autosacrificado se uti-

lizan para describir a los líderes eficaces; mientras que los intercambios positivos entre el líder y los seguidores también se asocian con un mejor desempeño en diversas culturas. Los líderes con inteligencia cultural son flexibles y adaptables, y ajustan sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas y cambiantes de la fuerza laboral global.

Los investigadores coinciden en que para aprender a ser un líder global se requiere experimentar de forma activa el trato con múltiples culturas de manera simultánea. Estas experiencias dan a los líderes la posibilidad de observar cómo funcionan los diferentes estilos de liderazgo con distintos grupos de personas, así como de adquirir confianza para trabajar en diferentes culturas. Los programas de desarrollo de liderazgo también utilizan una retroalimentación de 360 grados de parte de supervisores, cole-

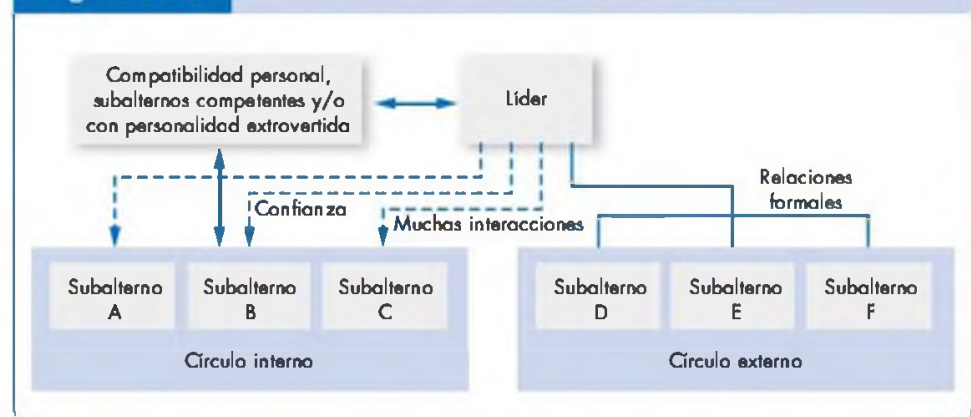
gas y subordinados, para ayudar a los líderes a reconocer cuando su comportamiento no es eficaz con ciertas poblaciones de trabajadores. Compañías como PepsiCo y Ford solicitan que sus líderes globales más eficaces den seminarios a líderes emergentes, para que describan las prácticas que les hayan resultado muy efectivas.

Fuentes: K. Ng, L. Van Dyne y S. Ang, "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capacity for Global Leader Development", *Academy of Management Learning and Education* 9, núm. 4 (2009), pp. 511-526; C. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; y D. Simmonds y O. Tsui, "Effective Design of a Global Leadership Programme", *Human Resource Development International* 13, núm. 5 (2010), pp. 519-540.

(véase la figura 12-2). Los líderes y los seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas (un mayor intercambio) que los de género diferente.⁹⁸ Aun cuando el líder es quien elige, las características del seguidor influyen en la decisión de clasificación del líder.

Las investigaciones realizadas para probar la TILM en general la sustentan, ya que han proporcionado evidencias importantes de que los líderes actúan de forma diferente con sus seguidores, que esas diferencias no se deben al azar, y que los seguidores del círculo interno obtienen mejores puntuaciones de desempeño, exhiben más comportamientos de ayuda o "de ciudadanía" en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.⁹⁹ Un estudio que se realizó en Portugal y en Estados Unidos reveló que el intercambio entre el líder y los miembros estaba muy

Figura 12-2 Teoría del intercambio líder-miembro



relacionado con el compromiso de los seguidores con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.⁴⁰ Estos hallazgos positivos para los miembros del círculo interno no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (véase el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente. Por el contrario, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.⁴¹ Es probable que las relaciones entre el líder y los seguidores sean más estrechas cuando los últimos tienen una función más activa en la determinación de su propio desempeño laboral. Un estudio de 287 diseñadores de software y 164 supervisores encontró que las relaciones líder-miembro tienen mayor influencia sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores, cuando estos gozan de mayor autonomía y tienen un locus de control más interno.⁴²

Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

5 Comparar el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.

En esta sección presentaremos dos teorías contemporáneas del liderazgo —el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional— con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas.

Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

¿Qué es el liderazgo carismático? El sociólogo Max Weber definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “obsequio”) hace más de un siglo como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.⁴³ Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la **teoría del liderazgo carismático** de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.⁴⁴ Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos

teoría del liderazgo carismático
Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

Figura 12-3

Características fundamentales de un líder carismático

1. *Visión y articulación.* Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.
2. *Riesgo personal.* Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.
3. *Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.* Percibe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. *Comportamiento no convencional.* Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.⁴⁵ (véase la figura 12-3).

¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen? ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? ¿O los seres humanos pueden aprender a serlo? La respuesta a ambas preguntas es sí.

Es verdad que los individuos *nacen* con características que los hacen carismáticos. De hecho, estudios de gemelos idénticos han revelado que tienen puntuaciones similares en medidas de liderazgo carismático, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.⁴⁶ Considere a los presidentes Barack Obama y Ronald Reagan; le agraden o no, a menudo se les compara porque ambos poseen las cualidades de los líderes carismáticos.

La mayoría de los expertos creen que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos.⁴⁷ Después de todo, el hecho de que heredemos ciertas tendencias no significa que no seamos capaces de aprender a cambiar. Varios autores proponen un proceso de tres fases.⁴⁸ En primer lugar, el aura de carisma se desarrolla al mantener una perspectiva optimista, al utilizar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras. En segundo lugar, para atraer a los demás se debe crear un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercer lugar, se desarrolla el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.

Parece que el método funciona, según investigadores que pidieron a estudiantes de la licenciatura de negocios que “actuaran” de forma carismática.⁴⁹ A los estudiantes se les enseñó a expresar una meta central, a comunicar expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la habilidad de los seguidores para cubrir tales expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus seguidores; ellos aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiable y dinámica; y practicaron utilizando una voz cautivadora y motivadora. También se les entrenó a manifestar características carismáticas no verbales: alternaban entre pasear y sentarse en la orilla de su escritorio, inclinarse hacia los sujetos, mantener contacto visual directo, y a exhibir tanto posturas relajadas como expresiones faciales animadas. Sus seguidores tuvieron un mejor desempeño en la tarea, y se adaptaron mejor a esta, al líder y al grupo, que los seguidores de líderes no carismáticos.

Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.⁵⁰ Comienza con la creación de una visión atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. Steve Jobs impulsó el iPod en Apple al afirmar que “es tan digno de Apple como algo que Apple nunca ha

hecho". El personal de la compañía también debe creer que la visión es ambiciosa pero asequible.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una **declaración de visión**, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas. Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten. Un estudio de los empleados de un banco israelí demostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Los líderes carismáticos también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo. Un estudio de 115 empleados del gobierno reveló que experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo, cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.⁵¹

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores "captan" las emociones que transmite su líder.⁵²

¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación? Las investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto rendimiento y la satisfacción de sus seguidores.⁵³ Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo adicional y, debido a que sienten respeto y agrado por su líder, expresan mayor satisfacción. Las organizaciones con directores generales carismáticos también son más rentables, en tanto que los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas en sus cursos.⁵⁴ Sin embargo, parece que el carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno.⁵⁵ Incluso en estudios de laboratorio, cuando las personas están activadas a nivel psicológico, son más proclives a responder a los líderes carismáticos.⁵⁶ Tal vez esto explica por qué hay mayores probabilidades de que surjan líderes carismáticos en la política o la religión, durante épocas de guerra o cuando un negocio está iniciando o enfrentando una crisis que pone en riesgo su supervivencia. En 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo convenció a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino para lograr que la compañía recuperara sus raíces innovadoras.

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización.

Por último, las personas son muy receptivas ante un líder carismático cuando viven una crisis, cuando están estresadas o cuando temen por su vida. Los líderes carismáticos son capaces de reducir el estrés de sus empleados, quizá porque logran que su trabajo parezca más significativo e interesante.⁵⁷ Además, la personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.⁵⁸ Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su valía personal, es más probable que acepte la dirección de un líder a que establezca su propia forma de liderazgo o pensamiento.

El lado oscuro del liderazgo carismático Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg de AIG, Jack Welch de GE, Dennis Kozlowski de Tyco, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Michael Eisner de Disney y Carly Fiorina de HP, se convirtieron en celebridades a la altura de David Beckham y Madonna. Todas

las compañías querrían tener un director general carismático, y para atraerlos, los consejos de administración les dieron autonomía y recursos sin precedentes: el uso de jets privados y departamentos de lujo multimillonarios, préstamos sin intereses para comprar casas en la playa y obras de arte, personal de seguridad y prestaciones dignas de la realeza. Un estudio mostró que los ejecutivos carismáticos podían gozar de salarios muy elevados aun cuando su desempeño fuera mediocre.⁵⁹

Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.⁶⁰ Muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Los resultados obtenidos en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones para cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. No nos sorprende que las investigaciones hayan demostrado que los individuos narcisistas también muestren conductas asociadas con el liderazgo carismático.⁶¹

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa.



¿Qué tan carismático soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.2 (How Charismatic Am I?).

Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.⁶² Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen **líderes transaccionales**, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los **líderes transformacionales** inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí.⁶³ El liderazgo transformacional se *construye sobre* el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

Modelo completo de liderazgo En la figura 12-5 se muestra el modelo completo de liderazgo. El estilo laissez-faire es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.⁶⁴ La administración por excepción —activa o pasiva— es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo ineficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

Figura 12-4**Características de los líderes transaccional y transformacional****Líder transaccional**

Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

Administración por excepción (pasiva): Interviene solo si los estándares no se cumplen.

Laissez-faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

Solo con los cuatro estilos restantes de liderazgo —todos aspectos del liderazgo transformacional— es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

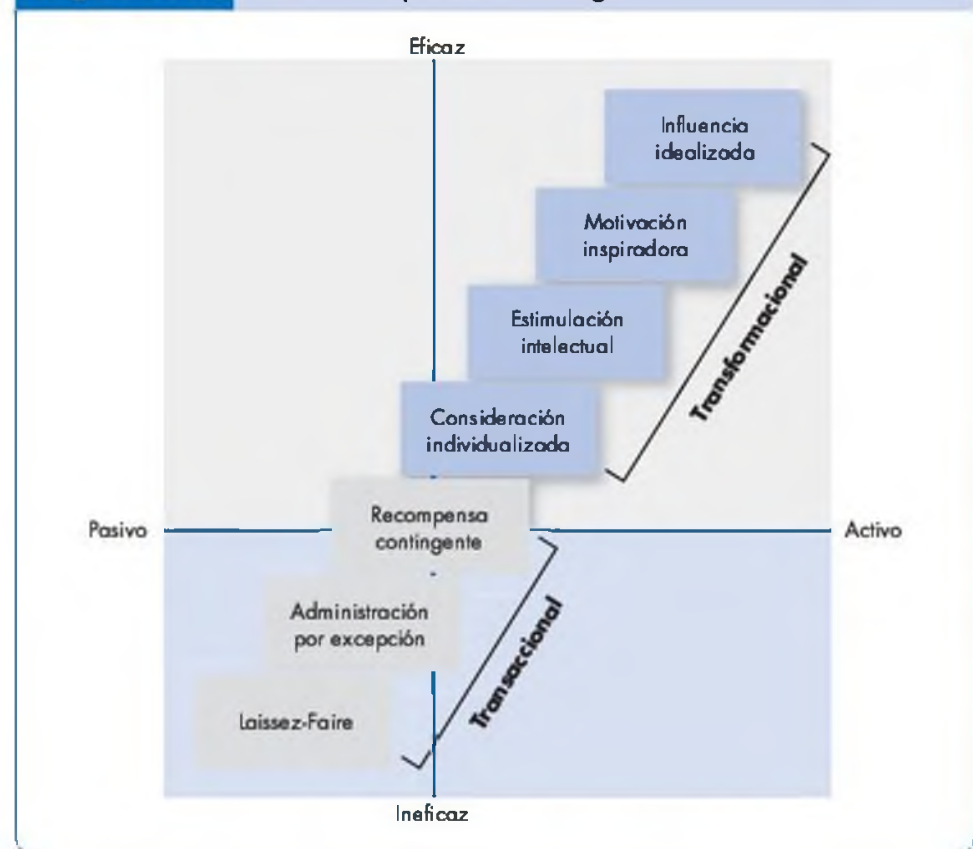
Cómo funciona el liderazgo transformacional Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos.⁶⁵ Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo).⁶⁶ Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.⁶⁷

Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.⁶⁸ El sector castrense ha encontrado resultados similares, al reportar que los líderes transformacionales mejoran

líderes transaccionales Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.

líderes transformacionales Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.

Figura 12-5 Modelo completo de liderazgo



el desempeño al crear consenso entre los integrantes del grupo.⁶⁹ Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de “poder hacer”.⁷⁰ Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.⁷¹

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional. Un estudio encontró que la visión era incluso más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, animado), para explicar el éxito de las empresas.⁷² Por último, el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder.⁷³

Evaluación del liderazgo transformacional El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, profesores, comandantes de la marina, pastores, presidentes de asociaciones de maestrías en negocios, cadetes, sobrecargos y representantes de ventas). Un estudio de empresas de investigación y desarrollo reveló que los equipos dirigidos por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.⁷⁴ Otro estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser creativos en el trabajo, y mostraron un desempeño más creativo.⁷⁵ Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.⁷⁶

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas.⁷⁷ La naturaleza personal del liderazgo transformacional podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.⁷⁸ Otra investigación reciente que utiliza una muestra de empleados de China y Estados Unidos encontró que el liderazgo transformacional tenía una relación más positiva con la justicia procedimental percibida entre individuos con escasa orientación hacia distanciarse del poder, que a la vez estaba asociada con una mayor relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía entre los individuos con mayor distancia del poder.⁷⁹ Los líderes transformacionales también se consideran más confiables, y ello reduce el estrés de los seguidores.⁸⁰ En resumen, el liderazgo transformacional funciona a través de varios procesos diferentes.

Una investigación examinó la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo transformacional, dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel del equipo o a nivel individual.⁸¹ El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Las evidencias obtenidas de una muestra de 203 miembros de equipos y de 60 líderes en una unidad de negocios revelaron que el liderazgo transformacional individual estaba asociado con un mejor desempeño a nivel individual, en tanto que el liderazgo transformacional enfocado en los equipos generó un mejor desempeño a nivel grupal.

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Es probable que el liderazgo de la recompensa contingente no sea característico únicamente de los líderes transaccionales y, a diferencia del modelo integral del liderazgo, las cuatro I del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional (el liderazgo de la recompensa contingente en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional).

En resumen, el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional.⁸² Y al igual que el carisma, se puede aprender. Un estudio de gerentes en bancos canadienses reveló que las sucursales que eran administradas por individuos que recibieron capacitación en liderazgo transformacional mostraron un desempeño significativamente mejor, en comparación con las sucursales dirigidas por gerentes que no recibieron esa capacitación. Otros estudios muestran resultados similares.⁸³

El estudio GLOBE —de 18,000 líderes de 825 organizaciones en 62 países— relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.⁸⁴ Esta conclusión es muy importante, ya que contradice la perspectiva de contingencia de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? La visión, la previsión, la estimulación, la confianza, el dinamismo, y el hecho de ser positivo y proactivo encabezan la lista. El equipo de GLOBE concluyó que “los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados con la finalidad de que cumplan la visión, y que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.⁸⁵

Entonces, una visión es importante en cualquier cultura, aunque la manera en que se forma y comunica llega a variar de una cultura a otra. Un ejecutivo de GE que utilizó su estilo de liderazgo estadounidense en Japón comentó: “Nada sucedió. Rápidamente me di cuenta de que tenía que adaptar mi estilo, actuar más como asesor con mis colegas y adoptar un proceso de toma de decisiones motivacional, basado en equipos, en vez del estilo más verbal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras pronunciadas por alguien más”.⁸⁶

Liderazgo auténtico: La ética y la confianza

6 Definir el liderazgo auténtico y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación analizaremos ambos conceptos en el contexto del liderazgo auténtico.⁸⁷

¿Qué es el liderazgo auténtico?

Mike Ulman, director ejecutivo de JC Penney, asegura que los líderes deben ser generosos, hábiles para escuchar y honestos. Douglas R. Conant, director general de Campbell Soup, es definitivamente modesto. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, responde: “Estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros competidores)”. Por lo general, admite sus errores y con frecuencia reconoce: “Lo puedo hacer mejor”. Ulman y Conant parecen ser buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.⁸⁸

Los **líderes auténticos** saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos.

Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (antiguo director de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).⁸⁹



¿Soy un líder ético?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo.⁹⁰ ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado —como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general Jim McNerney, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”.⁹¹

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.⁹² El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.⁹³ Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.⁹⁴ Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de

ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.⁹⁵ Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.⁹⁶ Los líderes carismáticos socializados son capaces de ajustar los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.⁹⁷

Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.⁹⁸ Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que el liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores.

¿Cuáles son los efectos del liderazgo de servicio? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.⁹⁹ Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía parece ser mayor cuando los seguidores son dedicados y responsables.¹⁰⁰ En segundo lugar, el liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.¹⁰¹ En tercer lugar, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional de 250 trabajadores reveló que mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.¹⁰²

Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.¹⁰³ Cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo, dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones del grupo y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototipo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que tal vez signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en dichas culturas.

Confianza y liderazgo

La **confianza** es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas.¹⁰⁴ Aun cuando el individuo no tenga el control

líderes auténticos Aquellos que saben quiénes son, que conocen sus creencias y sus valores, y que actúan con base en esos valores y creencias de forma abierta y sincera. Sus seguidores los consideran individuos éticos.

liderazgo carismático socializado Concepto del liderazgo que establece que los líderes transmiten valores centrados en los demás y no centrados en sí mismos, y que son modelos de una conducta ética.

liderazgo de servicio Estilo de liderazgo que se caracteriza por trascender los propios intereses del líder, y que se concentra en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de sus seguidores.

confianza Expectativa positiva de que otra persona no actuará de forma oportunista.

¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?

Se supone que los líderes deben vigilar el desempeño y asignar las tareas en el trabajo. Pero ¿también tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? ¿Deberían “asumir la responsabilidad” para que los trabajadores sean más productivos? William Coyne, ex director de investigación y desarrollo en 3M, creía que una de sus contribuciones más importantes como gerente de empleados creativos fue evitar que sus superiores los bombardearan con preguntas y sugerencias. Especialmente en las áreas creativas, los líderes necesitan lograr un ambiente seguro para que los empleados expresen sus ideas, aun si ello significa que se generarán conflictos con la alta jerarquía de la organización. Tal vez los líderes también necesiten proteger a los empleados prometedores de los trabajadores con mayor antigüedad que los vean como una amenaza.

Algunos componentes relevantes del liderazgo de servicio incluyen dar prioridad a los subordinados, ayudarlos a crecer y darles facultades. Por tanto, esperaríamos que los líderes de servicio protejan a sus seguidores de las presiones negativas que hay en la organización. Los estudios también revelan que los mayores

niveles de liderazgo de servicio se relacionan con un mayor comportamiento de ciudadanía, mejor desempeño y mayor creatividad en los grupos de trabajo. Como indica nuestra revisión acerca de la literatura, actuar para proteger a los trabajadores tiene una influencia demostrada sobre un desempeño eficaz en el mundo real.

Sin embargo, es probable que proteger a los trabajadores no siempre sirva a los intereses de la empresa. Si se establecen relaciones personales estrechas con los seguidores, sería más difícil darles una retroalimentación negativa en caso necesario. El líder podría mimar a un trabajador con un desempeño deficiente, en vez de protegerlo de un escrutinio excesivo. Así, es necesario que los líderes sean cuidadosos al ejercer su rol de protector y que sean objetivos con respecto a sus funciones.

Entonces, ¿qué deberían hacer los líderes para proteger de manera eficaz a los trabajadores, sin caer en la trampa de proteger a los incompetentes? Veamos algunas sugerencias:

1. Trate de identificar los obstáculos para un desempeño eficaz en el entorno

laboral y proteja a los empleados de esas fuentes innecesarias de rivalidad política, distracción y retrasos.

2. Evalúe las contribuciones del empleado de manera realista. Trate de separar sus sentimientos hacia un trabajador de su deseo de protegerlo del escrutinio externo.
3. En ocasiones, lo mejor es dejar que el subalterno maneje sus problemas de forma independiente y esperar a que solicite ayuda. Esto puede ser sorprendentemente difícil para muchos líderes que están acostumbrados a tomar un rol proactivo.

Fuentes: Basado en R. I. Sutton, “The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 106-109; J. Hu y R. C. Liden, “Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465; y F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, “Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation”, *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente.

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.¹⁰⁵ Como señaló un autor, “parte de la tarea del líder ha sido —y continúa siendo— trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tengan acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositan en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación”.¹⁰⁶

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses.¹⁰⁷ Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez

se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.¹⁰⁸

En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robará la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional.

¿Cómo se desarrolla la confianza?

La confianza no tan solo depende del líder; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (véase la figura 12-6).¹⁰⁹

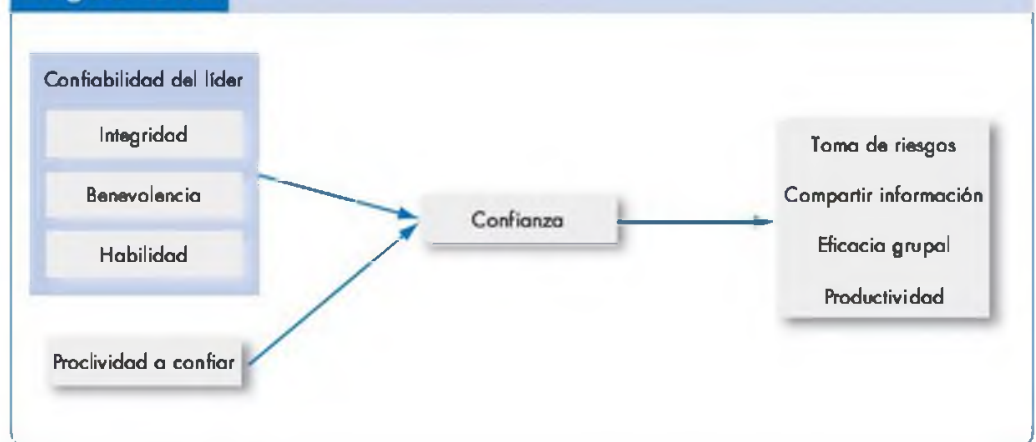
La *integridad* se refiere a la honestidad y a la veracidad. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.¹¹⁰ Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.¹¹¹ La integridad también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. “Nada se nota con mayor rapidez [...] que una discrepancia entre lo que predicen los ejecutivos y lo que sus empleados esperan que hagan”.¹¹²

La *benevolencia* significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La *habilidad* consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo. ¿La persona sabe de qué está hablando? Es poco probable que escuche o dependa de alguien cuyas habilidades no respeta.

Figura 12-6

La naturaleza de la confianza



La confianza como un proceso

La *tendencia a confiar* se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.¹¹³ Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y francos serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.¹¹⁴

El tiempo es el último ingrediente en la receta para la confianza. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.¹¹⁵ Los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados pero no lo hacen. La confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que se es competente.

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos conductas de ciudadanía y alcanzan un menor desempeño.¹¹⁶ Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si ya existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.¹¹⁷ Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.¹¹⁸ Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho mejor. Sin embargo, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgresor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.¹¹⁹

¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas que han revelado las investigaciones:

- **La confianza fomenta la toma de riesgos.** Cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- **La confianza facilita el hecho de compartir la información.** Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.¹²⁰
- **Los grupos confiables son más eficaces.** Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- **La confianza incrementa la productividad.** Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño.¹²¹ La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

Liderazgo para el futuro: Tutoría

7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

Con frecuencia los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Veamos por qué la tutoría es valiosa y cuáles son sus desventajas posibles.

Tutoría

Un **mentor** es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (véase la figura 12-7).¹²²

Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.¹²³ Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación al enseñarle de manera informal al protegido cómo funciona *realmente* la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

¿Por qué un líder querría ser mentor?¹²⁴ Muchos consideran que tienen algo que compartir con la generación más joven y quieren dejar un legado. La tutoría también permite tener un acceso directo a las actitudes de los empleados de menor rango, y los protegidos pueden ser una fuente excelente de advertencias tempranas para identificar problemas potenciales en la organización.

¿Todos los empleados de una organización tienen las mismas oportunidades de participar en una relación de tutoría? Por desgracia, no es así.¹²⁵ En Estados Unidos, los altos funcionarios en la mayoría de las organizaciones por tradición han sido hombres caucásicos y, dado que los mentores tienden a seleccionar protegidos que sean similares a ellos en cuanto a educación, antecedentes, género,

Figura 12-7

Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

Funciones profesionales

- Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes
- Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales
- Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización
- Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación
- Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos
- Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido dude en compartir con un supervisor directo

Funciones psicosociales

- Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo
- Compartir experiencias personales con el protegido
- Brindar amistad y aceptación
- Actuar como un modelo a seguir

mentor Empleado de alto rango que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, llamado protegido.

“El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor”

De modo sorprendente, parece que esta afirmación es en parte verdadera.

Desde luego, todos los líderes tienen cierto poder (en el siguiente capítulo se examinará el tema del poder). Pero ¿las diferencias del poder que tienen los líderes cómo afectan la forma en que realizan su trabajo? Tal vez la mayoría de las personas crea que cuando los líderes obtienen más poder, se relajan y “se duermen en sus laureles” —o peor, que abusan de él.

Sin embargo, varios estudios recientes sugieren que no es así. En realidad, el poder ayuda a que un líder haga mejor su trabajo. En una serie de experimentos, los investigadores encontraron que cuando

se les daba poder a individuos que actuaban como líderes, su desempeño era más eficaz. ¿Por qué? El poder da a los líderes una mayor sensación de responsabilidad hacia el grupo. Como resultado, los líderes poderosos eran más proclives a esforzarse y sacrificarse más, que los líderes con menos poder. Si una persona es impotente (o piensa que lo es), ¿por qué debería esforzarse?

Sin embargo, es interesante señalar que la investigación también sugirió que si los líderes consideran que una tarea no está a su altura, entonces tienden a dejarla de lado. Así, cuando a los líderes se les otorga más poder, es importante que no lo utilicen para tratar las obligaciones realmente importantes como cuestiones triviales.

Desde luego, realmente no sabemos si estos resultados experimentales se pueden generalizar a entornos más realistas, o si el poder tiene efectos de corrupción a largo plazo. No obstante, los hallazgos sugieren que dar más poder a los líderes no siempre es una mala idea.

Fuente: C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead y K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain”, *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2010), pp. 47-65

raza, origen étnico y religión, los miembros de minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidos. “De manera natural, las personas se convierten en mentores y pueden comunicarse con mayor facilidad con quienes se sienten más identificados”.¹²⁶ Los gerentes hombres experimentados suelen elegir proteger a hombres para evitar problemas como la atracción sexual o los rumores.

Muchas organizaciones han creado programas formales para garantizar que las relaciones de tutoría estén disponibles también para miembros de minorías y mujeres.¹²⁷ Aunque se inicien con buenas intenciones, tales relaciones formales no son tan eficaces como las informales.¹²⁸ Con frecuencia esto se debe a un diseño y una planeación inadecuados.

El compromiso del mentor resulta fundamental para la eficacia de un programa; los mentores deben considerar que la relación es benéfica tanto para ellos como para el protegido. A su vez, el protegido debe sentir que aporta algo a la relación; cuando un individuo siente que le imponen las cosas, solo actuará por seguir la corriente.¹²⁹ Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo laboral, las necesidades y las habilidades tanto del protegido como del tutor.¹³⁰

Es fácil suponer que la tutoría es útil para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que las ventajas son básicamente psicológicas. Una revisión concluyó lo siguiente: “Aunque tal vez sea inadecuado considerar la tutoría como un concepto completamente inútil para el desarrollo de una carrera, tampoco se puede afirmar que tenga efectos tan relevantes sobre el éxito profesional como las habilidades y la personalidad”.¹³¹ Tal vez los protegidos se sientan bien al contar con un mentor, pero no parece que el hecho de tener un buen mentor, o cualquier mentor, sea fundamental para el desarrollo de una carrera. Los mentores no son eficaces por sus funciones, sino por los recursos que pueden obtener: un mentor que está conectado a una red poderosa puede establecer relaciones que servirán al progreso del protegido. La mayoría de las evidencias sugieren que los contactos en las redes, obtenidos a través de un mentor o no, constituyen un elemento importante para pronosticar el éxito profesional.¹³² Si un mentor no está bien conectado o no tiene un buen desempeño, ni el mejor consejo de tutoría del mundo será muy benéfico.

Retos para el constructo de liderazgo

8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo efectivo.

“Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.¹³³ Sin embargo, en gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones solo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento dado. En esta sección veremos dos perspectivas y un cambio tecnológico que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La **teoría de la atribución del liderazgo** establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.¹³⁴ De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.¹³⁵ A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.¹³⁶

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.¹³⁷ La forma en que los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a

Parece que los elementos del liderazgo transformacional, como la visión y la previsión, son universales. En China, por ejemplo, Wang Jianzhou es el director ejecutivo de China Mobile, el operador de telefonía móvil más grande del mundo, con más de 600 millones de suscriptores. Con visión y previsión, Jianzhou está expandiendo el servicio de telefonía móvil a través de las vastas zonas rurales de China, y planea expandirse a mercados emergentes en África, Asia y América Latina. El liderazgo proactivo y positivo de Jianzhou proviene de sus amplios conocimientos y de más de 30 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Jianzhou aparece en la fotografía durante el lanzamiento de Ophone, la plataforma del sistema operativo de su compañía.



Fuente: Newscom

teoría de la atribución del liderazgo

Plantea que el liderazgo es tan solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

estos del fracaso, sin importar la manera en que el líder se evalúe a sí mismo.¹³⁸ Un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occidental, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a “romantizar” el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.¹³⁹

Cuando Merrill Lynch empezó a perder miles de millones de dólares en 2008 como resultado de sus inversiones en títulos hipotecarios, no pasó mucho tiempo antes de que el director ejecutivo Stan O’Neal perdiera su trabajo. Después, compareció ante el House Oversight And Government Reform Committee del Congreso estadounidense, para lo que un miembro del comité denominó “una paliza pública”. Algunos lo llamaron “criminal”, e incluso otros más sugirieron que las pérdidas de Merrill representaban un “intento de destrucción”.¹⁴⁰

Es muy difícil determinar si O’Neal fue el responsable de las pérdidas de Merrill o si era merecedor de su beneficio por despido de nueve cifras. Sin embargo, no resulta difícil argumentar que probablemente haya cambiado muy poco entre 2004, cuando *Fortune* lo describió como un “genio del cambio”, y en 2009 cuando fue despedido. Lo que cambió fue el desempeño de la organización que dirigía. No es necesariamente incorrecto despedir a un director general por fracasar o reducir el desempeño económico. Sin embargo, la historia de O’Neal ilustra la aplicación del enfoque de atribución al liderazgo: héroe y genio cuando las cosas van bien, villano cuando van mal.

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.¹⁴¹ Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, dicha tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.¹⁴² Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en características demográficas. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.¹⁴³

La teoría de la atribución sugiere que lo importante es proyectar la *apariencia* de ser un líder, más que enfocarse en los *logros reales*. Los aspirantes a líderes que pueden dar la impresión de ser inteligentes, agradables, con habilidad verbal, dinámicos, trabajadores y con un estilo congruente pueden aumentar la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.¹⁴⁴ La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (véase la figura 12-8).

Estas observaciones no deberían sorprendernos demasiado. Después de todo, se han nombrado diversas variables (como las actitudes, la personalidad, las habilidades y las normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Sería muy simplista pensar que los empleados se guían al logro de las metas únicamente por las acciones de su líder. El liderazgo es tan solo otra variable independiente del modelo general del CO.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice

Figura 12-8

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características definitorias	Liderazgo orientado a la relación	Liderazgo orientado a la tarea
Del individuo		
Experiencia/capacitación	Sin efecto sobre	Sustituto de
Profesionalismo	Sustituto de	Sustituto de
Indiferencia ante las recompensas	Neutraliza	Neutraliza
Del puesto de trabajo		
Tarea muy estructurada	Sin efecto sobre	Sustituto de
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto sobre	Sustituto de
Intrínsecamente satisfactorio	Sustituto de	Sin efecto sobre
De la organización		
Metas formalizadas explícitas	Sin efecto sobre	Sustituto de
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto sobre	Sustituto de
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituto de	Sustituto de

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, (diciembre de 1978), p. 378.

que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.¹⁴⁵

Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien solo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.¹⁴⁶ En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.¹⁴⁷ Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.¹⁴⁸

De manera tentativa concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales.

sustitutos Atributos, como la experiencia y la capacitación, que pueden replazar la necesidad del apoyo de un líder o de su capacidad para crear una estructura.

neutralizadores Atributos que impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados de un seguidor.

confianza basada en la identificación La que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro.

Descubrimiento y creación de líderes eficaces

Fuente: Newscom



Richard Wagoner fue despedido como director y presidente ejecutivo de General Motors. Se le acusó de que su liderazgo fue responsable parcialmente de la bancarrota del fabricante de automóviles, ya que los críticos dijeron que no buscó el cambio radical tan necesario para reducir la deuda, disminuir costos e investigar sobre automóviles con un consumo de combustible eficiente. Sin embargo, Wagoner heredó una situación caótica y logró mejorar mucho la empresa durante sus 9 años de dirección. Redujo la fuerza laboral estadounidense de 177,000 a 92,000 trabajadores; cerró fábricas; ahorró miles de millones de dólares al globalizar la ingeniería, la manufactura y el diseño; y logró mejorar la calidad y el desempeño. No obstante, el modelo de atribución del liderazgo sugeriría una causalidad inversa: que los fracasos de GM provocaron que la gente cuestionara su liderazgo y no lo contrario.

¿De qué manera pueden las organizaciones descubrir o crear a líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos directivos es, en esencia, un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se vigilan a sí mismos son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.¹⁴⁹ La experiencia no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. Recientemente, el consejo de administración de Apple se ha visto muy preocupado por encontrar al sucesor de Steve Jobs. Otras empresas que dedican poco tiempo a la sucesión de liderazgo se sorprenden cuando sus decisiones resultan inadecuadas. La University of Kentucky eligió al entrenador de su equipo masculino de baloncesto, Billy Gillispie, dos semanas después de la salida de Tubby Smith. A dos años de su contratación, Gillispie fue despedido, provocando que los observadores se preguntaran si Kentucky realmente había preparado la sucesión de su liderazgo.

Capacitación de los líderes

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.¹⁵⁰ Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Las escuelas de administración, incluyendo algunos programas de élite como los que se ofrecen en Dartmouth, MIT y Stanford, están haciendo un renovado énfasis en el desarrollo del liderazgo, y lo mismo ocurre con ciertas compañías. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *BusinessWeek* la llamó la "fábrica de liderazgo".¹⁵¹

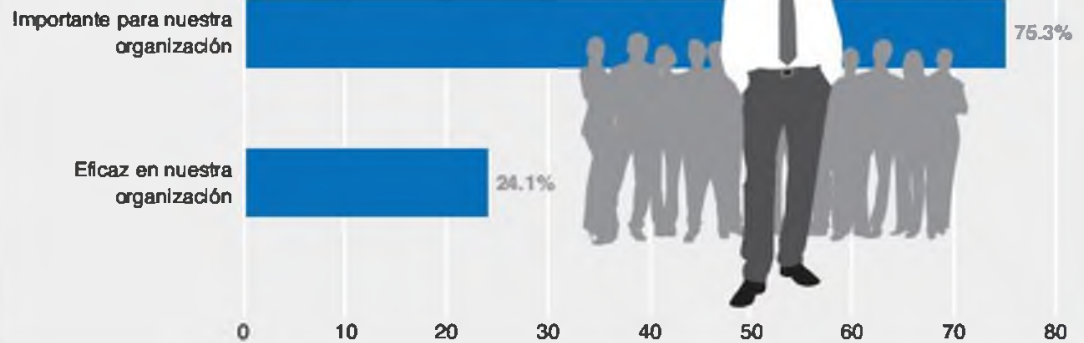
¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo?¹⁵² En primer lugar, hay que reconocer lo evidente. Es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, ¿qué pueden enseñar las organizaciones que se relacione con líderes más eficaces? Quizá no puedan enseñar a "crear una visión", aunque es probable que sean capaces de desarrollar habilidades de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para desarrollar "una comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces".¹⁵³ También se pueden enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones, para evaluar las situaciones y modificarlas de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden de manera personal a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.¹⁵⁴

La capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Recuerde a los investigadores que enseñaron a estudiantes de la carrera de negocios a "actuar" como líderes carismáticos.¹⁵⁵ Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados, ya sea para el desempeño financiero de bancos canadienses o para la eficacia de los soldados de las fuerzas castrenses.¹⁵⁶

Encuesta de CO La brecha del liderazgo

Porcentaje de organizaciones que evaluaron el desarrollo de liderazgo en la organización como . . .



Fuente: G. Kronz, "Special Report: Leadership Development", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 28-32; y P. J. Kiger, "The Leadership Formula", *Workforce Management* (mayo de 2010), pp. 25-31.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente www.mymanagementlab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

- 9** Evaluar si el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional se generalizan a diferentes culturas.

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal.

- Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes basados en el enfoque de los cinco grandes rasgos de la personalidad han revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre el liderazgo y la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia.
- La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientado a la tarea (estructura de iniciación) y orientado a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual, pero solo la teoría del CMP ha resultado útil en la investigación sobre liderazgo.
- Las investigaciones sobre el liderazgo carismático y el transformacional han contribuido de manera importante a entender la eficacia de liderazgo. Las organizaciones buscan gerentes que sean capaces de manifestar características del liderazgo transformacional, y que tengan visión y carisma para lograrla.
- Los gerentes eficaces deben desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, los vínculos de confianza sólidos están remplazando las reglas burocráticas para definir las expectativas y las relaciones.
- Las pruebas y las entrevistas ayudan a identificar a individuos con cualidades de liderazgo. Los gerentes también deberían considerar la posibilidad de invertir en capacitación del liderazgo, como cursos formales, talleres, rotación de las responsabilidades laborales, entrenamiento y tutoría.

Los héroes se hacen, no nacen

PUNTO

Desde el director general de Apple, Steve Jobs y el de Microsoft, Bill Gates, hasta el piloto de la Fuerza Aérea estadounidense Sully Sullenberger, y el fundador de Walmart, Sam Walton, a menudo se atribuyen cualidades heroicas a los líderes. Son valientes al enfrentar grandes riesgos; perseveran cuando pocos lo harían; actúan cuando la mayoría no lo hace. Los héroes son personas excepcionales que exhiben un comportamiento excepcional.

Sin embargo, algunos psicólogos sociales cuestionan esta sabiduría popular, y señalan que el heroísmo se encuentra en muchas esferas de la vida, incluyendo el comportamiento de exploradores, informantes, líderes religiosos, científicos, buenos samaritanos y los individuos que superan las adversidades. En algún momento de nuestra vida, todos realizamos actos de heroísmo cuando la situación nos permite hacerlo. Si deseamos ver conductas más heroicas, necesitamos crear más situaciones que las generen.

El psicólogo de Stanford Phil Zimbardo va aún más allá y argumenta que nuestra visión innata y romántica del comportamiento heroico es errónea:

La banalidad de la maldad se iguala con la banalidad del heroísmo. Ninguna es la consecuencia de tendencias de disposición [...] Ambas surgen en ciertas situaciones, en momentos específicos, cuando las fuerzas situacionales juegan un rol apremiante al impulsar a los individuos a atravesar la línea entre la inacción y la acción.

La gente manifiesta una conducta valiente todos los días. Un buen ejemplo son los trabajadores que arriesgaron su vida por contener los reactores nucleares afectados por el terremoto en Japón. Por consiguiente, sería erróneo pensar que los líderes son los únicos que pueden comportarse de manera heroica. Todos podemos ser héroes en la situación adecuada.

CONTRAPUNTO

Desde luego, los héroes no son como cualquier persona; eso es lo que los convierte en héroes.

Una generación de evidencias de la genética conductual revela que "todo es genético", lo cual implica que aún tenemos que descubrir una conducta humana importante que no tenga un origen genético. Aunque no conocemos ningún estudio de este tipo con respecto al heroísmo, sería sorprendente si las conductas valientes no fueran, al menos parcialmente, de origen genético.

Es simplista creer que los individuos valientes no son excepcionales por ser quienes son. Así como sabemos que existe una personalidad emprendedora y una personalidad de liderazgo, también existe una personalidad heroica. Las investigaciones sugieren, por ejemplo, que los individuos muy escrupulosos son más proclives a mostrar un comportamiento valeroso.

No todos los líderes son héroes, pero muchos de ellos han mostrado conductas valerosas. Cuando Richard Branson hizo su último intento por establecer un récord mundial para el vuelo en globo alrededor del mundo, o para la navegación a vela, se trataba del mismo líder que también manifiesta una conducta valerosa como director general de Virgin Group. Esta corporación ahora incluye más de 400 compañías, incluyendo Virgin Galactic, una compañía de turismo espacial, y Virgin Fuels, cuya meta consiste en revolucionar la industria al proporcionar combustibles sustentables para automóviles y aeronaves. El mismo líder, la misma conducta heroica—tanto en el trabajo como en la vida.

¿Realmente debemos pensar que Richard Branson y otros líderes valientes son como cualquier otra persona?

Fuentes: Z. E. Franco, K. Blau y P. G. Zimbardo, "Heroism: A Conceptual Analysis and Differentiation Between Heroic Action and Altruism", *Review of General Psychology* 15, núm. 2 (2011), pp. 99-113; O. Dorell, "At Nuke Plant, Heroes Emerge", *USA Today* (25 de marzo de 2011), pp. 1A, 2A; L. J. Walker, J. A. Frimer y W. L. Dunlop, "Varieties of Moral Personality Beyond the Banality of Heroism", *Journal of Personality* 78, núm. 3 (2010), pp. 907-942; y J. Lehrer, "Are Heroes Born, or Can They Be Made?" *The Wall Street Journal* (11 de diciembre de 2010), p. C12.

PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Difieren el liderazgo y la gerencia? Si así fuera, ¿en qué?
- 2 ¿Qué diferencia hay entre las teorías de los rasgos y las conductuales? ¿Son válidas esas teorías?
- 3 ¿Cuáles son las principales limitaciones de las teorías conductuales del liderazgo?
- 4 ¿Cuál es el modelo de la contingencia de Fiedler? ¿Las investigaciones la respaldan?
- 5 ¿En qué se difieren el liderazgo carismático y el transformacional? ¿Son válidos ambos?
- 6 ¿Qué es el liderazgo auténtico? ¿Por qué la ética y la confianza son importantes para el liderazgo?
- 7 ¿Por qué es valiosa la tutoría para el liderazgo? ¿Cuáles son las claves para una tutoría eficaz?
- 8 ¿Qué pueden hacer las organizaciones para seleccionar y desarrollar líderes eficaces?

EJERCICIO PRÁCTICO ¿Qué es un líder?

1. Trabajen de manera individual y escriban 12 adjetivos que describan a un líder de negocios eficaz.
2. Ahora formen equipos de cuatro o cinco integrantes. Cada equipo debe nombrar a un secretario que tome notas y a un vocero. Comparen las listas y elaboren una nueva con los adjetivos comunes de dos o más personas (los sinónimos cuentan por uno: por ejemplo, decidido y resuelto).
3. Cada vocero deberá presentar la lista de su equipo a toda la clase.
4. ¿Hay similitudes entre las listas? ¿Qué le indica eso sobre la naturaleza del liderazgo?

DILEMA ÉTICO Líderes encubiertos

Como vimos en uno de los casos del capítulo 1, el programa de televisión *Undercover Boss* trata sobre un líder que trabaja de manera encubierta en su propia compañía, para descubrir cómo funciona esta en realidad. En el capítulo 1, se consideró el programa como un ejemplo de administrar caminando (managing by walking around, MBWA). Aquí se comentan las lecciones de liderazgo ético que podría ofrecer.

Ejecutivos de DirectTV, Hooters, 7-Eleven, NASCAR, Chiquita y Choice Hotels han aparecido en el programa. Por lo general, el ejecutivo trabaja de forma encubierta durante una semana. Luego, los empleados con quien trabajó el líder son citados en las oficinas centrales y se le recompensa o castiga por sus acciones.

En un episodio, el presidente de Waste Management, Larry O'Donnell, mostrando la barba crecida y ropas de trabajo, realiza labores en un camión de basura. Después, separa el material reciclable de una cinta transportadora veloz. Bajo las duras órdenes de un supervisor, también limpió una larga fila de inodoros portátiles.

Algunos critican al programa por su falso realismo. Los ejecutivos saben que los están grabando, de manera que

cada palabra y expresión facial va dirigida hacia las cámaras. Muchos empleados también saben que están siendo filmados. Un crítico comentó: "Dado que para que exista la serie se necesita de la cooperación de los ejecutivos que se supone deben hacer sufrir por sus pecados, al final hay que dar una mejor imagen de la que tenían en un inicio".

Realista o no, la serie continua siendo popular. Después de todo, ¿no se ha preguntado alguna vez cómo sería realizar el trabajo de alguien más?

La idea también ha trascendido a la televisión. Recientemente, el gobierno australiano creó un programa que coloca a los directores ejecutivos de manera encubierta en sus propios sitios de trabajo. Uno de ellos, Phil Smith, del minorista de ropa Fletcher Jones, se refirió llorando a su experiencia: "Aprendí muchas cosas que no habría descubierto de ninguna otra forma".

Preguntas

1. ¿Cree que sea ético que un líder trabaje de forma encubierta en su propia organización? ¿Por qué?

2. ¿Cree que los líderes que trabajan de manera encubierta realmente cambian como resultado de sus experiencias?

3. ¿Apoyaría un programa gubernamental que ofrezca incentivos a las compañías por enviar a líderes encubiertos?

Fuentes: K. Jones, "CEOs Go Undercover Over Workplace Safety", *SafetyAtWorkBlog* (5 de febrero de 2011), descargado el 10 de junio de 2011, de <http://safetyatworkblog.wordpress.com/>; W. Kern, "The Fakery of CEOs Undercover", *Bloomberg Businessweek* (15 de febrero de 2010), pp. 78-79.

CASO 1 El liderazgo forjado en la batalla

En 2008 al enfrentar una grave escasez de fuerza laboral preparada en liderazgo para administrar las tiendas, Walmart decidió reclutar a individuos del ejército estadounidense. La compañía envió a reclutadores a las ferias de trabajo militares y contrató a 150 oficiales jóvenes, y formó parejas con mentores de las tiendas para que conocieran el trabajo. El resultado: Walmart asegura que ha sido capaz de conseguir líderes de clase mundial que estaban preparados para empezar, una vez que aprendieron a dirigir el negocio de las ventas al detalle que Walmart les pudo enseñar con facilidad. Otras organizaciones que han reclutado a gran parte de su personal de la milicia en los últimos años son GE, Home Depot, Lowe's, State Farm Insurance, Merck y Bank of America.

Realmente no sorprende ver que las compañías recurran al ejército para buscar potencial de liderazgo. Una larga tradición de libros y seminarios aconseja que los líderes piensen como líderes militares que van desde Sun Tzu hasta Norman Schwarzkopf. Y los veteranos del ejército poseen una gran variedad de aptitudes valiosas, adquiridas a través de la experiencia. El general David Petraeus dice: "Cuénteme de algún lugar en el mundo de los negocios donde un individuo de 22 o 23 años de edad sea responsable de 35 o 40 personas en misiones de vida o muerte [...] Ellos están bajo un gran escrutinio, por arriba de todo lo demás. Se trata de experiencias muy formativas. Viven una experiencia muy diversa". Los líderes militares también están acostumbrados a cumplir su de-

ber en condiciones poco óptimas, a negociar con individuos de diferentes culturas y a operar bajo presiones extremas.

Sin embargo, tienen que reaprender algunas lecciones del servicio. Algunos no están acostumbrados a dirigir a empleados como un programador de computadoras excéntrico, quien tiene un horario extraño y se viste de forma descuidada, pero que aporta más a las utilidades de la compañía que cualquier empleado convencional. De hecho, en empresas como Google no hay nada que se parezca a la cadena de mando a la que los líderes militares están acostumbrados. No obstante, la mayoría de los pronósticos sugiere que habrá un gran abastecimiento de líderes militares probados en batalla, listos para presentarse al trabajo corporativo en el futuro cercano, y que muchas compañías están ansiosas por tenerlos.

Preguntas

1. ¿Cree que los líderes militares posean las mismas cualidades que los líderes organizacionales? ¿Por qué?
2. ¿Qué lecciones de liderazgo militar que no se mencionaron en el caso no serían aplicables al sector privado? ¿Qué aspectos tendrían que volver a aprender los líderes militares para trabajar en los negocios?
3. ¿Hay algunos tipos específicos de trabajos o situaciones que podrían beneficiarse más de la presencia de líderes "probados en la batalla"? Mencione algunos ejemplos.

Fuentes: B. O'Keefe, J. Birger y D. Burke, "Battle Tested", *Fortune* (22 de marzo de 2010), pp. 108-118; B. Whitmore, "Hiring Military Veterans is Good Business", *Huntington WV Herald-Dispatch* (6 de noviembre de 2010), www.herald-dispatch.com; y B. Wansink, C. R. Payne y K. van Ittersum, "Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat-Decorated Veterans of World War II", *Leadership Quarterly* 19, núm. 5 (2008), pp. 547-555.

CASO 2 Fábricas de liderazgo

Las compañías difieren mucho en su capacidad para generar futuros líderes, como lo revelaron varios análisis recientes de las 1,187 principales compañías estadounidenses que cotizan en la Bolsa. Entre los directores generales de un estudio, la sorprendente cantidad de 26 trabajaron alguna vez para General Electric (GE).

Sin embargo, como se observa en la siguiente tabla, por cada empleado, esa habilidad le otorga a GE tan solo el dé-

cimo lugar en términos de la probabilidad de que un empleado actual o antiguo se convierta en el director general de una compañía grande. La lista la encabeza la empresa de consultoría administrativa McKinsey & Company. De manera sorprendente, si realizamos un pronóstico a partir de la existencia actual de ex trabajadores de McKinsey que son directores generales, de cada 1,060 empleados de esa empresa, uno se convertirá en director de una compañía *Fortune* 1000.

Compañía	Tamaño (empleados)	Directores forjados	Probabilidades
McKinsey & Co.	17,000	16	1,060:1
Baxter International	48,500	11	4,410:1
Motorola	60,000	7	8,570:1
Intel	82,500	8	10,310:1
Procter & Gamble (P&G)	127,000	12	10,580:1
General Electric (GE)	287,000	26	11,040:1
Ernst & Young	144,000	12	12,000:1

Algunas compañías no tuvieron resultados tan altos, como Citigroup (probabilidades: 30,180:1), AT&T (probabilidades: 23,220:1) y Johnson & Johnson (probabilidades: 15,275:1).

Aunque algunos podrían desestimar los resultados, de manera sorprendente las compañías que encabezan la lista no lo hacen. "Somos una máquina de liderazgo y de talento", dijo G. Lafley, director jubilado de Procter & Gamble.

Preguntas

1. Las empresas de consultoría administrativa tuvieron muy buenos resultados en términos de empleados, en parte porque están conformadas principalmente por gerentes (en vez de obreros o empleados de bajo nivel). ¿Qué factor de la composición de la fuerza laboral

cree que tiene probabilidades de generar un director general?

2. ¿Cree que las llamadas fábricas de liderazgo también sean buenos sitios de trabajo para los individuos que no son líderes? ¿Por qué?
3. Suponga que tiene sendas ofertas de trabajo de dos compañías que difieren tan solo en la rapidez con que generan líderes. ¿Esa diferencia afectaría su decisión? ¿Por qué?
4. ¿Estos datos apoyan el valor de la selección y el desarrollo de líderes? ¿Por qué?

Fuente: Basado en D. McCarthy, "The 2008 Best Companies for Leaders", *Great Leadership* (17 de febrero de 2009), www.greatleadership.bydan.com/2009/02/2008-best-companies-for-leaders.html; D. Jones, "Some Firms' Fertile Soil Grows Crop of Future CEOs", *USA Today* (9 de enero de 2008), pp. 1B, 2B; y P. O'Connell, "How Companies Develop Great Leaders", *Bloomberg Businessweek* (16 de febrero de 2010), www.businessweek.com.

NOTAS

1. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project Globe", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), pp. 67-90.
2. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication* (diciembre de 1967), pp. 316-323.
3. S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (mayo de 1991), pp. 48-60; y S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1991), pp. 308-315.
4. Véase T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2002), pp. 765-780.
5. Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, "Personality and Leadership."
6. D. R. Ames y F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation between Assertiveness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 307-324.
7. K. Ng, S. Ang y K. Chan, "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 733-743.
8. Esta sección está basada en J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* (agosto de 2000), pp. 1027-1055; C.-S. Wong y K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly* (junio de 2002), pp. 243-274; y J. Antonakis, N. M. Ashkanasy y M. T. Dashborough, "Does Leadership Need Emotional Intelligence?", *Leadership Quarterly* 20 (2009), pp. 247-261.
9. R. H. Humphrey, J. M. Pollack y T. H. Hawver, "Leading with Emotional Labor", *Journal of Managerial Psychology* 23 (2008), pp. 151-168.

10. F. Walter, M. S. Cole y R. H. Humphrey, "Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?", *Academy of Management Perspective* (febrero de 2011), pp. 45-59.
11. S. Côté, P. N. Lopez, P. Salovey y C. T. H. Miners, "Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups", *Leadership Quarterly* 21 (2010), pp. 496-508.
12. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1986), pp. 402-410; y J. A. Smith y R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly* (verano de 1998), pp. 147-160.
13. R. M. Stogdill y A. E. Coons (eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Esta investigación está actualizada en C. A. Schriesheim, C. C. Coglisier y L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 111-145; y T. A. Judge, R. F. Piccolo y R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2004), pp. 36-51.
14. D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 2007), p. D9.
15. Judge, Piccolo y Ilies, "The Forgotten Ones?".
16. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), pp. 67-90.
17. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
18. S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?", *Personnel Psychology* (invierno de 1981), pp. 765-769.
19. F. E. Fiedler, M. M. Chemers y L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (Nueva York: Wiley, 1977).
20. Citado en R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997) p. 422.
21. L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin* (marzo de 1985), pp. 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1994), pp. 561-573; y R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 147-167.
22. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership".
23. Véase, por ejemplo, R. W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Academy of Management Review* (enero de 1978), pp. 106-118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister y W. H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review", *Academy of Management Review* (abril de 1979), pp. 287-290; y J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard y D. D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Educational & Psychological Measurement* (otoño de 1987), pp. 807-814.
24. Véase E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116-117; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology* (invierno de 1981), pp. 749-764.
25. Véase, por ejemplo, *Ibid.*, pp. 67-84; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly* 8, núm. 2 (1997), pp. 153-170; y R. P. Vecchio y K. J. Boatwright, "Preferences for Idealized Styles of Supervision", *Leadership Quarterly* (agosto de 2002), pp. 327-342.
26. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1971), pp. 321-338; R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* (otoño de 1974), pp. 81-97; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly* (otoño de 1996), pp. 323-352.
27. J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management* (invierno de 1993), pp. 857-876; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearn, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors", *Journal of Management* 21 (1995), pp. 423-470.
28. J. R. Villa, J. P. Howell y P. W. Dorfman, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 3-23; C. A. Schriesheim y L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 317-321; y M. G. Evans, "R. J. House's 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness'", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 305-309.
29. A. E. Colbert y L. A. Witt, "The Role of Goal-Focused Leadership in Enabling the Expression of Conscientiousness", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 3 (2009), pp. 790-796.
30. S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney y L. Atwater, "The Downside of Goal-Focused Leadership: The Role of Personality in Subordinate Exhaustion", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1145-1153.
31. Véase V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); y V. H. Vroom y A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist* (enero de 2007), pp. 17-24.
32. Véase, por ejemplo, R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1982), pp. 523-532; C. R. Leana, "Power

- Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1987), pp. 228-233; J. T. Etting y A. G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Management Studies* (enero de 1988), pp. 73-83; R. H. G. Field y R. J. House, "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1990), pp. 362-366; y R. H. G. Field y J. P. Andrews, "Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making* (diciembre de 1998), pp. 251-261.
33. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 428.
 34. W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychologist* (enero de 2007), pp. 2-5.
 35. X. Zhou y C. A. Schriesheim, "Supervisor-Subordinate Convergence in Descriptions of Leader-Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions", *Leadership Quarterly* 20, núm. 6 (2009), pp. 920-932; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly* (verano de 1995), pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou y F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", *Leadership Quarterly* (invierno de 2001), pp. 515-551.
 36. B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1104-1120; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1993), pp. 662-674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 3 (junio de 2002), pp. 590-598; y S. S. Masterson, K. Lewis y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43, núm. 4 (agosto de 2000), pp. 738-748.
 37. D. Duchon, S. G. Green y T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1986), pp. 56-60; Liden, Wayne y Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; y M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development," en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003) pp. 29-147.
 38. R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 303-335.
 39. Véase, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1997), pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 269-277; y Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 202-212.
 40. R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T. E. Becker, M. G. Gonzalez-Morales y M. Steiger-Mueller, "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1085-1103.
 41. B. Erdogan y T. N. Bauer, "Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1104-1120.
 42. M. Ozer, "Personal and Task-Related Moderators of Leader-Member Exchange Among Software Developers", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008), pp. 1174-1182.
 43. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (trans.) (Nueva York: The Free Press, 1947).
 44. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo, and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.
 45. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y R. Awamleh y W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly* (otoño de 1999), pp. 345-373.
 46. R. J. House y J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3 (1992), pp. 81-108; D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Leadership in Organizations", en N. Anderson y D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), pp. 166-187.
 47. Véase J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 309-323; A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology* (verano de 2003), pp. 363-381; y M. Frese, S. Beimeel y S. Schoenborn,

- "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology* (otoño de 2003), pp. 671-697.
48. R. J. Richardson y S. K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).
 49. J. M. Howell y P. J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (abril de 1989), pp. 243-269. Véase también Frese, Beime y Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership".
 50. B. Shamir, R. J. House y M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science* (noviembre de 1993), pp. 577-594.
 51. D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh y A. E. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1131-1139.
 52. A. Erez, V. E. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine y K. C. Halverson, "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transfer of Affect", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 602-615. Para consultar revisiones sobre el papel de la visión en el liderazgo, véase S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", en S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 259-278; y M. Hauser y R. J. House, "Lead Through Vision and Values", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 257-273.
 53. D. A. Waldman, B. M. Bass y F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1996), pp. 36-51.
 54. A. H. B. de Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg y J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance", *European Journal of Work & Organizational Psychology* (diciembre de 2004), pp. 447-471; S. Harvey, M. Martin y D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings", *Psychological Reports* (abril de 2003), pp. 395-402; y D. A. Waldman, M. Javidan y P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory", *Leadership Quarterly* (junio de 2004), pp. 355-380.
 55. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207; y House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 441.
 56. J. C. Pastor, M. Mayo y B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 6 (2007), pp. 1584-1596.
 57. A. H. B. De Hoogh y D. N. Den Hartog, "Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 4 (2009), pp. 1058-1067.
 58. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski y J. Greenberg, "Fatal Attraction: The Effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders", *Psychological Sciences* (diciembre de 2004), pp. 846-851; y M. G. Ehrhart y K. J. Klein, "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *Leadership Quarterly* (verano de 2001), pp. 153-179.
 59. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman y F. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", *Leadership Quarterly* (junio de 2004), pp. 405-420.
 60. Véase, por ejemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); y J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *Training & Development* (marzo de 2003), pp. 47-54.
 61. B. M. Galvin, D. A. Waldman y P. Balthazard, "Visionary Communication Qualities as Mediators of the Relationship between Narcissism and Attributions of Leader Charisma", *Personnel Psychology* 63, núm. 3 (2010), pp. 509-537.
 62. Véase, por ejemplo, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2003), pp. 207-218; y T. A. Judge y R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2004), pp. 755-768.
 63. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* (invierno de 1985), pp. 26-40; y J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management* (diciembre de 1990), pp. 693-703.
 64. T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "An Examination of 'Nonleadership': From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1234-1248.
 65. S. J. Shin y J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 703-714; V. J. Garcia-Morales, F. J. Llorens-Montes y A. J. Verdú-Jover, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation", *British Journal of Management* 19, núm. 4 (2008), pp. 299-313; y S. A. Eisenbeiss, D. van Knippenberg y S. Boerner, "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1438-1446.

66. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal* 51, núm. 3 (2008), pp. 557-576.
67. X. Zhang y K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal* 53, núm. 1 (2010), pp. 107-128.
68. A. E. Colbert, A. E. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal* 61, núm. 1 (2008), pp. 81-96.
69. D. Zohar y O. Tenne-Gazit, "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 744-757.
70. F. O. Walumbwa, B. J. Avolio y W. Zhu, "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology* 61, núm. 4 (2008), pp. 793-825.
71. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* (octubre de 2003), pp. 554-571; Y. Berson y B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *Leadership Quarterly* (octubre de 2004), pp. 625-646; y J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y S. E. Cha, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 1020-1030.
72. J. R. Baum, E. A. Locke y S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), pp. 43-54.
73. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2004), pp. 951-968; y T. Dvir, N. Kass y B. Shamir, "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees", *Journal of Organizational Change Management* 17, núm. 2 (2004), pp. 126-143.
74. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 202-210.
75. Y. Gong, J. Huang y J. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009), pp. 765-778.
76. G. Wang, I. Oh, S. H. Courtright y A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group and Organization Management* 36, núm. 2 (2011), pp. 223-270.
77. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Vaga, "The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 923-934.
78. Schaubroeck, Lam y Cha, "Embracing Transformational Leadership."
79. B. L. Kirkman, G. Chen, J. Farh, Z. X. Chen y K. B. Lowe, "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009), pp. 744-764.
80. J. Liu, O. Siu y K. Shi, "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review* 59, núm. 3 (2010), pp. 454-479.
81. X. Wang y J. M. Howell, "Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 6 (2010), pp. 1134-1144.
82. H. Hetland, G. M. Sandal y T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 1 (2007), pp. 58-75; y K. B. Lowe, K. G. Kroeck y N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly* (otoño de 1996), pp. 385-425.
83. Véase, por ejemplo J. Barling, T. Weber y E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1996), pp. 827-832; y T. Dvir, D. Eden y B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal* (agosto de 2002), pp. 735-744.
84. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* (primavera de 2002), pp. 3-10.
85. D. E. Carly y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", paper presented at the National Academy of Management Conference, Washington, DC (agosto de 2001), p. 29.
86. N. Beccalli, "European Business Forum Asks: Do Companies Get the Leaders They Deserve?", *European Business Forum* (2003), www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/DocID/D1EC3380F589844585256D7300346A1B.
87. Véase B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans y D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly* (diciembre de 2004),

- pp. 801-823; W. L. Gardner y J. R. Schermerhorn Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics* (agosto de 2004), pp. 270-281; y M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown-Radford y R. Evans, "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Behavior* 13, núm. 1 (2006), pp. 64-76.
88. C. Tan, "CEO Pinching Penney in a Slowing Economy", *The Wall Street Journal* (31 de enero de 2008), pp. 1-2; y A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", *BusinessWeek* (4 de diciembre de 2006), pp. 96-101.
 89. R. Ilies, F. P. Morgeson y J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Wellbeing: Understanding Leader-follower Outcomes", *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 373-394; B. Levin, "Raj Rajaratnam Did Not Appreciate Rajat Gupta's Attempt to Leave The Goldman Board, Join 'The Billionaire circle'", *NetNet with John Carney* (14 de marzo de 2011), descargado el 26 de julio de 2011, from <http://www.cnbc.com/>.
 90. Esta sección está basada en E. P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly* (enero de 1995), pp. 55-65; J. C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics", *Business Ethics Quarterly* (enero de 1995), pp. 129-142; L. K. Treviño, M. Brown y L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations* (enero de 2003), pp. 5-37; y R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics* 33, núm. 3 (2004), pp. 307-317.
 91. J. L. Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", *The Wall Street Journal* (13 de junio de 2006), pp. B1, B3.
 92. J. M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
 93. J. M. Howell y B. J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive* (mayo de 1992), pp. 43-55.
 94. D. van Knippenberg, D. De Cremer y B. van Knippenberg, "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, núm. 2 (2007), pp. 113-140.
 95. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology*, Advance Online Publication (13 de diciembre de 2010), doi: 10.1037/a0021872; F. O. Walumbwa y J. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 5 (2009), pp. 1275-1286.
 96. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 954-962.
 97. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 478-490.
 98. D. van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 37, núm. 4 (2011), pp. 1228-1261.
 99. F. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.
 100. D. De Cremer, D. M. Mayer, M. van Dijke, B. C. Schouten y M. Bardi, "When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus", *Journal of Applied Psychology* 2009, núm. 4 (2009), pp. 887-899.
 101. J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Online first publication (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465.
 102. M. J. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko y J. A. Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 6 (2008), pp. 1220-1233.
 103. T. Menon, J. Sim, J. Ho-Ying Fu, C. Chiu y Y. Hong, "Blazing the Trail Versus Trailing the Group Culture and Perceptions of the Leader's Position", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, núm. 1 (2010), pp. 51-61.
 104. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt y C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review* (julio de 1998), pp. 393-404; y J. A. Simpson, "Psychological Foundations of Trust", *Current Directions in Psychological Science* 16, núm. 5 (2007), pp. 264-268.
 105. Véase, por ejemplo, K. Dirks y D. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 611-628; D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2000), pp. 949-964; y A. Zacharatos, J. Barling y R. D. Iverson, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* (enero de 2005), pp. 77-93.
 106. D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), p. 89.
 107. Basado en L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review* (abril de 1995), p. 393; R. C. Mayer, J. H. Davis y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review* (julio de 1995), pp. 709-734; y F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review* 32, núm. 2 (2007), pp. 344-354.

108. J. Schaubroeck, S. S. K. Lam y A. C. Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication (7 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022625.
109. Mayer, Davis y Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust"; y J. A. Colquitt, B. A. Scott y J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 909-927.
110. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* (mayo de 2000), pp. 241-260.
111. Citado en D. Jones, "Do You Trust Your CEO?", *USA Today* (12 de febrero de 2003), p. 7B.
112. B. Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World* (Chicago: Contemporary Books, 1989), p. 102.
113. R. C. Mayer y J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 1 (1999), pp. 123-136; y R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal* 38 (2005), pp. 874-888.
114. J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust", en A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2ª ed. (Nueva York: Guilford, 2007), pp. 587-607.
115. *Ibid*.
116. H. Zhao, S. J. Wayne, B. C. Glibkowski y J. Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 647-680.
117. D. L. Shapiro, A. D. Boss, S. Salas, S. Tangirala y M. A. Von Glinow, "When Are Transgressing Leaders Punitively Judged? An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology* 96, núm. 2 (2011), pp. 412-422.
118. D. L. Ferrin, P. H. Kim, C. D. Cooper y K. T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity and Competence-Based Trust Violations", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 893-908.
119. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey y E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101, núm. 1 (2006), pp. 1-19.
120. J. R. Deten y E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal* 50, núm. 4 (2007), pp. 869-884.
121. Colquitt, Scott y LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity."
122. Véase, por ejemplo, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. (Nueva York: Wiley, 2001); K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1983), pp. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology* (otoño de 1988), pp. 559-580; y L. Eby, M. Butts y A. Lockwood, "Proteges' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology* (verano de 2004), pp. 411-447.
123. B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor", *Academy of Management Journal* 34, núm. 4 (1993), pp. 939-951; C. R. Wanberg, E. T. Welsh y S. A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Researching Personnel and Human Resources Management*, vol. 22 (Greenwich, CT: Elsevier Science, 2003), pp. 39-124; y T. D. Allen, "Protégé Selection by Mentors: Contributing Individual and Organizational Factors", *Journal of Vocational Behavior* 65, núm. 3 (2004), pp. 469-483.
124. T. D. Allen, M. L. Poteet, J. E. A. Russell y G. H. Dobbins, "A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others", *Journal of Vocational Behavior* 50, núm. 1 (1997), pp. 1-22; S. Aryee, Y. W. Chay y J. Chew, "The Motivation to Mentor Among Managerial Employees in the Maintenance Career Stage: An Interactionist Perspective", *Group and Organization Management* 21, núm. 3 (1996), pp. 261-277; L. T. Eby, A. L. Lockwood y M. Butts, "Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 267-291; y T. D. Allen, E. Lentz y R. Day, "Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors", *Journal of Career Development* 32, núm. 3 (2006), pp. 272-285.
125. Véase, por ejemplo, K. E. Kram y D. T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell, 1996), pp. 108-136; B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1999), pp. 529-550; y D. B. Turban, T. W. Dougherty y F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 2002), pp. 240-262.
126. J. A. Wilson y N. S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive* 4, núm. 4 (1990), p. 90.
127. Véase, por ejemplo, K. Houston-Philpot, "Leadership Development Partnerships at Dow Corning Corporation", *Journal of Organizational Excellence* (invierno de 2002), pp. 13-27.
128. Ragins y Cotton, "Mentor Functions and Outcomes"; y C. M. Underhill, "The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature", *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 2 (2006), pp. 292-307.

129. T. D. Allen, E. T. Eby y E. Lentz, "The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153; T. D. Allen, L. T. Eby y E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 567-578; y M. R. Parise y M. L. Forret, "Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors' Perceptions of Benefits and Costs", *Journal of Vocational Behavior* 72, núm. 2 (2008), pp. 225-240.
130. L. T. Eby y A. Lockwood, "Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation", *Journal of Vocational Behavior* 67, núm. 3 (2005), pp. 441-458; G. T. Chao, "Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice", *Professional Psychology: Research and Practice* 40, núm. 3 (2009), pp. 314-320; y C. R. Wanberg, J. D. Kammeyer-Mueller y M. Marchese, "Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program", *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006), pp. 410-423.
131. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz y L. Lima, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2004), pp. 127-136; y J. D. Kammeyer-Mueller y T. A. Judge, "A Quantitative Review of the Mentoring Literature: Test of a Model", *Journal of Vocational Behavior* 72 (2008), pp. 269-283.
132. M. K. Feeney y B. Bozeman, "Mentoring and Network Ties", *Human Relations* 61, núm. 12 (2008), pp. 1651-1676; N. Bozionelos, "Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment", *Personnel Review* 37, núm. 3 (2008), pp. 249-263; y S. A. Hezlett y S. K. Gibson, "Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development", *Advances in Developing Human Resources* 9, núm. 3 (2007), pp. 384-412.
133. Comment by Jim Collins, citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune* (19 de febrero de 2001), p. 94.
134. Véase, por ejemplo, J. R. Meindl, "The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly* (otoño de 1995), pp. 329-341; y B. Schyns, J. Felfe y H. Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007), pp. 505-527.
135. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1986), pp. 402-410.
136. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich y J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly* (marzo de 1985), pp. 78-102; y M. C. Bligh, J. C. Kohles, C. L. Pearce, J. E. Justin y J. F. Stovall, "When the Romance Is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership", *Applied Psychology: An International Review* 56, núm. 4 (2007), pp. 528-557.
137. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?", *Academy of Management Journal* 49, núm. 1 (2006), pp. 161-174.
138. Bligh, Kohles, Pearce, Justin y Stovall, "When the Romance Is Over."
139. Schyns, Felfe y Blank, "Is Charisma Hyper-Romanticism?"
140. J. Cassidy, "Subprime Suspect: The Rise and Fall of Wall Street's First Black C.E.O.", *The New Yorker* (31 de marzo de 2008), pp. 78-91.
141. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli y K. W. Phillips, "The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 4 (2008), pp. 758-777.
142. A. M. Koenig, A. H. Eagly, A. A. Mitchell y T. Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms", *Psychological Bulletin* 137, núm. 4 (2011), pp. 616-642.
143. M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008), pp. 854-858.
144. M. Van Vugt y B. R. Spisak, "Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups", *Psychological Science* 19, núm. 9 (2008), pp. 854-858.
145. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater y L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 454-464; y J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman y D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2002), pp. 3-23.
146. L. A. Hambley, T. A. O'Neill y T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 1-20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003), pp. 325-338.
147. S. J. Zaccaro y P. Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31, núm. 4 (2003), pp. 381-385.
148. C. E. Naquin y G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2003), pp. 113-120.
149. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", en R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 113-114.
150. Véase, por ejemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills'", *The Wall Street Journal* (12 de febrero de 2007), p. B3.
151. J. Weber, "The Leadership Factor", *BusinessWeek* (12 de junio de 2006), pp. 60-64.

152. Véase, por ejemplo, Barling, Weber y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes"; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly* (invierno de 2000), pp. 581-613.
153. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J. A. Conger, R. N. Kanungo *et al.* (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.
154. D. Brady, "The Rising Star of CEO Consulting" *Bloomberg Businessweek* (24 de noviembre de 2010), www.businessweek.com.
155. Howell y Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership".
156. Dvir, Eden y Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance"; B. J. Avolio y B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology* (verano de 2003), pp. 363-381; y Barling, Weber y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes".



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *poder* y comparar el liderazgo con el poder.
- 2 Comparar las cinco bases del poder.
- 3 Explicar el papel de la dependencia en las relaciones de poder.
- 4 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.
- 5 Demostrar la conexión entre el acoso sexual y el abuso del poder.
- 6 Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.
- 7 Aplicar técnicas de manejo de la impresión.
- 8 Determinar si una acción política es ética.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en www.mymanagementlab.com.

A VECES LAS APARIENCIAS ENGAÑAN

Él dirigía una de las empresas de consultoría más confiables y prestigiosas del mundo, McKinsey & Company. Como filántropo, recaudó decenas de millones de dólares para el cuidado de la salud, la educación y el sida. A menudo era mencionado como un ejecutivo de negocios que se había convertido en un filántropo digno de imitar, a la altura de Warren Buffett y Bill Gates. Colaboró con algunos de los líderes más famosos del mundo, incluyendo a Gates, al ex presidente Bill Clinton y a importantes directores ejecutivos.

También fue miembro de los consejos de administración de algunas de las compañías más respetadas del mundo, incluyendo Goldman Sachs, Procter & Gamble y American Airlines, en muchos casos como presidente. Fungió como asesor en muchas de las principales escuelas de negocios del mundo, incluyendo Harvard Business School, Tsinghua University, IIT, MIT Sloan School of Management, Lauder Institute de Wharton y Kellogg School of Management de Northwestern. Cuando el presidente Obama celebró al primer ministro de India con una cena, él estaba en la Casa Blanca.

La gente lo describía como "humilde" y "generoso". Sus colegas en McKinsey lo admiraban por el valor que daba a la familia, mientras que él se describía a sí mismo como un "líder de servicio". *Bloomberg Businessweek* señaló que era "ese raro hombre de negocios con una integridad intachable".

Sin embargo, parece que este hombre —Rajat Gupta— llevaba una doble vida.

Cuando el FBI y la Comisión de Valores estaban investigando al fundador y presidente de Galleon Group, Raj Rajaratnam (condenado en 2011 por 14 cargos de fraude y transacciones ilícitas), descubrieron una "ráfaga" de conversaciones telefónicas entre Rajaratnam y Gupta. Al parecer, en llamadas interceptadas Gupta alertó a Rajaratnam de que Berkshire Hathaway invertiría \$5,000 millones en Goldman. En otra ocasión, 23 segundos después de terminar una conferencia telefónica con Goldman, Gupta llamó a Rajaratnam para notificarle que Goldman reportaría una pérdida trimestral. Mientras tanto, Gupta invertirla y obtenían ganancias de las utilidades de Galleons en estas y en otras transacciones. Rajaratnam también "prestó" millones a Gupta para que pudiera incrementar sus inversiones en Galleon.

Cuando estos hechos se hicieron públicos en 2010 y 2011, las compañías con las que Gupta tenía relaciones —desde McKinsey y Goldman Sachs hasta Procter & Gamble— terminaron sus relaciones con él de manera silenciosa. Hacia mediados de 2011, ninguna compañía o universidad incluía a Gupta como asesor.

Hasta el momento de escribir este libro, Gupta no ha sido condenado por el uso indebido de información privilegiada. Sin embargo, aunque sea exonerado, el daño está hecho. Un director general aclamado que alguna vez fue poderoso, bien relacionado y admirado como a los individuos de apellido Gates, Buffett o Jobs, Gupta ahora es un paria sin poder.

Poder y política

*El poder no se demuestra al golpear duro
o a menudo, sino con la verdad contundente.*

—Honoré de Balzac

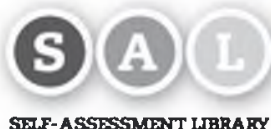


¿Por qué un hombre con tanto poder decide arriesgarlo todo? Solo Gupta lo sabe con certeza.

Fuente: S. Andrews, "How Gupta Came Undone", *Bloomberg Businessweek* (19 de mayo de 2011), pp. 56-63; M. Gordon y L. Neumeister, "Ex-Goldman Sachs Director Rajat Gupta Charged with Insider Trading", *Washington Post* (1 de marzo de 2011), descargado el 18 de junio de 2011, de www.washingtonpost.com/; W. Pavlo, "Goldman's Boardroom Meetings—Less Proprietary Than Computer Code?", *Forbes* (17 de marzo de 2011), descargado el 21 de junio de 2011, de <http://blogs.forbes.com/>.

Tanto en la teoría como en la práctica, *poder y política* se han descrito como las palabras indecentes más recientes. Para la mayoría de nosotros es más fácil hablar sobre sexo o dinero, que sobre poder o conducta política. Los individuos con poder lo niegan, quienes lo desean tratan de que no parezca que lo buscan, y aquellos que son buenos para obtenerlo mantienen en secreto su forma de lograrlo.¹ Para saber si usted piensa que su ambiente laboral es político, resuelva la siguiente autoevaluación.

Un tema importante de este capítulo es que el poder y la conducta política son procesos naturales en cualquier grupo u organización. Por consiguiente, para entender el comportamiento organizacional es necesario saber cómo se adquiere y se ejerce el poder. Aunque quizás usted haya escuchado la frase "el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente", el poder no necesariamente es negativo. Como señaló un autor, la mayoría de medicinas serían mortales si se tomaran en la dosis equivocada, en tanto que miles de personas fallecen cada año en accidentes automovilísticos, pero no abandonamos los fármacos ni los automóviles por los riesgos asociados con ellos. En cambio, vemos el peligro como un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a usar tales fuerzas en forma productiva.² Lo mismo se aplica al poder. Es una realidad de la vida organizacional, y no hay modo de que desaparezca. Además, al aprender cómo funciona el poder en las organizaciones, usted podrá usar su conocimiento para ser un gerente más eficaz.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

¿Qué tan político es mi ambiente laboral?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.F1 (Is My Workplace Political?); si usted no labora actualmente, hágalo pensando en el último trabajo que haya tenido, y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué puntuación obtuvo con respecto a las de sus compañeros? ¿Piensa que sea exacta? ¿Por qué?
2. ¿Cree que un lugar de trabajo con política sea malo? ¿Por qué?
3. ¿Qué factores hacen que su ambiente laboral sea político?

Una definición de poder

- 1 Definir *poder* y comparar el liderazgo con el poder.

El **poder** es la capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B* de manera que este actúe de acuerdo con los deseos de *A*.³

Entonces, alguien puede tener poder sin utilizarlo, ya que es una capacidad o un potencial. Quizás el aspecto más relevante del poder sea que es una función de **dependencia**. Cuanto más *B* dependa de *A*, mayor será el poder de *A* en la relación.

A la vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe *B* en la importancia que da *B* a la(s) alternativa(s) que *A* controla. Un individuo tendrá poder sobre usted únicamente si aquel controla algo que usted desea. Si usted busca obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único catedrático que lo imparte, él tiene poder sobre usted. Sus alternativas son muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si estudia una carrera con dinero que tan solo aportan sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos ejercen sobre usted: depende de su ayuda económica. No obstante, una vez que se gradúe de la escuela, consiga un trabajo y logre un buen ingreso, el poder de sus padres se reducirá bastante. ¿Cuántos de nosotros hemos sabido o escuchado acerca de un pariente rico que controla a gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de “dejarlos fuera de su testamento”?

Un estudio sugiere incluso que la gente poderosa sería más hábil para mentir debido a que confía más en su estatus. Unos investigadores asignaron a unos sujetos experimentales oficinas más grandes y mayor autoridad, en tanto que otro grupo recibió oficinas más pequeñas y menor autoridad. A la mitad de los individuos de cada condición se les dijo que robaran un billete de \$100 y que convencieran a un entrevistador de no haberlo tomado. Si eran capaces de engañar al entrevistador, podrían quedarse con el dinero. Los sujetos con posiciones de poder mostraron menores señales de deshonestidad y estrés, como tartamudeo y encogimiento de hombros al mentir quizás porque se sentían menos dependientes de los demás. Recuerde que esta simulación tan solo implicó un poder hipotético y manipulado de manera experimental, así que imagine los efectos que hay cuando interviene un poder real.⁴

En un contexto laboral, otro estudio investigó cómo responden los individuos ante el desempeño deficiente de un subalterno que depende de ellos.⁵ Para el estudio, se creó un modelo de laboratorio de una revisión del desempeño, donde los participantes interpretaron el rol de gerentes poderosos o sin poder. ¿El resultado? Los gerentes con poder eran más proclives a responder ante los trabajadores con un bajo desempeño confrontándolos directamente o animándolos de manera abierta a que buscaran capacitación para mejorar. Los gerentes con menor poder utilizaron estrategias para no confrontar al trabajador con bajo desempeño, como compensar el desempeño deficiente o evitar por completo al individuo; en otras palabras, tenían menos probabilidades de involucrarse de forma activa en un conflicto potencial con el subalterno, posiblemente porque estarían más vulnerables si este quisiera “vengarse” por la retroalimentación negativa.

Comparación entre liderazgo y poder

La comparación cuidadosa de la descripción del poder con la descripción del liderazgo del capítulo 12 revela que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas grupales.

¿Qué diferencias hay entre los dos términos? El poder no requiere de compatibilidad entre las metas, sino únicamente dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente, mientras que el poder no. Otra diferencia consiste en que las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayo-

poder Capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B*, de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de *A*.

dependencia Relación de *B* con respecto de *A* cuando *A* posee algo que *B* requiere.

ría, hacen hincapié en el estilo. Buscan responder preguntas como las siguientes: ¿Cuánto apoyo debería dar el líder? ¿Cuántas decisiones tendrían que compartirse con los seguidores? En contraste, las investigaciones sobre el poder se enfocan en las tácticas para lograr obediencia; van más allá del individuo en el ejercicio del poder, ya que tanto los grupos como los individuos pueden utilizar el poder para controlar a otros individuos o grupos.

Bases del poder

2 Comparar las cinco bases del poder.

¿De dónde surge el poder? ¿Qué es lo que permite que un individuo o un grupo ejerzan influencia sobre los demás? Responderemos las preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales —formal y personal—, para luego desglosar cada una en categorías más específicas.⁶

Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.

Poder coercitivo El poder coercitivo depende del temor a los resultados negativos que ocurrirían por la falta de obediencia. Se basa en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas como provocar dolor, generar frustración al restringir el movimiento, o controlar por la fuerza las necesidades fisiológicas básicas o de seguridad.

A nivel organizacional, *A* tiene poder coercitivo sobre *B* si *A* lo puede despedir, suspender o degradar, suponiendo que *B* valora su trabajo. Si *A* puede asignar a *B* actividades laborales que *B* considera desagradables o trata a *B* de una forma que *B* considera vergonzosa, entonces *A* tiene poder coercitivo sobre *B*. El poder coercitivo también surge de la posesión de información clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan pueden hacer que estos sean dependientes de aquellos.

Poder de recompensa Lo opuesto al poder coercitivo es el poder de recompensa. Las personas obedecen porque hacerlo les trae beneficios; el individuo que distribuye recompensas que otros consideran valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser económicas, como controlar la tasa salarial, los aumentos y los bonos; o no económicas, incluyendo el reconocimiento, los ascensos, la asignación de actividades interesantes, colegas amistosos, y turnos de trabajo preferentes o territorios de ventas codiciados.⁷

Poder legítimo En los grupos formales y en las organizaciones, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea el poder legítimo, que representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos de la organización, con base en la posición estructural dentro de ella.

El poder legítimo es más amplio que el poder coercitivo y de recompensa. En específico, implica que los miembros acepten la autoridad de un puesto de trabajo. Se asocia tanto el poder al concepto de jerarquía, que el simple hecho de dibujar líneas más largas en un organigrama haría que las personas sintieran que los líderes son especialmente poderosos y, cuando se describe a un ejecutivo poderoso, los individuos tienden a colocarlo en una posición más elevada al diseñar un organigrama.⁸ Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de navío (suponiendo que sus directrices sean vistas como portadoras de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

Poder personal

Muchos de los diseñadores de microprocesadores más competitivos y productivos en Intel tienen poder, aunque no sean gerentes ni tengan poder formal. Lo que poseen es **poder personal**, que se deriva de las características únicas de un individuo. Existen dos bases de poder personal: la experiencia, y el respeto y la admiración de los demás.

Poder del experto El **poder del experto** es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, las habilidades especiales o los conocimientos. Conforme las funciones se vuelven más especializadas, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general, se acepta que los médicos tienen la pericia y, por lo tanto, el poder del experto: la mayoría de la gente sigue el consejo del médico. Los expertos en computadoras, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas tienen poder como resultado de su pericia.

Poder referente El **poder referente** se basa en la identificación con un individuo que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle.

El poder referente se desarrolla por la admiración del otro y el deseo de ser como esa persona. Este concepto ayuda a explicar, por ejemplo, el motivo por el cual se pagan millones de dólares a las celebridades para que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la elección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito. Con un poco de práctica, tal vez usted y yo podríamos transmitir el mismo mensaje de ventas que esas celebridades, pero el público consumidor no nos identificaría ni a usted ni a mí. Sin embargo, algunos individuos que no ocupan puestos de liderazgo formal adquieren poder referente e influyen en los demás a causa de su dinamismo carismático, a su simpatía y a los efectos emocionales que tienen sobre los demás.

Mark Parker, vicepresidente de Nike, tiene el poder del experto. Desde que se unió a Nike en 1979 como diseñador de calzado, Parker ha participado en muchas de las innovaciones de diseño más significativas de la empresa. En Nike sus principales responsabilidades y puestos de liderazgo corresponden a la investigación, el diseño y el desarrollo de productos. La compañía depende de la pericia de Parker para dirigir las iniciativas de innovación y establecer la estrategia corporativa, con la finalidad de lograr el crecimiento de su portafolio de negocios global, que incluye Converse, Nike Golf y Cole Haan. En la fotografía, Parker aparece en el lanzamiento de Considered Design de Nike, durante una conferencia de prensa sobre los productos más recientes de la compañía, los cuales combinan sustentabilidad e innovación.



Fuente: Mark Lennihan/AP Images.

poder coercitivo Base del poder que depende del temor a los resultados negativos por la falta de obediencia.

poder de recompensa Obediencia lograda con base en la capacidad de distribuir recompensas que los demás consideran valiosas.

poder legítimo El que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

poder personal Influencia que se deriva de las características de un individuo.

poder del experto Influencia que se basa en habilidades o conocimientos especiales.

poder referente Influencia que se basa en la identificación con una persona que cuenta con recursos o rasgos personales deseables.

¿Cuáles bases del poder son más eficaces?

De las tres bases de poder formal (coercitivo, de recompensa y legítimo) y las dos bases del poder personal (del experto y referente), ¿cuál es más importante tener? Las investigaciones sugieren con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. El poder del experto y el referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores con sus supervisores, su compromiso organizacional y su desempeño; mientras que el poder de recompensa y el legítimo parecen no relacionarse con tales resultados. Una fuente del poder formal —el coercitivo— en realidad podría resultar contraproducente debido a que se relaciona negativamente con la satisfacción y el compromiso de los empleados.⁹

Considere la compañía de Steve Stoute, Translation, que vincula a estrellas populares con corporaciones que desean promover sus marcas. Stoute ha relacionado a Gwen Stefani con HP, a Justin Timberlake con McDonald's, a Beyoncé Knowles con Tommy Hilfiger, y a Jay-Z con Reebok. El negocio de Stoute parece basarse en el poder referente. El trabajo de su compañía consiste en utilizar la credibilidad de esos artistas y cantantes para llegar a la cultura de los jóvenes.¹⁰ En otras palabras, los consumidores adquieren productos relacionados con personajes de moda porque desean imitarlos e identificarse con ellos.

Poder y justicia percibida

Los individuos con posiciones de poder suelen ser más culpados por sus fracasos y más reconocidos por sus éxitos, que quienes gozan de menos poder. De la misma forma, los estudios sugieren que los líderes y los gerentes que ocupan puestos de poder pagan mayores costos por ser injustos y obtienen mayores beneficios por ser justos.¹¹ En específico, se deposita mayor confianza en las autoridades cuando tienen mucho poder y se considera que sus organizaciones operan con justicia, y son menos confiables cuando tienen mucho poder y se considera que sus organizaciones operan de forma injusta. Así, parece que las personas piensan que los líderes poderosos deberían ser los responsables de establecer las políticas organizacionales y de modificar las reglas injustas, y si no logran hacerlo, se les percibe de forma especialmente negativa.

Dependencia: La clave para el poder

El aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. En esta sección, se demuestra que comprender la dependencia sirve para entender el poder mismo.

El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *Cuanto mayor sea la dependencia de B en A, mayor poder tendrá A sobre B.* Cuando usted posee algo que otros requieren pero que solo usted controla, los hace dependientes de usted y, por lo tanto, adquiere poder sobre ellos.¹² Si algo existe en abundancia, poseerlo no incrementará el propio poder aunque, como dice el antiguo refrán, “en tierra de ciegos, ¡el tuerto es rey!”. Por el contrario, cuanto más amplíe sus propias opciones, menos poder pondrá en las manos de otros. Esto explica por qué la mayoría de organizaciones utilizan a diversos proveedores en vez de dar su negocio a uno solo. También explica por qué tantas personas aspiran a ser económicamente independientes. La independencia reduce el poder que otros tendrían para limitar nuestro acceso a oportunidades y a recursos.

¿Qué crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible.¹³

Importancia Si nadie quiere lo que usted posee, no se creará dependencia. Por ejemplo, como las organizaciones tratan al máximo de evitar la incertidumbre,¹⁴ se esperaría que los individuos o grupos capaces de amortiguar la incertidumbre se perciban como controladores de un recurso importante. Un estudio de organizaciones industriales reveló que sus departamentos de marketing eran calificados de manera consistente como los más poderosos.¹⁵ El investigador concluyó que la incertidumbre más crítica que enfrentaban estas empresas era la venta de sus productos, lo cual sugiere que los ingenieros, como grupo, serían más poderosos en la empresa de tecnología Matsushita que en el gigante de productos de consumo Procter & Gamble. Parece que tales inferencias tienen una validez general. Matsushita, una organización muy orientada hacia la tecnología, depende significativamente de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y la calidad de sus productos, lo cual los convierte en un grupo poderoso. En Procter & Gamble, lo importante es el marketing, y los encargados de esa actividad conforman el grupo ocupacional con mayor poder.

Escasez Ferruccio Lamborghini, creador de los superautomóviles exóticos que aún llevan su nombre, conocía la importancia de la escasez y la utilizó para su beneficio durante la Segunda Guerra Mundial. Lamborghini se encontraba en Rodas con el ejército italiano. Sus superiores estaban impresionados con sus habilidades mecánicas, ya que había demostrado una capacidad asombrosa para reparar tanques y vehículos que nadie más tenía. Después de la guerra, admitió que su habilidad se debía básicamente al hecho de ser la primera persona en la isla en recibir los manuales de reparación, que había memorizado y después destruido para volverse indispensable.¹⁶

La relación entre escasez y dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. En las ocupaciones donde la oferta de mano de obra es baja con respecto a la demanda, los trabajadores pueden negociar paquetes de salarios y prestaciones mucho más atractivos que quienes realizan labores donde abundan los

Mary Pochobradsky (al centro) tiene un puesto de poder en Procter & Gamble, ya que es directora de marketing de Norteamérica de sus productos para telas, incluyendo la marca Downy, una de las 24 marcas de la empresa que genera más de mil millones anuales en ventas. En la fotografía, Mary presenta una nueva campaña de marketing para la marca Downy, con 50 años de antigüedad, que incluye anuncios en televisión y en redes sociales, así como una exhibición en vivo en una tienda Macy's con el comediante Mike Birbiglia. En las compañías de productos de consumo como P&G, los mercadólogos constituyen el grupo laboral más poderoso, ya que controlan un recurso importante: la venta de los productos.



candidatos. En la actualidad, los administradores de universidades no tienen problemas para encontrar profesores de inglés. En cambio, el mercado de analistas de sistemas de redes es muy pequeño, con mucha demanda y una oferta limitada. El poder de negociación de los profesores de ingeniería en computación les permite conseguir sueldos más altos y cargas docentes más ligeras, así como otras prestaciones atractivas.

Imposibilidad de sustitución Cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor poder dará su control. En las universidades donde hay una gran presión para que los catedráticos publiquen, cuanto más reconocimiento reciban los profesores por sus publicaciones, mayor será su rotación, ya que otras universidades buscan académicos que tengan muchas publicaciones y que sean muy notorios. Aunque los cargos vitalicios pueden alterar tal relación al restringir las alternativas de los directores de departamento, los profesores que tienen pocas publicaciones o ninguna muestran menor rotación y están más influidos por sus jefes.

Tácticas del poder

3 Explicar el papel de la dependencia en las relaciones de poder.

¿Qué **tácticas de poder** utilizan las personas para convertir las bases del poder en acciones específicas? ¿Qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o empleados? En esta sección se revisan opciones tácticas comunes, así como las condiciones en las cuales una resulta más eficaz que otra.

Las investigaciones han identificado nueve tácticas de influencia distintas:¹⁷

- **Legitimidad.** Basarse en la propia posición de autoridad, o afirmar que una petición concuerda con las políticas o reglas organizacionales.
- **Persuasión racional.** Dar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.
- **Peticiones inspiradoras.** Desarrollar un compromiso emocional al apelar a valores, necesidades, esperanzas y anhelos del otro.
- **Consulta.** Aumentar el apoyo del otro al involucrarlo en la decisión de qué se hará para lograr lo planeado.
- **Intercambio.** Recompensar al otro con beneficios o favores a cambio de acceder a una petición.
- **Peticiones personales.** Solicitar obediencia con base en la amistad o la lealtad.
- **Congraciamiento.** Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
- **Presión.** Uso de alertas, exigencias repetidas y amenazas.
- **Coaliciones.** Solicitar la ayuda o el apoyo de otras personas para persuadir al otro y que esté de acuerdo.

Algunas tácticas son más eficaces que otras. La persuasión racional, las peticiones inspiradoras y la consulta tienden a ser más eficaces, sobre todo cuando el público está muy interesado en los resultados de un proceso de decisión. La presión suele ser contraproducente y, de las nueve tácticas, por lo general es la menos eficaz.¹⁸ También se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usan dos o más tácticas en conjunto, o bien, de forma secuencial, siempre y cuando las alternativas sean compatibles.¹⁹ El uso de la legitimidad y el congraciamiento pueden reducir las reacciones negativas cuando se apela a usarlas para determinar los resultados, pero únicamente cuando al público en realidad no le importa el resultado de un proceso de decisión o cuando la política es rutinaria.²⁰

Consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con la persuasión racional: comparar su salario con el de sus colegas, comentar acerca de la oferta de trabajo de un competidor, o bien, presentar resultados objeti-

vos que demuestren su rendimiento. Kitty Dunning, vicepresidente de Don Jagoda Associates, obtuvo un aumento de 16 por ciento cuando envió por correo electrónico a su jefe cifras que demostraban que ella había logrado incrementar las ventas.²¹ También se puede hacer buen uso de calculadores de salario como Salary.com para comparar el propio con otros similares.

Sin embargo, la eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de su dirección.²² Como se observa en la figura 13-1, la persuasión racional es la única táctica eficaz en todos los niveles organizacionales. Las exhortaciones inspiradoras funcionan mejor como táctica de influencia descendente con los subordinados. Cuando la presión funciona, únicamente suele ser en sentido descendente. Las peticiones personales y las coaliciones funcionan mejor como una influencia lateral. Otros factores que afectan la eficacia de la influencia incluyen la secuenciación de las tácticas, las habilidades personales para usar la táctica y la cultura organizacional.

Una persona tiene más probabilidades de ser eficaz si comienza con tácticas “más suaves”, que se basan en el poder personal, como las peticiones personales e inspiradoras, la persuasión racional y la consulta. Si estas fallan, puede recurrir a tácticas “más duras”, como el intercambio, las coaliciones y la presión, que enfatizan el poder formal, e implican costos y riesgos mayores.²³ Resulta interesante que el uso de una sola táctica suave es más eficaz que el de una sola táctica dura, y la combinación de dos tácticas suaves o una táctica suave y la persuasión racional es más útil, que cualquier táctica por sí misma o la combinación de tácticas duras.²⁴ La eficacia de las tácticas depende del público.²⁵ La gente especialmente proclive a obedecer con tácticas de poder suaves tiende a ser más reflexiva y a tener una motivación intrínseca, además de mostrar un alto nivel de autoestima y un mayor deseo de control. Los individuos que tienden a obedecer con tácticas de poder duras están más orientados a la acción, tienen una motivación más extrínseca y están más enfocados en llevarse bien con los demás, que en salirse con la suya.

Los habitantes de diferentes países prefieren distintas tácticas de poder.²⁶ Los habitantes de países individualistas suelen ver el poder en términos personalizados y como un medio legítimo para conseguir sus fines personales, en tanto que los individuos de países colectivistas ven el poder en términos sociales y como un medio legítimo para ayudar a los demás.²⁷ Un estudio que comparó a gerentes de Estados Unidos con gerentes de China encontró que los primeros prefieren un argumento racional, mientras que los gerentes chinos prefieren tácticas de coalición.²⁸ Tales diferencias tienden a ser consistentes con los valores de esas dos naciones. La razón es consistente con la preferencia de los estadounidenses por la confrontación directa y la persuasión racional al influir en los demás y resolver las diferencias; en tanto que las tácticas de coalición coinciden con las preferencias de los chinos por enfrentar solicitudes difíciles o polémicas con métodos indirectos.

Figura 13-1

Tácticas del poder preferidas según la dirección de la influencia

Influencia ascendente	Influencia descendente	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Peticiones Inspiradoras	Consulta
	Presión	Congraciamiento
	Consulta	Intercambio
	Congraciamiento	Legitimidad
	Intercambio	Peticiones personales
	Legitimidad	Coaliciones

Distancia del poder e innovación

A lo largo de este libro, encontrará un gran número de investigaciones internacionales acerca de las diferencias que existen entre las culturas individualistas y colectivistas. También es probable que las diferencias con respecto a la distancia del poder entre los países afecten el comportamiento organizacional. La *distancia del poder* es el grado en que los individuos con pocos niveles de poder en la sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya con igualdad. Las culturas con una elevada distancia del poder tienden a mostrar una mayor diferenciación entre los líderes y los seguidores en las organizaciones, así como una menor distribución del poder entre los empleados y los altos ejecutivos.

¿Cómo afecta la distancia del poder al desarrollo y la implementación de nuevas ideas en las organizaciones? Un estudio que evaluó datos de 212 empresas

chinas encontró que los mecanismos de control y las reglas estrictas en organizaciones con mayor distancia del poder tienden a asociarse con menores niveles de intercambio de información y experimentación. Esto implica menores oportunidades para la creación de nuevos conocimientos, cuando la distancia del poder es muy grande.

Es probable que la distancia del poder también restrinja la implementación de nuevas prácticas en el lugar de trabajo. Un estudio realizado en 16 naciones europeas, con diferentes niveles de distancia del poder, reveló que las prácticas laborales innovadoras como rotación de puestos, equipos autónomos, autonomía laboral y comunicación ascendente eran menos comunes en países con una mayor distancia del poder. Se obtuvieron resultados similares en un estudio de 743 trabajadores de Turquía. Esta

tendencia hacia una menor dotación de facultades en las culturas con mayor distancia del poder tal vez refleje una mayor preferencia, entre trabajadores y gerentes, por relaciones sociales jerárquicas. Sin embargo, esto puede tener un precio, ya que las prácticas que refuerzan la autonomía y comparten el poder tienen más probabilidades de generar una mayor innovación.

Fuentes: Basado en A. Olló-López, A. Bayo-Moriones y M. Larraz-Kintana, "The Impact of Country Level Factors on the Use of New Work Practices", *Journal of World Business* 46, núm. 3 (2011), pp. 394-403; D. Wang, Z. Su y D. Yang, "Organizational Culture and Knowledge Creation Capability", *Journal of Knowledge Management* 15, núm. 3 (2011), pp. 363-373; y N. D. Çakar y A. Ertürk, "Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment", *Journal of Small Business Management* 48, núm. 3 (2010), pp. 325-359.

tos. Las investigaciones también han demostrado que los individuos de culturas occidentales individualistas tienden a exhibir más conductas para el beneficio personal (como la autopromoción), que los individuos de culturas orientales más colectivistas.²⁹

Las personas tienen diferentes **habilidades políticas**, es decir, la capacidad para influir en los demás para que favorezcan sus objetivos. Los individuos con habilidades políticas utilizan todas las tácticas de influencia con mayor eficacia. También parece que las habilidades políticas son más útiles cuando el riesgo es mayor, como sucede cuando el individuo es responsable de importantes resultados organizacionales. Por último, las personas con habilidades políticas son capaces de ejercer su influencia sin que los demás lo detecten, lo cual es un elemento fundamental para ser eficaz (es dañino ser etiquetado como individuo político).³⁰ Sin embargo, parece que estos individuos también son más capaces de utilizar sus habilidades políticas en entornos marcados por menores niveles de justicia procedimental y distributiva. Cuando una organización está dirigida con reglas abiertas y aplicadas con justicia, sin favoritismos ni sesgos, las habilidades políticas se relacionan de manera negativa con las puntuaciones del desempeño laboral.³¹

Por último, sabemos que las culturas dentro de las organizaciones tienen muchas diferencias; algunas son cálidas, relajadas y alentadoras, mientras que otras son formales y conservadoras. Algunas fomentan la participación y la consulta, otras alienan la razón, e incluso otras más utilizan la presión. Los individuos que se ajustan a la cultura de la organización tienden a ganar mayor influencia.³² En específico, la gente extrovertida suele tener mayor influencia en las organizaciones orientadas a equipos, y los individuos muy escrupulosos tienen mayor influencia en compañías que valoran el trabajo individual en actividades técnicas. Las personas que se ajustan a la cultura obtienen influencia ya que logran desempeñarse muy bien en las áreas que se consideran más importantes para el éxito. En otras palabras, son influyentes porque son competentes. De esta manera, la propia organización influye en el subconjunto de tácticas de poder que se considera más aceptable.

Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo

4 Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, así como sus contingencias.



Fuente: Bill Greeblatt/UPI/Newscom.

Un tribunal federal indemnizó a esta joven mujer con cerca de \$95 millones por una demanda de acoso sexual en contra de su empleador Aaron's Rents. Ella reportó que su supervisor, el gerente general de la tienda, la hostigó sexualmente con conductas como propuestas obscenas y contacto sexual físico no deseado. La mujer argumentó que llamó a la línea telefónica de denuncias de la compañía para reportar el acoso, pero que el investigador nunca se puso en contacto con ella, y que le fue negado un ascenso por quejarse del comportamiento de su jefe. En su veredicto, el jurado declaró al supervisor culpable de agresión y abuso; y a la compañía responsable, de supervisión negligente, acoso sexual, así como de causar tensión emocional deliberada.

El acoso sexual es indebido y también puede ser costoso para los empleadores. Habría que preguntar a los ejecutivos de Walmart, del Banco Mundial y de las Naciones Unidas.³³ Mitsubishi pagó \$34 millones para resolver un caso de acoso sexual. Y una antigua gerente de UPS ganó una demanda de \$80 millones contra la empresa por estimular un ambiente de trabajo hostil, cuando se negó a atender sus quejas por hostigamiento sexual. Desde luego, no únicamente las organizaciones grandes se meten en problemas; un tribunal otorgó a Janet Bianco, enfermera del Flushing Hospital de Nueva York, \$15 millones por el acoso del que fue víctima a manos del doctor Matthew Miller. Después de escuchar el veredicto, Bianco declaró: "Creo que la gente se toma a la ligera cuando se le habla de acoso sexual. No entiende cómo afecta tu vida, no solo en el trabajo, sino en tu casa y con tus amigos".³⁴

Además de los riesgos legales del acoso sexual, es evidente que puede tener un impacto negativo sobre el ambiente de trabajo. El hostigamiento sexual afecta de manera negativa las actitudes laborales, y provoca que quienes se sienten hostigados se alejen de la organización. En muchos casos, el reporte del acoso sexual no mejora la situación porque la organización responde de manera negativa o ineficiente. Cuando los líderes de las compañías realizan esfuerzos honestos por detener el acoso, los resultados son mucho más positivos.³⁵

El **acoso sexual** se define como cualquier actividad no deseada de naturaleza sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente laboral hostil. La Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ayudó a aclarar esta definición al agregar una prueba fundamental para determinar si ocurrió un acoso sexual: cuando los comentarios o el comportamiento en un ambiente de trabajo "sean percibidos de manera razonable y se consideren hostiles o abusivos".³⁶ No obstante, sigue habiendo desacuerdo en lo que constituye *específicamente* el acoso sexual. En general, las organizaciones han progresado y ya limitan formas explícitas de acoso sexual, incluyendo el contacto físico no deseado, insistir en conseguir una cita cuando quedó claro que la persona no está interesada, y la amenaza de que el empleado perderá su fuente de trabajo si rechaza una propuesta sexual. En la actualidad, es probable que los problemas adquieran formas más sutiles de acoso sexual: miradas o comentarios no deseados, chistes obscenos, objetos sexuales colocados como adorno en el lugar de trabajo, o interpretaciones equivocadas de dónde termina la amistad y comienza el hostigamiento.

Un estudio reciente concluyó que 58 por ciento de las mujeres reportaron haber sido objeto de comportamientos potencialmente hostigadores, y 24 por ciento afirmaron haber experimentado acoso sexual en el trabajo.³⁷ Otra investigación sugiere que, a pesar de la gran atención de los medios de comunicación y la capacitación ofrecida, la percepción de los niveles de hostigamiento sexual se ha mantenido bastante estable desde la década de 1990.³⁸ Un problema de los informes es que el acoso sexual depende, hasta cierto punto, de la percepción del observador. Las mujeres son más proclives que los hombres a considerar que una conducta o un conjunto de conductas constituyen acoso sexual. Es menos probable que los hombres vean hostigamiento en conductas como besar a alguien, solicitar una cita o hacer bromas con estereotipos de género. Como señalaron los autores de un estudio: "Aunque ha habido progresos en definir el acoso sexual, todavía no está claro qué perspectiva se debería considerar".³⁹ Individuos que se ofrecieron como testigos de hostigamiento sexual también descubrieron que las quejas de víctimas

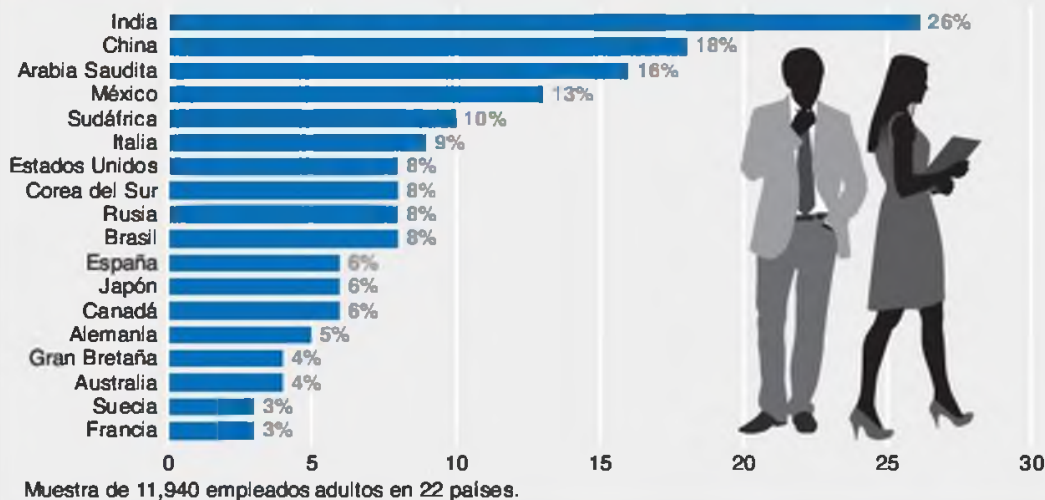
habilidades políticas Capacidad de influir en los demás para buscar alcanzar objetivos personales.

acoso sexual Cualquier actividad no deseada de carácter sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil.

Encuesta de CO

Los reportes de acoso sexual difieren en cada país

Porcentaje de individuos que indican haber sido hostigados sexualmente en el trabajo ...



Fuente: J. Wright, "Physical Assault and Sexual Harassment in the Workplace", Ipsos Global Advisory (12 de agosto de 2010), descargado el 20 de junio de 2011, de www.ipsos-na.com/.

que adoptaban un tono agresivo o pasivo al plantearlas se consideraban menos factibles, que las de víctimas que adoptaban un tono más neutral.⁴⁰ Esta investigación sugiere que todas las personas no serán totalmente objetivas cuando escuchan quejas de acoso sexual, al tomar en cuenta el tono de la víctima que denuncia, en lugar de basarse simplemente en los hechos del caso. Lo mejor es ser cuidadosos y evitar cualquier comportamiento que pueda considerarse acoso, incluso si no es intencional. Debemos estar conscientes de que lo que uno considera una broma inocente o un abrazo puede ser visto como acoso por la otra persona.

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es fundamental para entender el acoso sexual,⁴¹ ya sea que este provenga de un supervisor, un colega o un subalterno. Y es más probable que el hostigamiento sexual ocurra cuando hay grandes diferencias de poder. Un binomio supervisor-trabajador es el mejor ejemplo de una relación de poder desigual, donde el poder formal da al supervisor la capacidad de recompensar y obligar. Como los empleados quieren recibir evaluaciones del desempeño favorables, incrementos de salario, entre otras cuestiones, está claro que los supervisores controlan los recursos que los individuos consideran importantes y escasos. De esta manera, el acoso sexual por parte del jefe suele provocar la mayor cantidad de dificultades a las víctimas. Si no hay testigos, es la palabra de la víctima contra la del acosador. ¿Ese jefe ha hostigado a otras personas? Si es así, ¿lo denunciarán o tendrán miedo de una venganza? En un estudio realizado en Suiza, un grupo de hombres con altos niveles de sexismo hostil reportaron mayores intenciones de hostigar sexualmente en compañías que tenían bajos niveles de justicia, lo cual sugiere que el hecho de carecer de políticas y procedimientos consistentes para todos los trabajadores en realidad incrementaría la frecuencia del acoso sexual.⁴²

Las mujeres que ocupan puestos de poder en una organización pueden ser víctimas de acoso sexual por parte de hombres que ocupan puestos con menos poder, aunque esta situación no ha recibido tanta atención como el hostigamiento por parte de un supervisor. El empleado devalúa a la mujer con poder al destacar estereotipos de género tradicionales que reflejan aspectos negativos (como desesperanza, pasividad o falta de compromiso profesional), generalmente en un intento por tener más poder que ella o reducir las diferencias de poder. También existen cada vez más casos de mujeres en puestos de poder que hostigan a empleados masculinos.

Dilema ético

¿Se debería prohibir cualquier conducta sexual en el trabajo?

La dificultad para vigilar y definir el acoso sexual en el trabajo ha provocado que algunas organizaciones vayan más allá de desalentar conductas explícitas de hostigamiento sexual. Compañías que van desde Walmart y Staples hasta Xerox han impuesto medidas disciplinarias a empleados por romances en el trabajo, y establecido políticas que prohíben las relaciones románticas jerárquicas, como en el caso de un(a) supervisor(a) y un(a) subalterno(a). La idea es que este tipo de relaciones tienen un potencial de abuso de poder tan grande, que es imposible que sean consensuales durante periodos largos. Encuestas realizadas por la Society of Human Resource Management sugieren que las preocupaciones por el acoso sexual potencial y menores niveles de productividad han motivado la prohibición de romances en el lugar de trabajo. Sin embargo, los especialistas en ética y en derecho han cuestionado algunas políticas "contra el romance", debido a que son autoritarias o a que invaden la privacidad de los trabajadores.

¿Qué indican las investigaciones sobre el comportamiento organizacional acerca de las conductas sexuales *consensuadas* en el lugar de trabajo? Un estudio de más de 1,000 individuos reveló que el 40 por ciento había estado expuesto a algún tipo de conducta sexual durante el último año. Contrario a la idea de que cualquier conducta sexual en el trabajo es negativa, algunas mujeres y muchos hombres reportaron haber disfrutado la experiencia. Sin embargo, el verse expuesto a conductas sexuales en el trabajo se relaciona de manera negativa con el desempeño y el bienestar psicológico. Tal vez las personas reporten que lo disfrutaron, aunque de cualquier modo afecte negativamente su bienestar y la productividad.

Cuando considere el establecimiento de una política para el acoso sexual en su organización, basada en la prohibición de los romances en el escenario laboral, considere las siguientes preguntas:

1. ¿Existen problemas potenciales para vigilar y hacer cumplir una política tan detallada con todos los trabajadores?

2. ¿La organización tiene derecho a determinar de manera activa los tipos de conductas que los empleados realizan voluntariamente fuera del lugar de trabajo?

3. ¿La política podría redactarse de una manera menos restrictiva, como prohibir a los empleados que trabajan de forma estrecha tener romances en el trabajo? De esta forma, la compañía sería capaz de transferir a los empleados que están involucrados en una relación, para que no trabajen directamente, con la finalidad de que permanezcan en la organización y de que se respete su privacidad personal.

Fuentes: Basado en J. L. Berdahl y K. Aquino, "Sexual Behavior at Work: Fun or Folly?" *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 1 (2009), pp. 34-47; y C. Boyd, "The Debate over the Prohibition of Romance in the Workplace", *Journal of Business Ethics* 97, núm. 2 (2010), pp. 325-338

Un análisis reciente de la literatura demuestra el daño causado por el acoso sexual. Como era de esperarse, una de sus consecuencias es que las víctimas reportan menor satisfacción laboral y menor compromiso con la organización. El hostigamiento sexual socava su salud mental y física, y también reduce la productividad en su grupo de trabajo. Los autores del estudio concluyen que el acoso sexual "está asociado de forma significativa y sustancial con un conjunto de daños".⁴³

El acoso sexual causa estragos en las organizaciones, sin mencionar a las víctimas, pero puede evitarse. El papel del gerente es fundamental. A continuación se mencionan algunas formas en que los gerentes pueden protegerse a sí mismos y a sus trabajadores del hostigamiento sexual:

1. Asegúrese de que exista una política activa que defina lo que constituye acoso sexual, que informe a los trabajadores que pueden ser despedidos si hostigan a otra persona, y que establezca los procedimientos para presentar quejas.
2. Tranquilece a los empleados indicándoles que no sufrirán venganzas si entablan una queja.
3. Investigue todas las quejas, e informe a los departamentos jurídico y de recursos humanos.
4. Asegúrese de disciplinar o despedir a los ofensores.
5. Organice seminarios internos para concientizar a los empleados sobre los diversos aspectos del acoso sexual.

Lo importante es saber que los gerentes son responsables de proteger a sus subalternos de un ambiente de trabajo hostil, pero también necesitan protegerse a sí mismos. Es probable que los gerentes no sepan que uno de sus empleados está siendo hostigado sexualmente, pero su desconocimiento no los protege ni a ellos ni a su organización. Si los investigadores piensan que un gerente pudo haber sabido que había acoso, tanto él como la compañía se considerarán responsables.

Política: El poder en acción

5 Demostrar la conexión entre el acoso sexual y el abuso de poder.



Fuente: Kyodo News/AP Images.

Después de que el oficial de policía Toshiro Semba (en el centro) delató a sus jefes en el departamento de policía, le retiraron el arma, argumentando que era demasiado inestable a nivel emocional para llevarla, y le asignaron labores de oficina. Semba reveló que durante décadas sus superiores redactaron informes falsos para obtener fondos públicos, los cuales utilizaron después para su beneficio personal. Un tribunal de distrito en Japón determinó que el trato que recibió Semba era una venganza por evidenciar la corrupción. Por tradición, en Japón los informantes se consideran traidores, y la revelación de mala conducta se ve como una traición a sus superiores. Sin embargo, esta percepción de la denuncia como un comportamiento político está cambiando, debido a que empleados como Semba ahora reciben un reconocimiento por hacer lo correcto al revelar conductas ilícitas, corruptas o poco éticas en el lugar de trabajo.

Cuando los individuos se reúnen en grupos, se ejerce poder. La gente busca hacerse de un nicho donde tenga influencia, logre recompensas y progrese profesionalmente. Cuando en las organizaciones los empleados convierten su poder en acción, se dice que intervienen en la política. Aquellos con habilidades políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder de manera eficaz.⁴⁴

Definición de política organizacional

No faltan definiciones de *política organizacional*. En esencia, este tipo de políticas se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales.⁴⁵ Para nuestros fines, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la compañía.⁴⁶

Esta definición abarca lo que la mayoría de la gente quiere decir cuando habla de la política organizacional. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados para la toma de decisiones. Nuestra definición es lo bastante amplia como para incluir diversas conductas políticas, como retener información clave para quienes toman decisiones, formar una coalición, delatar, esparcir rumores, filtrar a los medios información confidencial, intercambiar favores con otros miembros de la organización buscando un beneficio mutuo, y cabildear a favor o en contra de un individuo o una alternativa de decisión en particular.

La realidad de la política

Entrevistas con gerentes experimentados indican que la mayoría cree que el comportamiento político es una parte importante de la vida organizacional.⁴⁷ Algunos gerentes reportan que cierto uso del comportamiento político es tanto ético como necesario, siempre y cuando no dañen a alguien más de manera directa. Describen la política como un mal necesario y creen que la persona que *nunca* utiliza el comportamiento político enfrentaría muchas dificultades para obtener resultados. La mayoría también indica que nunca recibieron capacitación para utilizar el comportamiento político de manera eficaz. Sin embargo, quizás usted se pregunte si la política debe existir. ¿Es posible que exista una organización sin política? Es *posible*, aunque escasamente probable.

Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos con valores, metas e intereses diferentes.⁴⁸ Esto establece un potencial de conflicto en cuanto a la asignación de recursos limitados, como presupuestos para los departamentos, espacio, responsabilidades de proyectos y ajustes salariales.⁴⁹ Si los recursos abundaran, entonces todos los grupos dentro de la empresa podrían satisfacer sus metas. Sin embargo, como son limitados, no se pueden satisfacer los intereses de todos. Además, con frecuencia se *percibe* que las ganancias de un individuo o grupo se obtienen a expensas de otros integrantes de la organización (sea o no el caso). Estas fuerzas originan una competencia real entre los miembros por los recursos limitados de la empresa.

Tal vez el factor generador de política más importante dentro de las organizaciones sea darse cuenta de que la mayoría de los “hechos” que se utilizan para asignar los recursos escasos estén sujetos a la interpretación. Por ejemplo, ¿qué es un buen desempeño? ¿Qué es una mejora *adecuada*? ¿Qué es un puesto de trabajo *insatisfactorio*? El punto de vista de alguien acerca de que cierto acto es un “esfuerzo altruista para beneficiar a la organización” sería visto por otro como un “intento descarado de satisfacer los intereses personales”.⁵⁰ El gerente de cualquier equipo de béisbol de ligas mayores sabe que un bateador con promedio de 0.400 es un buen jugador, y que uno con 0.125 es un mal jugador. No se necesita ser un genio del béisbol para saber que el bateador de 0.400 debería saltar a la cancha; y el de 0.125, regresar a las ligas menores. ¿Pero qué sucede si hay que elegir entre jugadores con promedios de bateo de 0.280 y 0.290? Entonces entran en juego otros factores más subjetivos: la experiencia en el campo, la actitud, el potencial, la capacidad de desarrollo en un equipo, la lealtad hacia el equipo, etcétera. Son más las decisiones administrativas parecidas a elegir entre jugadores de 0.280 y 0.290, que a decidir entre uno de 0.125 y otro de 0.400. Es en este grande y ambiguo terreno medio de la vida organizacional —en el cual los hechos *no* hablan por sí mismos— donde la política florece (véase la figura 13-2).

Figura 13-2

La política según el observador

Es probable que el comportamiento que alguien considera “política organizacional” otro lo considere ejemplo de “administración eficaz”. El hecho no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en ciertos casos sí lo sea, sino que el punto de referencia de una persona sea lo que determina aquello que considera política organizacional. Por ejemplo, un estudio experimental demostró que el comportamiento orientado al poder realizado por un trabajador con un puesto vitalicio se considera más legítimo y menos severo, que cuando lo realiza un empleado temporal. Observe las expresiones siguientes que se utilizan para describir el mismo fenómeno. Esto sugiere que la política, como la belleza, depende del observador.

Etiqueta de “político”		Etiqueta de “administración eficaz”
1. Culpar a otros	vs.	Asignar responsabilidades
2. Adular	vs.	Desarrollar relaciones laborales
3. Intentar congraciarse con alguien	vs.	Demostrar lealtad
4. Pasar la estafeta	vs.	Delegar autoridad
5. Cuidar las espaldas	vs.	Documentar las decisiones
6. Crear conflictos	vs.	Favorecer el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	vs.	Facilitar el trabajo en equipo
8. Denunciar	vs.	Mejorar la eficiencia
9. Conspirar	vs.	Planear
10. Arribista	vs.	Competente y capaz
11. Ambicioso	vs.	Preocupado por su carrera
12. Oportunista	vs.	Astuto
13. Mañoso	vs.	Práctico
14. Arrogante	vs.	Confiado
15. Perfeccionista	vs.	Cuida los detalles

Fuente: Basado en T. C. Krull, M. E. Mendenhall y J. Sendry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics”, trabajo presentado en Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA, abril de 1987.

comportamiento político Actividades que no forman parte del rol formal de un individuo en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la organización.

Por último, debido a que la mayoría de las decisiones deben tomarse en un ambiente con ambigüedad —donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y están sujetos a interpretación— las personas en las organizaciones usarán cualquier influencia para plantear los hechos que apoyen sus metas e intereses. Eso, desde luego, genera las actividades denominadas *polítiques*.

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta de si es posible que una organización esté libre de política, es “sí”, si todos sus miembros tienen las mismas metas e intereses, si los recursos organizacionales no son escasos, y si las evaluaciones del desempeño son absolutamente claras y objetivas. Pero eso no describe el mundo organizacional donde vive la mayoría de la gente.

Causas y consecuencias del comportamiento político

6 Identificar las causas y consecuencias del comportamiento político.

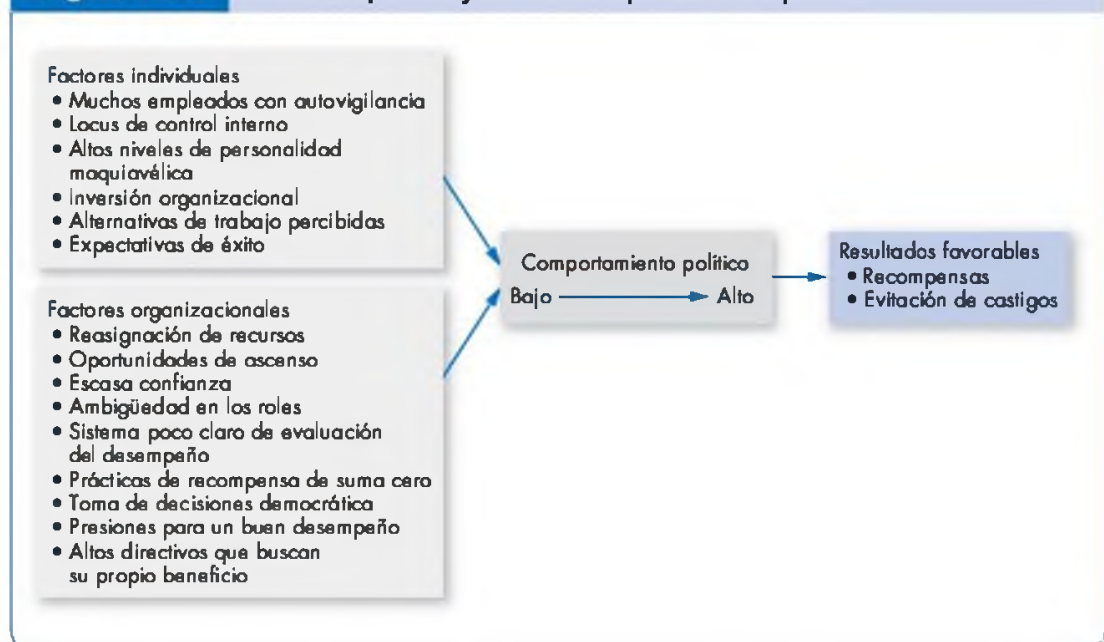
Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos o las organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas el politiquero es abierto y descontrolado, mientras que en otras la política influye muy poco en los resultados. ¿Por qué esta variación? Investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen fomentar el comportamiento político. Algunos son las características individuales, derivadas de las cualidades únicas de las personas que contrata la organización; otros son los resultados de la cultura organizacional o del ambiente interno. La figura 13-3 ilustra la manera en que los factores individuales y organizacionales pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evitación de los castigos), tanto para los individuos como para los grupos de la compañía.

Factores Individuales A nivel individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos de personalidad, necesidades y otros factores que probablemente se relacionen con el comportamiento político. En cuanto a los rasgos, se observa que los

Figura 13-3

Factores que influyen en el comportamiento político



empleados que se vigilan mucho a sí mismos poseen un locus de control interno, tienen una gran necesidad de poder y son más proclives a involucrarse en comportamientos políticos.⁵¹ Los individuos que se vigilan mucho a sí mismos son más sensibles ante las señales sociales, exhiben mayores niveles de conformidad social, y son más propensos a tener más habilidades para el comportamiento político, que quienes ejercen poca vigilancia de sí mismos. Como creen que pueden controlar su entorno, es más probable que los individuos con locus de control interno tomen una actitud proactiva y traten de manipular las situaciones en su favor. No es sorprendente que la personalidad maquiavélica —caracterizada por el deseo de manipulación y de poder— se sienta cómoda al utilizar la política como medio para satisfacer aún más sus intereses personales.

Asimismo, la inversión que hace un individuo en la organización, sus alternativas percibidas y expectativas de éxito, influirán en el grado en que utilizará medios ilegítimos de acción política.⁵² Cuanto mayores sean los beneficios futuros que una persona espera de la organización, tendrá más que perder si es obligada a salir y habrá menores probabilidades de que utilice medios ilegítimos. Cuanto más oportunidades de trabajo tenga un individuo —gracias a un mercado favorable o a la posesión de habilidades o conocimientos escasos, buena reputación o contactos influyentes fuera de la organización— mayores serán las probabilidades de que se arriesgue a cometer acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene escasas expectativas de éxito al emplear medios ilegítimos, es poco probable que los utilice. Es más probable que las altas expectativas de este tipo de medidas se presenten en individuos experimentados y poderosos con buenas habilidades políticas, así como en empleados inexpertos e ingenuos que juzgan inadecuadamente sus posibilidades.

Factores organizacionales Aunque reconocemos el papel que juegan las diferencias individuales, las evidencias sugieren principalmente que ciertas situaciones y culturas promueven la política. En específico, cuando disminuyen los recursos de una organización, cuando el patrón existente de recursos está cambiando y hay oportunidades de ascender, es más probable que surja el politiquero.⁵³ Cuando las organizaciones reducen su tamaño para aumentar la eficiencia, deben disminuir los recursos y las personas tienden a realizar acciones políticas para salvaguardar lo que tienen. Pero *cualquier* cambio, sobre todo los cambios que implican la reasignación significativa de los recursos dentro de la compañía, estimularía los conflictos y aumentaría el politiquero. Se ha observado de manera consistente que las oportunidades de ascensos o progreso alientan la competencia por un recurso limitado, conforme la gente trata de influir positivamente en el resultado de la decisión.

Las culturas que se caracterizan por tener poca confianza, roles ambiguos, sistemas de evaluación del desempeño poco claros, prácticas de asignación de recompensas con suma cero, altas exigencias de desempeño y altos ejecutivos que buscan su beneficio personal, también crean un terreno fértil para el politiquero.⁵⁴ Cuanto menos confianza haya dentro de la organización, mayor será el nivel de comportamiento político y mayores las probabilidades de que este sea del tipo ilegítimo. Así, los altos niveles de confianza deberían eliminar el comportamiento político en general, e inhibir las acciones ilegítimas en particular.

La ambigüedad de los roles significa que los comportamientos prescritos del trabajador no están claros. Por lo tanto, existen pocos límites para el alcance y las funciones de las acciones políticas del empleado. Como las actividades políticas se definen como aquellas que no forman parte del rol formal de un empleado, a mayor ambigüedad del rol, más serán los individuos que pueden participar en actividades políticas que pasen inadvertidas.

La evaluación del desempeño no es una ciencia exacta. Cuanto más usen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, utilicen una sola medida del resultado, o permitan que pase mucho tiempo entre una acción y su evaluación, mayor será la probabilidad de que un individuo se evada usando politiquero. Los criterios subjetivos para evaluar el desempeño crean ambigüedad. El uso de una sola medida de los resultados alienta a los individuos a hacer lo que sea necesario

“La actividad política corporativa ofrece beneficios”

Parece que esta afirmación es verdadera.

El comportamiento político influyente realmente parece dar beneficios en algunas situaciones. Según una revisión reciente de la literatura, también se aplica a la influencia política organizacional.

Gran parte de las actividades políticas de las organizaciones adoptan la forma de un intercambio, como ocurre cuando un trato gubernamental favorable se intercambia por apoyo político o donativos a los candidatos a puestos de elección popular. Cuando competidores confabulan en contra de un adversario común, ocurre un tipo diferente de actividad política. Por ejemplo, los dueños de equipos deportivos profesionales a menudo unen fuerzas para obtener

acuerdos laborales más favorables. Los sindicatos que suelen competir por ganar afiliados podrían hacer lo mismo.

Una revisión de 78 estudios sobre la relación entre la actividad política organizacional y el desempeño de las compañías encontró una relación positiva significativa. Los autores concluyeron que sus hallazgos “explican por qué en la actualidad hay más negocios involucrados [en actividad política] que en cualquier otro momento de la historia”.

En 2011 se hizo público que General Electric (GE) no pagó impuestos en 2010, a pesar de tener utilidades globales por \$14,200 millones, incluyendo \$5,100 millones de sus operaciones en Estados Unidos. Aunque GE niega la acusación, muchos relacionan las actividades políticas de la empresa con el

trato favorable que recibe (Jeff Immelt, director general de GE, dirige el Jobs and Competitiveness Council del presidente Obama). El vocero de GE, Gary Sheffer, defendió la actividad política de la compañía: “Queremos asegurarnos de que nuestra voz sea escuchada”.

Fuentes: S. Lux, T. R. Crook y D. J. Woehr, “Mixing Business with Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity”, *Journal of Management* 37, núm. 1 (2011), pp. 223–247; J. D. McKinnon, “New Fight Brews Over Corporate Taxes”, *The Wall Street Journal* (26 de mayo de 2011), descargado el 17 de junio de 2011, de <http://blogs.wsj.com/>; y D. Kocieniewski, “G.E.’s Strategies Let It Avoid Taxes Altogether”, *The New York Times* (24 de marzo de 2011), p. A1.

para “verse bien” en esa medida, pero con frecuencia ocurre a expensas de un buen desempeño en otras partes importantes del trabajo que no se evalúan. Cuanto más tiempo pase entre una acción y su evaluación, menores serán las probabilidades de que al empleado se le responsabilice de comportamientos políticos.

Cuanto más destaque una cultura organizacional el método de la suma cero o de ganar-perder para asignar las recompensas, mayor será el número de trabajadores que se sentirán motivados a involucrarse en politiquero. El enfoque de suma

Las organizaciones fomentan el politiquero cuando reducen los recursos para mejorar el desempeño. Como parte de un programa de reestructuración, Allianz AG de Alemania anunció sus planes de eliminar 5,000 puestos de trabajo en su empresa de seguros y 2,500 en su subsidiaria bancaria. Allianz aseveró que los recortes eran necesarios para aumentar la eficiencia y para incrementar su competitividad, además de que podría ahorrar entre \$600 y \$750,000 millones. Las medidas de reducción de costos de la empresa estimularon los conflictos y la actividad política, cuando los trabajadores sindicalizados se unieron a los empleados de Allianz para organizar un paro simbólico buscando salvaguardar sus empleos.



Fuente: Winfried Rothermel/AP Images.

cero trata al “pastel” de recompensas como algo fijo, de modo que cualquier ganancia que logre una persona o un grupo será a expensas de otra persona o grupo. Si hay \$15,000 para distribuirse en aumentos anuales entre cinco empleados, entonces cualquiera que obtenga más de \$3,000 se lleva dinero de uno o más de los otros trabajadores. Dicha práctica invita a hacer ver mal a los demás y a aumentar la notoriedad de aquello que uno hace.

Por último, cuando los empleados observan a los altos ejecutivos involucrarse en comportamientos políticos, sobre todo cuando lo hacen con éxito y son recompensados por ello, se crea un clima de apoyo al politiquero. En cierto sentido, el politiquero en la alta gerencia da permiso a los empleados de menor nivel para hacer lo mismo, pues está implícito que tal conducta es aceptable.

¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional?

Trish O'Donnell adora su trabajo como escritor en una serie semanal de comedia televisiva, pero detesta la politiquería interna. “Hay un par de escritores aquí que pasan más tiempo adulando al productor ejecutivo que trabajando. Y es muy claro que nuestro guionista principal tiene a sus favoritos. Si bien me pagan mucho y realmente puedo usar mi creatividad, me siento mal por tener que estar alerta contra quienes apuñalan por la espalda y tener que promover constantemente mis contribuciones. Estoy cansada de hacer la mayoría del trabajo y tener poco crédito”. ¿Los comentarios de Trish O'Donnell son típicos de la gente que labora en lugares muy politizados? Todos tenemos amigos o parientes que se quejan a menudo sobre la política en su trabajo. ¿Pero cómo reacciona el individuo en general ante la política organizacional? Veamos las evidencias.

En el análisis que hicimos en este capítulo acerca de los factores que contribuyen al comportamiento político, nos concentramos en los resultados favorables. No obstante, para la mayoría de las personas —con habilidades políticas modestas o que no están dispuestas a intervenir en el juego de la política—, los resultados tienden a ser básicamente negativos. En la figura 13-4 se resume la gran cantidad de investigación (principalmente realizada en Estados Unidos) sobre la relación que hay entre la política organizacional y los resultados individuales.⁵⁵ Por ejemplo, hay evidencias contundentes de que la política organizacional se relaciona de forma negativa con la satisfacción laboral.⁵⁶ La percepción de la política también suele incrementar la ansiedad y el estrés en el trabajo, tal vez porque la gente cree

Figura 13-4

Respuestas de los empleados ante la política organizacional



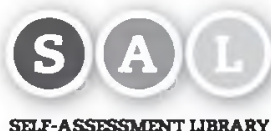
que estaría perdiendo terreno ante otros que sí son politiqueros activos o, por el contrario, debido a que tienen presiones adicionales por haber empezado a competir en la arena política.⁵⁷ La política en ocasiones origina una disminución en el desempeño reportado por los trabajadores, quizá porque consideran que los ambientes políticos son injustos, y eso los desmotiva.⁵⁸ A nadie sorprende que cuando la política se vuelve demasiado difícil de manejar, causa que los trabajadores renuncien.⁵⁹

Cuando los empleados de dos agencias que participaron en un estudio reciente en Nigeria calificaron su entorno laboral como político, reportaron mayores niveles de estrés laboral y se mostraron menos proclives a ayudar a sus colegas de trabajo. Así, aunque es probable que países en desarrollo como Nigeria sean más ambiguos y tengan ambientes laborales más políticos, parece que las consecuencias negativas de la política son las mismas que en Estados Unidos.⁶⁰

Los investigadores también han señalado varias conclusiones interesantes. En primer lugar, parece que la relación entre la política y el desempeño está moderada por la comprensión que tiene un individuo de los “cómos” y los “porqués” de la política organizacional. “El individuo que entiende con claridad quién es responsable de tomar las decisiones y por qué fueron elegidos para tomarlas, entenderá mejor cómo y por qué ocurren las cosas, que alguien que no comprende el proceso de toma de decisiones en la organización”.⁶¹ Cuando hay mucha política y un alto nivel de comprensión, es probable que mejore el desempeño debido a que el individuo ve las acciones políticas como una oportunidad. Esto es consistente con lo que se espera de gente con habilidades políticas bien aplicadas. Pero cuando hay un bajo nivel de entendimiento, es más probable que las personas vean la política como una amenaza, y ello suele tener un efecto negativo sobre el desempeño laboral.⁶²

En segundo lugar, el comportamiento político en el trabajo modera los efectos de un liderazgo ético.⁶³ Un estudio reveló que los empleados masculinos eran más sensibles al liderazgo ético y que mostraban más conductas de ciudadanía, cuando los niveles de la política y el liderazgo ético eran elevados. Las mujeres, por otro lado, son más proclives a involucrarse en un comportamiento de ciudadanía cuando el ambiente es ético y *apolítico* de manera consistente.

En tercer lugar, cuando los empleados perciben la política como una amenaza, a menudo responden con **conductas defensivas**, es decir, comportamientos reactivos y protectores para evitar acción, culpa o cambio.⁶⁴ (En la figura 13-5 se presentan ejemplos de esta clase de conductas). Y los comportamientos defensivos a menudo se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y su ambiente.⁶⁵ A corto plazo, el empleado tal vez perciba que estar a la defensiva protege sus intereses, pero a largo plazo los agota. Las personas que recurren a estar a la defensiva de manera consistente descubren que, con el tiempo, es la única manera en que saben comportarse. En ese punto, pierden la confianza y el apoyo de sus colegas, jefes, trabajadores y clientes.



¿Qué tan hábil soy para la política?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.C.3 (How Good Am I at Playing Politics?).

7 Aplicar técnicas de manejo de la impresión.

Manejo de la impresión

Sabemos que a las personas les interesa saber cómo los perciben y evalúan los demás. Por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes de salud, cosméticos y cirugías plásticas: todo para parecer más atractivos a los demás.⁶⁶ En las organizaciones, ser percibido positivamente por los demás tiene sus beneficios. Por ejemplo, al principio tal vez ayude a obtener el puesto de trabajo deseado en una empresa, y una vez contratado, ayudaría a obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de

Figura 13-5 Conductas defensivas**Evitación de la acción**

Conformidad excesiva. Interpretar estrictamente la responsabilidad con afirmaciones como "las reglas indican con claridad que...", o bien, "esta es la forma en que siempre lo hemos hecho".

Pasar la estafeta. Transferir a otro la responsabilidad de ejecutar una tarea o tomar una decisión.

Hacerse tonto. Evitar una tarea no deseada al declararse falsamente ignorante o incapaz.

Dilatar. Prolongar una tarea de modo que una persona parezca estar ocupada: por ejemplo, convertir un trabajo de dos semanas en uno de cuatro meses.

Andarse con rodeos. Parecer más o menos colaborador en público, cuando en privado se hace poco o nada.

Evitación de la culpa

Pulir. Esta es una manera elegante de decir "cubrirse las espaldas". Describe la práctica de documentar rigurosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y acuciosidad.

Ir a la segura. Evitar situaciones desfavorables. Incluye aceptar únicamente proyectos con una gran probabilidad de éxito, tomar decisiones arriesgadas con la aprobación de los superiores, tener expresiones de buen juicio y adoptar una posición neutral en los conflictos.

Justificar. Desarrollar explicaciones que disminuyan la propia responsabilidad por un resultado negativo y/o ofrecer disculpas para demostrar arrepentimiento.

Chivo expiatorio. Echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no tienen toda la culpa.

Tergiversar. Manipular la información con distorsiones, adornos, engaños, presentación selectiva u obcecación.

Evitación del cambio

Prevención. Tratar de impedir que ocurra un cambio amenazador.

Autoprotección. Actuar en formas que protejan los propios intereses durante un cambio, al resguardar la información u otros recursos.

salario y ascensos más rápidos. En un contexto político, serviría para lograr que las ventajas se distribuyan a su favor. El proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **manejo de la impresión (MI)**.⁶⁷

¿Podemos predecir quién se involucrará con el MI? No es ninguna sorpresa que sea nuestro viejo amigo, quien se vigila mucho a sí mismo.⁶⁸ Las personas que se vigilan poco tienden a presentar imágenes de sí mismas que son consistentes con sus personalidades, sin importarles los efectos benéficos o perjudiciales por ello. En contraste, aquellos que son muy vigilantes de sus personas son hábiles para interpretar las situaciones, y moldear su apariencia y su conducta de acuerdo con cada circunstancia. Si quisiera controlar la impresión que los demás se forman de usted, ¿qué técnicas de MI utilizaría? En la figura 13-6 se resumen algunas de las técnicas más populares, junto con un ejemplo de cada una.

Recuerde que cuando las personas se involucran en el MI, están enviando un mensaje falso que sería verdadero en otras circunstancias.⁶⁹ Por ejemplo, las excusas se pueden ofrecer con sinceridad. Si nos referimos al ejemplo de la figura 13-6, usted podría creer *realmente* que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región. Pero una mala interpretación tendría un costo elevado. Si avisa que "ahí viene el lobo" con demasiada frecuencia, nadie le creerá cuando el lobo llegue de verdad. Por lo tanto, quien maneja la impresión debe ser precavido para que no lo consi-

Figura 13-6 Técnicas de manejo de la impresión (MI)**Conformidad**

Coincidir con la opinión de alguien más con la finalidad de obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento*.

Ejemplo: Un gerente dice a su jefe: "Está absolutamente en lo cierto en su plan de reorganización para la oficina regional oeste. No podría estar más de acuerdo".

Favores

Hacer algo agradable por alguien para obtener su aprobación es una *forma de congraciamiento*.

Ejemplo: Un vendedor le indica a un cliente potencial: "Tengo dos boletos para la función de teatro de hoy en la noche y no puedo ir. Tómelos. Considérelolo como una forma de agradecerle el tiempo que dedicó a hablar conmigo".

Excusas

Las explicaciones acerca de un evento que genera problemas y que buscan minimizar la severidad aparente del problema es una *técnica defensiva de MI*.

Ejemplo: Un gerente de ventas asegura a su jefe: "No tuvimos a tiempo el anuncio en el periódico, pero de cualquier modo, nadie responde a esos anuncios".

Disculpas

Admitir la responsabilidad por un evento indeseable y simultáneamente buscar el perdón por la acción es una *técnica defensiva de MI*.

Ejemplo: Un empleado dice a su jefe: "Lo siento, cometí un error en el informe. Por favor, perdóneme".

Autopromoción

Resaltar las mejores cualidades propias, minimizar las desventajas, y dirigir la atención hacia los logros personales es una *técnica de MI enfocada en el yo*.

Ejemplo: Un vendedor avisa a su jefe: "Matt trabajó infructuosamente durante tres años intentando conseguir esa cuenta y yo lo logré en seis semanas. Soy el mejor vendedor que tiene esta compañía".

Realce

Afirmar que algo que se hizo es más valioso de lo que la mayoría de los otros miembros de la organización pensarían es una *técnica de MI enfocada en el yo*.

Ejemplo: Un periodista avisa a su editor: "Mi trabajo en la historia del divorcio de esta celebridad aumentó realmente nuestras ventas" (aunque la historia tan solo se haya incluido en la página 5 de la sección de espectáculos).

Adulación

Elogiar a otros por sus virtudes en un esfuerzo por parecer perceptivo y agradable es una *técnica asertiva de MI*.

Ejemplo: Un aprendiz de ventas indica a su colega: "Manejaste con tanto tacto esa queja del cliente que yo nunca lo hubiera podido hacer tan bien como tú".

Ejemplificación

Hacer más de lo necesario con la finalidad de demostrar su gran dedicación y esfuerzo es una *técnica asertiva de MI*.

Ejemplo: Un empleado envía correos electrónicos desde su computadora de trabajo cuando se queda a trabajar tarde, de modo que su supervisor se entere cuánto tiempo ha estado laborando.

Fuente: Basado en B. R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1080-1109; y R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 45-71.

deren deshonesto o manipulador.⁷⁰ Considere el efecto de decir que se conoce a alguien famoso para ejemplificar este principio. Los sujetos de un estudio realizado en Suiza mostraron desagrado por un cómplice experimental que afirmó ser amigo personal del reconocido tenista suizo Roger Federer, pero en general mostraron agrado por los cómplices que dijeron que solo lo admiraban.⁷¹ Otro estudio en-

contró que, cuando los gerentes atribuían los comportamientos de ciudadanía de un empleado al manejo de la impresión, en realidad sentían enojo (quizá porque se sintieron manipulados) y otorgaron menores puntuaciones al desempeño de los subalternos. Cuando los gerentes atribuyeron las mismas conductas a valores prosociales y a un interés por la organización, se sintieron contentos y otorgaron puntuaciones de desempeño más altas.⁷² En resumen, a las personas no les gusta sentir que los demás los manipulan a través del manejo de la impresión, así que esta clase de tácticas deberían utilizarse con cautela.

¿Hay situaciones donde sea más probable que los individuos den una falsa impresión o que se salgan con la suya? Sí, las situaciones que se caracterizan por mucha incertidumbre o ambigüedad brindan relativamente poca información para descubrir una afirmación fraudulenta y reducir los riesgos relacionados con una falsa impresión.⁷³ Es probable que el uso creciente del trabajo a distancia esté incrementando el uso del MI. Los individuos que trabajan lejos de sus supervisores muestran mayores niveles de MI, comparados con aquellos que trabajan cerca de sus supervisores.⁷⁴

La mayoría de estudios realizados para probar la eficacia de las técnicas de MI se han relacionado con dos criterios: el éxito en las entrevistas y las evaluaciones del desempeño. Veamos cada una de ellas.

Las evidencias indican que la mayoría de los aspirantes a un puesto de trabajo utilizan técnicas de MI en las entrevistas,⁷⁵ y que funciona.⁷⁶ Por ejemplo, en un estudio los entrevistadores consideraron que los candidatos a un puesto de representante de servicio al cliente que habían usado técnicas de MI se desempeñaron mejor en la entrevista, y mostraron una mayor inclinación a contratar a esas personas.⁷⁷ Además, cuando los investigadores consideraron el currículum de los candidatos, concluyeron que solamente las técnicas de MI influyeron en los entrevistadores; es decir, al parecer no importaba que los candidatos estuvieran capacitados o no, si usaban técnicas de MI, les iba mejor en la entrevista.

Algunas técnicas de MI funcionan mejor que otras en las entrevistas. Los investigadores han comparado a los candidatos que usan técnicas de MI enfocadas en promover sus logros (lo que se llama *autopromoción*) con aquellos que se enfocan en elogiar al entrevistador y en encontrar áreas de coincidencia (que se conoce como *congraciamiento*). En general, parece que los aspirantes utilizan más la autopromoción que el congraciamiento.⁷⁸ Lo que es más, las tácticas de autopromoción tal vez sean más importantes para el éxito de la entrevista. Los solicitantes que trabajan para dar una impresión de competencia al destacar sus logros, al adjudicarse el éxito y al justificar sus fallas obtienen mejores resultados en las entrevistas. Tales efectos van más allá de la entrevista: parece que los aspirantes que usan más tácticas de autopromoción también consiguen más visitas de seguimiento en el lugar de trabajo, aun después de ajustar los resultados por promedio, género y tipo de trabajo. El hecho de congraciarse también es útil en las entrevistas, ya que los aspirantes que elogian al entrevistador, que coinciden con sus opiniones y que hacen énfasis en las áreas de coincidencia, obtienen mejores resultados que quienes no lo hacen.⁷⁹

En términos de las evaluaciones del desempeño, el panorama es muy diferente. El congraciamiento se relaciona positivamente con las puntuaciones del desempeño, lo cual significa que quienes se congracian con sus supervisores obtienen mejores evaluaciones en su trabajo. Sin embargo, la autopromoción parece ser contraproducente: aquellos que se autopromueven en realidad obtienen *peores* evaluaciones en su desempeño.⁸⁰ Hay un factor importante en este resultado general. Parece que los individuos con habilidades políticas son capaces de convertir el MI en mejores evaluaciones del desempeño, en tanto que los individuos con escasas habilidades políticas se ven más afectados de forma negativa cuando utilizan el MI.⁸¹ Otro estudio de 760 consejos directivos reveló que los individuos que congracian con los miembros actuales del consejo (expresan acuerdo con el director, señalan actitudes y opiniones compartidas, elogian al director) incrementan sus oportunidades de ingresar en el consejo.⁸²

¿Cuál es la explicación de estos resultados? Si lo piensa, son lógicos. Congraciarse siempre funciona porque a todos —entrevistadores y supervisores— les gusta ser tratados con gentileza. Sin embargo, la autopromoción solo funcionaría en las en-

trevistas y resulta contraproducente en el trabajo ya que, mientras que el entrevistador no sabe si usted está exagerando sus logros, el supervisor lo conoce porque su trabajo consiste en observarlo. Así, si va a autopromoverse, recuerde que lo que funciona en una entrevista no necesariamente servirá cuando consiga el trabajo.

¿Nuestras conclusiones sobre las respuestas a la política son válidas a nivel global? ¿Deberíamos esperar que los empleados de Israel, por ejemplo, respondan a la política en el lugar de trabajo de la misma forma que los empleados estadounidenses? Casi todas nuestras conclusiones sobre las reacciones de los empleados ante la política organizacional se basan en estudios realizados en Estados Unidos. Los pocos estudios que han incluido a otros países sugieren algunas modificaciones menores.⁸³ Un estudio de gerentes de la cultura estadounidense y de tres culturas chinas (República Popular China, Hong Kong y Taiwán) reveló que los gerentes estadounidenses consideraron que las tácticas de “persuasión amable” como la petición inspiradora y la consulta eran más eficaces, en comparación con los gerentes chinos.⁸⁴ Otra investigación sugiere que los líderes estadounidenses eficaces logran su influencia al enfocarse en las metas personales de los miembros del grupo y en las tareas que están realizando (un enfoque analítico), en tanto que los líderes influyentes de Asia del Este se enfocan en las relaciones entre los miembros del grupo y en satisfacer las demandas de las personas que los rodean (un enfoque integral).⁸⁵

En otro ejemplo, parece que los israelíes y los británicos tienden a responder como los estadounidenses, es decir, su percepción de la política organizacional se relaciona con menor satisfacción laboral y mayor rotación de personal.⁸⁶ Sin embargo, en los países con menor estabilidad política, como Israel, los empleados muestran mayor tolerancia de procesos políticos intensos en el lugar de trabajo, quizá porque están acostumbrados a las luchas de poder y tienen más experiencia para manejarlas.⁸⁷ Lo anterior sugiere que los habitantes de naciones con turbulencia política del Medio Oriente o Latinoamérica podrían aceptar más la política organizacional, e incluso quizás estén más dispuestos a utilizar tácticas políticas dinámicas en el trabajo, que los individuos de países como Gran Bretaña o Suiza.

La ética del comportamiento político

8 Determinar si una acción política es ética.

Aunque no haya formas bien definidas para distinguir la política con ética de la política sin ética, hay algunas preguntas que debería considerar. Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en el politiquero? En ocasiones lo hacemos sin tener buenas razones. El jugador de béisbol de las ligas mayores Al Martin afirmó que él había jugado fútbol en la USC cuando en realidad nunca lo hizo. Como jugador de béisbol, no había muchas ventajas al fingir que había sido futbolista. Mentiras flagrantes como esta son un ejemplo extremo del manejo de la impresión, pero muchos de nosotros hemos distorsionado información para causar una buena impresión. Es importante tener en mente si realmente vale la pena correr el riesgo. Otra pregunta que hay que plantearse es ¿de qué manera la utilidad de tener un comportamiento político contrarresta cualquier daño (o daño potencial) que pueda causar a los demás? Elogiar a un supervisor por su apariencia con la finalidad de conseguir un favor es, probablemente, menos dañino que asumir el crédito por un proyecto que otros hicieron.

Por último, ¿la actividad política cumple con los estándares de equidad y justicia? En ocasiones, es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación del desempeño de un trabajador favorecido y reduce la de un trabajador desfavorecido y, luego, usa tales evaluaciones para justificar el hecho de otorgar un gran ascenso al primero y nada al segundo, da un trato injusto al trabajador desfavorecido.

Por desgracia, los individuos poderosos se vuelven muy hábiles para explicar las conductas que los benefician de forma personal, en términos de lo que es mejor para los intereses de la organización; son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas. Lo relevante es que la gente inmoral puede

justificar casi cualquier comportamiento. Los individuos poderosos, elocuentes y persuasivos son más vulnerables a los yerros éticos, debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas poco éticas. Cuando se enfrente a un dilema ético sobre política organizacional, trate de considerar si vale la pena correr el riesgo de participar en política, y si otros individuos podrían resultar perjudicados en el proceso. Si tiene una base de poder firme, reconozca la capacidad que tiene el poder para corromper. Recuerde que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen de forma ética porque generalmente tienen muy poco margen de acción política.

MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente www.mymanagementlab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Si necesita que un grupo o una organización realicen una tarea, es útil tener poder. A continuación se presentan algunas sugerencias para el manejo del poder en la vida laboral:

- Como gerente que desea maximizar su poder, querrá que los demás dependan más de usted. Por ejemplo, podría incrementar su poder en relación con su jefe al adquirir conocimiento o cierta habilidad que él necesita y para la que no encuentra un sustituto. Pero usted no será el único que trate de aumentar su base de poder. Los demás, en particular los subalternos y los colegas, buscarán hacerlo dependiente de ellos, mientras usted intenta reducir tal dependencia y trata de que ellos dependan más de usted. Esto resulta en una batalla continua.
- A pocos empleados les agrada tener poco poder en su trabajo y organización. Trate de evitar poner a los demás en una posición donde se sientan impotentes.
- Las personas responden de manera diferente ante las distintas bases de poder. El poder de los expertos y del referente surge de las cualidades personales de un individuo. Por su parte, la coerción, la recompensa y el poder legítimo se derivan básicamente de la organización. Parece que la competencia es especialmente atractiva, y su uso como base genera un mejor desempeño entre los miembros del grupo. El mensaje para los gerentes parecería ser: “¡Desarrolle y use su base de poder como experto!”
- Un gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco de referencia político, es posible predecir mejor las acciones de los demás, y usar esa información para formular estrategias políticas que le darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.
- Algunas personas tienen mucho más astucia política que otras, lo cual significa que conocen la política subyacente y son capaces de manipular las impresiones. Se podría esperar que los individuos con habilidades políticas obtengan mejores evaluaciones de desempeño y, por consiguiente, mayores incrementos de salario y más ascensos que quienes son políticamente ingenuos o ineptos. También es probable que las personas con astucia política muestren mayor satisfacción laboral y sean más capaces de neutralizar los estresores laborales.
- Los trabajadores con escasas habilidades políticas o que no están dispuestos a intervenir en política suelen relacionar la política organizacional percibida con menores niveles de satisfacción laboral y desempeño autorreportado, así como más ansiedad y mayor rotación.

El poder corrompe a la gente

PUNTO

Lord Acton acuñó la famosa frase: “Todo poder corrompe, y el poder absoluto corrompe de manera absoluta”. Es probable que la mayoría de las personas crea que los líderes más poderosos son más proclives a abusar de su poder en detrimento de los demás y, a final de cuentas, del grupo que dirigen. Por tal razón, la mayoría de las organizaciones —incluyendo gobiernos y corporaciones— utilizan elementos de control para evitar que los líderes adquieran demasiado poder. Si se revisan la historia de la corrupción y el delito entre los líderes gubernamentales, de negocios y de otras organizaciones, difícilmente se concluiría que la razón principal de la corrupción fue que el líder tenía *muy poco poder*.

¿Por qué el poder es tan tóxico? Como afirma un experto, “el poder nos convierte rápidamente en hipócritas”. En un estudio, los investigadores descubrieron que cuanto más poderosas se sentían las personas, más proclives serían a considerar los informes erróneos de viáticos como el resultado de conductas poco éticas. Sin embargo, los mismos investigadores estudiaron después la forma en que las mismas personas autorreportaban los resultados de un juego de azar, cuando les beneficiaban mentir acerca de los resultados. ¿Qué encontraron? Adivinó: cuanto más poderosas se sentían las personas, más proclives eran a reportar resultados mucho mejores que el azar. Realmente parece que el poder fomenta la hipocresía. Hay altas probabilidades de que la gente poderosa considere que un comportamiento es poco ético, pero es más probable que ellas mismas exhiban conductas poco éticas. Los investigadores especulan que el poder hace que la gente racionalice más sus fallas éticas. “Son individuos importantes, que deben hacer cosas importantes”, afirma un experto.

El estudio de los efectos corruptores del poder no se limita a estudios de laboratorio. Una investigación fascinante de 1,000 decisiones de la Suprema Corte reveló que, conforme los jueces adquirían mayor poder en el tribunal, sus opiniones tendían a volverse menos complejas y variadas; consideraban menos puntos de vista y resultados posibles. Lo realmente malo es que, conforme su poder aumentaba, sus opiniones tendían a convertirse en las opiniones de la mayoría y, por lo tanto, en las leyes vigentes.

El poder sirve para que las personas se salgan con la suya; no obstante, ese poder, aunque es bueno para el individuo que lo obtiene, es malo para casi todos los demás.

CONTRAPUNTO

El poder ayuda a los líderes a realizar algunos aspectos de su trabajo con mayor eficacia, pero esa no es toda la historia.

La mayoría de las hazañas de la historia requirieron de un gran poder. ¿Realmente cree que George Washington habría sido de mayor utilidad al Ejército Continental si hubiera sido un soldado raso en lugar de un general? ¿Steve Jobs habría tenido mayor impacto sobre las innovaciones en la tecnología de las computadoras, si hubiera permanecido en Atari trabajando como técnico de videojuegos? Deseamos que los mejores empleados y los más brillantes ocupen puestos donde sus habilidades sean más útiles, y eso implica que deseamos que tengan poder.

Cuando Bill Gates utilizó su riqueza y su poder para fundar la Bill & Melinda Gates Foundation, y cuando Warren Buffett anunció sus intenciones de entregar el 85 por ciento de su fortuna a la fundación, ellos utilizaron su riqueza y su poder para hacer actos de bien que serían imposibles para el resto de nosotros. Tal vez piense que Gates o Buffett no son mejores que los demás, ¿pero podría imaginarse crear su propia fundación filantrópica o entregar el 85 por ciento de su fortuna? Sí, es más fácil para ellos hacer el bien porque son ricos y poderosos, pero eso es lo importante: podrían ser buenos sin su riqueza y su poder, pero no harían tantas cosas buenas por los demás.

Sí, el poder es peligroso, pero también lo es la electricidad. Solo porque algo puede ser mal utilizado en las manos equivocadas no significa que debemos abandonarlo. Y deberíamos confundir la causa real del comportamiento corrupto. La diferencia que existe entre un pequeño ladrón y el millonario estafador Bernie Madoff es de escala; un pequeño ladrón en los zapatos de Madoff y con sus talentos haría lo mismo que él. Por lo tanto, el poder es un conducto, tanto de buenas como de malas intenciones.

La mayoría de las grandes hazañas de la historia las hicieron personas con poder. Y, sí, muchos de los actos más malvados los hicieron personas con poder. Pero el problema no es el poder en sí mismo, sino lo que hacemos con él.

PREGUNTAS DE REPASO

- 1 ¿Qué es el poder? ¿En qué se diferencia de liderazgo?
- 2 ¿Qué diferencias y similitudes hay entre las cinco bases del poder?
- 3 ¿Qué función tiene la dependencia de las relaciones de poder?
- 4 ¿Cuáles son las nueve tácticas de poder o influencia que se identifican con mayor frecuencia, así como sus contingencias?
- 5 ¿Qué relación existe entre el acoso sexual y el abuso del poder?
- 6 ¿Cuáles son las causas y consecuencias del comportamiento político?
- 7 ¿Cuáles son algunos ejemplos de técnicas del manejo de la impresión?
- 8 ¿Qué estándares podría utilizar para determinar si una acción política es ética?

EJERCICIO PRÁCTICO Comprensión de la dinámica del poder

Creación de grupos

Cada estudiante debe entregar un billete de baja denominación al profesor y, luego, los alumnos se dividen en tres equipos (con base en los criterios que determine el profesor), se les asignan sus sitios de trabajo y se les pide que lean las siguientes reglas y tareas. Se divide el dinero en tres partes, y se entregan dos partes al equipo superior, una parte al grupo medio y ninguna al inferior.

Realización del ejercicio

Los equipos van a sus sitios de trabajo y cuentan con 30 minutos para terminar sus tareas.

Reglas

Los miembros del equipo superior tienen libertad para entrar en el espacio de cualquiera de los otros dos y decir lo que quieran y cuando lo deseen. Los integrantes del equipo medio pueden entrar al espacio del grupo inferior cuando lo deseen, pero deben solicitar permiso para entrar al del grupo superior (a lo que este se puede negar). Los miembros del equipo inferior no pueden molestar de ninguna manera al equipo superior, a menos que sean invitados de manera específica por ellos. El equipo inferior tiene derecho a tocar la puerta del equipo medio y a solicitar permiso para comunicarse con ellos (a lo que también se pueden negar).

Los miembros del equipo superior tienen la autoridad de hacer cualquier cambio que deseen en las reglas, en cualquier momento, con aviso o sin él.

Tareas

- **Equipo superior.** Es el responsable de la eficacia general, del aprendizaje que se obtenga del ejercicio y de decidir cómo usar su dinero.
- **Equipo medio.** Ayuda al grupo superior a lograr el bienestar general de la organización y decide cómo utilizar su dinero.
- **Equipo inferior.** Identifica los recursos de la organización y decide la mejor manera de aportar al aprendizaje y la eficacia general de la organización.

Desarrollo

Cada equipo elige dos representantes para que pasen al frente y analicen lo siguiente:

1. Resumir lo que ocurrió al interior de los equipos y entre los tres equipos.
2. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre pertenecer al equipo superior y al inferior?
3. ¿Qué se puede aprender sobre el poder gracias a esta experiencia?
4. ¿Con qué precisión cree que este ejercicio refleje la realidad de las decisiones de asignación de recursos en las grandes organizaciones?

DILEMA ÉTICO Espionaje corporativo

En una conferencia telefónica con inversionistas y analistas financieros, el director general financiero (DGF) de una importante corporación describe las ganancias pronosticadas por la organización para el siguiente trimestre, a pesar de algunos problemas económicos graves. Sin que el DGF lo supiera, en la conferencia telefónica participa un antiguo interrogador de la CIA entrenado en “evaluación conductual táctica”. El investigador detecta nerviosismo y evasión en las rápidas respuestas que da el DGF a las preguntas. En su informe, concluye que es probable que el DGF esté mintiendo.

¿Quién recibe el informe? Un fondo de protección. Con base en el informe, el fondo reduce los títulos de la compañía —al vender las acciones a crédito— antes de que el precio caiga y cuando las ganancias de la compañía no cumplen con las expectativas, el fondo de protección compra nuevamente las acciones al menor precio, obteniendo así grandes ganancias.

No importa cuánto confíe en la habilidad de los investigadores para detectar si alguien miente, este tipo de espionaje ocurre, y llega aún más lejos. Cuando el fabricante suizo de chocolate Nestlé intentaba vender un juguete cubierto de chocolate en Estados Unidos, su competidor estadounidense, Mars, de forma oculta utilizó consultores para dar a los agentes del gobierno la información errónea de que el juguete era inseguro. La estrategia funcionó. Nestlé contrató a antiguos

agentes del servicio secreto para sobornar a los recolectores de basura y poder conseguir la basura corporativa de Mars y hacer contraespionaje.

Compañías chinas violaron el sitio Web de Google para tener acceso a las instalaciones corporativas al utilizar lentes para visión nocturna que habían sido robados de un contratista del ejército estadounidense. Hewlett-Packard utilizó el “pretexto” de investigadores que se hicieron pasar por miembros del consejo de HP con la finalidad de obtener sus registros telefónicos y poder investigar a sus propios miembros del consejo de administración.

Todas estas historias son verdaderas.

Preguntas

1. Un espía corporativo dijo: “Las compañías hacen esto para ir un paso adelante de los problemas”. ¿Podría imaginar un problema de negocios tan peligroso donde usted aprobaría una misión de espionaje, si fuera el encargado de hacerlo?
2. ¿Existirán algunas circunstancias en las cuales el espionaje corporativo sea ético? Si es así, ¿cuáles son?
3. Recientemente, LinkedIn reenvió un tweet que cuestionaba si Facebook era adecuado para las escuelas públicas. ¿Es ético que una compañía trate de perjudicar a otra de esta manera?

Fuente: J. J. Fialka, “Hugger-Mugger in the Executive Suite”, *The Wall Street Journal* (5 de febrero de 2010), p. W10; E. Javers, *Broker, Trader, Lawyer, Spy* (Nueva York: Harper, 2010); y J. Scott, “Is Corporate Spying Legal?” *Forbes* (31 de mayo de 2011), descargado el 15 de junio de 2011, de <http://blogs.forbes.com/>.

CASO 1 ¿Delegar el poder o conservarlo?

Samantha Parks es propietaria y directora general de Sparks, una pequeña agencia de Nueva York que elabora materiales de publicidad, promoción y marketing para empresas de alta costura. Parks suele controlar las riendas de su negocio, supervisando la mayoría de los proyectos desde el principio hasta el final. Sin embargo, debido al crecimiento de la empresa, ha considerado necesario delegar cada vez más decisiones a sus empleados. Recientemente fue contactada por una cadena de productos para el cabello que desea hacer un cambio importante de toda su imagen de promoción y de marketing. ¿Samantha debería manejar este proyecto de la forma acostumbrada o delegar la mayor parte de él a sus empleados?

Casi todos los gerentes se formulan esta pregunta en algún momento de su carrera. Algunos expertos proponen que los altos ejecutivos deben permanecer cercanos a la fuente creativa de su negocio, lo cual significa que, incluso si su principal responsabilidad es administrar, nunca deberían ceder demasiado control a comités de individuos creativos, porque podrían perder la visión de la ruta general futura de la empresa. Asimismo, los ejecutivos que pierden el contacto con el proceso creativo corren el riesgo de ser rebasados por una nueva generación de empleados “conectados” que entienden mejor el verdadero funcionamiento del negocio.

Otros ofrecen el consejo opuesto, e indican que no es bueno que un director general se ocupe de los pequeños detalles, como administrar cuentas o proyectos de clientes individuales. Estos expertos aconsejan que los ejecutivos identifiquen todo aquello que puedan encargar a otros empleados y delegar la mayor cantidad de trabajo posible. Al eliminar las tareas triviales, los ejecutivos podrán enfocar su atención en las cuestiones más importantes de toma de decisiones y control de su puesto de trabajo, lo cual a su vez ayudará al negocio y garantizará que el alto ejecutivo mantenga el control sobre las funciones que realmente son relevantes.

Estos dos consejos no necesariamente se contraponen. El verdadero desafío consiste en identificar lo que se puede delegar de manera eficaz, sin ceder demasiado poder y control de la persona que tiene la visión unificadora. Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo.

Preguntas

1. Si usted fuera Samantha Parks, ¿qué haría para determinar cuáles proyectos o partes de ellos debería delegar?
2. Al explicar por qué le era difícil tomar una decisión, Parks afirmó: “Contrato a personal hábil y creativo para realizar esos proyectos, y me preocupa que consideren

que mi supervisión y mi autoridad interfieren con su proceso creativo". ¿Qué podría hacer para resolver estos problemas sin ceder demasiado control?

3. ¿Los ejecutivos deberían tratar de controlar los proyectos para mantener su posición de autoridad? ¿Tienen

derecho a controlar los proyectos y a mantener la última palabra en las decisiones importantes, tan solo para sentir que están a cargo?

4. ¿Cuáles son algunas de las tareas de una empresa que un alto ejecutivo nunca debería delegar?

Fuente: Basado en M. L. Tushman, W. K. Smith y A. Binns, "The Ambidextrous CEO," *Harvard Business Review* (junio de 2011), pp. 74-79; y S. Bogan, "Find Your Focus," *Financial Planning* (febrero de 2011), p. 72.

CASO 2 El imperativo de la persuasión

En alguna época, los jefes daban órdenes y los subalternos las obedecían sin chistar. Quienes han visto la serie *Mad Men* de AMC —que se basa en unos ejecutivos de marketing de Madison Avenue de la década de 1960— conocerán esta imagen de respeto hacia la autoridad, la obediencia hacia los niveles jerárquicos superiores, y relaciones demasiado paternalistas entre supervisores y empleados.

Con el tiempo viene el cambio. La organización dominada por hombres, con un acoso sexual descarado, que se describe en *Mad Men*, ahora es menos frecuente que en la década de 1960. En la actualidad existen leyes y políticas que protegen mejor a los trabajadores contra los deseos, en ocasiones caprichosos, de los supervisores.

Otra señal de valores culturales cambiantes es la forma en que los gerentes utilizan el poder. Ya no se usan las órdenes, sino más bien la persuasión.

Cuando la gerente de IBM Kate Riley Tenant necesitó reasignar a gerentes e ingenieros para formar un equipo con la finalidad de crear un software de base de datos, tenía que persuadir a empleados de IBM de todas partes del mundo que no le reportaban directamente a ella. Según Tenant, las cosas han cambiado mucho desde la época en que ella ingresó en el campo hace 20 años. "Tú solo decidías las cosas y la gente las hacía", reconoció ella. "Ahora, no todos los empleados te reportan, por lo que se requiere de negociación e influencia mucho mayores".

John Churchill, gerente de Gerdau Ameristeel Corporation, con sede en Florida, coincide. Según él, la pregunta ahora es: "¿cómo influyo en este grupo y gano credibilidad?"

En IBM el desafío de persuadir a empleados con diferentes tipos de relación se ha vuelto tan importante que la empresa diseñó un curso en línea de dos horas, para ayudar a los gerentes a convencer a otros empleados de que los ayuden con proyectos que son cruciales para el negocio. Los siguientes son algunos de los consejos que da IBM a sus gerentes:

- Cimentar una visión compartida.
- Negociar en colaboración.

- Hacer intercambios.
- Construir y mantener una red.

A pesar de enfrentar una resistencia inicial, después de completar el programa de capacitación, Tenant logró convencer a la mayoría de los gerentes e ingenieros de IBM para que se unieran al equipo.

Esto no significa que la autoridad haya perdido su poder. Robert Cialdini, psicólogo social que ha estudiado la persuasión durante décadas, señala que la autoridad es una de sus claves para la influencia. Pero tal vez sea más importante la "prueba social". Cialdini y sus colaboradores han encontrado que a menudo es posible persuadir a los individuos al observar lo que otros hacen. Según sus investigaciones, el mejor mensaje para lograr que los huéspedes de los hoteles reutilizaran sus toallas fue citar las estadísticas de otros que sí las volvían a usar.

De esta manera, si usted es un gerente que necesita persuadir, presente la visión que subyace a la solicitud y colabore, pero también sería útil contar a los individuos que está tratando de persuadir acerca de otras personas que ya accedieron a su solicitud.

Preguntas

1. ¿Los preceptos del programa de capacitación de IBM son congruentes con los conceptos presentados en este capítulo? ¿Por qué?
2. Con base en el capítulo, ¿existen otras claves para la persuasión y la influencia que podrían añadirse al programa de IBM?
3. Si un gerente quisiera hacer algo en contra de una propuesta inicial elaborada por usted, ¿cuál de los elementos de IBM le funcionaría mejor? ¿Por qué?
4. Con base en el capítulo 5, ¿cree que los valores generacionales expliquen la naturaleza cambiante de la relación entre el empleador y el trabajador? ¿Por qué?

Fuente: Basado en E. White, "Art of Persuasion Becomes Key", *The Wall Street Journal* (19 de mayo de 2008), p. B5; B. Tsui, "Greening with Envy", *The Atlantic* (julio/agosto de 2009), www.theatlantic.com; y R. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (Nueva York: HarperBusiness, 2007).

NOTAS

1. R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1979), p. 65.
2. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review* (invierno de 1992), p. 35.
3. Basado en B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3ª ed. (Nueva York: The Free Press, 1990).
4. D. Carney, "Powerful People Are Better Liars", *Harvard Business Review* (mayo de 2010), pp. 32-33.
5. A. J. Ferguson, M. E. Ormiston y H. Moon, "From Approach to Inhibition: The Influence of Power on Responses to Poor Performers", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 2 (2010), pp. 305-320.
6. J. R. P. French Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-167; B. J. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *Journal of Social Issues* (invierno de 1993), pp. 227-251; y G. Yukl, "Use Power Effectively", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 242-247.
7. E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology* (febrero de 2001), pp. 144-147.
8. S. R. Giessner y T. W. Schubert, "High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power Are Interrelated", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, núm. 1 (2007), pp. 30-44.
9. P. M. Podsakoff y C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin* (mayo de 1985), pp. 387-411; T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1989), pp. 561-567; y P. P. Carson, K. D. Carson y C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* 23, núm. 14 (1993), pp. 1150-1169.
10. S. Perman, "Translation Advertising: Where Shop Meets Hip Hop", *Time* (30 de agosto de 2010), www.time.com
11. M. van Dijke, D. De Cremer y D. M. Mayer, "The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 488-502.
12. R. E. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* (febrero de 1962), pp. 31-41.
13. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 24.
14. R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
15. C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en M. N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970).
16. N. Foulkes, "Tractor Boy", *High Life* (octubre de 2002), p. 90.
17. Véase, por ejemplo, D. Kipnis y S. M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress", *Administrative Science Quarterly* (diciembre de 1988), pp. 528-542; G. Yukl y J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1992), pp. 525-535; G. Bickel, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales", *Psychological Reports* (febrero de 2000), pp. 143-154; y G. Yukl, "Use Power Effectively", pp. 249-252.
18. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 5ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 141-174; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinsky y D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems", en G. R. Ferris y J. J. Martocchio (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), pp. 65-127; y C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 2003), pp. 89-106.
19. C. M. Falbe y G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal* (julio de 1992), pp. 638-653.
20. R. E. Petty y P. Briñol, "Persuasion: From Single to Multiple to Metacognitive Processes", *Perspectives on Psychological Science* 3, núm. 2 (2008), pp. 137-147.
21. J. Badal, "Getting a Raise from the Boss", *The Wall Street Journal* (8 de julio de 2006), pp. B1, B5.
22. Yukl, *Leadership in Organizations*.
23. *Ibid.*
24. Falbe y Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."
25. A. W. Kruglanski, A. Pierro y E. T. Higgins, "Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction", *Basic and Applied Social Psychology* 29, núm. 2 (2007), pp. 137-149; y A. Pierro, L. Cicero y B. H. Raven, "Motivated Compliance with Bases of Social Power", *Journal of Applied Social Psychology* 38, núm. 7 (2008), pp. 1921-1944.
26. P. P. Fu y G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly* (verano de 2000), pp. 251-266; O. Branzel, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters", *International Journal of Cross Cultural Management* (agosto de 2002), pp. 203-218; G. Yukl, P. P. Fu y R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review* (enero de 2003), pp. 66-82; y P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy y G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China", *Organizational Dynamics* 33, núm. 1 (2004), pp. 32-46.
27. C. J. Torelli y S. Shavitt, "Culture and Concepts of Power", *Journal of Personality and Social Psychology* 99, núm. 4 (2010), pp. 703-723.
28. Fu y Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China".
29. S. J. Heine, "Making Sense of East Asian Self-Enhancement", *Journal of Cross-Cultural Psychology* (septiembre de 2003), pp. 596-602.

30. G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management* (junio de 2007), pp. 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 278-285; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall y D. D. Frink, "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability: Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 226-239; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 848-855.
31. M. C. Andrews, K. M. Kacmar y K. J. Harris, "Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skills for Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 6 (2009), pp. 1427-1437.
32. C. Anderson, S. E. Spataro y F. J. Flynn, "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 3 (2008), pp. 702-710.
33. S. Stecklow, "Sexual-Harassment Cases Plague U.N.", *The Wall Street Journal* (21 de mayo de 2009), p. A1.
34. N. Bode, "Flushing Hospital Nurse Gets \$15 Million Award in Sexual Harassment Suit", *New York Daily News* (23 de febrero de 2009), www.nydailynews.com.
35. L. J. Munson, C. Hulin y F. Drasgow, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personnel Psychology* (primavera de 2000), pp. 21-46; T. M. Glomb, L. J. Munson, C. L. Hulin, M. E. Bergman y F. Drasgow, "Structural Equation Models of Sexual Harassment: Longitudinal Explorations and Cross-Sectional Generalizations", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1999), pp. 14-28; M. E. Bergman, R. D. Langhout, P. A. Palmieri, L. M. Cortina y L. F. Fitzgerald, "The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 230-242; y L. R. Offermann y A. B. Malamut, "When Leaders Harass: The Impact of Target Perceptions of Organizational Leadership and Climate on Harassment Reporting and Outcomes", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2002), pp. 885-893.
36. S. Silverstein y S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues", *Los Angeles Times* (11 de noviembre de 1993), p. D2.
37. R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau y J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities", *Personnel Psychology* (otoño de 2003), pp. 607-631.
38. K. Bursik y J. Geffer, "Still Stable After All These Years: Perceptions of Sexual Harassment in Academic Contexts", *The Journal of Social Psychology* 151, núm. 3 (2011), pp. 331-349.
39. M. Rotundo, D. Nguyen y P. R. Sackett, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 914-922.
40. R. L. Weiner, R. Reiter-Palmon, R. J. Winter, E. Richter, A. Humke y E. Maeder, "Complainant Behavioral Tone, Ambivalent Sexism, and Perceptions of Sexual Harassment", *Psychology, Public Policy, and Law* 16, núm. 1 (2010), pp. 56-84.
41. R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau y J. Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States; A. B. Malamut y L. R. Offermann, "Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1152-1166; L. M. Cortina y S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2005), pp. 182-192; y J. W. Kunstman, "Sexual Overperception: Power, Mating Motives, and Biases in Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 2 (2011), pp. 282-294.
42. F. Krings y S. Facchin, "Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality", *Journal of Applied Psychology* 94, núm. 2 (2009), pp. 501-510.
43. C. R. Willness, P. Steel y K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 127-162.
44. M. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26. Véase también K. M. Kacmar y R. A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-39; y G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar y D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 126-152.
45. S. B. Bacharach y E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations", en R. M. Kramer y M. A. Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), pp. 68-69.
46. A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations* (noviembre de 1990), pp. 1133-1154; y R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar y D. P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", en R. S. Cropanzano y K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), pp. 1-18; y G. R. Ferris y W. A. Hochwarter, "Organizational Politics", en S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 (Washington, DC: American Psychological Association, 2011), pp. 435-459.
47. D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior", *British Journal of Management* 19, núm. 1 (2008), pp. 49-64.
48. J. Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—And Others Don't* (Nueva York: Harper Collins, 2010).
49. A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics".
50. S. M. Rioux y L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1306-1314; M. A. Finkelstein y L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches",

- Social Behavior & Personality* 32, núm. 4 (2004), pp. 383-398; y J. Schwarzwald, M. Koslowsky y M. Allouf, "Group Membership, Status, and Social Power Preference", *Journal of Applied Social Psychology* 35, núm. 3 (2005), pp. 644-665.
51. Véase, por ejemplo, G. R. Ferris, G. S. Russ y P. M. Fandt, "Politics in Organizations", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), pp. 155-156; y W. E. O'Connor y T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology* (mayo de 2001), pp. 301-312.
 52. Farrell y Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review* 7, núm. 3 (1982), pp. 403-412.
 53. G. R. Ferris y K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management* (marzo de 1992), pp. 93-116.
 54. Véase, por ejemplo, P. M. Fandt y G. R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (febrero de 1990), pp. 140-158; Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations", p. 147; y J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology* 18, núm. 2 (2003), pp. 138-155.
 55. Ferris y Hochwarter, "Organizational Politics".
 56. W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewe y G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology* (mayo de 2003), pp. 1009-1035; y C. C. Rosen, P. E. Levy y R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 211-230.
 57. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar y J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations* (febrero de 1996), pp. 233-266; y E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2002), pp. 571-591.
 58. S. Aryee, Z. Chen y P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (mayo de 2004), pp. 1-14; y K. M. Kacmar, D. P. Bozeman, D. S. Carlson y W. P. Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model." *Human Relations* 52, núm. 3 (1999), pp. 383-416.
 59. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris y S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology* (junio de 2002), pp. 1189-1207; y M. C. Andrews, L. A. Witt y K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior* (abril de 2003), pp. 357-369.
 60. O. J. Labedo, "Perceptions of Organisational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel", *Applied Psychology: An International Review* 55, núm. 2 (2006), pp. 255-281.
 61. Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model", p. 389.
 62. *Ibid.*, p. 409.
 63. K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris y S. Zivnuska, "Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics", *Journal of Applied Psychology* 96 (2011), pp. 633-642.
 64. B. E. Ashforth y R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model", *Human Relations* (julio de 1990), pp. 621-648.
 65. M. Valle y P. L. Perrewe, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", *Human Relations* (marzo de 2000), pp. 359-386.
 66. M. R. Leary y R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", *Psychological Bulletin* (enero de 1990), pp. 34-47.
 67. Véase, por ejemplo, W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations", *Journal of Management* (junio de 1988), pp. 321-338; M. C. Bolino y W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003), pp. 141-160; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson y V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2004), pp. 627-640; y M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley y J. B. Gils-trap, "A Multi-Level Review of Impression Management Mo-tives and Behaviors", *Journal of Management* 34, núm. 6 (2008), pp. 1080-1109.
 68. M. Snyder y J. Copeland, "Self-monitoring Processes in Or-ganizational Settings", en R. A. Giacalone y P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), p. 11; Bolino y Turnley, "More Than One Way to Make an Impression"; y W. H. Turnley y M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology* (abril 2001), pp. 351-360.
 69. Leary y Kowalski, "Impression Management", p. 40.
 70. J. Ham y R. Vonk, "Impressions of Impression Management: Evidence of Spontaneous Suspicion of Ulterior Motivation." *Journal of Experimental Social Psychology* 47, núm. 2 (2011), pp. 466-471; y W. M. Bowler, J. R. B. Halbesleben y J. R. B. Paul, "If You're Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives", *Human Resource Management Review* 20, núm. 4 (2010), pp. 309-316.
 71. C. Leberherz, K. Jonas y B. Tomljenovic, "Are We Known by the Company We Keep? Effects of Name Dropping on First Impressions", *Social Influence* 4, núm. 1 (2009), pp. 62-79.
 72. J. R. B. Halbesleben, W. M. Bowler, M. C. Bolino y W. H. Turnley, "Organizational Concern, Prosocial Values, or

- Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 6 (2010), pp. 1450-1489.
73. Ferris, Russ y Fandt, "Politics in Organizations".
 74. Z. I. Barsness, K. A. Diekmann y M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal* 48, núm. 3 (2005), pp. 401-419.
 75. A. P. J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan y R. P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structural Interviews: A Function of Question Type?" *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2002), pp. 1200-1208.
 76. C. K. Stevens y A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80 (1995), pp. 587-606; L. A. McFarland, A. M. Ryan y S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003), pp. 641-661; C. A. Higgins y T. A. Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (2004), pp. 622-632; y W. C. Tsai, C. C. Chen y S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 108-125.
 77. D. C. Gilmore y G. R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", *Journal of Management* 15, núm. 4 (1989), pp. 557-564.
 78. Stevens y Kristof, "Making the Right Impression."
 79. C. A. Higgins, T. A. Judge y G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior* (marzo de 2003), pp. 89-106.
 80. *Ibid.*
 81. K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 278-285; y D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams y J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 848-855.
 82. J. D. Westphal y I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007), pp. 267-288.
 83. Véase T. Romm y A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison", *International Journal of Value Based Management* 1 (1988), pp. 97-113; y E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Human Relations* (noviembre de 2001), pp. 1483-1518.
 84. J. L. T. Leong, M. H. Bond y P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies", *International Journal of Cross Cultural Management* (mayo de 2006), pp. 101-120.
 85. Y. Miyamoto y B. Wilken, "Culturally Contingent Situated Cognition: Influencing Other People Fosters Analytic Perception in the United States but Not in Japan", *Psychological Science* 21, núm. 11 (2010), pp. 1616-1622.
 86. E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics", p. 1512.
 87. *Ibid.*, p. 1510.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir conflicto.
- 2 Establecer las diferencias entre las siguientes perspectivas de los conflictos: tradicional, interaccionista y del manejo de conflictos.
- 3 Explicar el proceso del conflicto.
- 4 Definir negociación.
- 5 Comparar la negociación distributiva con la integradora.
- 6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.
- 7 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.
- 8 Evaluar los roles y las funciones de las negociaciones con terceros.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en www.mymanagementlab.com.

NO HAY CONFLICTOS EN LA OFICINA POSTAL . . . ¿ESO ES BUENO?

¿R ecuerda alguna huelga de los trabajadores del servicio postal estadounidense (USPS)? Probablemente no, porque la última ocurrió hace más de 40 años, en 1970. El liderazgo del USPS y los sindicatos que representan a sus trabajadores se enorgullecen de su cooperación. En marzo de 2011, el USPS llegó a un acuerdo con el American Postal Workers Union (APWU), el cual:

- Otorga un aumento anual de 3.5 por ciento a los empleados del APWU.
- Incluye siete ajustes salariales por incrementos en el costo de la vida.
- Extiende la cláusula en el contrato referente a no despedir personal.

El sindicato y la administración están satisfechos con el contrato. “El sindicato y la administración llegaron a un acuerdo que consiste en una propuesta donde todos ganan”, afirma el presidente del APWU, Cliff Guffey. El administrador general de Correos, Patrick R. Donahoe, también elogió el acuerdo: “Al trabajar juntos, hemos creado un nuevo contrato que beneficia a nuestros clientes, a nuestros trabajadores y al futuro del servicio postal”.

Cuando las dos partes cooperan y exhiben pocas señales de conflicto, esto suele ser un indicador de una relación saludable, ¿no es así? Pues muchos expertos creen que no, incluyendo al hombre que fue asignado para hacer una revisión al USPS, Phillip Herr, de la Government Accountability Office (GAO).

Según estos expertos, el problema consiste en que el modelo de negocios para el USPS es muy defectuoso. El servicio postal pierde miles de millones de dólares por cada año de operación. Ha recibido préstamos por \$12,000 millones de la Tesorería estadounidense y está a punto de incumplir con un pago de \$5,500 millones para cubrir los costos de salud de los futuros jubilados. Actualmente está solicitando al Congreso estadounidense que lo exonere de los pagos de su deuda. (En 2006, el Congreso liberó al USPS de un pago de pensiones por \$27,000 millones, trasladando la deuda a los contribuyentes estadounidenses). ¿Por qué el servicio postal pierde tanto dinero aun con subsidios tan elevados?

Una razón fundamental es el volumen. Con el crecimiento de las comunicaciones por correo electrónico, el volumen del correo ha disminuido, y mucho. Cayó 20 por ciento de 2006 a 2010, y casi todos esperan que la tendencia a la baja continúe, si no es que se acelera. De manera anticipada, muchas otras naciones han privatizado sus servicios de correo, permitiendo una adaptación más rápida. El sistema postal sueco, que fue privatizado, da a los receptores del correo la opción de recibir su correspondencia por medio de copias escaneadas, conserva un archivo digital del correo con siete años de antigüedad, y recientemente introdujo una aplicación que permite a los usuarios convertir las fotografías de su teléfono celular en tarjetas postales. El USPS continúa cobrando las mismas tarifas por onza para entrega en cualquier parte, ya sea que la correspondencia se dirija a un domicilio en la misma calle o que deba entregarse en mula de carga en las profundidades del Gran Cañón. La mayoría de los ingresos del USPS provienen del correo basura que, desde luego, la mayoría de las personas no desean recibir.