

12a. ed.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

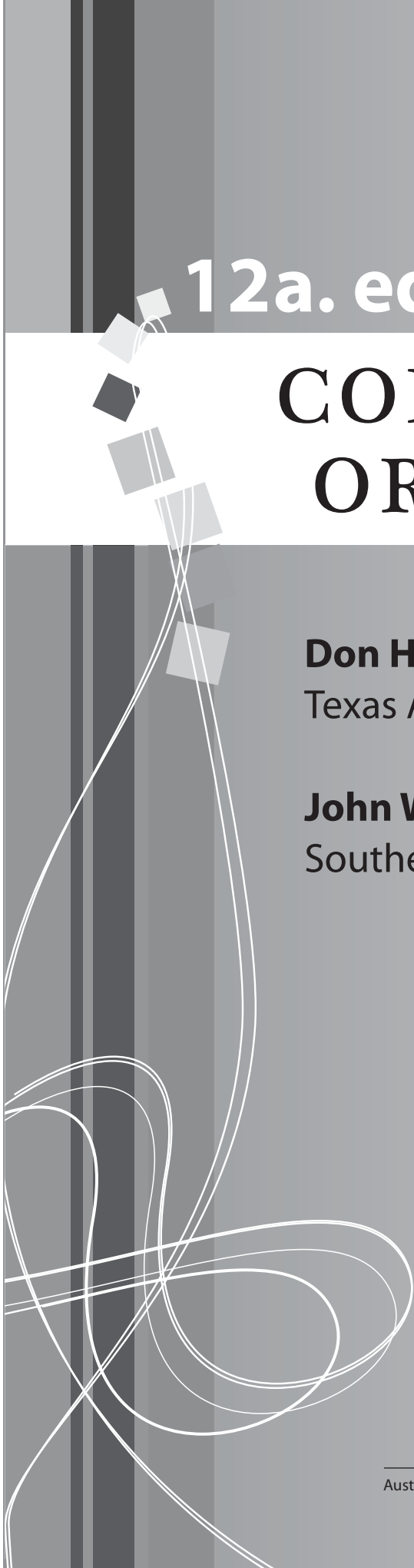
**Hellriegel
Slocum**



12a. ed.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL





12a. ed.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Don Hellriegel

Texas A & M University

John W. Slocum, Jr.

Southern Methodist University

Traducción:

Pilar Mascaró Sacristán
Magda Elizabeth Treviño Rosales
Traductoras profesionales

Revisión técnica:

Consuelo García Álvarez
*Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México*



**Comportamiento organizacional,
12a. ed.**

Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr.

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Javier Arellano Gutiérrez

Director editorial Latinoamérica:

José Tomás Pérez Bonilla

Director de producción:

Raúl D. Zendejas Espejel

Editor senior:

Javier Reyes Martínez

Editor de producción:

Timoteo Eliosa García

© D.R. 2009 por Cengage Learning Editores,
S.A. de C.V., una Compañía de Cengage
Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de
este trabajo amparado por la Ley Federal
del Derecho de Autor, podrá ser reprodu-
cida, transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya
sea gráfico, electrónico o mecánico, inclu-
yendo, pero sin limitarse a lo siguiente: foto-
copiado, reproducción, escaneo, digitaliza-
ción, grabación en audio, distribución en Inter-
net, distribución en redes de información o al-
macenamiento y recopilación en sistemas de
información a excepción de lo permitido en
el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del
Derecho de Autor, sin el consentimiento por
escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Organizational Behavior*,
12th ed.

Publicado en inglés por South-Western/

Cengage Learning © 2009

ISBN: 0-324-57872-5

Datos para catalogación bibliográfica:

Hellriegel, Don y Slocum Jr., John W.

Comportamiento organizacional, 12a. ed.

ISBN-13: 978-607-481-323-4

ISBN-10: 607-481-323-X

Visite nuestro sitio web en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

A Jill, Kim y Lori (DH)

Christopher, Bradley, y Jonathan (JWS)

CONTENIDO BREVE

Parte 1:	Aprender el comportamiento organizacional	1
Capítulo 1	Comportamiento organizacional y competencias clave	2

Parte 2:	El individuo en las organizaciones	33
Capítulo 2	Entender las diferencias individuales	34
Capítulo 3	Percepciones y atribuciones	66
Capítulo 4	Aplicación de los conceptos de reforzamiento y aprendizaje social para mejorar la efectividad	96
Capítulo 5	Motivación de los empleados	124
Capítulo 6	Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensa	160
Capítulo 7	Estrés y agresión en el lugar de trabajo	186

Parte 3:	Líderes y equipos en las organizaciones	223
Capítulo 8	Comunicación interpersonal en las organizaciones	224
Capítulo 9	Liderazgo efectivo: Los fundamentos	260
Capítulo 10	Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas	292
Capítulo 11	Desarrollo y liderazgo de equipos	318
Capítulo 12	Manejo del conflicto y negociación efectiva	356

Parte 4:	La organización	387
Capítulo 13	Toma de decisiones gerenciales y éticas	388
Capítulo 14	Diseño organizacional	422
Capítulo 15	Cultivar la cultura organizacional	456
Capítulo 16	Dirigir el cambio organizacional	490

Parte 5:	Casos integradores	521

Ejercicios de película	E-1
Referencias	R-1
Índice analítico	I-1
Índice de autores	I-13

Parte 1: Aprender el comportamiento organizacional 1

Capítulo 1

Comportamiento organizacional y competencias clave 2

Aprender de la experiencia: John Yokoyama, propietario de Pike Place Fish Market 3

Marco del aprendizaje 5

El individuo en las organizaciones 6

Líderes y equipos en las organizaciones 6

La organización 6

Competencias clave 7

Competencia personal 8

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 8

Competencia personal: La trayectoria del desarrollo de John Yokoyama 9

Desarrollo de la carrera 9

Competencia para la comunicación 10

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 10

Competencia para la comunicación: Tony Dungy y Lovie Smith 11

Competencia para la diversidad 12

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 12

Categorías de la diversidad 13

Competencia para la diversidad: Patricia Harris, directora de diversidad de McDonald's 15

Competencia ética 16

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 16

Dilemas éticos 18

Competencia ética: Ron James fomenta culturas éticas en los negocios 18

Competencia transcultural 19

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 19

Evitar los estereotipos 20

Competencia transcultural: Trabajar en una oficina en Hong Kong 20

Competencia en equipos 21

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 22

Equipos e individualismo 22

Competencia en equipos: Equipo de manejo de crisis en LaSalle Bank 23

Competencia para el cambio 24

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 24

Fuerzas tecnológicas 25

Cambio constante: blur (bruma) 25

Competencia para el cambio: Drew Santin abraza la velocidad 26

Resumen 26

Términos y conceptos clave 27

Preguntas para análisis 27

Ejercicio y caso 28

Ejercicio: Competencia personal

Inventario para la autoevaluación de las competencias clave 28

Caso: Competencia para el cambio

Chiquita y Rainforest Alliance 31

Parte 2: El individuo en las organizaciones 33

Capítulo 2

Entender las diferencias individuales 34

Aprender de la experiencia: Richard Branson, presidente de Virgin Group, Ltd. 35

Determinantes de la personalidad 36

Factores hereditarios 37

El entorno 38

Competencia personal: David Neeleman de JetBlue 42

Personalidad y comportamiento 43

Los cinco grandes factores de la personalidad 44

Autoestima 47

Locus de control 47

Inteligencia emocional 48

El rol de la personalidad en las organizaciones 50

Competencia en equipos: Por qué es importante la personalidad en Starbucks 50

Lineamientos gerenciales 51

Actitudes en el trabajo y comportamiento 51

Componentes de las actitudes 51

Actitudes clave relacionadas con el trabajo: esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización 52

Competencia para la comunicación: Creación de actitudes positivas en The Container Store 57

Manejo de las emociones en el trabajo 58

Un modelo de emociones 59

Competencia transcultural Emociones en Japón 61

Lineamientos gerenciales 61

Resumen 62

Términos y conceptos clave 62

Preguntas para análisis 63

Ejercicios 63

Ejercicio: Competencia personal

¿Cuáles son sus valores culturales? 63

Ejercicio: Competencia personal

¿Cuál es su coeficiente de inteligencia emocional? 64

Capítulo 3

Percepciones y atribuciones 66

Aprender de la experiencia: Thia Breen, Presidenta de Estée Lauder Americas and Global Business Development 67

El proceso de percepción 68

Competencia transcultural: Feng sbui en Singapur 70

Selección perceptual 71

Factores externos 71

Competencia para la comunicación: Justo mi tipo 73

Factores internos 74

La percepción de las personas 75

El percibido 76

El perceptor 76

Situación en las asignaciones en el extranjero 77

Competencia personal: Cómo hacer negocios en los países árabes 78

Errores de percepción 79

Exactitud de la percepción 79

Defensa de la percepción 79

Estereotipos 80

Efecto halo	80
Proyección	82
Manejo de las impresiones	82
Atribuciones: Por qué las personas se comportan como lo hacen	84
El proceso de atribución	84
Causas internas frente a causas externas del comportamiento	86
Competencia ética: Sanjay Kumar	88
Atribuciones del éxito y el fracaso	88
Resumen	90
Términos y conceptos clave	91
Preguntas para análisis	91
Ejercicio y caso	91
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>El proceso de la percepción</i>	91
<i>Caso: Competencia personal</i>	
<i>John Kerner</i>	93

Capítulo 4

Aplicación de los conceptos de reforzamiento y aprendizaje social para mejorar la efectividad	96
Aprender de la experiencia: Trabajar en United Parcel Service	97
Aprendizaje por medio de recompensas y castigos	99
Condicionamiento clásico	99
Condicionamiento operante	100
Contingencias del reforzamiento	101
Reforzamiento positivo	102
Competencia para la diversidad: El coaching de los líderes de color	104
Recompensas organizacionales	105
Reforzamiento negativo	106
Extinción	107
Castigo	107
Lineamientos gerenciales	111
Competencia personal: Trabajar en la línea de ensamble de BMW	112
Programas de reforzamiento	112
Reforzamiento intermitente y continuo	113
Programa de intervalo fijo	113
Programa de intervalos variables	114
Programa de razón fija	114
Programa de razón variable	114
Competencia para el cambio: Pioneer Telephone Cooperative	115
Teoría del aprendizaje social	116
Simbolización	117
Premeditación	117
Aprendizaje vicario	117
Autocontrol	117
Competencia en equipos: Steelcase, Inc.	118
Autoeficacia	118
Lineamientos gerenciales	119
Resumen	120
Términos y conceptos clave	121
Preguntas para análisis	121
Ejercicio y caso	121
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>¿Cuánta es su autoeficacia?</i>	121
<i>Caso: Competencia personal</i>	
<i>Marcar por dinero</i>	122

Capítulo 5

Motivación de los empleados 124

Aprender de la experiencia: La vida dentro de Google 125

El proceso básico de la motivación 126

Fases centrales 127

Retos de la motivación 128

La motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas 131

Modelo de la jerarquía de necesidades 131

Modelo de las necesidades aprendidas 133

Competencia personal: John Schnatter de Papa John's Pizza 137

Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos 138

Modelo de factores higiénicos y motivadores 138

Factores motivadores 139

Factores higiénicos 139

Modelo de las características del puesto 139

Competencia para la comunicación: Sun Microsystems iWork Program 142

Influencias culturales 143

La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño 144

Modelo de las expectativas 144

Lineamientos gerenciales 147

Competencia transcultural: Los NIIT'S McProgrammers 148

Motivación de los empleados mediante la equidad 149

Modelo de la equidad: Equilibrio de los insumos y los resultados 149

Competencia ética: Mal uso de cupones promocionales de días festivos por parte de los empleados 151

Justicia procedimental: Toma de decisiones justas 152

Resumen 154

Términos y conceptos clave 155

Preguntas para análisis 156

Ejercicio y caso 156

Ejercicio: Competencia personal

Diseño de un puesto desafiante 156

Caso: Competencia transcultural

Trabajar en una fábrica china 157

Capítulo 6

Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensa 160

Aprender de la experiencia: Continental Airlines vuela alto 161

Modelo para el establecimiento de metas y el desempeño 162

Importancia del establecimiento de metas 162

El desafío 164

Competencia en equipos: Rainbow Warriors de Jeff Gordon 166

Los moderadores 167

Los mediadores 169

El desempeño 169

Competencia ética: The Gap 170

Las recompensas 170

La satisfacción 171

Efectos del establecimiento de metas 171

Impacto en el desempeño 171

Competencia para la comunicación: Cincinnati Children's Hospital Medical Center 172

Limitaciones para el establecimiento de metas 173

Lineamientos gerenciales 173

Programas de recompensa para mejorar el desempeño	174
Programas de gainsharing	175
Programas de participación de utilidades	177
Competencia personal: Programa de recompensa de McDonald's	178
Programas de compensación basada en las habilidades	178
Planes de beneficios flexibles	179
Lineamientos gerenciales	180
Prácticas de recompensas en distintas culturas	181
Resumen	182
Términos y conceptos clave	182
Preguntas para análisis	183
Ejercicio y caso	183
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Establecimiento de metas</i>	183
<i>Caso: Competencia para la diversidad</i>	
<i>Allstate Insurance Company</i>	184

Capítulo 7

Estrés y agresión en el lugar de trabajo	186
<i>Aprender de la experiencia: El estrés de Tracy Daw en Intel UK</i>	187
Naturaleza del estrés	189
Respuesta de huir o pelear	189
Influencias de la experiencia en el estrés	190
Diferencias de personalidad y estrés	191
Personalidad tipo A	191
Competencia personal: Desarrollo personal de Stuart Krohn	193
Personalidad resistente	194
Fuentes clave de estresores	195
Fuentes relacionadas con el trabajo	195
Competencia ética: Los dilemas estresantes de Bruce	198
Estresores de vida	199
Efectos del estrés	201
Efectos en la salud	201
Efectos en el desempeño	202
Efecto del burnout laboral	203
Manejo del estrés	204
Lineamientos individuales	204
Lineamientos organizacionales	205
Competencia para el cambio: Programa de bienestar de Cianbro	208
Agresión en el lugar de trabajo	209
Mecanismos de defensa y agresión	209
Bullying en el lugar de trabajo	210
Acoso sexual	213
Competencia para la diversidad: Política de OfficeWorksRX respecto al acoso sexual	214
Violencia en el lugar de trabajo	216
Agresión contra la organización	218
Resumen	218
Términos y conceptos clave	219
Preguntas para análisis	219
Ejercicio y caso	220
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Inventario de apoyo para afrontar el estrés relacionado con el trabajo</i>	220
<i>Caso: Competencia ética</i>	
<i>El dilema ético en Northlake</i>	220

Parte 3 Líderes y equipos en las organizaciones 223

Capítulo 8

Comunicación interpersonal en las organizaciones 224

Aprender de la experiencia: Kevin Sharer, aprender de los fracasos 225

Elementos de la comunicación interpersonal 226

Emisor y receptor 226

Transmisores y receptores 227

Mensajes y canales 227

Riqueza de medios 228

Significado y retroalimentación 229

Barreras interpersonales 230

Barreras culturales 232

Competencia transcultural: El enfoque de Nokia para entender el contexto cultural 235

Comunicaciones interpersonales éticas 235

Apertura en la comunicación 237

Retroalimentación constructiva 238

Autorrevelación apropiada 240

Escuchar de forma activa 241

Competencia para el cambio: El proceso de comunicación de

Sue Powers para introducir el cambio 243

Comunicación no verbal 243

Tipos de señales no verbales 244

Competencia para la comunicación: Viajar con agilidad 246

Diferencias culturales 246

Diferencias de estatus 248

Redes de comunicación interpersonal 249

Red individual 249

Red de grupo informal 251

Competencia personal: Andres Amezueta desarrolla redes en Mattel 252

Red formal de los empleados 252

Lineamientos gerenciales 253

Efectos del correo electrónico 253

Resumen 255

Términos y conceptos clave 256

Preguntas para análisis 256

Ejercicio y caso 257

Ejercicio: Competencia personal

Inventario de habilidad política 257

Caso: Competencia para la diversidad

El blog de Susan y la iniciativa Unique People Experience de PwC 258

Capítulo 9

Liderazgo efectivo: Los fundamentos 260

Aprender de la experiencia: El liderazgo de Steve Bennett en Intuit 261

Liderazgo frente a administración 262

Poder y comportamiento político 264

Cómo utilizan los líderes el poder 264

Uso del comportamiento político 267

Competencia para la diversidad: Carol Bartz: Puntos de vista desde el nivel superior 269

Modelos de liderazgo de legado 270

Modelo del liderazgo de rasgos 270

Modelo de la Teoría X y la Teoría Y 271

Modelo conductual del liderazgo 274

Competencia personal: Douglas Conant, presidente de Campbell Soup 277

Modelo del Liderazgo Situacional^R 278

Estilos de liderazgo	278
Contingencia situacional	279
Elección de un estilo de liderazgo	280
Competencia para la comunicación: <i>Michelle Miller, de Walgreens</i>	280
Lineamientos gerenciales	281
Modelo del liderazgo de Vroom-Jago	282
Estilos de liderazgo	282
Variables situacionales	282
Matriz de soluciones	283
Competencia para el cambio: <i>¿Cómo ejercería su liderazgo?</i>	285
Lineamientos gerenciales	285
Resumen	286
Términos y conceptos clave	287
Preguntas para análisis	287
Ejercicio y caso	288
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Inventario del poder personal</i>	288
<i>Caso: Competencia para la diversidad</i>	
<i>Georgette Mosbacher, presidenta y directora general de Borghese</i>	289

Capítulo 10

Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas	292
Aprender de la experiencia: <i>Formación de líderes en GE</i>	293
Modelo de liderazgo transaccional	294
Componentes clave	295
Lineamientos gerenciales	295
Competencia para el cambio: <i>El liderazgo transaccional de Robert Nardelli en Home Depot</i>	296
Modelo de liderazgo auténtico	296
Componentes clave	297
Lineamientos gerenciales	299
Competencia para la diversidad: <i>Marilyn Carlson Nelson sobre el liderazgo y la diversidad</i>	300
Modelo de liderazgo transformacional	301
Componentes clave	301
Lineamientos gerenciales	305
Competencia personal: <i>Richard Branson, presidente de Virgin Group</i>	305
Modelo GLOBE	307
Componentes clave	307
Lineamientos gerenciales	310
Competencia transcultural: <i>Liderazgo y cultura en México: temas emergentes</i>	311
Resumen	312
Términos y conceptos clave	313
Preguntas para análisis	313
Ejercicio y caso	
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Instrumento GLOBE de las conductas del líder</i>	314
<i>Caso: Competencia para el cambio</i>	
<i>Meg Whitman, presidenta de eBay</i>	315

Capítulo 11

Desarrollo y liderazgo de equipos	318
Aprender de la experiencia: <i>Equipo de liderazgo en TI de Regions Financial</i>	319
Introducción a los grupos y los equipos	320
Clasificaciones de los grupos	320
Grupo informal	320

Equipo	321
Equipos efectivos	321
Empowerment de los equipos	322
Competencia en equipos: La solución sencilla de un equipo de ensamble de Toyota	322
Cuándo usar equipos	324
Tipos de equipos de trabajo	324
Equipo funcional	325
Equipo de solución de problemas	326
Equipos interfuncionales	326
Equipos autodirigidos	327
Equipos virtuales	328
Equipos globales	330
Competencia transcultural: Equipo Global Virtual de Logitech	331
Etapas del desarrollo de un equipo	332
Etapas de formación	332
Etapas de tormentas	333
Etapas normativas	334
Etapas de desempeño	334
Etapas de terminación	335
Influencias centrales en la efectividad de un equipo	336
Contexto	336
Liderazgo	337
Competencia personal: El liderazgo de equipo de Brian Catalde en NAHB	338
Metas	339
Tamaño del equipo	339
Roles de los miembros del equipo	340
Diversidad de los miembros	341
Competencia para la diversidad: Grupos de afinidad en Johnson & Johnson	343
Normas	344
Cohesión	346
Disfunciones potenciales de los equipos	346
Groupthink	347
El oportunismo	349
El efecto de la manzana podrida	349
Ausencia de confianza	349
Evasión de la responsabilidad de resultados	350
Resumen	350
Términos y conceptos clave	351
Preguntas para análisis	352
Ejercicio y caso	352
Ejercicio Competencia en equipos	
Inventario para la evaluación de un equipo	352
Caso: Competencia en equipos	
El liderazgo de equipos de Patrice Zagamé de Novartis Brazil	354

Capítulo 12

Manejo del conflicto y negociación efectiva	356
Aprender de la experiencia: Sue Peschin y Amy Gearing	357
Niveles de conflicto	359
Conflicto intrapersonal	359
Conflicto interpersonal	360
Conflicto intragrupal	361
Conflicto intergrupar	361
Competencia en equipos: Ejercicios para los equipos transversales en IBM	363
Estilos para manejar los conflictos interpersonales	363
Estilo evasivo	364

Estilo impositivo	365
Estilo acomodaticio	366
Estilo colaborador	367
Estilo conciliador	367
Efectividad de los estilos	368
Competencia personal: <i>Kathryn Correia, manejo de conflictos en ThedaCare</i>	369
Negociación en el manejo del conflicto	369
Etapas de la negociación	370
Estrategia de negociaciones distributivas	371
Estrategia de negociaciones integradoras	372
Influencias comunes en las estrategias de negociación	373
Competencia para el cambio: <i>Andy Stern, liderar los cambios en las relaciones administración-trabajo</i>	376
Negociaciones transculturales	377
Diferencias de los negociadores	377
Inteligencia emocional transcultural	379
Proceso de negociación	380
Competencia transcultural: <i>Negociación con los chinos y puntos de vista de directivos de HP</i>	381
Resumen	382
Términos y conceptos clave	383
Preguntas para análisis	383
Ejercicio y caso	384
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Estilos para el manejo del conflicto</i>	384
<i>Caso: Competencia para la comunicación</i>	
<i>Lee Johnson y la revisión de desempeño de Chris</i>	385

Parte 4 La organización 387

Capítulo 13

Toma de decisiones gerenciales y éticas	388
Aprender de la experiencia: <i>La ética de Jim Sinegal, cofundador y presidente de Costco</i>	389
Toma de decisiones éticas	390
Intensidad ética	392
Principios y reglas para la toma de decisiones	394
Interés por los individuos afectados	397
Beneficios y costos	399
Determinación de derechos	401
Competencia ética: <i>UN Global Compact: Principio de los derechos humanos</i>	402
Toma de decisiones gerenciales	403
Modelo racional	403
Competencia para el cambio: <i>Iniciativas racionales en St. Vincent's</i>	404
Modelo de la racionalidad limitada	405
Modelo de la administración basada en evidencias	408
Competencia personal: <i>Diane Schueneman, vicepresidenta senior y directora del Grupo de Soluciones de Infraestructura Global de Merrill Lynch</i>	410
Modelo político	411
Cómo estimular la creatividad en las organizaciones	412
Naturaleza de la creatividad organizacional	412
Método del pensamiento lateral	413
Método de la lluvia de ideas	415

Competencia en equipos: Los equipos en Funcom fomentan la creatividad organizacional 416

Resumen 417

Términos y conceptos clave 417

Preguntas para análisis 418

Ejercicio y caso 418

Ejercicio: Competencia ética

Usted decide 418

Caso: Competencia personal

Bruce Moeller, presidente de DriveCam, Inc.: Mi forma de trabajar 419

Capítulo 14

Diseño organizacional 422

Aprender de la experiencia: Lowe's Companies, Inc. 423

Factores clave para el diseño organizacional 426

Factores del entorno 426

Factores estratégicos 428

Competencia para la comunicación: Starbucks Coffee 430

Factores tecnológicos 432

Organizaciones mecanicistas y orgánicas 433

Jerarquía de autoridad 436

División del trabajo 436

Reglas y procedimientos 436

Impersonalidad 437

Cadena de mando 437

Tramo de control 438

Competencia transcultural: Cómo hacer que las fábricas jueguen limpio 438

Diseños de organización fundamentales 439

Opciones del diseño organizacional 439

Diseño funcional 440

Diseño geográfico 441

Diseño por producto 442

Diseño multidivisional (forma M) 444

Diseños de organización contemporáneos 445

Diseño multinacional 445

Competencia para el cambio: La realineación organizacional de Procter & Gamble 446

Diseño en red 448

Competencia para el cambio: FedEx 450

Resumen 451

Términos y conceptos clave 452

Preguntas para análisis 452

Ejercicio y caso 452

Ejercicio: Competencia para la comunicación

Analice el diseño de su organización 452

Caso: Competencia para el cambio

La organización sobre ruedas: SEI 454

Capítulo 15

Cultivar la cultura organizacional 456

Aprender de la experiencia: TDIndustries 457

Dinámica de la cultura organizacional 458

Formar una cultura 461

Competencia transcultural: La planta multicultural de Mercedes Benz 463

Sostener una cultura: lineamientos gerenciales 463

Cambiar una cultura: lineamientos gerenciales 467

Competencia para el cambio: Harley-Davidson 468

Tipos de cultura organizacional	469
Cultura burocrática	469
Cultura de clan	470
Cultura emprendedora	471
Competencia en equipos: <i>37signals</i>	471
Cultura de mercado	472
Relaciones entre cultura y desempeño	473
Comportamiento ético y cultura organizacional	474
Impacto de la cultura	474
Denuncia	474
Competencia ética: <i>¿Usted qué haría?</i>	475
Lineamientos gerenciales	476
Propiciar la diversidad cultural	476
Desafíos	477
Programas de diversidad: lineamientos gerenciales	477
Socialización de los nuevos empleados	478
Proceso de socialización organizacional	479
Lineamientos gerenciales	480
Resumen	482
Términos y conceptos clave	483
Preguntas para análisis	483
Ejercicio y caso	483
Ejercicio: <i>Competencia personal</i>	
<i>Evaluación de la cultura de su organización</i>	484
Caso: <i>Competencia para el cambio</i>	
<i>El presidente de Ford lidera el cambio cultural</i>	485
 Capítulo 16	
Dirigir el cambio organizacional	490
Aprender de la experiencia: <i>Microsoft en China</i>	491
Presiones para el cambio	492
El porqué del cambio	492
Globalización	493
Tecnología	494
Redes sociales	495
Diferencias generacionales	496
Competencia para la diversidad: <i>Administración de distintas generaciones</i>	497
Cambio organizacional planeado	497
Enfoque económico	498
Enfoque del desarrollo organizacional	498
Secuencia de los enfoques	499
Lineamientos gerenciales	499
Resistencia al cambio	501
Resistencia individual	501
Competencia personal: <i>¿Está listo para cambiar?</i>	504
Resistencia organizacional	505
Análisis del campo de fuerzas	507
Competencia para el cambio: <i>Crocs</i>	509
Promover el cambio	510
Diagnóstico organizacional	510
Métodos interpersonales	512
Métodos de equipo	514
Métodos organizacionales	516
Competencia para la comunicación: <i>Cambios en la política de personal de IBM</i>	517
Resumen	518

Términos y conceptos clave 518

Preguntas para análisis 518

Ejercicio y caso

Ejercicio: Competencia personal

Evaluación de la disposición de una organización al cambio 519

Caso: Competencia para el cambio

Cambio de guardia en HP 519

Parte 5 Casos integradores 521

Caso 1 La fábrica de ensueño y la cultura de BMW 522

Caso 2 El programa ROWE en Best Buy 524

Caso 3 ¿Qué tan personal puede volver la ética? 528

Caso 4 ¿Despedirle fue demasiado drástico? 530

Caso 5 Cambios en Scout Mortgage 532

Caso 6 Whole Foods Market 534

Caso 7 El camino al infierno 538

Caso 8 El triste relato de una gerente novata 541

Caso 9 Bob Knowlton 546

Ejercicios de película E-1

Referencias R-1

Índice analítico I-1

Índice de autores I-13

Esta 12a. edición continúa con nuestra costumbre de revisar el libro a fondo y con detenimiento para ayudar a los usuarios a aprender y aplicar los conceptos, modelos y competencias centrales del comportamiento organizacional para administrar a otras personas. Como sucede con las ediciones anteriores, respondemos a la excelente retroalimentación proporcionada por nuestros usuarios. Este prefacio le dará una idea del libro y los complementos que apoyan a profesores y estudiantes que estudian esta edición.

Lo nuevo

¿Qué es nuevo? Este es un breve resumen de los conceptos, características y temas **NUEVOS** en esta edición:

- Cada capítulo abre con una característica **NUEVA** llamada *Aprender de la experiencia*, que presenta situaciones reales vividas por líderes, empleados, equipos y organizaciones. A lo largo de todo el capítulo, hacemos referencia a esta característica para ilustrar diversos conceptos y temas dentro del mismo. Las 16 secciones *Aprender de la experiencia* son **NUEVAS** en esta edición.
- Cada capítulo incluye un mínimo de cuatro secciones sobre competencias, 79 por ciento de las cuales son **NUEVAS** en esta edición. Actualizamos y revisamos todas las secciones sobre competencias de ediciones anteriores.
- Cada capítulo incluye una característica **NUEVA** llamada *Perspectiva del líder*, que ofrece un breve comentario de un líder directamente relacionado con el contenido de la sección del capítulo en la que aparece. Hay dos **NUEVAS** secciones *Perspectiva del líder* en cada capítulo.
- Cada capítulo incluye conceptos, temas y modelos **NUEVOS** o actualizados. Algunos ejemplos de conceptos, temas o modelos **NUEVOS** incluyen: 1) el manejo de las emociones en el trabajo, 2) las razones por las que los empleados que aceptan tareas en otros países fracasan muy a menudo, 3) el hostigamiento en el trabajo, 4) la escucha activa, 5) impacto del correo electrónico y el lenguaje corporal en las comunicaciones, 6) el modelo de liderazgo GLOBE, 7) las cinco disfunciones potenciales de los equipos, 8) las negociaciones basadas en los principios, 9) la administración basada en evidencias y 10) el impacto de las diferencias generacionales en la capacidad para manejar el cambio.
- Cada capítulo incluye secciones **NUEVAS** tituladas *Lineamientos gerenciales* y/o *Lineamientos individuales*. Estas secciones, que a menudo aparecen en varias partes dentro de cada capítulo, presentan las acciones gerenciales sugeridas para mejorar la efectividad al implementar el modelo analizado.
- Cada capítulo incluye un ejercicio integrador **NUEVO** y/o un caso al final del mismo.
- Cada capítulo incluye de 8 a 10 preguntas para análisis al final del mismo, 75 por ciento de las cuales son **NUEVAS**.
- Revisamos cada capítulo con el fin de asegurarnos de que refleja la **NUEVA** forma de pensar en relación con su contenido.
- Cinco de los nueve casos integradores y más completos que aparecen al final del libro son **NUEVOS**.
- Fotografías **NUEVAS**. Los conceptos son más claros y fáciles de entender, gracias a las atractivas fotografías.

Resumen de lo que permaneció sin cambio

¿Qué permaneció igual? Primero que nada, como en todas las ediciones anteriores, perseguimos la meta de presentar los conceptos y modelos centrales en el campo del comportamiento organizacional que resultan fundamentales para la efectividad individual y gerencial. Éstos se ilustran con ejemplos, temas y prácticas de administración contemporáneas. En segundo, para lograr que los lectores participen de forma activa en el proceso de aprendizaje y ayudarlos en el desarrollo de sus competencias individuales y gerenciales, hay muchos instrumentos de autoevaluación. Estos instrumentos ayudan a los lectores a evaluar su comportamiento y experiencias, así como a desarrollar las competencias que requerirán para convertirse en empleados, gerentes y líderes exitosos.

Una tercera meta consiste en presentar ejemplos oportunos de la vida real para fomentar, estimular y apoyar el aprendizaje.

Una administración y un liderazgo efectivo de las organizaciones requieren de la aplicación eficiente de las competencias relacionadas con las personas en el trabajo. Muy pocos, o ninguno, de los drásticos cambios que enfrentan las organizaciones se pueden manejar de forma efectiva sin un entendimiento sólido del comportamiento humano en el trabajo. Los empleados y los líderes motivados y comprometidos son cruciales para el éxito y la efectividad de una organización. Las organizaciones fracasan o tienen éxito, fallan o prosperan gracias a lo que la gente hace o no hace todos los días en su trabajo. El comportamiento organizacional es la base de la efectividad. La ventaja competitiva a largo plazo proviene de gran variedad de competencias individuales, gerenciales y de equipo aprendidas por los miembros de una organización.

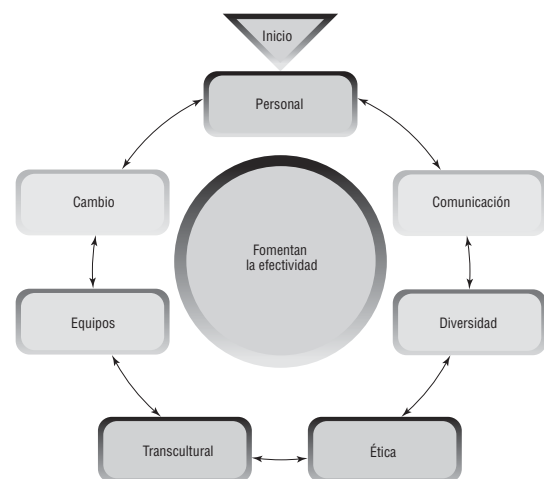
■ PROCESO DE APRENDIZAJE

Nuestro mapa de caminos para su viaje por el aprendizaje empieza en el capítulo 1, en el cual detallamos las siete competencias fundamentales que todos los empleados, gerentes y líderes deben dominar para poder ser efectivos. Numerosas investigaciones sugieren que estas siete competencias son esenciales para mejorar la efectividad gerencial individual y de equipo.

Competencias clave

El desempeño está relacionado con la forma en que los miembros de una organización practican las competencias y los conceptos incluidos en nuestro libro. ¿Cuáles son? El capítulo 1 los explica a fondo, pero aquí los identificamos y describimos brevemente:

- **Competencia personal**, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer y perseguir sus metas profesionales, equilibrar su vida personal con la laboral e interesarse en aprender nuevas conductas.
- **Competencia para la comunicación**, incluye el conocimiento, las habilidades y las capacidades para utilizar todas las vías para enviar, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, al escuchar, no verbales, escritas y electrónicas), para transferir con precisión e intercambiar información y emociones.
- **Competencia para la diversidad**, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para valorar las características únicas de los individuos y los grupos que forman parte de las organizaciones, así como la aceptación de estas características como fuentes potenciales de fortaleza para la organización y la apreciación de la singularidad de cada individuo.
- **Competencia ética**, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para incorporar los valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto al tomar decisiones y elegir acciones.
- **Competencia transcultural**, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para reconocer y aceptar las similitudes y las diferencias que existen entre naciones y culturas y, de esta manera, estudiar las cuestiones estratégicas y organizacionales clave con una mente abierta y curiosa.
- **Competencia en equipos**, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los equipos de modo que alcancen las metas de la organización.



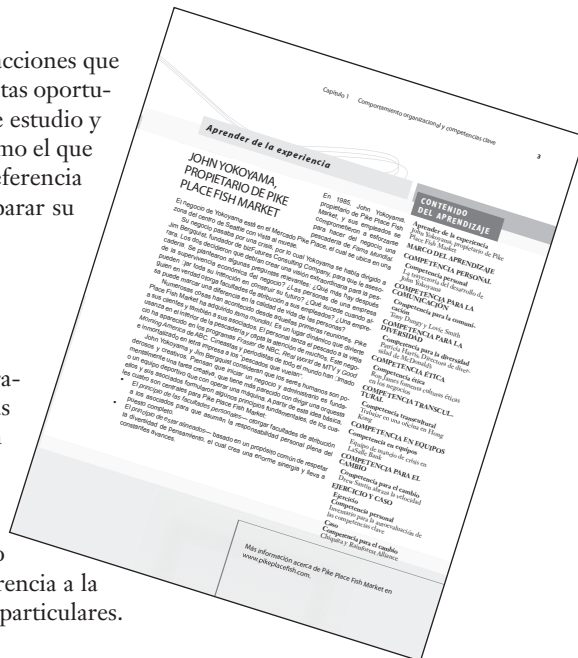
- **Competencia para el cambio**, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para reconocer e instituir las adaptaciones o las transformaciones totales que necesitan las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras y las tecnologías en el área de responsabilidad de una persona.

Aprendizaje en acción

Le ofrecemos una rica cartera de oportunidades para aprender acciones que le servirán para desarrollar sus siete competencias. Algunas de estas oportunidades son instrumentos de autoevaluación, ejercicios, casos de estudio y preguntas para análisis. Los instrumentos de autoevaluación, como el que se incluye al final del capítulo 1, le proporcionarán puntos de referencia para calibrar sus competencias de forma independiente y comparar su grado con los de otros estudiantes y gerentes en activo.

Sección Aprender de la experiencia

Nuestro propósito es que el lector participe en los temas ilustrados en el capítulo. Para hacerlo, con frecuencia se utilizan las experiencias de personas que colaboran en organizaciones con las que casi todos los lectores están familiarizados, como Virgin Group, Estée Lauder, Continental Airlines, Google, GE, UPS, Costco y Microsoft. Por lo regular, la sección *Aprender de la experiencia* ilustra aplicaciones efectivas o no efectivas de una o más de las siete competencias clave. En el capítulo se hace referencia a la forma en que la sección ilustra los conceptos, temas o prácticas particulares.



Sección Perspectiva del líder

Esta sección ofrece perspectivas relacionadas con el contenido de las secciones del capítulo en las que aparece. Algunos de estos puntos de vista son de Shelly Lazarus, presidenta de Ogilvy & Mather Worldwide; Andrea Doelling, vicepresidente de ventas senior de AT&T Wireless; Jack Gustin, presidente de Lakewood Hospital; Carlos Sepulveda, presidente de Interstate Battery; Warren Buffett, presidente de Berkshire Hathaway, y David Radcliffe, presidente de Hagg and Robinson Ltd (Reino Unido).

PERSPECTIVA DEL LÍDER	Conocimientos, habilidades y capacidades clave
Los relatos son una de las herramientas del liderazgo. En ocasiones, los casos son heroicos (usted quizá no podría hacer esto), otras son una advertencia (jamás haga esto), otras más son motivacionales (debería tratar de hacer esto), también son exhortos (siempre haga esto) y simples exposiciones (hice esto y esto es lo que aprendí). Jack Harris, vicepresidente médico de Eli Lilly & Company	La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para: • Aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios. • Liderar el proceso de un cambio planeado (vea en especial el capítulo 9, <i>Liderazgo efectivo: los fundamentos</i> y el capítulo 10, <i>Liderazgo efectivo: nuevas perspectivas</i>, y las secciones de <i>Competencia para el cambio</i> a lo largo del libro). Los estilos y enfoques del liderazgo quizá tengan que variar en situaciones de crisis y en las que se requiera hacer cambios mayores. Piense en el caso de Jack Welch, ex presidente de GE. En una época lo apodaron "Jack Neutrón" debido a que su enfoque y estilo de liderazgo eran autocráticos. En la década de los ochenta afrontó la necesidad de tomar decisiones difíciles, entre otras tuvo que recortar miles de puestos de trabajo, niveles gerenciales completos y varias divisiones. Cuando concluyó esta transformación, cambió su enfoque de liderazgo y comunicó a todos que en GE los autócratas no tenían cabida. Pocos líderes son capaces de modificar tanto su conducta como lo hizo Welch. En muchos casos, el director autócrata tiene que ser sustituido por un líder más solidario

Sección sobre competencias

Siguiendo la tradición que iniciamos hace algunas ediciones, en cada capítulo hemos incluido al menos cuatro secciones que se relacionan con una de las siete competencias. Las secciones son una ayuda para la enseñanza, el aprendizaje y el refuerzo del contenido del capítulo. Imprimen un tinte del mundo real a los materiales del libro. Hemos elegido estas 67 secciones de competencia para ofrecer más ejemplos y aplicaciones que le ayuden

a desarrollar sus competencias. En esta edición, 99 por ciento de ellas son **NUEVAS**. Las que hemos conservado han sido actualizadas y revisadas. En muchos casos, pedimos a los estudiantes que analicen y evalúen la competencia que se presenta. Repasemos brevemente algunas de las organizaciones que ilustramos en estas secciones de competencia:



- **Competencia personal** De las 14 secciones, 10 son nuevas en esta edición e incluyen individuos o equipos de organizaciones como JetBlue, BMW, Campbell Soup y Virgin Group.
- **Competencia para la comunicación** De estas nueve secciones, seis son nuevas en esta edición y presentan individuos o equipos de organizaciones como Container Store, Sun Microsystems, Walgreens, Starbucks e IBM.
- **Competencia para la diversidad** De las siete secciones de competencia en diversidad, seis son nuevas en esta edición e incluyen comentarios de Office Works Rx, Carlson Companies, Johnson & Johnson y Autodesk.
- **Competencia ética** De las siete secciones de competencia ética, cinco son nuevas en esta edición y son de organizaciones como UN Global Compact, Center for Ethical Business Cultures, Computer Associates y The Gap.
- **Competencia transcultural** De las 10 secciones, nueve son nuevas. Hemos incluido ejemplos de empleados y gerentes de organizaciones globales como: Logitech, Hewlett-Packard, Mercedes-Benz, *Wall Street Journal*, Nokia y Nike.
- **Competencia en equipos** De las nueve secciones, ocho son nuevas. Incluimos secciones de equipos que trabajan en organizaciones como LaSalle Bank, Starbucks, Steelcase, Toyota, IBM y FedEx.
- **Competencia para el cambio** De las 11 secciones, ocho son nuevas, e incluyen gerentes y equipos de organizaciones como Cianbro, Home Depot, Procter & Gamble, Harley-Davidson y Crocs.

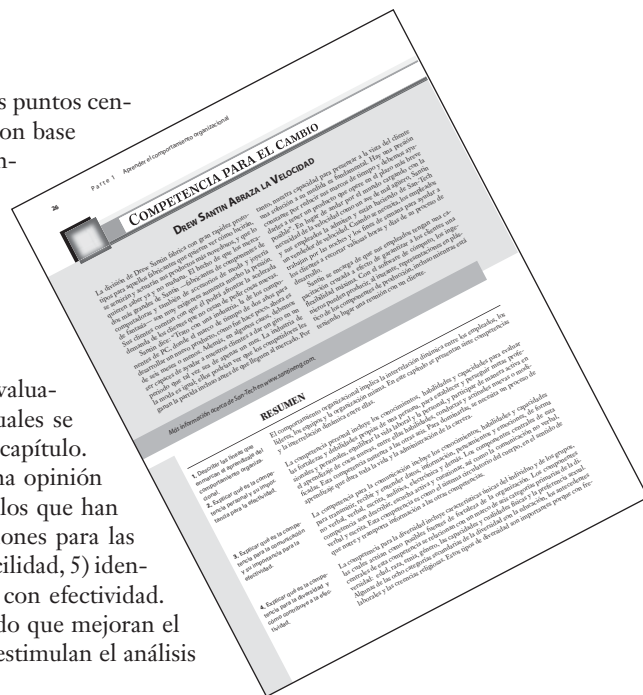
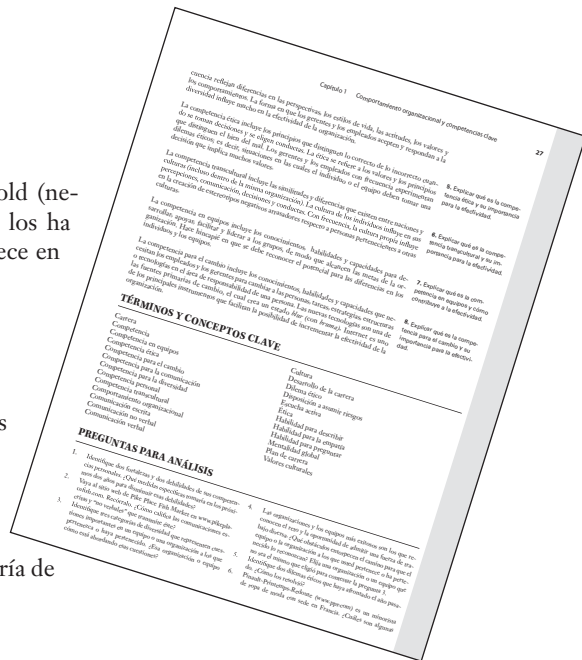
El libro destaca los términos y conceptos clave utilizando bold (negritas), lo cual facilita al lector la posibilidad de constatar si los ha comprendido. La definición de cada término y concepto aparece en cursivas para reforzar su claridad y el aprendizaje del lector.

Cada capítulo incluye varias preguntas para análisis, las cuales requieren que el lector aplique, analice, descubra y piense en algunos conceptos importantes del capítulo y las competencias relacionadas con ellos. Estas preguntas también requieren que mejore sus competencias para la comunicación, porque las respuestas deben estar bien meditadas y enfocadas. La mayoría de las más de 150 preguntas de esta edición son **NUEVAS**.

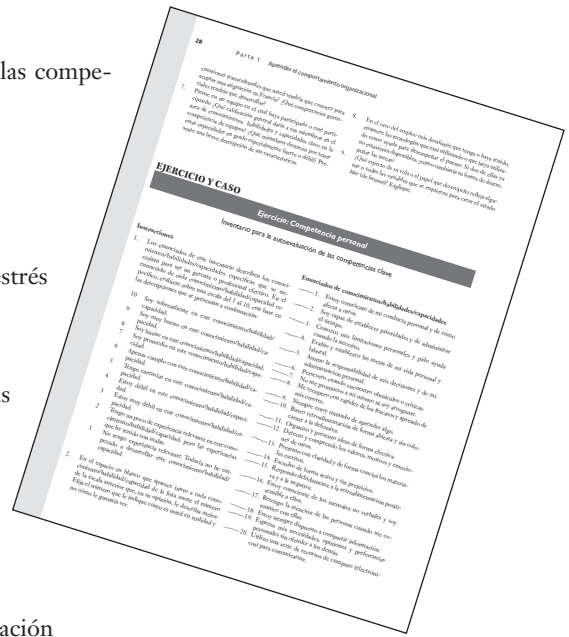
Cada capítulo contiene un ejercicio y un caso. Estas secciones al final de cada capítulo representan un medio más para que el lector participe de forma activa en su proceso de aprendizaje y para que desarrolle aún más sus competencias. Algunos de los ejercicios son el Inventario para la autoevaluación de las competencias clave, ¿Cuál es su coeficiente de inteligencia emocional? los Estilos de la comunicación interpersonal, el Inventario del poder personal y el Inventario para la evaluación de un equipo. Algunas de las organizaciones que presentan los casos son Chiquita, Allstate Insurance Company, PWC, eBay, Novartis Brazil, Ford Motor y DriveCam. Hacemos preguntas que estimulan al lector a pensar de forma crítica.

Cada capítulo termina con un resumen que presenta los puntos centrales del mismo. Estos resúmenes están organizados con base en los *Objetivos de aprendizaje* del capítulo correspondiente. El lector puede evaluar con facilidad si domina el material presentado respecto a cada uno de los objetivos.

A lo largo del libro se presentan 37 instrumentos de evaluación personal, de equipos y de la organización, los cuales se centran en una o varias de las competencias clave del capítulo. Éstos tienen por objeto ayudar al lector a: 1) tener una opinión de sí mismos, 2) tener una opinión de los equipos en los que han colaborado, 3) tener una opinión sobre las organizaciones para las que han trabajado, 4) aprender conceptos con mayor facilidad, 5) identificar sus fortalezas y debilidades y 6) liderar a otros con efectividad. Escogimos dichos instrumentos porque han demostrado que mejoran el aprendizaje individual, desarrollan las competencias y estimulan el análisis en el aula. Una muestra de ellos incluye:



- Capítulo 1: Inventario para la autoevaluación de las competencias clave
- Capítulo 2: ¿Cuáles son sus valores culturales?
- Capítulo 3: El proceso de la percepción
- Capítulo 4: ¿Cuánta es su autoeficacia?
- Capítulo 5: Diseño de un puesto desafiante
- Capítulo 6: Establecimiento de metas
- Capítulo 7: Inventario de apoyo para afrontar el estrés laboral
- Capítulo 8: Inventario de habilidad política
- Capítulo 9: Inventario del poder personal
- Capítulo 10: Instrumento GLOBE de las conductas del líder
- Capítulo 11: Inventario para la evaluación de un equipo
- Capítulo 12: Estilos para el manejo del conflicto
- Capítulo 13: Usted decide (evaluación ética de diversos escenarios)
- Capítulo 14: Análisis del diseño de su organización
- Capítulo 15: Evaluación de la cultura de su organización
- Capítulo 16: Evaluación de la disposición de una organización al cambio



Casos integradores

Cada caso incluye preguntas que requieren que el lector recurra a gran variedad de conceptos presentados en los distintos capítulos. Estos casos fomentan el pensamiento crítico y retan al lector a lograr una mayor comprensión del material. Los casos se pueden vincular con facilidad con las siete competencias clave que se entrelazan en el texto a lo largo del libro o utilizarse para evaluar la comprensión de los conceptos presentados en un capítulo específico.



Sitio web complementario

El sitio web <http://latinoamerica.cengage.com/hellriegel> complementa y enriquece el texto además de que ofrece numerosos recursos adicionales para usted y el profesor. Los recursos incluyen cuestionarios interactivos sobre los capítulos y apoyos que se pueden descargar.

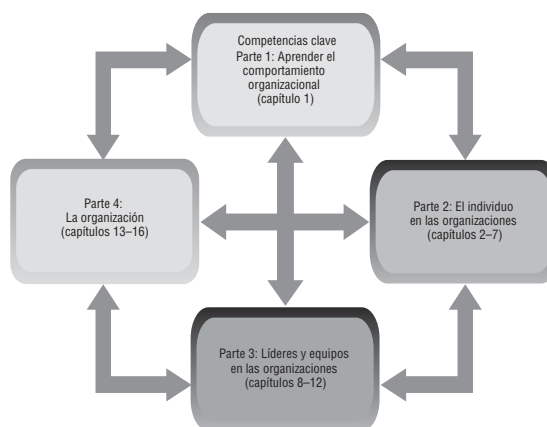
■ COMPETENCIAS CLAVE

El capítulo 1, titulado *Comportamiento organizacional y competencias clave*, presenta el marco para aprender el comportamiento organizacional y desarrollar sus competencias. Como muestra la figura 1.1, este marco traslada al lector del nivel individual, al del equipo y al de la organización.

La parte 2 del libro se enfoca a aspectos clave del individuo y habla de las diferencias individuales, la fuerza de trabajo diversa y de los valores culturales, la naturaleza psicológica de las personas, los elementos de la personalidad, la forma en que las emociones afectan la conducta de los empleados, las actitudes que adoptan las personas, los procesos de percepción y de atribución y la forma en que las personas aprenden. Los seis capítulos de la parte 2 presentan ejemplos reales, los cuales ilustran la forma en que los líderes y las organizaciones de hoy están utilizando estos conceptos para administrar a otros.

La tercera parte del libro traslada al lector de los aspectos individuales del comportamiento organizacional a los procesos interpersonales que con frecuencia afectan la efectividad de las organizaciones. El liderazgo se presenta en dos capítulos seguidos, de modo que cubrimos los fundamentos en un capítulo y los conceptos contemporáneos del liderazgo en el siguiente. Después se incluye una presentación sobre el desarrollo y el liderazgo de equipos. Terminamos esta sección con un análisis del manejo del conflicto y negociación efectiva.

En la parte 4 se abordan más bien aspectos macro y sistémicos del comportamiento organizacional. Comenzamos con un enfoque en las decisiones éticas y gerenciales, seguido por una presentación de las cuestiones y conceptos necesarios para el diseño efectivo de las organizaciones. Se analiza la importancia de cultivar la cultura organizacional para establecer el contexto sobre la forma en que el comportamiento organizacional funciona en la práctica. Terminamos esta parte con un análisis sobre cómo guiar el cambio organizacional, que sirve como presentación integral de varios de los conceptos, modelos y cuestiones presentados en capítulos anteriores.



■ RECURSOS PARA EL PROFESOR

Este libro cuenta con una serie de recursos para el profesor, los cuales están disponibles en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como texto en sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning México y Centroamérica

clientes.mexicoca@cengage.com

Cengage Learning Caribe

clientes.caribe@cengage.com

Cengage Learning Cono Sur

clientes.conosur@cengage.com

Cengage Learning Pacto Andino

clientes.pactoandino@cengage.com

Los recursos disponibles se encuentran en el sitio web del libro:

<http://latinoamerica.cengage.com/hellriegel>

Las direcciones de los sitios web referidas en el libro no son administradas por Cengage Learning Latinoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios o actualizaciones de las mismas.

■ AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las siguientes personas que nos ayudaron a hacer revisiones a fondo y nos brindaron útiles sugerencias para mejorar esta edición. Sus aportaciones fueron fundamentales para efectuar una serie de revisiones importantes.

Eileen, Albright, *Cinemark Theaters*
Lucinda Blue, *Strayer University*
Alicia Boisnier, *State University of New York at Buffalo*
Rupert Campbell, *St. Joseph's College*
Robin Cheramie, *Kennesaw State University*
Cecily Cooper, *University of Miami*
David Ford, *University of Texas at Dallas*
Lynda Fuller, *Wilmington College*
Mary Rose Hart, *Rogers State College*
Amy Henley, *Kennesaw State University*
Peter Heslin, *Southern Methodist University*
Homer Johnson, *Loyola University, Chicago*
Howard Johnson, *Loew's Corporation*
Bill Joyce, *Dartmouth College*
David Lei, *Southern Methodist University*
Morgan R. Milner, *Eastern Michigan University*
Pagmakuma Nair, *University of Texas at Dallas*
Rhonda Palladi, *Georgia State University*
William Reisel, *St. John's University*
Ralph Sorrentino, *Deloitte Consulting*
Alesia Stanley, *Wayland Baptist University*
Barbara Thomas, *Hewlett-Packard*
Roger Volkema, *American University*
William Walker, *University of Houston*

Por su ayuda con ediciones pasadas, también queremos manifestar nuestro agradecimiento a:

Jason Colquitt, *University of Florida*
Humberto Gutierrez-Olvera, *CompUSA*
Sue Hammond, *Thin Book Publishing*
Karl O. Magnusen, *Florida International University*
Tom Nevant, *Deep South Insurance Company*
Stephen D. Schuster, *California State University, Northridge*
J. Daniel Sherman, *University of Alabama, Huntsville*
Sydney W. Tustison, *Columbia College*
Don VandeWalle, *Southern Methodist University*

Manifestamos sincero agradecimiento a las siguientes personas que formaron parte del equipo responsable de esta edición, por su valiosa guía profesional y apoyo colegiado:

- Michele Rhoades, nuestro excelente editor, quien trabajó con nosotros en las revisiones de esta edición.
- Erin Berger, nuestro talentoso y dedicado editor de desarrollo, quien trabajó con nosotros en todas las facetas de esta edición y nos proporcionó una interfaz clave con los autores de los suplementos.
- Lorretta Palagi, nuestra destacada editora de desarrollo, quien mejoró el flujo y la facilidad de lectura del libro.
- Pat Cosgrove y Marge Bril, nuestros editores de producción, quienes manejaron con habilidad la miríada de ediciones en el proceso de producción.
- Clint Kernan, nuestro gerente de marketing, quien se dedicó a presentar esta edición a los lectores en potencia.
- Tina Potter, socia de John Slocum en Southern Methodist University, quien nos apoyó con la preparación del manuscrito.
- Argie Butler, socia de Don Hellriegel en Texas A&M University, quien diseñó con creatividad y desarrolló las diapositivas de PowerPoint para esta edición y nos apoyó también con la preparación del manuscrito.

Don Hellriegel quiere agradecer a sus colegas de Texas A & M University quienes, en conjunto, crean un entorno de trabajo que nutre su continuo aprendizaje y desarrollo profesional. En particular, manifiesta su agradecimiento al decano Jerry Strawser, ahora vicepresidente ejecutivo interino, por el entorno de aprendizaje que ha propiciado, así como a Duane Ireland, ex jefe del Departamento Administrativo y ahora editor de *Academy of Management Journal*. En los últimos meses de desarrollo de esta revisión, Murray Barrick, jefe del Departamento Administrativo, y Ricky Griffin, decano interino, siguieron nutriendo un ambiente de trabajo positivo y basado en el aprendizaje.

John Slocum expresa su agradecimiento a sus colegas de Southern Methodist University, en especial a Tom (alias “El León”) Perkowski, por sus constructivas aportaciones y revisiones. Además, agradece en especial a Al Niemi, decano de la Cox School, por su apoyo intelectual y cálida amistad, así como a todos los estudiantes ejecutivos de la MBA que escucharon infinidad de relatos y que escribieron algunos casos para este libro. John también agradece a su grupo de golf del Stonebriar Country Club (Cecil Ewell, Jack Kennedy, Ken Haigler y Barry Sullivan) por demorar los tiempos de “tees” para que él pudiera terminar este proyecto.

Por último, unos 32 años después de la publicación de la primera edición en 1976, celebramos esta decimo-segunda edición. Damos las gracias a los muchos cientos de revisores, adoptadores, estudiantes y otras personas que han apoyado el desarrollo de estas 12 ediciones en los pasados 30 años. Es más, Don y John agradecen el hecho de haber sido amigos desde 1962. Nos conocimos en un curso de relaciones industriales cuando éramos estudiantes de posgrado en Kent State University en 1962 y seguimos siendo buenos amigos. Los dos hemos tenido una vida llena de experiencias. Durante ese tiempo, Don crió a tres hijas que ahora están criando a 12 niños y sigue casado con Lois, su primer amor. John crió a tres hijos, que están criando a siete hijos y sigue casado con Gail. Agradecemos su amor y apoyo durante todos estos años.

Don Hellriegel, *Texas A & M University*

John W. Slocum, Jr., *Southern Methodist University*

ACERCA DE LOS AUTORES

Don Hellriegel

Don Hellriegel es profesor de administración en la Mays Business School de Texas A & M University. Obtuvo el grado de licenciatura y el de maestría en Kent State University y el de doctorado en la University of Washington. El Dr. Hellriegel ha sido miembro del cuerpo docente de Texas A & M desde 1975 y ha colaborado en las facultades de la Pennsylvania State University y la University of Colorado.

Algunos temas de sus investigaciones son el desarrollo emprendedor corporativo, el efecto de los entornos organizacionales, los estilos cognitivos de los gerentes, la innovación organizacional y los procesos de la administración estratégica. Sus investigaciones han sido publicadas en distintos medios de primera línea.

El profesor Hellriegel ha sido Vicepresidente y Presidente del Programa de la Academy of Management (1986), Presidente Electo (1987), Presidente (1988) y ex Presidente (1989). En septiembre de 1999 fue electo para un periodo de tres años como decano del Grupo de Miembros de la Academy of Management. Trabajó un periodo como Editor de la *Academy of Management Review* y fue miembro de la Junta de Gobierno de la Academy of Management (1979-1981 y 1982-1989). El Dr. Hellriegel ha ocupado muchos otros puestos de liderazgo, entre ellos: Presidente de la Eastern Academy of Management; Presidente de División de la Organization and Management Theory Division; Presidente de Brazos County United Way; Co-asesor editorial de *West Series in Management*; Director (1976-1980 y 1989-1994) del Departamento de Administración (TAMU); Decano interino y Decano asociado ejecutivo (1995-2000) de la May School of Business (TAMU) y Vicecanciller ejecutivo interino (TAMUS).

Ha sido consultor de varios grupos y organizaciones, entre otros, 3DI, Sun Chip Building, Penn Mutual Life Insurance, Texas A & M University System, Ministerio de Industria y Comercio (de Kuwait), Ministerio de Agricultura (de la República Dominicana), American Assembly of Collegiate Schools of Business y Texas Innovation Group.

John W. Slocum Jr.

John W. Slocum, Jr. es profesor de la cátedra O. Paul Corley de Comportamiento Organizacional en la Edwin L. Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas, Texas. También ha sido profesor en las facultades de la University of Washington, la Penn State University, la Ohio State University, la Universidad Internacional de Japón y la Dartmouth's Amos Tuck School. Cuenta con un grado de licenciatura otorgado por el Westminster College, uno de maestría otorgado por la Kent State University y uno de doctorado en comportamiento organizacional otorgado por la University of Washington.

El profesor Slocum ha ocupado una serie de cargos en sociedades profesionales, entre ellos fue Presidente de la Eastern Academy of Management en 1973-1974; el 39 Presidente de la Academy of Management en 1983-1984; y Editor de *Academy of Management Journal* de 1979-1981. Es miembro de la Academy of Management, el Decision Science Institute y el Pan-Pacific Institute. Ha sido distinguido con el premio Alumni Citation for Professional Accomplishment otorgado por el Westminster College y el Nicolas Salgo, Rotunda and Executive MBA Outstanding Teaching Awards en SMU. En la actualidad es Co-editor de *Journal of World Business* y *Journal of Leadership and Organizational Behavior*, Editor asociado de *Organizational Dynamics* y es miembro del consejo editorial revisor de *Leadership Quarterly*. También ha sido autor y co-autor de más de 127 artículos en diversas publicaciones.

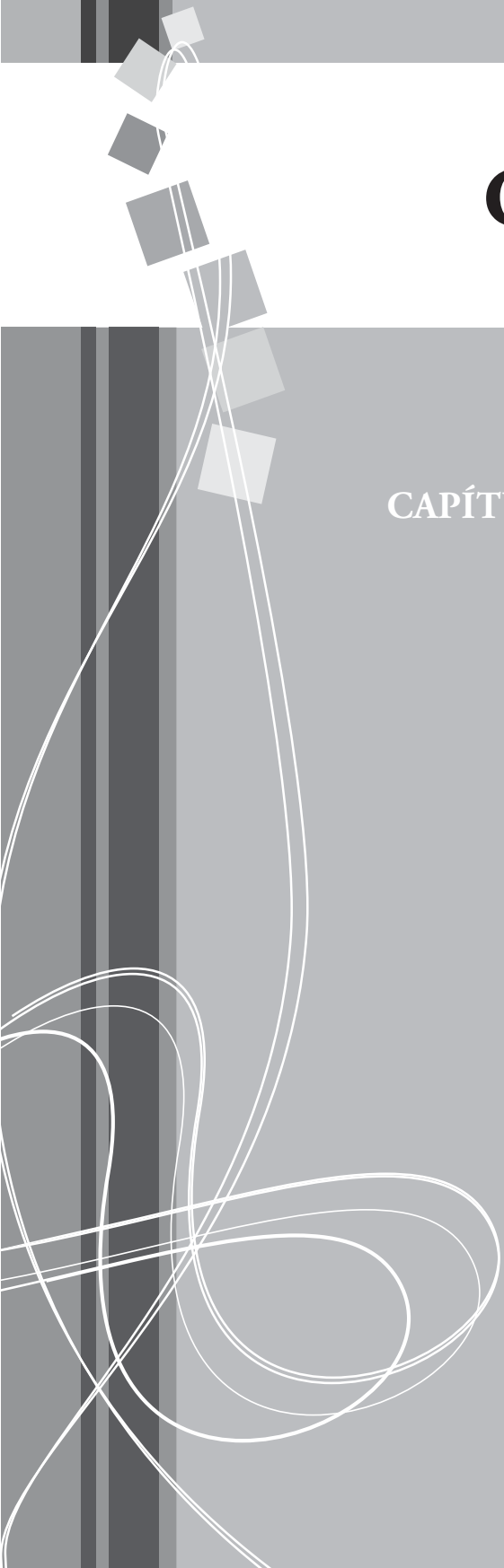
El profesor Slocum ha sido asesor de organizaciones como Aramark, OxyChem, Southwest Real Estate Corporation, Celanese, Pier 1, NASA, Pfizer Corporation, Bayer Corporation, Brakke Consulting y KeySpan Energy. Es orador regular en programas de desarrollo de altos directivos patrocinados por Lockheed Martin Corporation, el Gobernador de Texas, Oklahoma State University, University of Oklahoma y Wuhan University, entre otras. En la actualidad forma parte del Consejo de Administración de Kisco Senior Living, The Winston School of Dallas, GoToLearn (organización sin fines de lucro), Applied Management Sciences Institute of Houston, Texas y School of Business Management del Bandung Institute of Technology de Indonesia.

PARTE 1

APRENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1

Comportamiento organizacional y competencias clave



Comportamiento organizacional y competencias clave

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Describir el marco para aprender acerca del comportamiento organizacional.
2. Explicar qué es la competencia personal y su importancia para la efectividad.
3. Explicar qué es la competencia para la comunicación y su importancia para la efectividad.
4. Explicar qué es la competencia para la diversidad y cómo contribuye a la efectividad.
5. Explicar qué es la competencia ética y su importancia para la efectividad.
6. Explicar la competencia transcultural y su importancia para la efectividad.
7. Explicar la competencia en equipos y su importancia para la efectividad.
8. Explicar la competencia para el cambio y su importancia para la efectividad.



Aprender de la experiencia

JOHN YOKOYAMA, PROPIETARIO DE PIKE PLACE FISH MARKET

El negocio de Yokoyama está en el Mercado Pike Place, el cual se ubica en una zona del centro de Seattle con vista al muelle.

Su negocio pasaba por una crisis, por lo cual Yokoyama se había dirigido a Jim Bergquist, fundador de bizFutures Consulting Company, para que le asesorara. Los dos decidieron que debían crear una visión extraordinaria para la pescadería. Se plantearon algunas preguntas relevantes: ¿Qué más hay después de la supervivencia económica del negocio? ¿Las personas de una empresa pueden fijar toda su intención en construir su futuro? ¿Qué sucede cuando alguien en verdad otorga facultades de atribución a sus empleados? ¿Una empresa puede marcar una diferencia en la calidad de vida de las personas?

Numerosas cosas han acontecido desde aquellas primeras reuniones. Pike Place Fish Market ha adquirido *fama mundial*. Es un lugar dinámico que divierte a sus clientes y también a sus asociados. El personal lanza el pescado a la vieja usanza en el interior de la pescadería y capta la atención de muchos. Este negocio ha aparecido en los programas *Frasier* de NBC, *Real World* de MTV y *Good Morning America* de ABC. Cineastas y periodistas de todo el mundo han filmado e inmortalizado en letra impresa a los “pescados que vuelan”.

John Yokoyama y Jim Bergquist consideran que los seres humanos son poderosos y creativos. Piensan que iniciar un negocio y administrarlo es fundamentalmente una tarea creativa, que tiene más parecido con dirigir una orquesta o un equipo deportivo que con operar una máquina. A partir de esta idea básica, ellos y sus asociados formularon algunos principios fundamentales, de los cuales cuatro son centrales para Pike Place Fish Market:

- El *principio de las facultades personales*— otorgar facultades de atribución a los asociados para que asuman la responsabilidad personal plena del puesto completo.
- El *principio de estar alineados*— basado en un propósito común de respetar la diversidad de pensamiento, el cual crea una enorme sinergia y lleva a constantes avances.

En 1985, John Yokoyama, propietario de Pike Place Fish Market, y sus empleados se comprometieron a esforzarse para hacer del negocio una pescadería de *Fama Mundial*.

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

John Yokoyama, propietario de Pike Place Fish Market

MARCO DEL APRENDIZAJE

COMPETENCIA PERSONAL

Competencia personal

La trayectoria del desarrollo de John Yokoyama

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

Competencia para la comunicación

Tony Dungy y Lovie Smith

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

Competencia para la diversidad

Patricia Harris, Directora de diversidad de McDonald's

COMPETENCIA ÉTICA

Competencia ética

Ron James fomenta culturas éticas en los negocios

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

Competencia transcultural

Trabajar en una oficina en Hong Kong

COMPETENCIA EN EQUIPOS

Competencia en equipos

Equipo de manejo de crisis en LaSalle Bank

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

Competencia para el cambio

Drew Santin abraza la velocidad

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

Inventario para la autoevaluación de las competencias clave

Caso

Competencia para el cambio

Chiquita y Rainforest Alliance

Más información acerca de Pike Place Fish Market en www.pikeplacefish.com.

- Los *principios de la visión-en-acción*— tienen por guía una visión que es posible, tener un propósito poderoso que imprime significado a la vida y el trabajo de las personas, y el alma misma de nuestra organización.
- El *principio de la transformación*— nuestras situaciones y circunstancias podrían no estar tan grabadas en piedra como suponemos. De hecho, podrían ser mucho más maleables de lo que habríamos imaginado jamás.

Muchas organizaciones, grandes y pequeñas, pueden aplicar estos principios.

La empresa es muy rentable y ahora tiene una exitosa e incitante tienda en línea (www.pikeplacefish.com/store). En

un periodo de más de 20 años, el volumen de sus ventas se ha multiplicado por cuatro y sus empleados siguen trabajando en los mismos 400 metros cuadrados que siempre ocupó la pescadería. En términos de ventas por metro cuadrado, es difícil encontrar cualquier otro minorista que se le compare. Desde que John Yokoyama decidió otorgar facultades de atribución a sus empleados e incluirlos en el manejo de Pike Place Fish Market, el costo de su negocio ha disminuido cerca de 25 por ciento. Cada uno de los empleados ha asumido que tiene responsabilidad personal en la rentabilidad de la empresa y también participación de ella. A todos les gusta triunfar y lo toman como una cuestión personal.¹

John Yokoyama es una persona singular y Pike Place Fish Market es una organización que también lo es. En este capítulo, y a todo lo largo del libro, subrayaremos que los principios y las prácticas de Yokoyama y su empresa reflejan el pensamiento y las perspectivas más actuales del comportamiento organizacional.

Un tema de este libro es demostrar que no existen respuestas fáciles que expliquen del todo por qué las personas y las organizaciones funcionan sin fricciones o no. Nuestra meta es ayudarle a comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones. Esto le servirá de guía a lo largo de su carrera cuando aborde cuestiones organizacionales y conductuales, así como para encontrar maneras para resolverlas.

El **comportamiento organizacional** es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. La División de Comportamiento Organizacional de la Academy of Management, una asociación profesional líder que se dedica a crear y difundir conocimiento sobre la administración y las organizaciones, identifica así los temas principales del comportamiento organizacional:

*las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés.*²

En este libro se abordan todos estos temas y muchos más.

Un tema general del mismo es demostrar la importancia del comportamiento organizacional para usted y su efectividad. Es probable que, dentro de su carrera, trabaje como empleado de una organización y, seguramente, trabaje en varias. Con el tiempo quizá llegue a ser líder de un equipo, gerente o directivo. El estudio del comportamiento organizacional le ayudará a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser un empleado, líder de equipo, gerente y/o directivo efectivo. El conocimiento y las competencias que adquiera le servirán para diagnosticar, entender, explicar lo que está sucediendo en torno a usted en el trabajo, y para actuar en consecuencia.

En la primera sección de este capítulo se presentó el marco de aprendizaje para mejorar la efectividad del individuo, el líder, el equipo y la organización. En las secciones restantes del mismo se explicará cada una de las siete competencias clave que están entrelazadas en el contenido de todos los demás capítulos del libro.

MARCO DEL APRENDIZAJE

Objetivo de aprendizaje

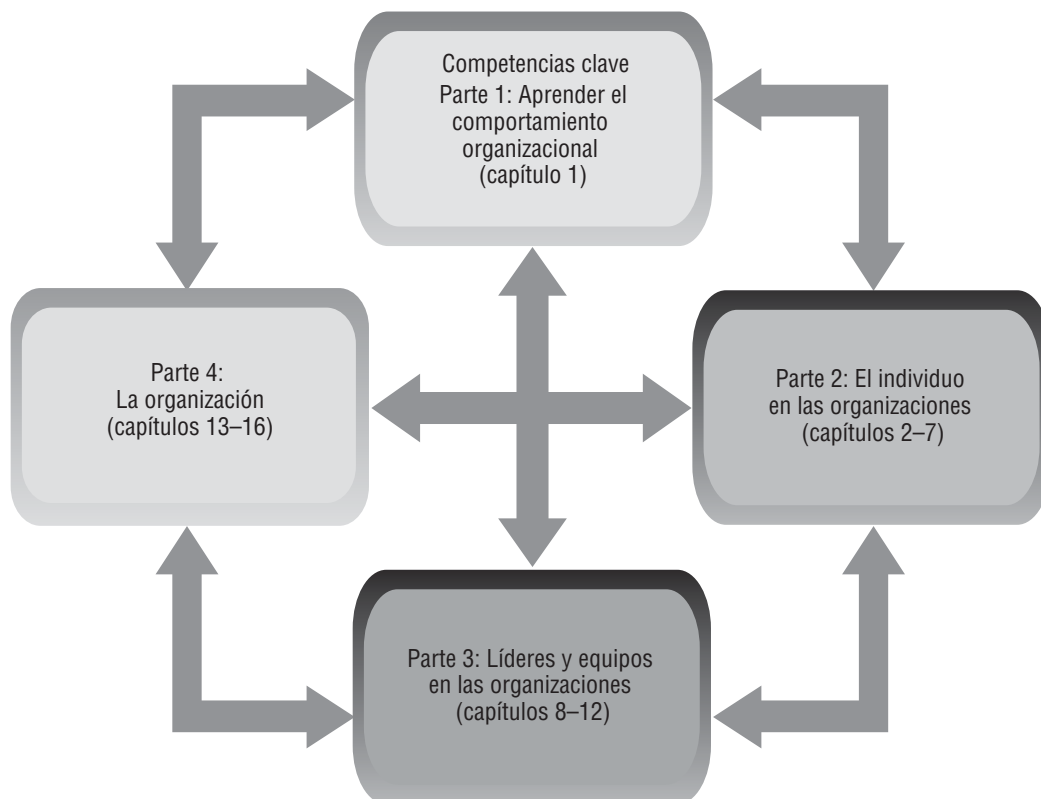
1. Describir el marco para aprender acerca del comportamiento organizacional.

La capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno determinará su efectividad a largo plazo. Los accionistas, sindicatos, empleados, instituciones financieras y entidades del gobierno, entre otros, imponen numerosas presiones, demandas y expectativas, siempre cambiantes, a las organizaciones. Las siete competencias que presenta este capítulo están vinculadas a las acciones de los gerentes y los empleados. Por tanto, a lo largo del mismo, se hablará de las relaciones que hay entre las diversas competencias, así como del comportamiento organizacional en general.

El marco para aprender acerca del comportamiento organizacional y mejorar la efectividad de los empleados, los equipos y las organizaciones tiene cuatro componentes básicos: 1) las competencias clave que sustentan e integran los otros tres componentes, 2) el individuo en las organizaciones, 3) los líderes y los equipos en las organizaciones y 4) la organización misma, como se muestra en la figura 1.1. Ésta señala que los componentes no son independientes unos de otros. Las relaciones entre ellos son muy dinámicas, en términos de su variedad y cambio, como para definirlos como leyes o reglas. A medida que se avance en la explicación de cada componente, aquí y en el resto del libro, la dinámica y la complejidad del comportamiento organizacional quedarán muy en claro. La mayor parte de este capítulo, que constituye la parte 1, se concentra en la explicación de cada una de las siete competencias clave que, a continuación, se amplía e ilustra a lo largo del libro.

FIGURA 1.1

Marco del aprendizaje para incrementar su efectividad



El individuo en las organizaciones

Todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa frente a otras. Un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamiento de otros, entiende qué cosas afectan su comportamiento propio. En la parte 2, del capítulo 2 al 7, se enfatizará en el comportamiento, las decisiones, las actitudes, la personalidad y la efectividad de cada individuo. Este es el punto de partida de la efectividad de la organización. Para incrementar la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y la organización es fundamental entender al individuo. Cada persona es un sistema psicológico integrado por diversos subsistemas (el digestivo, el nervioso, el circulatorio y el reproductivo) y un sistema psicológico integrado por varios subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores. En la parte 2 nos concentraremos en el sistema psicológico del individuo. Los factores internos y los externos dan forma al comportamiento de una persona en su trabajo. Algunos factores internos son la capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores. Algunos de los factores externos que afectan el comportamiento de una persona son el sistema de recompensas de la organización, los grupos y los equipos, los estilos de liderazgo de los gerentes, la cultura de la organización y el diseño de ésta. En las partes 3 y 4 se analizarán estos factores y otros más.

Líderes y equipos en las organizaciones

Una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola. Pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otros. Cada persona nace dentro de una familia, practica su credo religioso en grupo, trabaja en equipos y juega en grupo. Gran parte de su identidad se fundamenta en la forma en que otras personas y grupos la perciben y la tratan. Por lo anterior, y porque muchos gerentes y empleados pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con otras personas, una serie de competencias suele ser vital para cada persona dentro de una organización.

Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva. En la parte 3, del capítulo 8 al 12, se estudiará la forma en que los líderes influyen en otros y también cómo los individuos pueden desarrollar sus competencias para el liderazgo. Un liderazgo efectivo implica el desarrollo de múltiples competencias. La manera en que los empleados se comunican con sus superiores, compañeros, subordinados y otros más les puede servir para ser miembros efectivos de los equipos o conducir a la moral baja, la falta de compromiso y la poca efectividad de la organización. Por tal motivo, y porque la mayoría de los gerentes y los profesionales pasan una cantidad considerable de tiempo tratando con otros, la comunicación interpersonal establece los fundamentos de esta parte.

La organización

En la parte 4, del capítulo 13 al 16, se analizarán los factores que influyen en la efectividad del individuo, el equipo, el líder y la organización. La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está del todo bajo el control de los gerentes. Se identificarán y explorarán las fases de la toma de decisiones, así como los conceptos y los dilemas éticos que encuentran muchos empleados.

Para poder trabajar con efectividad, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño organizacional. Se identificarán los factores que influyen en el diseño organizacional y se presentarán algunos diseños típicos que facilitan la efectividad de la organización.

Las personas ingresan en las organizaciones para trabajar, ganar dinero y perseguir las metas de sus carreras. Se explicará cómo los empleados aprenden lo que se espera de ellos. Básicamente lo hacen mediante exposición a la cultura organizacional, es decir al conjunto de supuestos y entendidos compartidos respecto a la forma en que en realidad funcionan las cosas (es decir, las políticas, las prácticas y las normas) que son importantes para apoyar la efectividad de los individuos, de los equipos o de la organización o que tal vez la disminuyan.

La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados. Exploraremos la dinámica del cambio organizacional y se presentarán varias estrategias básicas para realizar un cambio que mejore la efectividad de la organización.

Competencias clave

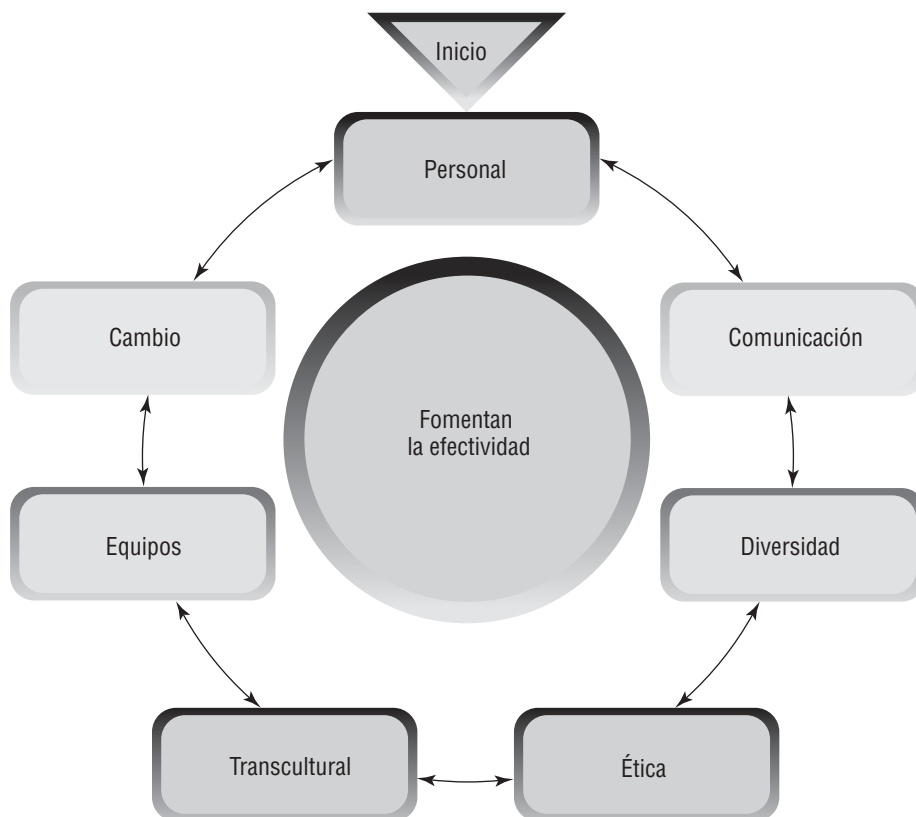
Nuestro primer componente en la figura 1.1 son las competencias clave que serán el punto focal de este capítulo. Las siete competencias que se presentan son el fundamento que sustenta los otros tres componentes y el medio para integrarlos a lo largo del libro.

Con el transcurso del tiempo, John Yokoyama desarrolló un mosaico de competencias que le permitieron dirigir con éxito su Pike Place Fish Market. Una **competencia** es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva. Cabe señalar una serie de competencias como importantes para la efectividad de la mayoría de las organizaciones.³ Nos concentramos en siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización. Estas competencias particulares son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no sólo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo. Una de las metas de este libro es definir, describir e ilustrar cómo usted y otras personas de las organizaciones pueden utilizar las siete competencias clave. A lo largo del libro entretijamos estas ideas con la explicación de la efectividad y el comportamiento organizacional.

Una meta del libro es ayudarle a desarrollar las siete competencias que ilustra la figura 1.2. Antes de que siga leyendo, le invitamos a que se evalúe en ellas. Vaya al final de este capítulo

FIGURA 1.2

Competencias clave para la efectividad



y conteste el Inventario de autoevaluación de las competencias clave en las páginas 28-30. Las flechas de dos puntas que aparecen en la figura 1.2 indican que estas competencias están interrelacionadas y que no es posible trazar límites rígidos entre ellas. Se explicarán con más detalle en capítulos específicos.

Numerosas organizaciones líderes utilizan marcos de competencias basados en los individuos, incluidos los tipos de competencias que se presentan aquí. Los usan para seleccionar, desarrollar, evaluar y promover a los empleados. Algunas de estas organizaciones son American Express, Bank of America, Exxon-Mobil, John Hancock, Merck & Co. y AT&T.⁴ ¿Por qué utilizan modelos de competencias? Durante muchos años, numerosos directivos pensaron que existían dos vías para identificar a los individuos exitosos. Desde la perspectiva de la selección, el enfoque consistía en identificar las características comunes de los gerentes y los profesionales efectivos y, así, trataban de identificar a los empleados que poseían estas características casi desde el inicio de sus carreras. La otra perspectiva consistía en identificar a los empleados que, en opinión de la gerencia, eran los más aptos para aprovechar las oportunidades para su desarrollo, cuando eran ofrecidas. El enfoque basado en competencias identifica a los individuos que poseen o pueden desarrollar las competencias clave y les brinda oportunidades desafiantes para aprender. Esto es precisamente lo que hemos tratado de hacer con esta edición del libro. En él ofrecemos la oportunidad de aprender cómo los líderes, los empleados y las organizaciones exitosas utilizan estas siete competencias clave. El resultado exitoso del uso de este libro será que usted desarrolle las competencias que necesita para ser un profesional o un gerente efectivo.

Objetivo de aprendizaje

- 2.** Explicar qué es la competencia personal y su importancia para la efectividad.

COMPETENCIA PERSONAL

La **competencia personal** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

- Comprender su personalidad y actitudes, así como las de otros (véase en especial el capítulo 2, *Entender las diferencias individuales*).
- Percibir, evaluar e interpretar con precisión a otros, a sí mismo y a su entorno inmediato (véase en especial el capítulo 3, *Percepciones y atribuciones* y los recuadros de *Competencia personal* a lo largo del libro).
- Comprender los motivos para trabajar y las emociones respecto al trabajo de otros, así como las propias, y actuar en consecuencia (véase en especial el capítulo 5, *Motivación de los empleados*).
- Evaluar y establecer sus metas de desarrollo, las personales (relacionadas con su vida) y las laborales (véase en especial el capítulo 6, *Motivación por medio del establecimiento de metas y los sistemas de recompensas*).
- Asumir la responsabilidad de su administración personal y la de su carrera a lo largo del tiempo y en circunstancias de gran estrés (véase en especial el capítulo 7, *Estrés y agresión en el lugar de trabajo*).

Consideramos que la competencia personal es la más básica de las siete competencias. Al adquirirla, se crean los atributos personales básicos para desarrollar con éxito las otras seis. Por ejemplo, usted no podrá desarrollar su competencia para la comunicación si no es capaz de percibir, evaluar e interpretar sus diferencias y actitudes individuales.

Ahora, proseguiremos con el caso introductorio del capítulo que habla de John Yokoyama. El recuadro siguiente explica cómo fue creando su competencia personal con el transcurso del tiempo. Como verá, él no siempre fue efectivo.⁵

COMPETENCIA PERSONAL

LA TRAYECTORIA DEL DESARROLLO DE JOHN YOKOYAMA

John Yokoyama empezó a trabajar en Pike Place Fish Market en 1958. Bill Constantine era el propietario de la pescadería que le había heredado su padre y, en 1965, le preguntó a Yokoyama si quería comprarla. Yokoyama comenta: “[A Constantine] no le gustaba el negocio y quería salirse de él. Trató de vendérmelo por 10,000 dólares, pagaderos en cuatro años, pero al final de cuentas me lo ofreció por \$3,500; 350 de enganche y 350 al mes, porque yo no tenía más”.

Yokoyama se convirtió en propietario del negocio a los 25 años y, entonces, competía con otras cinco pescaderías en Pike Place. Sabía que la suya era la tercera en volumen de ventas, cifra que no era muy buena. Él recuerda: “Al principio la administré de la única forma que sabía, gritando y regañando a los empleados, como hacía mi padre. Después estuve al borde de la quiebra y tuve que vender todas mis posesiones para salir de un abismo de 300,000 dólares”.

En 1990, Yokoyama no estaba en posición económica de contratar empleados nuevos, pero no pudo resistir la oferta de Jim Bergquist, un consultor de negocios. Yokoyama comenta: “Me propuso que le contratara para crear una nueva filosofía para Pike Place Fish Market y me pidió 2,000 dólares al mes. También dijo que si no conseguía que ganáramos [la pescadería] bastante para pagar su sueldo en un año más o menos, entonces podríamos despedirle. Sigue con nosotros hasta la fecha”.

Bergquist y Yokoyama organizaron tormentas de ideas con todos los empleados para saber qué consideraban que debía hacer la empresa. “Uno dijo: ‘¡Adquiramos fama mundial!’, y todos pensamos que estaba loco, recuerda Yokoyama. Pero después dijimos: ‘¿Por qué no intentarlo?’”, así que empezamos a escribir ‘de fama mundial’ en todas nuestras bolsas y cajas. Para poder crear la posibilidad de éxito, se tiene que trabajar del futuro hacia el presente”.

Yokoyama explica que empezó a dar un giro de 180 grados y que dejó de gritar y regañar para empezar a escuchar. “Fue muy difícil y tardé un año en cambiar al ser humano que era. Se trataba de un proceso que abarcó a los empleados y el negocio entero, porque no se puede obligar a las personas a cambiar, ellas tienen que hacerlo. Notamos que las personas que no coincidían con nuestra visión abandonaban la empresa”.

Yokoyama acepta que antes de su transformación se comportaba como dictador iracundo y creaba un entorno de trabajo hostil que generaba una alta rotación de empleados. Sin embargo, cuando comprendió la fuerza creativa de su personal y la importancia de ofrecerles un lugar donde podían hacer una diferencia, las ganancias mediocres de la pescadería se dispararon. Las personas se sentían atraídas al ambiente divertido y lleno de energía.

Más información acerca de John Yokoyama y Pike Place Fish Market en www.pikeplacefish.com.

Desarrollo de la carrera

Una **carrera** es una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de su vida.⁶ Abarca las actitudes y las conductas que forman parte de las tareas y las experiencias constantes que se relacionan con su trabajo. El concepto popular de una carrera se suele limitar a la idea de escalar los peldaños de una organización. En ocasiones, esta posibilidad ya no está al alcance de muchas personas debido al *downsizing* o reducción de tamaño de la organización, las fusiones y la creciente tendencia de la gerencia a dejar en manos de los empleados la responsabilidad de desarrollar las competencias que les son propias. Una persona puede permanecer en el mismo nivel, adquirir y desarrollar nuevas competencias ahí, y tener una carrera exitosa sin jamás recibir una promoción o ascenso. También puede construir su carrera cambiando a distintos puestos en diferentes campos, como contabilidad, sistemas de información y marketing, o trabajando en distintas organizaciones, como Toyota, IBM y Nike. Así, una carrera no sólo abarcará las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la oportunidad para seguir carreras alternas, opciones individuales y experiencias personales.⁷ Analicemos brevemente cinco aspectos de una carrera:

- En sí, la naturaleza de una carrera no entraña éxito o fracaso ni un avance lento o rápido. El individuo, y no otras personas, es el que determina la mayor parte del éxito o fracaso de su carrera.

- No existen parámetros absolutos para evaluar una carrera. El éxito o el fracaso de la misma se relaciona con el concepto que tenga la persona de sí misma y con sus metas y competencias. Una persona debe evaluar sus metas y avances en su carrera en términos de lo que tiene sentido para ella y lo que le produce satisfacción. Por desgracia, con demasiada frecuencia la persona cae en la trampa de comparar el avance de su carrera con el de otros. Esto puede socavar lo que experimenta respecto al éxito en su carrera.
- Una persona debe analizar una carrera en términos subjetivos y objetivos. Algunos de los elementos subjetivos de una carrera son los valores y actitudes del individuo, su personalidad y motivos, los cuales pueden cambiar con el transcurso del tiempo. Algunos de los elementos objetivos de una carrera incluyen la elección de empleos, los puestos ocupados, el ingreso percibido, los retos superados y las competencias desarrolladas.
- El **desarrollo de la carrera** implica tomar decisiones respecto a una ocupación, así como participar en actividades para alcanzar las metas de la carrera. La idea central del proceso de desarrollo de la carrera es el tiempo. Muchos factores (por ejemplo, la economía, la disponibilidad de puestos, la adquisición de habilidades, las características personales, el estatus familiar y el historial laboral) influyen en la forma que asume la carrera de una persona y en el curso que seguirá con el paso del tiempo.⁸

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Con frecuencia me pregunto: ¿Estoy dedicando suficiente tiempo al mentoring? De las personas de Ogilvy, ¿por quién me debo preocupar? ¿Quién necesita otro desafío? ¿Quién parece haberse estancado un poco? ¿Quién necesita una nueva visión de la vida o manejar una nueva área de la oficina?

Shelly Lazarus, presidenta de Ogilvy & Mather Worldwide

- Los factores culturales desempeñan un papel en las carreras. Las normas culturales de países, como Japón, Filipinas y México, también influyen en la dirección que tomará la carrera de una persona. Según parámetros estadounidenses, cabe decir que en esas culturas se discrimina a las mujeres que quieren llegar a ser gerentes. En India y Corea del Sur, la condición social y la formación educativa determinan en gran medida el curso que seguirá la carrera de una persona.

El ensayo clásico de Ralph Waldo Emerson, *Self-Reliance* (autoconfianza) ofrece buenos consejos para la carrera de una persona: “Confía en ti”. Para tener éxito, tienes que comprometerte a toda una vida de aprendizaje, inclusive el desarrollo de tu plan de carrera. El **plan de carrera** es la ocupación, la organización y la ruta que elige una persona.

Objetivo de aprendizaje

3. Explicar qué es la competencia para la comunicación y su importancia para la efectividad.

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

La **competencia para la comunicación** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones.⁹ Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a las otras competencias. Tal como las arterias y las venas se encargan de transportar la sangre en una persona, la comunicación permite el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos.

La competencia para la comunicación se convirtió en una de las fortalezas que John Yokoyama desarrolló con el transcurso del tiempo. Recuerde que al inicio de su carrera había sido una de sus grandes debilidades. Yokoyama comentó: “Al principio, lo manejé de la única forma que sabía, gritando y regañando a los empleados, igual que lo hacía mi padre”.¹⁰

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

- Transmitir información, ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original. Esta capacidad está sujeta a la influencia de la **habilidad para describir**; es decir, señalar ejemplos concretos y específicos de conductas y sus efectos. Esta habilidad también implica reconocer que las personas, con gran frecuencia, no se dan cuenta de que lo que dicen no resulta claro ni exacto,

debido a la tendencia a generalizar y hacer juicios demasiado pronto (véase en especial el capítulo 8, *Comunicación interpersonal en las organizaciones* y los recuadros de *Competencia para la comunicación* que aparecen en todo el libro).

- Proporcionar una retroalimentación constructiva a otros (véase en especial el capítulo 8).
- **Escucha activa;** es decir, *el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartidos*. Para la escucha activa se requiere de la **habilidad para preguntar;** es decir, *la capacidad para solicitar información y opiniones de modo que se obtengan respuestas pertinentes, honestas y correctas*. Esta habilidad sirve para introducir al diálogo información y emociones relevantes y disminuir los malos entendidos, sin importar si las partes coinciden o no (véase en especial los capítulos 8 y 12, *Manejo del conflicto y negociación efectiva*).
- Utilizar e interpretar la **comunicación no verbal;** es decir, *las expresiones faciales, los movimientos corporales y el contacto físico se utilizan con frecuencia para enviar mensajes*. La **habilidad para sentir empatía** significa que uno puede detectar y comprender los valores, los motivos y las emociones de otra persona. Es muy importante en la comunicación no verbal y para la escucha activa. La habilidad para sentir empatía ayuda a reducir la tensión y aumentar la confianza y lo que se comparte (véase en especial el capítulo 3, *Percepciones y atribuciones*, y el capítulo 8).
- Participar con efectividad en la **comunicación verbal;** es decir, *presentando ideas, información y emociones a otros, sea de persona a persona o en grupos*. Recuerde que John Yokoyama mencionó que su comunicación con los empleados no era efectiva y que le costó mucho trabajo mejorar su comunicación verbal. Le brindamos la oportunidad de aplicar esta habilidad en la sección titulada Ejercicio y caso que se presenta al final de varios capítulos.
- Participar con efectividad en la **comunicación escrita;** es decir, *la capacidad para transmitir datos, información, ideas y emociones por medio de informes, cartas, memorandos, notas, mensajes de correo electrónico y demás*.
- Utilizar la serie de recursos (electrónicos) que ofrecen las computadoras, como Internet y el correo electrónico. Internet, por medio de un arreglo de tecnologías de información basadas en computadora, vincula directamente a las organizaciones y sus empleados con los clientes, proveedores, fuentes de información, el público y millones de personas en todo el mundo. Le ayudamos a desarrollar esta habilidad a lo largo del libro con la inclusión de numerosas direcciones de Internet y alentándole a que conozca más de las organizaciones, los temas y las personas en cuestión.

En el recuadro siguiente le presentamos información acerca de la comunicación de Tony Dungy y Lovie Smith, entrenadores en jefe de equipos pertenecientes a la National Football League.¹¹

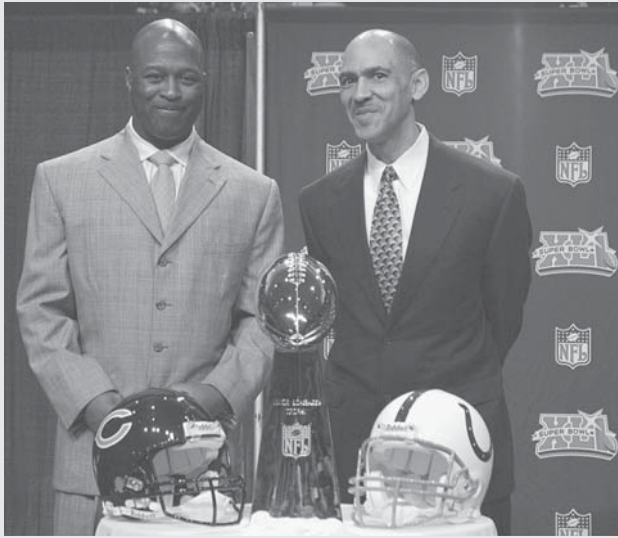
COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

TONY DUNGY Y LOVIE SMITH

Se ha sugerido que aquellos gerentes que piensan que gritarles a sus empleados es la mejor manera de motivarlos, o simplemente su privilegio como jefes, tendrían que ver el Super Bowl 2007 de la National Football League (NFL). No verían ese tipo de comportamiento cuando los Potros de Indianápolis jugaron contra los Osos de Chicago por el trofeo más importante del fútbol americano. Tony Dungy, entrenador en jefe de los Potros, y Lovie Smith, el de los Osos, no utilizaron

malas palabras ni regaños sarcásticos a los jugadores, lo cual hace que destaquen dentro de la NFL.

Estos dos hombres, los primeros afroestadounidenses que han dirigido equipos del Super Bowl, se hicieron buenos amigos cuando Dungy, que era el entrenador en jefe de los Bucaneros de Tampa Bay, contrató a Smith como auxiliar. Los dos piensan que pueden conseguir que sus equipos compitan con más agresividad y que anoten más *touchdowns* si les dan



Lovie Smith (izquierda), entrenador en jefe de los Osos de Chicago, y Tony Dungy (derecha) de los Potros de Indianápolis, piensan que pueden conseguir que sus equipos jueguen mejor si tratan con respeto a los jugadores.

instrucciones con tono apacible y si tratan con respeto a los jugadores.

Esto no significa que no sean exigentes ni que no los presionen. Dungy tiene un sistema de calificaciones que cuenta

las “holgazanerías” de los jugadores. Si uno no está corriendo a toda velocidad, si cede o si no golpea a un adversario cuando podría haberlo hecho, se gana una holgazanería y es difícil concluir el partido sin llevarse al menos una de ellas.

Cuando Smith, que usa el mismo sistema, fue nombrado entrenador en jefe de los Osos, pidió a los jugadores que hicieran más acondicionamiento físico en el gimnasio y que se alimentaran mejor, porque quería un equipo más ligero y veloz. Cuando Smith se enoja, mira fijamente, de frente y en silencio. Sus jugadores lo llaman “la mirada de Lovie” y dicen que es más aterradora, y una mayor advertencia de que deben jugar mejor, que un torrente de palabras iracundas.

En una entrevista para ocupar el puesto de entrenador en jefe, un propietario le preguntó a Dungy si estaba dispuesto a que el equipo fuera lo más importante de su vida. Repuso que no. “Pensé que seguramente no me darían ese equipo y así fue. Pienso que mi fe es más importante que un empleo, que mi familia es más importante que un empleo. Todos sabemos que así debe ser, pero a veces nos da miedo decirlo —y dice a continuación—, a Lovie Smith y a mí no nos da miedo decirlo. Los dos manejamos nuestros equipos de la misma manera. Los Potros y los Osos juegan un fútbol rudo y disciplinado, a pesar de que los entrenadores no pronuncian muchas malas palabras y que no hay el ambiente de ganar cueste lo que cueste. Pienso que es importante que el país vea a estos dos hombres que han demostrado que se puede ganar así”.

Más información acerca de Lovie Smith de los Osos de Chicago y de Tony Dungy de los Potros de Indianápolis en www.chicagobears.com y www.colts.com.

Objetivo de aprendizaje

4. Explicar qué es la competencia para la diversidad y cómo contribuye a la efectividad.

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

La **competencia para la diversidad** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo.¹² Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes. En Pike Place Fish Market, la competencia para la diversidad se basa en el objetivo común de respetar la pluralidad de pensamiento.

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia en cuestiones de diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades que le permitirán ser efectivo para:

- Crear un entorno que propicie la inclusión de personas con características diferentes a las suyas (véase en especial el capítulo 2, *Entender las diferencias individuales*, el capítulo 3, *Percepciones y atribuciones* y los recuadros de Competencia para la diversidad a lo largo del libro).
- Aprender de las personas que tienen otras características, experiencias, perspectivas y antecedentes. La diversidad de pensamiento y comportamiento es vital para estimular la

creatividad y la innovación (véase en especial el capítulo 13, *Toma de decisiones gerenciales y éticas*, y el capítulo 16, *Dirigir el cambio organizacional*).

- Admitir y desarrollar las tendencias personales (como la mentalidad abierta y las actitudes que demuestran respeto por personas de otras culturas y razas) que apoyan la diversidad en el lugar de trabajo y en otros sitios (véase en especial el capítulo 2).
- Comunicar, y practicar en lo personal, su compromiso por trabajar con las personas y los miembros de los equipos con base en los talentos y las aportaciones de éstos, independientemente de los atributos personales que tuvieran (véase en especial el capítulo 11, *Desarrollo y dirección de equipos*).
- Brindar liderazgo, *haciendo lo que dice*, confrontando los sesgos evidentes, propiciar la inclusión y buscar soluciones de ganar-ganar o de compromisos frente a luchas de poder y conflictos que parecen tener su origen en cuestiones de diversidad (véase en especial el capítulo 10, *Liderazgo efectivo: nuevas perspectivas*, y el capítulo 12, *Manejo de conflictos y negociación efectiva*).
- Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las políticas y reglamentos de la organización, relativos a la diversidad en el puesto que ocupa una persona.

Elizabeth Pathy Salett, presidenta del National MultiCultural Institute, con sede en Washington, D.C., plantea muy bien el caso de la competencia para la diversidad en Estados Unidos cuando dice:

*El multiculturalismo significa el reconocimiento de que Estados Unidos es una nación diversa y no presupone que una tradición cultural cualquiera es ideal o perfecta. Busca una participación equitativa de todos los individuos en la sociedad. Asume que nuestra nación puede estar unificada y ser diversa, que nos podemos enorgullecer de nuestro legado y de las identidades de nuestros grupos individuales y, al mismo tiempo, podemos trabajar juntos para alcanzar metas comunes. Es un proceso recíproco fundado en principios democráticos y en un sistema de valores compartidos.*¹³

Categorías de la diversidad

Como muestra la figura 1.3, la diversidad incluye numerosas categorías y características.¹⁴ Incluso un solo aspecto de la diversidad, como las capacidades y las cualidades físicas, contiene diversas características que pueden afectar la conducta de los individuos o los equipos. Un desafío para los gerentes radica en determinar si esos efectos 1) niegan oportunidades y son contraproducentes y un desperdicio, 2) reflejan cierta tolerancia de las diferencias o 3) conducen a aceptar la diversidad como un recurso organizacional de valor agregado. Otro de sus desafíos será ayudar a que los individuos, los equipos y la organización desarrollen sus competencias (inclusive aprender nuevos conocimientos, habilidades, capacidades y métodos de intervención) para poder valorar y aceptar la diversidad como fuente de creatividad y fuerza.

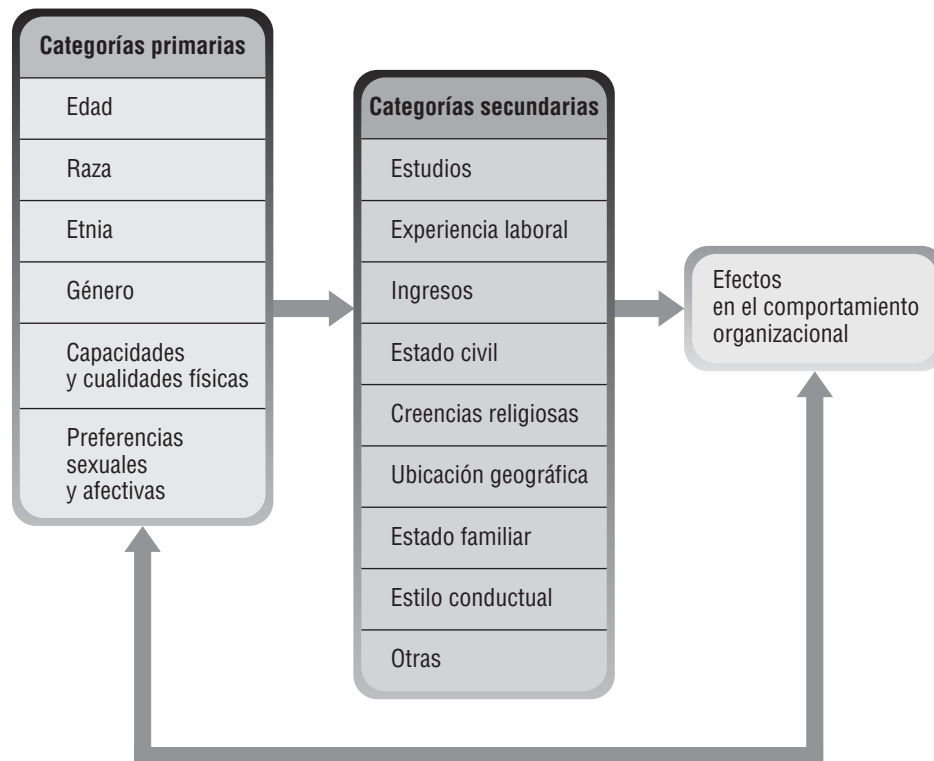
La figura 1.3 señala las categorías de diversidad que son más comunes en las organizaciones y que se subdividen en *categorías primarias* (características genéticas que afectan la imagen que la persona tiene de sí misma y su socialización) y *categorías secundarias* (las características aprendidas que la persona adquiere y modifica a lo largo de su vida). Como indican las flechas, estas categorías no son independientes. Por ejemplo, el hecho de que una organización tenga políticas y actitudes *favorables para la familia*, o *que no son favorables para ella*, con seguridad afectará a una mujer (género) que tiene hijos (situación familiar). Un ejemplo de una actitud que no es favorable para la familia consistiría en decir: “Si usted quiere avanzar en esta organización, su trabajo siempre debe ser lo primero”.

Categorías primarias. A continuación se presenta una breve explicación de las categorías primarias de la diversidad. Las personas no pueden tener mucha influencia en estas características:

- *Edad*: el número de años de vida de la persona y la generación de Estados Unidos en la que nació (por ejemplo, la generación de la Gran Depresión, del Baby Boom, la X de los nacidos entre 1965 y 1977, o la Y de los nacidos entre 1978 y 1998).

FIGURA 1.3

Categorías selectas de la diversidad



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

- **Raza:** las agrupaciones biológicas del género humano, que representan diferencias físicas superficiales, como la forma de los ojos y el color de la piel. La raza representa menos de uno por ciento de la diferencia del legado genético de una persona.
- **Etnia:** la identificación con un grupo cultural que comparte un legado y tradiciones, entre otras cosas incluye el origen nacional, el idioma, la religión, la comida y las costumbres. Algunas personas se identifican mucho con sus raíces culturales y otras no.
- **Género:** el sexo biológico determinado por los cromosomas XX (femenino) y XY (masculino).
- **Capacidades y cualidades físicas:** toda una serie de características, inclusive el tipo de cuerpo, el tamaño físico, los rasgos faciales, las capacidades o las discapacidades específicas y los talentos o las limitaciones físicas y mentales, visibles e invisibles.
- **Preferencia sexual:** el sentimiento de atracción sexual hacia miembros del mismo género o del contrario, como heterosexual, homosexual o bisexual.

ESTEREOTIPOS DE BRECHAS GENERACIONALES Consideremos algunas reflexiones de una investigación sobre la diversidad generacional (relacionada con la edad) que fue publicada por el Centro de Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte. Esta investigación cuestiona 10 estereotipos sobre conflictos entre generaciones. Presentamos tres de los 10 estereotipos de brechas generacionales encontrados en el estudio.¹⁵

Primero, distintas generaciones tienen niveles similares de confianza en la organización para la que trabajan y en sus directivos. No confían mucho en ellos. Los empleados de todas

las generaciones y de todos los niveles jerárquicos confían más en las personas con las que trabajan de forma directa (superiores, compañeros y subordinados) que en los directivos de su organización.

En segundo lugar, los empleados de todas las generaciones se preocupan por los efectos que las políticas empresariales pueden tener en sus carreras. Les preocupa tener reconocimiento por el trabajo que desempeñan y por obtener acceso a los recursos que necesitan para desempeñar su puesto. Al mismo tiempo, los empleados reconocen que las habilidades políticas son un componente crítico para poder ser promovido y ser efectivo en niveles gerenciales superiores.

En tercer lugar, el estereotipo que dice que los empleados de mayor edad sólo buscan estabilidad laboral mientras que los jóvenes aman el cambio no es cierto. En general, los empleados de todas las generaciones se sienten incómodos con los cambios, sólo un grupo reducido en el estudio declaró gustarle el cambio. La resistencia al cambio no está relacionada con la edad, sino con la forma en que una persona percibe que será afectada por el mismo.

No negamos que existan diferencias entre generaciones¹⁶ sino que en un gran número de circunstancias laborales, los conflictos y diferencias que ocurren por la edad son más estereotipos que realidades.

Categorías secundarias. A continuación se presenta una breve explicación de las categorías secundarias de la diversidad. A lo largo de su existencia, las personas pueden tener bastante más influencia en ellas haciendo determinadas elecciones:

- *Educación:* el aprendizaje y la capacitación formal e informal del individuo.
- *Experiencia laboral:* los empleos y los puestos de voluntario que ha tenido la persona y la serie de organizaciones en las cuales ha trabajado.
- *Ingresos:* las condiciones económicas en las que se desarrolló la persona y su situación económica actual.
- *Estado civil:* la situación de la persona si es soltera, casada, viuda o divorciada.
- *Creencias religiosas:* las enseñanzas fundamentales que recibe la persona respecto a Dios y los valores que adquiere en razón de la práctica, formal o informal, de su fe religiosa.
- *Ubicación geográfica:* el o los lugares en los que creció la persona o donde pasó una parte importante de su existencia, inclusive los tipos de comunidades y zonas urbanas en comparación con zonas rurales.
- *Estatus familiar:* el hecho de tener o no tener hijos y las circunstancias en que los cría, como hogar uniparental o con dos adultos.
- *Estilo conductual:* la tendencia del individuo a pensar, sentir o actuar de una forma particular.

A lo largo del libro se explicarán muchas de las categorías primarias de la diversidad. Además, diversos capítulos del libro contienen secciones de Competencia para la diversidad. En la siguiente sección se hablará de dicha competencia en el caso de Patricia Harris y de cómo encabeza algunas actividades para fomentarla en McDonald's.¹⁷ Existen más de 31,000 restaurantes locales de McDonald's en 100 países.

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

PATRICIA HARRIS, DIRECTORA DE DIVERSIDAD DE McDONALD'S

Patricia Harris ha sido empleada de McDonald's durante más de 35 años, donde empezó a trabajar en 1976 como secretaria en el departamento jurídico. Al poco tiempo solicitó cubrir

una vacante en el departamento de recursos humanos y le fue concedido. En 1979 concluyó sus estudios superiores y le ofrecieron el puesto de gerente de acción afirmativa. Ha

sido promovida a diversos puestos, entre ellos, vicepresidenta de McDonald's USA y directora de diversidad global de McDonald's Corporation en 2006. A continuación se reseñan algunas de sus contribuciones como líder de diversidad.

Harris se siente especialmente orgullosa de que, en 2006, McDonald's recibió el premio "Freedom to Compete", otorgado por la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), en reconocimiento a las iniciativas de la empresa en cuanto a diversidad e inclusión. La EEOC mencionó en específico las redes de empleados de McDonald's, las cuales incluyen el Consejo Afroestadounidense, la Red de Empleados Hispanos, la Red de Empleados Asiáticos y la Red de Mujeres Líderes (que ahora es global) y los Gay, las Lesbianas y Aliados en McDonald's. Cada grupo ofrece oportunidades para que sus miembros participen en la red y les proporciona un camino para compartir ideas con la gerencia.

Harris todavía recuerda las primeras reuniones de las redes a las que asistió cuando era una empleada de nuevo ingreso. Ella recuerda que esas primeras sesiones eran un tanto *ad hoc* e informales, pero empezaron a ser más formales a principios de la década de los ochenta, y comenta: "Hoy nos encontramos en otro punto. Las redes siguen evolucionando. Ofrecen seminarios de administración de la carrera

y de desarrollo de habilidades para el liderazgo, y también brindan oportunidades para participar en la red y compartir las mejores prácticas".

McDonald's ha reconocido el trabajo de Harris creando el premio Pat Harris Diversity; sólo la tercera vez en 50 años que un premio lleva el nombre de un empleado en McDonald's. El nuevo premio, otorgado por primera vez en 2006, se entrega cada año a la o el líder de McDonald's que haya cumplido mejor con las metas de diversidad de su departamento.

En su función de directora de diversidad global, Harris se reúne con líderes de recursos humanos de los restaurantes McDonald's de todo el mundo para comprometer su ayuda y así asegurar que la diversidad llegue a todos los niveles de la organización en todo el orbe. Harris comenta: "La diversidad tiene muchas dimensiones y diferentes significados en distintos países". Harris reporta a Rich Floersch, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de McDonald's, quien comenta: "Pat Harris está muy bien informada, es una verdadera estudiosa de la diversidad. Es muy buena para analizar los principios estadounidenses de la diversidad y, aplicarlos en el mercado internacional, así como para escuchar. Además conoce muy bien el negocio y la cultura".

Más información acerca de McDonald's en www.mcdonalds.com/corp.

Objetivo de aprendizaje

- 5.** Explicar qué es la competencia ética y su importancia para la efectividad.

COMPETENCIA ÉTICA

La **competencia ética** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La **ética** se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal.¹⁸

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

- Identificar y describir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética (véase en especial el capítulo 13, *Toma de decisiones gerenciales y éticas*, así como las secciones de Competencia ética a lo largo del libro).
- Evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideran distintos cursos de acción. En el caso de la mayoría de las personas, la decisión de comprar en Sears o en Target no está relacionada con ningún aspecto ético de consecuencia. Sin embargo, cuando las personas compran un automóvil nuevo, algunas de ellas consideran que el rendimiento en kilómetros por litro de gasolina es una cuestión ética que les permite tomar la decisión de contribuir a reducir la contaminación del aire.
- Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las normas de conducta del empleador a la hora de tomar decisiones. En general, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la probabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejos y ambiguos. Por ejemplo,

un asociado de una tienda Target no toma las decisiones importantes de comprarle a otros países, las cuales a menudo involucran cuestiones éticas (véase en especial el capítulo 9, *Liderazgo efectivo: los fundamentos*). El asociado no tiene autoridad ni responsabilidad en este terreno de la toma de decisiones en Target.

- Mostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales, por ejemplo, tomar medidas contra las prácticas discriminatorias en la medida de lo posible, tanto en lo individual como en términos del puesto de la persona. El gerente de una tienda de Sears tiene más posibilidades de impedir que un empleado le falte el respeto a los miembros de una minoría que el asociado que está en la caja de una tienda (vea en especial el capítulo 10, *Liderazgo efectivo: nuevas perspectivas*).
- Ser honesto y abierto en la comunicación, con el único límite de consideraciones de orden legal, de privacidad y de competencia (por ejemplo, haga lo que dice y diga lo que hace) (vea en especial el capítulo 12, *Manejo del conflicto y negociación efectiva*, y el capítulo 8, *Comunicación interpersonal en las organizaciones*).

El liderazgo de la alta gerencia, las políticas y las reglas y la cultura organizacional pre-valeciente ayudan mucho a reducir los dilemas éticos y a guiar y ayudar al individuo a confrontarlos y resolverlos.¹⁹ La tabla 1.1 contiene un breve cuestionario que le pide que evalúe el compromiso de una organización (o gerente), donde haya trabajado usted, por cuanto se refiere a la ética de algunas conductas, prácticas y políticas.

Tabla 1.1

Cuestionario sobre prácticas éticas

Instrucciones. Piense en la organización en la que está trabajando o en una en la que haya trabajado. Conteste los diez enunciados que se presentan a continuación de la escala en términos del grado al que considera que esa organización refleja la conducta, la política y/o la práctica que describe cada uno de ellos. Utilice la escala de 10 puntos, que va de 10 (la describe muy bien) a 1 (no la describe en absoluto). El punto medio de la escala, el 5, indica que usted está indeciso o en una posición neutral.

**NO LA DESCRIBE
EN ABSOLUTO**

NEUTRAL

**LA DESCRIBE
MUY BIEN**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anote un número junto a cada enunciado.

- 1. No tenía miedo de sufrir represalias de la alta gerencia por reportar la conducta indebida de terceros.
- 2. Otros empleados y yo confiábamos en que la gerencia haría lo correcto.
- 3. Cuando los gerentes y otros empleados tomaban decisiones importantes siempre tenían en cuenta las implicaciones éticas de las alternativas que estaban considerando.
- 4. La alta gerencia había establecido políticas y prácticas sólidas para que se tratara a los clientes con honestidad.
- 5. Se consideraba que las capacidades centrales para administrar la competencia ética eran muy importantes y la alta gerencia las aplicaba con consistencia.
- 6. Ni mis compañeros de trabajo ni yo jamás nos sentimos presionados para participar en prácticas que pudiéramos considerar cuestionables o carentes de ética.
- 7. La organización acostumbraba hacer lo correcto y no sólo aquello que produjera ganancias rápidas u otros beneficios.
- 8. Las políticas éticas de la organización y las conductas esperadas eran comunicadas de forma efectiva a todos los empleados.
- 9. Las consecuencias de alguna violación o desviación de las políticas éticas y las conductas esperadas eran comunicadas con toda claridad, y cuando había una infracción, en seguida venía una medida correctiva que respaldaba las palabras.
- 10. La organización no toleraba que se consiguieran niveles altos de desempeño individual violando o distorsionando las políticas éticas y las conductas esperadas.

Resultados e interpretación. Sume el total de puntos adjudicados a los diez enunciados. Un total de entre 80 y 100 puntos indica una organización sumamente ética. Un total de entre 61 y 79 puntos sugiere que debe mejorar. Un total de entre 40 y 60 puntos puede sugerir señales y prácticas éticas confusas e inconsistentes. Una calificación de entre 10 y 40 puntos sugiere una organización carente de ética, que requiere de una transformación mayor.

Dilemas éticos

Las cuestiones éticas que afrontan los gerentes y otros empleados han adquirido mayor importancia en años recientes, debido al interés del público por la forma en que se hacen negocios. Este punto se desarrollará más a lo largo del libro, en la sección de *Competencia ética*. Con frecuencia es difícil definir el comportamiento ético, sobre todo en una economía global, llena de distintas creencias y prácticas. El comportamiento ético en los negocios tiene un claro componente legal, pero implica mucho más que eso. Los absolutos de un país no siempre son aplicables en otro.

Los gerentes y los empleados encuentran situaciones en las que no existen respuestas claras de lo que está bien o mal. Con frecuencia, el peso de tomar decisiones éticas recae en cada individuo. Un **dilema ético** *se presenta cuando una persona o un equipo deben tomar una decisión que incluye muchos valores*. Un dilema ético no implica tan sólo elegir lo correcto en lugar de lo incorrecto, porque puede haber varios valores encontrados. Algunos dilemas éticos surgen, entre otros factores, a causa de las presiones de la competencia y el tiempo.²⁰ Piense en estos tres ejemplos de dilemas éticos de la vida real:

- Hoy un cliente nos ha solicitado un producto. Después de darle el precio, dijo que no le alcanzaba para comprarlo. Yo sé que podría adquirirlo más barato con la competencia. ¿Debería informarle que existe ese competidor o permito que se vaya sin adquirir algo que necesita? ¿Qué debo hacer?
- Un compañero de trabajo me dijo que piensa renunciar a su empleo dentro de dos meses, porque aceptará otro que le ofrecieron. Por otra parte, mi gerente me ha dicho que no piensa darme una nueva oportunidad en nuestra empresa, porque piensa ofrecérsela a ese compañero. ¿Qué debo hacer?
- El vicepresidente me ha dicho que uno de mis subordinados está entre varios más que serán despedidos dentro de poco, pero que todavía no se lo debo informar, porque podría comentarlo a toda la organización y en seguida se despertaría un enorme revuelo. Además, ese subordinado me ha dicho que piensa colocarle frenos dentales a su hija y comprar una alfombra nueva para su casa. ¿Qué debo hacer?²¹

Ron James es presidente del Center for Ethical Business Cultures, una organización independiente, sin fines de lucro, con sede en Minneapolis, Minnesota. El centro ayuda a los líderes empresariales a crear culturas éticas y rentables en sus negocios. James ha ocupado varios puestos ejecutivos y, en la actualidad, es miembro del consejo de administración de Best Buy Corporation, Tamarack Funds, Bremer Financial Corporation y Allina Hospitals and Clinics. La siguiente sección de Competencia ética presenta algunas de las perspectivas de James respecto a una encuesta de ética corporativa de más 10,000 empleados de unas 3,500 empresas.²²

COMPETENCIA ÉTICA

RON JAMES FOMENTA CULTURAS ÉTICAS EN LOS NEGOCIOS

Los líderes senior suelen establecer los lineamientos éticos, pero en realidad no están reforzando siempre las normas que supuestamente han establecido. Por ejemplo, tienden a enfatizar la importancia que tiene el desempeño y la línea de fondo. Sin embargo, si también no se enfatiza en los mensajes de un comportamiento ético, entonces lo único que escuchan los empleados es que todo es cosa de números. Piensan que se trata de llegar a las cifras, al costo que sea, y eso provoca que algunos comprometan su ética.

Segundo, la compensación, las evaluaciones y las promociones se basan en resultados cuantitativos (otra vez números). Por ello los empleados piensan: “Si quiero que me promuevan, entonces debo concentrarme en las cifras y no necesariamente en las normas de conducta”. En nuestra investigación, los empleados contestaron la pregunta: ¿Puedo progresar en esta organización a pesar de que no cumpla cabalmente con los valores?. Alrededor de 6 de cada 10 empleados dijeron que sí. Los líderes tal vez *digan* que se debe cumplir cabal-

mente con los valores, pero la manera en que muchos de ellos administran sus empresas provoca que los empleados tengan la impresión de que no es cuestión del comportamiento que se observa, sino de lo que se aporta.

Algunas empresas dicen: “Hagamos lo necesario para cumplir con todo lo que requiere la ley”. Esto no tiene nada de malo, pero se debe reconocer que las leyes están compuestas por reglas formuladas para abordar situaciones anteriores. Es difícil anticipar las violaciones futuras que tal vez ocurran. Las empresas que invierten en crear culturas éticas reconocen que cuando se presentan nuevas cuestiones, las personas necesitan una brújula ética que les ayude a hacer la jugada

correcta o, al menos, que les ayude en un área gris. Además, la ética es buena para los negocios.

Nuestra investigación revela que las empresas identificadas como organizaciones con una cultura ética sólida también tienen un número mayor de empleados que dicen tener la intención de permanecer en ellas. Además de la retención, encontramos que es mucho más probable que los trabajadores que colaboran en empresas éticas recomienden la compra de acciones de sus empresas. También descubrimos que los empleados que estaban en organizaciones éticas calificaban más alto otros factores, como el trabajo en equipo, la comunicación, el orgullo y el énfasis en la calidad.

Más información acerca del Center for Ethical Business Cultures en www.cebcglobal.org.

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

La **competencia transcultural** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa. La **cultura** es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores.²³ Para que una cultura exista debe:

- ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo mayor o de una sociedad entera;
- ser transmitida de una generación a otra, y
- dar forma a las percepciones, los juicios y los sentimientos, así como a las consecuentes decisiones y comportamiento.²⁴

Como se explicará en el capítulo 2 con más detalle, una característica clave de una cultura son sus **valores culturales**; es decir, *las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales y que definen lo que es correcto o incorrecto*. La moral, las costumbres y las prácticas establecidas de una sociedad reflejan sus valores culturales.

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectiva para:

- Comprender, apreciar y utilizar las características que hacen que una cultura particular sea única y que con toda probabilidad pueden influir en las conductas de una persona (véase en especial el capítulo 2, *Entender las diferencias individuales* y las secciones de *Competencia transcultural* a lo largo de todo el libro).
- Identificar y comprender cómo los valores relativos al trabajo, como el individualismo y el colectivismo, influyen en las elecciones de los individuos y los grupos para tomar decisiones.
- Comprender y motivar a los empleados que tienen diferentes valores y actitudes, los cuales pueden ir desde el estilo occidental para trabajar de forma más individualista, pasando por las actitudes no occidentales más paternalistas, hasta el extremo de la mentalidad colectivista de “el Estado se ocupará de mí”.

Objetivo de aprendizaje

- 6.** Explicar la competencia transcultural y su importancia para la efectividad.

- Comunicarse en el idioma del país donde la persona tiene relaciones de trabajo. Esta capacidad es crucial para los empleados que tienen comunicación constante con personas cuya lengua materna es diferente a la propia.
- Aceptar asignaciones en otro país o trabajar de forma efectiva con personas de otros países. Esta capacidad se aplica incluso si la asignación es de corta duración o si la persona tiene responsabilidades internacionales de la oficina matriz.
- Abordar cuestiones gerenciales y de otra índole con una **mentalidad global**; es decir, *ver el entorno con una perspectiva mundial, buscando siempre tendencias inesperadas que pudieran crear amenazas u oportunidades para una unidad o para la organización entera*. Algunas personas dicen que esta capacidad es cuestión de pensar de forma global y actuar de forma local.

Evitar los estereotipos

El desarrollo de la competencia transcultural es muy útil para explicar, comprender y relacionar a las personas o los grupos que tienen valores culturales diferentes a los propios. No obstante, cabe señalar que con frecuencia existen grandes variaciones en la conducta y los valores de diversos individuos y grupos dentro de una sociedad determinada.

Usted debe tener cuidado de no estereotipar a las personas ni a los grupos de una sociedad particular en términos muy simples y, con ello, pasar por alto las minucias y las complejidades de una cultura.²⁵ Es más, las cuestiones y las situaciones específicas (como el trabajo, la familia, las amistades y la recreación) desempeñan un papel muy importante para entender las repercusiones que distintos valores culturales tienen en las conductas. Por ejemplo, cuando los empresarios japoneses celebran contratos buscan que éstos sean más bien generales, a diferencia de los gerentes estadounidenses, quienes los prefieren detallados. Piensan que las personas que celebran un contrato están vinculadas y comparten algo común y, por tanto, que una parte debe confiar en la otra.

El siguiente recuadro de Competencia transcultural habla de algunas experiencias que Geoffrey Fowler, un periodista del *Wall Street Journal*, ha tenido en las oficinas centrales de Hong Kong. Fowler es estadounidense y demuestra su capacidad para comprender y trabajar en una cultura y en un contexto de oficina muy diferentes de los que existen en Estados Unidos. Se presentan algunas opiniones de Fowler.²⁶

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

TRABAJAR EN UNA OFICINA EN HONG KONG

En los centros de trabajo chinos ocurren muchas cosas que encantan, y en ocasiones abochornan, a los ex patriados que están llegando a raudales a China. Los chinos trazan las líneas que separan el espacio personal del laboral de una manera diferente que los estadounidenses. Ahí, la plática trivial en las oficinas, además del peso y la condición del cuerpo, suele incluir el tamaño del departamento y del sueldo. En ocasiones, mis compañeros chinos duermen una siesta sobre sus escritorios a la hora de comer.

Algunas características de las oficinas chinas se han dado, porque aquí las empresas creen que son un sustituto de la familia. Numerosas oficinas tienen una señora “del té”, que pasa todo el día preparando bebidas y calentando comidas, como si fuera una nana de oficina. En el Año Nuevo Lunar, que inició el 18 de febrero de 2007, los gerentes regalaron a los empleados sobres rojos que contenían dinero, como lo

hacen los viejos en las familias, y ofrecieron un banquete en el que hubo juegos, premios y karaoke.

Las oficinas chinas suelen ser jerárquicas. A los empleados jamás se les ocurriría llamar a su gerente por su nombre de pila. Por tanto, aun cuando a menudo existen relaciones estrechas entre los compañeros de trabajo, los esfuerzos de los gerentes estadounidenses por acercarse demasiado a sus subordinados chinos pueden ser contraproducentes. Justine Lee, que trabaja para un fabricante estadounidense en Hong Kong, dice que éste provocó un desastre con el ritual anual de reunirse individualmente con cada uno de sus subordinados. Éstos trataban de preparar su pregunta ‘más inteligente’ desde un mes antes. Ella relata que, para el personal de oficina, esto se convirtió en un gran proyecto anual. Un par de años después, el jefe abandonó la práctica.

© Keith Brofsky/Photodisc/Getty Images



Los ex patriados que trabajan en China deben ser conscientes de las diferencias culturales que crean expectativas únicas respecto a la etiqueta y el comportamiento en la oficina.

Por supuesto que la cultura de oficina estadounidense posee muchos elementos que confunden a los empleados chinos que ingresan a empresas estadounidenses ubicadas en ese país. Se sienten confundidos ante las conferencias con la “comida en bolsa de papel”, en las cuales los empleados comen de forma grotesca mientras una persona de rango superior está dando una charla. Es grotesco porque mezcla un acto social con uno oficial. “Las firmas chinas de abogados no tendrían este tipo de comidas —explica Qian Wei, que trabaja en una firma estadounidense en Beijing—. Tal vez iríamos a un restaurante muy bueno a beber algo y a charlar un rato. Pero en Estados Unidos, las personas prestan mucha más atención a la eficiencia”.

Más información acerca del Wall Street Journal Asia en www.wsj-asia.com.

COMPETENCIA EN EQUIPOS

La **competencia en equipos** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización.²⁷ En varios capítulos se abordan los componentes de esta competencia, en especial en el capítulo 11, *Desarrollo y dirección de equipos*, y capítulo 12 *Manejo de conflicto y negociación efectiva*, y en las secciones de *Competencia de equipos* que se presentan a lo largo del libro. Por supuesto que las demás competencias reseñadas en este capítulo contribuyen a las distintas capacidades que se necesitan para ser efectivo como miembro o líder de un equipo (como sugirió antes la figura 1.2)

John Yokoyama, de Pike Place Fish Market, pone enorme énfasis en el trabajo en equipo. Los empleados no olvidan ni un momento que cada uno de ellos se ha comprometido con la visión de la empresa, y hacen las veces de *coaches* unos de otros. Como explica un vendedor de pescado:

*Cuando se “tiene” fama mundial, uno actúa de otra manera, es otro tipo de coach con los demás. Toda acción que no es consistente con la visión— quejarse o ser pesimista, dejar un cuchillo en el mostrador, distraerse o arrojar un pescado incorrectamente— es revisada a la luz de la visión y tratada por el coach en consecuencia. Todos somos coaches y todos, hasta el dueño, pueden recibir coaching, aun cuando sea el empleado más nuevo. No se trata tan sólo de hacer que Pike Place Fish Market sea un mejor lugar; también es cuestión de ser personas íntegras. Los empleados respetan a los demás y se interesan por ellos lo suficiente como para recordarse continuamente unos a otros las posibilidades y el propósito que han establecido para ellos.*²⁸

Objetivo de aprendizaje

- 7.** Explicar la competencia en equipos y su importancia para la efectividad.

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

- Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y, si se utiliza uno, cuál es el tipo de equipo que resulta más conveniente.
- Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.
- Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.
- Asumir una responsabilidad recíproca y personal en la consecución de las metas del equipo y no limitarse a las metas personales propias. Es decir, la persona no aborda los problemas y las cuestiones con la mentalidad de “ésta no es mi responsabilidad ni algo que me incumba”.
- Aplicar métodos y tecnologías adecuadas en la toma de decisiones para las metas, cuestiones y tareas que emprenderá el equipo.
- Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo, antes de que produzcan demasiadas fracturas.
- Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite.

Equipos e individualismo

En algunos países, las personas creen con firmeza en la importancia del individuo como ente central. Las instituciones públicas, privadas y educativas de Estados Unidos, Reino Unido y Canadá con frecuencia declaran que su razón de ser es atender las metas individuales. Como se explica con más detalle en el capítulo 2, el *individualismo* y el *colectivismo* son dos valores culturales que tienen gran influencia en la decisión de utilizar o no los equipos y los grupos en las organizaciones.

Se espera que los empleados de culturas individualistas actuarán con base en sus metas e intereses personales. En los países colectivistas, como China y Corea del Sur, las organizaciones utilizan a los equipos como una extensión natural de los valores culturales del país. La inquietud gira en torno a la influencia relativa de los individuos dentro de los equipos. Por tanto, cabe decir que la diferencia básica entre ellas es “encajar en el equipo” en comparación con “destacar dentro del equipo”. Incluso en las sociedades que valoran el individualismo, la utilización de equipos es considerable en empresas como J. C. Penney, General Electric y PepsiCo.

Por supuesto que existe la posibilidad de que los equipos y los individuos tengan metas incompatibles, pero éstas no siempre deben estar en conflicto, sino que, de hecho, con frecuencia son compatibles.²⁹ Los enunciados siguientes captan las posibles fortalezas y debilidades de los equipos:

- Los equipos existen y los empleados deben tomarlos en cuenta.
- Los equipos mueven potentes fuerzas que producen importantes efectos para las personas.
- Los equipos pueden producir buenos y malos resultados.
- Los equipos se pueden administrar de modo que aumenten los beneficios que se derivan de ellos.

Nunca se debe dejar de evaluar las circunstancias que aconsejan la utilización de equipos en lugar de depender tan sólo de un individuo; es decir, de un solo empleado o gerente que asume el control principal y la responsabilidad en el desempeño de una tarea, la solución de una cuestión o de un problema, como se verá con más detalle en el capítulo 11.

Larry Richman es presidente y director general de LaSalle Bank Corporation, con sede en Chicago, el cual tiene varias subsidiarias y establecimientos minoristas. Cuando fue nombrado para este puesto en 2007, luego de colaborar durante 25 años en LaSalle Bank, comentó: “Tenemos un equipo de directivos tan talentosos y dedicados que han logrado que el banco crezca hasta llegar a su tamaño actual. Estoy ansioso de proseguir con nuestro legado y de que trabajemos juntos para construir lo que nos llevará a un éxito incluso mayor”.³⁰ En diciembre de 2004, LaSalleBank pasó por una crisis provocada por un importante incendio que inició en el piso 29 del edificio de 45 pisos, llamado LaSalle Bank Building y ubicado en el distrito

financiero de Chicago. Nadie perdió la vida, pero treinta y cuatro personas se vieron afectadas, en su mayor parte por intoxicación. Se utilizó más de un millón de galones de agua para apagar el incendio. De forma sorprendente, varias funciones del banco estaban en pie y activas a la mañana siguiente, y la mayoría de ellas estaba en operación a 48 horas del siniestro.

El recuadro siguiente habla de las repercusiones positivas de la competencia en equipos, ampliamente compartida entre numerosos empleados del banco, que permitió la rápida recuperación de esta crisis. Refleja sobre todo las opiniones de Larry Richman, que no deja de demostrar y hacer hincapié en la importancia de la competencia en equipos y de una cultura basada en los equipos.³¹

COMPETENCIA EN EQUIPOS

EQUIPO DE MANEJO DE CRISIS EN LASALLE BANK



© Nigel Shuttlesworth/LifeFile/Photodisc/Getty Images

El equipo de manejo de crisis de LaSalle Bank utilizó un sistema basado en equipos para afrontar el desastre provocado por un incendio en sus oficinas de Chicago.

Me encontraba en la oficina de Chicago cuando ocurrió el incendio. Yo lo vi y lo viví. Una parte muy grande de la respuesta a esta crisis es atribuible a personas grandiosas de la organización, que estaban preparadas para manejar situaciones

así y que de inmediato supieron qué acciones debían aplicar. Fue muy valioso que contáramos con un sistema basado en equipos y con la capacidad instalada. Ése fue el primer paso del proceso: las personas que no perdieron la cabeza y que supieron qué hacer. El segundo fue que tuvimos a directores y personal de staff dispuestos a quedarse en camisa y trabajar para que todos recuperáramos el camino. Todos en verdad se unieron y gracias a Dios nadie salió lastimado. Fue fenomenal y una experiencia de esas que, a pesar de que nadie querría volver a vivir, resultó asombrosa porque creó un vínculo único entre aquellos que la pasaron juntos. Esa relación compartida será recordada siempre.

A pesar de todo, permanecemos muy enfocados en el cliente. Es más, nos concentramos en hacer lo correcto, en trabajar juntos y en ayudarnos unos a otros. Resultó una experiencia imborrable y pienso que aprendimos mucho de ella, no sólo en términos de una práctica futura, sino también de las enseñanzas que aprendimos hace mucho y que ahora le podemos transmitir a otros.

La primera lección sería la necesidad de crear y mantener activo un equipo dedicado a la recuperación en caso de desastres, conformado por miembros que conozcan activamente sus funciones, y también un plan de manejo de crisis. Por fortuna, teníamos uno vigente. En este punto, destacaría la importancia de practicar el plan con regularidad, a efecto de que la implementación resulte fácil y fluida cuando se presenta una crisis. Nosotros lo habíamos hecho.

La segunda lección sería preparar al equipo de gerentes senior y a los directivos para que conozcan las funciones y las responsabilidades que se esperaría que cumplan en tiempos de crisis. También lo habíamos hecho.

La tercera lección sería contar con tecnología, como dispositivos Blackberry, para todos los actores fundamentales, a efecto de facilitar la comunicación durante la crisis. Nosotros la teníamos. El componente tecnológico es esencial. Cuando tuvimos el incendio en las oficinas centrales de LaSalle, en

menos de 24 horas habíamos establecido contacto con todos nuestros clientes, y los miembros de la organización sabían a dónde tenían que ir y qué tenían que hacer.

Contábamos con 15 ubicaciones remotas asignadas para emergencias. Como pudimos establecer contacto con todos en el curso de la mañana después del incendio, pudimos reali-

zar operaciones al día siguiente. Algunas personas trabajaron en las ubicaciones asignadas, otras pudieron trabajar a distancia desde su casa. Sin embargo, todos sabían dónde se encontraban los demás. El proceso que he descrito nos permitió estar en mangas de camisa y demostrar nuestro compromiso con el servicio al cliente, pase lo que pase.

Más información acerca de LaSalle Bank Corporation en www.lasallebank.com.

Objetivo de aprendizaje

- 8.** Explicar la competencia para el cambio y su importancia para la efectividad.

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

La **competencia para el cambio** incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.³² John Yokoyama, el punto focal de nuestras secciones Aprender de la experiencia y Competencia personal, reconoció que necesitaba cambiar en lo personal y en lo profesional cuando empleó a Jim Bergquist de bizFutures Consulting Company. Recuerde que éste ayudó a Yokoyama y a los empleados de Pike Place Fish Market a participar en una transformación mayor, tanto de ellos como de la empresa. Recordemos el comentario de Yokoyama en la sección Competencia personal: “Fue un proceso para el negocio entero y para los empleados, porque no se puede obligar a las personas a cambiar, lo deben hacer ellas mismas. Notamos que las personas que no se comprometían con nuestra visión abandonaban la empresa”.

Conocimientos, habilidades y capacidades clave

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que le permitirán ser efectivo para:

- Aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios.
- Liderar el proceso de un cambio planeado (vea en especial el capítulo 9, *Liderazgo efectivo: los fundamentos* y el capítulo 10, *Liderazgo efectivo: nuevas perspectivas*, y las secciones de *Competencia para el cambio* a lo largo del libro). Los estilos y enfoques del liderazgo quizá tengan que variar en situaciones de crisis y en las que se requiera hacer cambios mayores. Piense en el caso de Jack Welch, ex presidente de GE. En una época lo apodaron “Jack Neutrón” debido a que su enfoque y estilo de liderazgo eran autocráticos. En la década de los ochenta afrontó la necesidad de tomar decisiones difíciles, entre otras tuvo que recortar miles de puestos de trabajo, niveles gerenciales completos y varias divisiones. Cuando concluyó esta transformación, cambió su enfoque de liderazgo y comunicó a todos que en GE los autócratas no tenían cabida. Pocos líderes son capaces de modificar tanto su conducta como lo hizo Welch. En muchos casos, el director autócrata tiene que ser sustituido por un líder más solidario o ellos mismos volverse más solidarios cuando la crisis ha pasado.³³
- Diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional, o externas, como las nuevas tecnologías o los competidores (véase en especial el capítulo 15, *Cultivar una cultura organizacional* y el capítulo 16, *Dirigir el cambio organizacional*).
- Aplicar el modelo sistemático del cambio y otros procesos para introducir y conseguir el cambio organizacional. Las personas que tienen esta capacidad pueden identificar y diagnosticar cuestiones fundamentales mediante el análisis de los factores básicos del *quién*,

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Los relatos son una de las herramientas del liderazgo. En ocasiones, los casos son heroicos (usted quizá no podría hacer esto), otras son una advertencia (jamás haga esto), otras más son motivacionales (debería tratar de hacer esto), también son exhortos (siempre haga esto) y simples exposiciones (hice esto y esto es lo que aprendí).

Jack Harris, vicepresidente médico de Eli Lilly & Company

qué, por qué, cuándo, dónde y cómo (véase en especial el capítulo 16). En varios capítulos se proporciona información para desarrollar esta capacidad.

- Buscar, adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante mejoras, creatividad y enfoques o metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que la persona **asuma riesgos**; es decir, *que esté dispuesta a afrontar una cantidad razonable de imponderables cuando reconoce y capitaliza una oportunidad, al mismo tiempo que reconoce sus posibles resultados negativos y vigila el avance hacia las metas*.³⁴

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas, sobre todo las tecnologías de información basadas en computadora e Internet, siguen revolucionando la forma de atender a los clientes, la forma en que los empleados se comunican y forman redes entre sí y con grupos de interés externos, como los clientes, los proveedores, los competidores y las dependencias gubernamentales, y la forma de desempeñar las tareas, de estructurar las organizaciones, de dirigir y administrar a los recursos humanos, etcétera.³⁵ Muchos de los lectores de este libro tal vez no puedan pensar en sus vidas antes de Internet, el correo electrónico, MySpace, YouTube, los mensajes de texto y los teléfonos celulares.

El cambio tecnológico puede tener efectos positivos, como productos y servicios de mejor calidad y menor costo, entre otros, pero también los puede tener negativos, como la erosión de la privacidad personal, el estrés laboral y los problemas de salud (por ejemplo, vista cansada, síndrome del túnel carpal y exposición a sustancias tóxicas). La revolución tecnológica es una fuerza impulsora que está creando la necesidad de administrar el cambio de forma activa.

Cambio constante: Blur (bruma)

Las nuevas tecnologías han provocado que cada vez sea más necesario que las personas, los equipos y las organizaciones no cesen de aprender, adaptarse e innovar. En *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*, S. Davis y C. Meyer propusieron una fórmula para representar el ritmo cada vez más acelerado de los cambios tecnológicos y de otros más:

$$\text{Velocidad} \times \text{conectividad} \times \text{intangibles} = \text{blur}.$$

Velocidad	Todos los aspectos de la manera en que las organizaciones operan y cambian en tiempo real.
Conectividad	Todo está siendo conectado electrónicamente con todo lo demás: productos, personas, empresas, países, todo.
Intangibles	Toda transacción tiene valor tangible (por ejemplo, monetario) e intangible (por ejemplo, de reputación). Lo intangible está creciendo a más velocidad; es el creciente papel de los servicios personales en el caso de numerosas organizaciones y de la economía en general.
Blur (bruma)	El nuevo mundo en el que viviremos y trabajaremos. ³⁶

La revolución tecnológica es un motor que impulsa la creación de *blur* y la necesidad de administrar el cambio de forma activa. A lo largo del libro se abordarán temas que se refieren a la introducción y utilización de la tecnología y que, a su vez, se ven afectados por ella.

El rápido incremento del uso de Internet en todo el mundo es la expresión más evidente de las economías y los negocios que se enfocan en la tecnología. Internet parece llevar el mundo entero, en un instante, a la computadora de escritorio, la computadora portátil o el asistente digital personal y que responde rápidamente toda pregunta o inquietud. La World Wide Web, que no cesa de expandirse, es tan sólo la señal más reciente de una tendencia que se ha registrado en décadas recientes y que ha acercado a las empresas, a los clientes y a otros de forma constante en tiempo real. Las tecnologías han dado forma a nuestras expectativas respecto a cuáles son los marcos de tiempo aceptables para comunicarnos, desempeñar tareas y ver resultados.

Drew Santin es presidente de San-Tech, una división de Res-Tech Corporation, con sede en Peabody, Massachusetts. La siguiente sección de Competencia para el cambio explica la manera en que Drew Santin y sus empleados aumentaron la velocidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.³⁷

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

DREW SANTIN ABRAZA LA VELOCIDAD

La división de Drew Santin fabrica con gran rapidez prototipos para aquellos fabricantes que quieren ver cómo lucirán, se sentirán y actuarán sus productos más novedosos, y que lo quieren saber ya y no mañana. El hecho de que los mercados más grandes de Santin —fabricantes de componentes de computadoras y también de accesorios de moda y joyería de fantasía— son muy exigentes aumenta mucho la presión. Sus clientes cuentan con que él podrá afrontar la acelerada demanda de los clientes que no cesan de pedir cosas nuevas.

Santin dice: “Trato con una industria, la de los componentes de PC, donde el marco de tiempo de dos años para desarrollar un nuevo producto, como fue hace poco, ahora es de seis meses o menos. Además, en algunos casos, debemos ser capaces de ayudar a nuestros clientes a dar un giro en un periodo que tal vez sea de apenas un mes. La industria de la moda es igual; ellos podrían ver que los competidores les ganan la partida incluso antes de que lleguen al mercado. Por

tanto, nuestra capacidad para presentar a la vista del cliente una solución a su medida es fundamental. Hay una presión constante por reducir sus marcos de tiempo y debemos ayudarles a tener un producto que opere en el plazo más breve posible”. En lugar de andar por el mundo cargando con la necesidad de la velocidad como un ave de mal agüero, Santin y sus empleados la admiten y están haciendo de San-Tech un vendedor de velocidad. Cuando se necesita, los empleados trabajan por las noches y los fines de semana para ayudar a los clientes a recortar valiosas horas y días de su proceso de desarrollo.

Santin se encarga de que sus empleados tengan una capacitación cruzada a efecto de garantizar a los clientes una flexibilidad máxima. Con el software de cómputo, los ingenieros pueden producir, al instante, representaciones en plástico de los componentes de producción, incluso mientras está teniendo lugar una reunión con un cliente.

Más información acerca de San-Tech en www.santineng.com.

RESUMEN

1. Describir las líneas que enmarcan el aprendizaje del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional implica la interrelación dinámica entre los empleados, los líderes, los equipos y la organización misma. En este capítulo se presentan siete competencias y la interrelación dinámica entre ellas.

2. Explicar qué es la competencia personal y su importancia para la efectividad.

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar las fortalezas y debilidades propias de una persona, para establecer y perseguir metas profesionales y personales, equilibrar la vida laboral y la personal, y participar de manera activa en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas. Esta competencia sustenta a las otras seis. Para dominarlas, se necesita un proceso de aprendizaje que dura toda la vida y la administración de la carrera.

3. Explicar qué es la competencia para la comunicación y su importancia para la efectividad.

La competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para transmitir, recibir y entender datos, información, pensamientos y emociones, de forma no verbal, verbal, escrita, auditiva, electrónica y demás. Los componentes centrales de esta competencia son describir, escucha activa y cuestionar, así como la comunicación no verbal, verbal y escrita. Esta competencia es como el sistema circulatorio del cuerpo, en el sentido de que nutre y transporta información a las otras competencias.

4. Explicar qué es la competencia para la diversidad y cómo contribuye a la efectividad.

La competencia para la diversidad incluye características únicas del individuo y de los grupos, las cuales actúan como posibles fuentes de fortaleza de la organización. Los componentes centrales de esta competencia se relacionan con un marco de seis categorías primarias de la diversidad: edad, raza, etnia, género, las capacidades y cualidades físicas y la preferencia sexual. Algunas de las ocho categorías secundarias de la diversidad son la educación, los antecedentes laborales y las creencias religiosas. Estos tipos de diversidad son importantes porque con fre-

cuencia reflejan diferencias en las perspectivas, los estilos de vida, las actitudes, los valores y los comportamientos. La forma en que los gerentes y los empleados acepten y respondan a la diversidad influye mucho en la efectividad de la organización.

La competencia ética incluye los principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y se eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal. Los gerentes y los empleados con frecuencia experimentan dilemas éticos; es decir, situaciones en las cuales el individuo o el equipo deben tomar una decisión que implica muchos valores.

La competencia transcultural incluye las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas (incluso dentro de la misma organización). La cultura de los individuos influye en sus percepciones, comunicación, decisiones y conductas. Con frecuencia, la cultura propia influye en la creación de estereotipos negativos arrasadores respecto a personas pertenecientes a otras culturas.

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los grupos, de modo que alcancen las metas de la organización. Hace hincapié en que se debe reconocer el potencial para las diferencias en los individuos y los equipos.

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan los empleados y los gerentes para cambiar a las personas, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de una persona. Las nuevas tecnologías son una de las fuentes primarias de cambio, el cual crea un estado *blur* (con *bruma*). Internet es uno de los principales instrumentos que facilitan la posibilidad de incrementar la efectividad de la organización.

5. Explicar qué es la competencia ética y su importancia para la efectividad.

6. Explicar qué es la competencia transcultural y su importancia para la efectividad.

7. Explicar qué es la competencia en equipos y cómo contribuye a la efectividad.

8. Explicar qué es la competencia para el cambio y su importancia para la efectividad.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Carrera	Cultura
Competencia	Desarrollo de la carrera
Competencia en equipos	Dilema ético
Competencia ética	Disposición a asumir riesgos
Competencia para el cambio	Escucha activa
Competencia para la comunicación	Ética
Competencia para la diversidad	Habilidad para describir
Competencia personal	Habilidad para la empatía
Competencia transcultural	Habilidad para preguntar
Comportamiento organizacional	Mentalidad global
Comunicación escrita	Plan de carrera
Comunicación no verbal	Valores culturales
Comunicación verbal	

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

- Identifique dos fortalezas y dos debilidades de sus competencias personales. ¿Qué medidas específicas tomaría en los próximos dos años para disminuir esas debilidades?
- Vaya al sitio web de Pike Place Fish Market en www.pikeplacefish.com. Recórralo. ¿Cómo califica las comunicaciones escritas y “no verbales” que transmite éste?
- Identifique tres categorías de diversidad que representen cuestiones importantes en un equipo o una organización a los que pertenezca o haya pertenecido. ¿Esa organización o equipo cómo está abordando esas cuestiones?
- Las organizaciones y los equipos más exitosos son los que reconocen el reto y la oportunidad de admitir una fuerza de trabajo diversa. ¿Qué obstáculos entorpecen el camino para que el equipo o la organización a los que usted pertenece o ha pertenecido lo reconozcan? Elija una organización o un equipo que no sea el mismo que eligió para contestar la pregunta 3.
- Identifique dos dilemas éticos que haya afrontado el año pasado. ¿Cómo los resolvió?
- Pinault-Printemps-Redoute (www.ppr.com) es un minorista de ropa de moda con sede en Francia. ¿Cuáles son algunas

- cuestiones transculturales que usted tendría que conocer para aceptar una asignación en Francia? ¿Qué competencias gerenciales tendría que desarrollar?
7. Piense en un equipo en el cual haya participado o esté participando ¿Qué calificación general daría a sus miembros en el área de conocimientos, habilidades y capacidades clave en la competencia de equipos? ¿Qué miembros destacan por tener estas capacidades en grado especialmente fuerte o débil? Presente una breve descripción de sus características.
 8. En el caso del empleo más desafiante que tenga o haya tenido, enumere las tecnologías que está utilizando o que haya utilizado como ayuda para desempeñar el puesto. Si dos de ellas ya no estuvieran disponibles, ¿cómo cambiaría su forma de desempeñar las tareas?
 9. ¿Qué aspecto de su vida o el papel que desempeña refleja algunas o todas las variables que se requieren para crear el estado *blur* (de bruma)? Explique.

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Inventario para la autoevaluación de las competencias clave

Instrucciones

1. Los enunciados de este inventario describen los conocimientos/habilidades/capacidades específicas que se necesitan para ser un gerente o profesional efectivo. En el enunciado de cada conocimiento/habilidad/capacidad específico, evalúese sobre una escala del 1 al 10, con base en las descripciones que se presentan a continuación:
 - 10 Soy sobresaliente en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 9 Soy muy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 8 Soy bueno en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 7 Soy promedio en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 6 Apenas cumplo con este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 5 Tengo carencias en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 4 Estoy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 3 Estoy muy débil en este conocimiento/habilidad/capacidad.
 - 2 Tengo un poco de experiencia relevante en este conocimiento/habilidad/capacidad, pero las experiencias que he tenido son malas.
 - 1 No tengo experiencia relevante. Todavía no he empezado a desarrollar este conocimiento/habilidad/capacidad.
2. En el espacio en blanco que aparece junto a cada conocimiento/habilidad/capacidad de la lista anote el número de la escala anterior que, en su opinión, le describa mejor. Elija el número que le indique cómo es usted en realidad y no cómo le gustaría ser.

Enunciados de conocimientos/habilidades/capacidades

- 1. Estoy consciente de mi conducta personal y de cómo afecta a otros.
- 2. Soy capaz de establecer prioridades y de administrar el tiempo.
- 3. Conozco mis limitaciones personales y pido ayuda cuando la necesito.
- 4. Evalúo y establezco las metas de mi vida personal y laboral.
- 5. Asumo la responsabilidad de mis decisiones y de mi administración personal.
- 6. Persevero cuando encuentro obstáculos o críticas.
- 7. No me promuevo a mí mismo ni soy arrogante.
- 8. Me recupero con rapidez de los fracasos y aprendo de mis errores.
- 9. Siempre estoy tratando de aprender algo.
- 10. Busco retroalimentación de forma abierta y sin colocarme a la defensiva.
- 11. Organizo y presento ideas de forma efectiva.
- 12. Detecto y comprendo los valores, motivos y emociones de otros.
- 13. Presento con claridad y de forma concisa los materiales escritos.
- 14. Escucho de forma activa y sin prejuicios.
- 15. Respondo debidamente a la retroalimentación positiva y a la negativa.
- 16. Estoy consciente de los mensajes no verbales y soy sensible a ellos.
- 17. Retengo la atención de las personas cuando me comunico con ellas.
- 18. Estoy siempre dispuesto a compartir información.
- 19. Expreso mis necesidades, opiniones y preferencias personales sin ofender a los demás.
- 20. Utilizo una serie de recursos de cómputo (electrónicos) para comunicarme.

- 21. Fomento la inclusión de otras personas que no son iguales a mí.
- 22. Trato de aprender de personas que tienen características y perspectivas diferentes a las mías.
- 23. Acepto y muestro respeto por personas de otras culturas y razas.
- 24. Soy sensible a las necesidades y a los intereses de otras personas.
- 25. Busco soluciones positivas de ganar—ganar o de llegar a un acuerdo aceptable cuando se presentan conflictos por cuestiones de diversidad.
- 26. Acepto las características únicas de los individuos y los grupos como posibles fuentes de fortaleza para la organización.
- 27. Soy sensible a las diferencias que hay entre las personas y trato de encontrar la manera de trabajar con ellas.
- 28. Respeto las ideas, valores y tradiciones de los demás.
- 29. Identifico oportunidades para fomentar la diversidad.
- 30. Me esfuerzo en lo personal para ayudar a que las personas que tienen atributos diferentes a los míos puedan tener éxito.
- 31. Muestro respeto por los demás y los trato con dignidad en mis relaciones de trabajo.
- 32. Soy honesto y sincero en la comunicación y sólo me limitan cuestiones relacionadas con la privacidad, la legalidad y la competencia.
- 33. Evalúo si mis decisiones y conductas son correctas o incorrectas.
- 34. Respeto los códigos de conducta de mi profesión y de la organización.
- 35. Me resisto a las presiones de otros para que observe una conducta contraria a la ética.
- 36. Comprendo los principios y las reglas de la ética.
- 37. Otros piensan que soy una persona íntegra.
- 38. Establezco con claridad la conducta ética que espero de otras personas y por lo regular refuerzo estas expectativas.
- 39. Soy sensible a los derechos de los demás.
- 40. Asumo mi responsabilidad en los resultados de mis decisiones y acciones y no se los adjudico a otras personas para eludir mi responsabilidad.
- 41. Procuro entender y apreciar las características que hacen que una cultura particular sea única.
- 42. Trato con respeto a las personas de otras culturas.
- 43. Analizo las cuestiones gerenciales y de otro tipo desde una perspectiva mundial; es decir, tengo la capacidad de pensar en términos globales y de actuar en términos locales.
- 44. Trabajo de forma efectiva con miembros de distintas culturas.
- 45. Me gusta experimentar otras culturas.
- 46. Aprendo aspectos de aquellos que tienen antecedentes culturales diferentes a los míos.
- 47. Sé cuáles culturas tienen la expectativa de que los individuos se cuiden a sí mismos.
- 48. Sé de primera mano que algunas culturas evitan asumir riesgos y que utilizan reglas para reducir al mínimo la necesidad de manejar la incertidumbre.
- 49. Sé que la naturaleza masculina o femenina de distintas sociedades afecta las relaciones interpersonales.
- 50. Trabajo con efectividad con personas de otras culturas que valoran la distribución asimétrica del poder en la sociedad.
- 51. Trabajo con efectividad en situaciones de equipo.
- 52. Fomento que los equipos celebren sus logros.
- 53. Muestro responsabilidad personal y recíproca cuando se trata de alcanzar las metas del equipo.
- 54. Me ciño a la dinámica cuando trabajo en grupos y planteo cuestiones relevantes para que se discutan.
- 55. Propicio que los grupos trabajen en equipo y no fomento que piensen en términos de “nosotros contra ellos”.
- 56. Apoyo a otras personas para que alcancen metas y desempeñen tareas y los elogio cuando lo hacen bien.
- 57. Fomento y apoyo la creatividad de los equipos.
- 58. Comparto el crédito con los demás.
- 59. Motivo a los miembros del equipo para que trabajen con miras a metas comunes.
- 60. Sé utilizar tecnologías de información de groupware y otras más con el propósito de alcanzar las metas del equipo.
- 61. Cuento con las habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio proyectado.
- 62. Puedo diagnosticar las presiones para realizar un cambio y la resistencia a éste.
- 63. Preparo a las personas para que sepan administrar el cambio.
- 64. Aprendo, comparto y aplico conocimiento nuevo para mejorar al equipo, al departamento o a la organización entera.
- 65. Sé diagnosticar la cultura de una empresa.
- 66. Utilizo diversas tecnologías para poder lograr un cambio exitoso.
- 67. Entiendo cómo se utilizan diversos diseños organizacionales para producir un cambio exitoso en la organización.
- 68. Adopto una actitud positiva cuando considero cambios y nuevas ideas.
- 69. Puedo negociar y resolver los conflictos que suelen formar parte de todo cambio importante.
- 70. Comprendo la influencia que las culturas organizacionales ejercen en el cambio organizacional.

Calificación e interpretación

El *Inventario para la autoevaluación de las competencias clave* pretende descubrir sus percepciones personales respecto a las

características y dimensiones que representan las siete competencias clave. Sume sus respuestas a las competencias siguiendo las instrucciones mencionadas. El total de la suma será su calificación. La calificación máxima es de 100 puntos para cada competencia.

Competencia personal

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, para establecer y perseguir metas profesionales y personales, para equilibrar su vida personal y laboral, y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas.

- Sume las respuestas de los enunciados 1 al 10 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia personal.

Competencia para la comunicación

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para utilizar todas las formas para transmitir, recibir y comprender ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivos, no verbales, escritos, electrónicos y demás) para transferir e intercambiar información y emociones.

- Sume las respuestas de los enunciados 11 a 20 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia para la comunicación.

Competencia para la diversidad

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar características únicas de individuos y grupos, aceptar estas características como posibles fuentes de fortaleza de la organización y de apreciar la singularidad de cada individuo.

- Sume las respuestas de los enunciados 21 a 30 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia en cuestiones de diversidad.

Competencia ética

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar valores y principios que permiten diferenciar lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y la elección de conductas.

- Sume las respuestas de los enunciados 31 a 40 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia ética.

Competencia con relación transculturales

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y aceptar las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y, a continuación, para abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con mentalidad abierta y curiosa.

- Sume las respuestas de los enunciados 41 a 50 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia trans-cultural.

Competencia en equipos

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar o liderar a los equipos de modo que puedan alcanzar las metas de la organización.

- Sume las respuestas de los enunciados 51 a 60 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia en equipos.

Competencia para el cambio

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer e implementar adaptaciones necesarias o transformaciones enteramente nuevas en personas, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad de una persona.

- Sume las respuestas de los enunciados 61 a 70 = ____, esta cifra representa la autoevaluación de su competencia para el cambio.

Su perfil general y algunas comparaciones

Determine el perfil general de sus competencias utilizando la calificación resumida (total) que corresponda a cada una de las competencias. Compare y contraste sus calificaciones con las de dos poblaciones muestra, 1) los gerentes y profesionales experimentados (que aparecen en la primera tabla que se presenta a continuación) y 2) los estudiantes que cursan comportamiento organizacional en escuelas superiores y universidades (que aparecen en la segunda tabla que se presenta a continuación). Las medias de las calificaciones y las desviaciones estándar están basadas en una muestra de más de 300 individuos. Una desviación estándar de la media abarca 68 por ciento de la población de la muestra; es decir, si su calificación queda dentro de una desviación estándar de la calificación media de la población de gerentes o de estudiantes, entonces su calificación será similar a las calificaciones de 68 por ciento de esa población.

Muestra de población de gerentes

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

Muestra de población de estudiantes

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

Interpretación general

Calif.	Significados
20-39	Usted piensa que cuenta con poca experiencia relevante y que tiene deficiencias en esta competencia.
40-59	Usted piensa que en términos generales carece de esta competencia, pero que tal vez esté actuando mejor o en grado satisfactorio en algunos de los conocimientos/habilidades/capacidades de sus componentes.

- 60-74 Usted piensa que está dentro del promedio en esta competencia, es decir, que quizás esté por debajo del promedio en algunos de los conocimientos/habilidades/capacidades de sus componentes.
- 75-89 Usted piensa que en términos generales está por encima del promedio en esta competencia y que es muy bueno en una serie de los conocimientos/habilidades/capacidades de sus componentes.
- 90-100 Usted piensa que en términos generales es sobresaliente en esta competencia.

Preguntas

1. ¿Qué sugiere su perfil general respecto al desarrollo personal y profesional que necesita?
2. Con base en la competencia que más necesita desarrollar, identifique tres medidas que podría tomar para reducir la brecha que existe entre el grado actual que tiene de esa competencia y el que desea tener.
3. ¿Otras personas que trabajan cerca de usted o que le conocen bien coincidirían con el perfil de esta autoevaluación? ¿En qué dimensiones se parecerían las evaluaciones de esas personas y la suya? ¿Por qué? ¿En qué dimensiones podrían ser diferentes? ¿Por qué?

Caso: Competencia para el cambio**Chiquita y Rainforest Alliance³⁸**

A David McLaughlin, director de cuestiones ambientales de Chiquita, y Tensie Whelan, director ejecutivo de Rainforest Alliance, les encanta contar esta historia. Empieza en la década de los noventa, cuando, como dice McLaughlin: “Nuestra licencia para operar estaba siendo muy cuestionada por muchos aguerridos ambientalistas”.

Chiquita es una empresa con una larga historia. Hace más de cien años, el capitán Lorenzo Dow Baker compró 160 pencas de plátano en Jamaica. Los transportó a la ciudad de Jersey y los vendió con muy buenos dividendos. Desde entonces, Chiquita ha expandido sus operaciones a unos 60 países. Panamá, Costa Rica, Colombia, Guatemala y Honduras aportan el grueso de los 4,000 millones de dólares de ventas globales que registra la empresa, que tiene sus oficinas centrales en Cincinnati, Ohio y cuenta con 26,000 empleados.

Históricamente, la empresa operaba en países que tenían infraestructuras sociales limitadas. Por ello, Chiquita estableció una base patriarcal en ellos y se hizo cargo de todo, desde las telecomunicaciones hasta el mantenimiento de caminos. Chiquita, que antes se llamaba United Fruit Company, era considerada una empresa imperialista, que establecía feudos en la selva y repúblicas bananeras en Centro y Sudamérica. En 2001 dio un paso sin precedente y admitió que en el pasado se habían dado casos de brutalidad contra los trabajadores.

En la década de los noventa afrontó cargos muy graves por sus prácticas y reconoció la necesidad de sentarse con sus adversarios para entender sus quejas. En lugar de reaccionar a ellas de forma aislada, la gerencia de Chiquita abrió la puerta a Rainforest Alliance, una organización no gubernamental (ONG) con sede en Nueva York, la cual se dedica a proteger los ecosistemas, las personas y la fauna y la flora que dependen de ellos. Rainforest Alliance se concentra en transformar las prácticas del uso de la tierra, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores.

McLaughlin, un veterano que lleva 28 años en Chiquita, comenta: “En verdad tuvimos que ir más allá de los límites tradicionales de nuestra cultura corporativa. Tuvimos que transformar el marco de nuestras decisiones, abrirnos del todo, aceptar esos puntos de vista y encontrar la manera de aceptarlos e introducirlos en nuestro proceso de producción. También reconocimos que se necesitaba una norma creíble”.

Este compromiso entre las dos organizaciones a veces fue incómodo y llevó a confrontaciones, pero permitió que la gerencia de Chiquita comprendiera mejor los problemas y las quejas que estaban en juego. También llevó a una de las más exitosas asociaciones entre una empresa y una ONG que se dieran en la década pasada.

La asociación está fundada en un programa que, originalmente, se llamó Better Banana Program (BBP), es decir, la norma de certificación de Rainforest Alliance. Algunos de los campos generales que cubren las normas de la certificación son la conservación de la fauna y la flora, algunas consideraciones relativas a los ecosistemas, la erosión de suelos, la conservación del agua, el manejo integral de la basura, el manejo integral de plagas, el trato justo y las buenas condiciones para los trabajadores y el establecimiento de relaciones sólidas con las comunidades.

El cumplimiento de estas exigentes normas fue muy costoso para Chiquita. La empresa gastó más de 20 millones de dólares entre 1992 y 2000 para certificar el desempeño ambiental de sus plantaciones en América Latina. Dados los costos involucrados, la gerencia de Chiquita quería establecer con toda claridad si el negocio era rentable, antes de comprometerse con las normas de certificación. Por tanto, emprendió a fondo un proyecto piloto, el cual duró 18 meses e involucró a dos plantaciones de Chiquita que adoptaron las normas. Conservation International, otra ONG ambientalista, fue convocada para que midiera las diferencias del desempeño existentes entre las plantas piloto de Chiquita y las no certificadas.

Según Chiquita, la certificación ha contribuido a incrementar la productividad y a reducir los costos. En el conjunto de las operaciones de sus plantaciones, de 1997 a 2006, la productividad de la empresa ha registrado un incremento de 27% y una reducción de costos de 12%. En términos de desempeño ambiental, ha reducido mucho el uso de agroquímicos e incrementado la incidencia del reciclaje de cajas. Al parecer, estaba claro que si era negocio aplicar las mejores prácticas ambientales y sociales que incluía el certificado de la Rainforest Alliance y que se podía extender a todas las plantaciones de Chiquita.

La aceptación de la norma inició un proceso de cambio en Chiquita. Los gerentes tenían que rendir cuentas de su responsabilidad para que la empresa se ciñera a los criterios tangibles que habían demostrado su valor a largo plazo para el negocio, la sociedad y el ambiente. Las ONG de Europa con frecuencia reconocían a la empresa por su manera de abordar la participación de los grupos de interés. Se ha establecido la clara responsabilidad asumida ante cuestiones sociales y ambientales. Por lo mismo, hay menos riesgo de activismo por parte de los consumidores y las ONG. Además, no han tardado en presentarse elementos extrafavorables para su reputación.

En 2005, reconociendo la creciente importancia de los temas sociales y ambientales, la empresa emprendió una campaña de consumo de alto perfil con Rainforest Alliance para aumentar la conciencia de las normas de la alianza. Noventa y tres por ciento de los plátanos que produce Chiquita llevan el certificado de Rainforest Alliance y pueden exhibir el logotipo de la rana verde de la alianza en las etiquetas adheridas a ellos.

En 2007, Chiquita aceptó pagar una multa de 25 millones de dólares tras admitir que había pagado a los terroristas, a cambio

de su protección, en una zona agrícola conflictiva de Colombia. La multa fue la resolución de una larga investigación que el Departamento de Justicia hizo de los tratos financieros de la empresa con paramilitares de derecha y guerrilleros de izquierda que el gobierno de Estados Unidos considera grupos terroristas. En los documentos de la corte, los jueces federales declararon que la empresa de Cincinnati y varios directivos, sin que se mencionaran sus nombres, pagaron alrededor de 1.7 millones de dólares, entre 1997 y 2004, a las Fuerzas Unidas para la Defensa de Colombia, conocidas como las AUC, las cuales han sido responsables de algunas de las peores masacres del conflicto civil de ese país y de un porcentaje considerable de sus exportaciones de cocaína. El gobierno estadounidense designó a los militares derechistas como una organización terrorista en septiembre de 2001.

Los jueces declararon que la empresa pagó dinero a cambio de protección para sus trabajadores. Según los jueces, además de los pagos a las AUC, Chiquita pagó dinero al Ejército de Liberación Nacional, o ELN, y a las izquierdistas Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, o FARC, a medida que el control de la zona bananera de la empresa cambiaba de manos. Los guerrilleros izquierdistas y los paramilitares de extrema derecha han luchado sangrientamente por la zona bananera del país, pero la mayoría de las víctimas no son combatientes. Casi todas las empresas de la zona cuentan con enormes operaciones de seguridad para proteger a los empleados.

Fernando Aguirre, directivo máximo de Chiquita, declaró: “La información presentada en el juicio forma parte de una discusión para un acuerdo que, en nuestra opinión, es una solución razonada para el dilema que afrontó la empresa hace varios años. El motivo de los pagos que efectuó la empresa siempre fue una preocupación de buena fe por la seguridad de nuestros empleados”. Chiquita vendió sus operaciones bananeras en Colombia en junio de 2004.

Más información acerca de Chiquita Brands, Inc. en www.chiquita.com.

Preguntas

1. ¿Qué componentes de la competencia para la comunicación ilustra este caso? Proporcione un ejemplo específico de cada uno de los componentes que señale.
2. ¿Qué componentes de la competencia en equipos ilustra este caso? Proporcione un ejemplo específico de cada uno de los componentes que señale.
3. ¿Qué componentes de la competencia para el cambio ilustra este caso? Proporcione un ejemplo específico de cada uno de los componentes que señale.
4. ¿Qué componentes de la competencia ética ilustra este caso? Proporcione un ejemplo específico de cada uno de los componentes que señale.

PARTE 2

EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES

- CAPÍTULO 2 **Entender las diferencias individuales**
- CAPÍTULO 3 **Percepciones y atribuciones**
- CAPÍTULO 4 **Aplicación de los conceptos de reforzamiento y aprendizaje social para mejorar la efectividad**
- CAPÍTULO 5 **Motivación de los empleados**
- CAPÍTULO 6 **Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensa**
- CAPÍTULO 7 **Estrés y agresión en el lugar de trabajo**

Entender las diferencias individuales

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar las fuentes básicas de los determinantes de la personalidad.
2. Identificar algunos de los rasgos de la personalidad que afectan el comportamiento.
3. Describir cómo influyen las actitudes en el desempeño.
4. Explicar cómo influyen las emociones en el desempeño.



Aprender de la experiencia

RICHARD BRANSON, PRESIDENTE DE VIRGIN GROUP, LTD.

Ltd., con sede en Londres, ha cambiado un eterno desdén por la sabiduría convencional de negocios en un conglomerado internacional de miles de millones de dólares y en una de las marcas más reconocidas del mundo. Virgin Group se ha aventurado en negocios que van desde tiendas minoristas hasta servicios financieros.

Su marca personal es hacer trucos publicitarios insólitos. Branson hará casi cualquier cosa para promover su marca Virgin, incluido manejar un tanque por la Quinta Avenida de Nueva York para presentar Virgin Cola a Estados Unidos y participar en aventuras de alto perfil en un globo aerostático. Branson reserva cerca de 25 por ciento de su tiempo para actividades de relaciones públicas. Tiene un empleado cuya única responsabilidad es idear trucos publicitarios que obtengan los titulares de los periódicos. Branson afirma: “Usarse a uno mismo para salir y hablar de ello es mucho más económico y eficaz que mucha publicidad. De hecho, si lo haces de la manera correcta, puede ganar por mucho a la publicidad y ahorrar decenas de millones de dólares”.

Otro aspecto de la filosofía de Branson se centra en encontrar a las mejores personas para manejar los diversos negocios en Virgin Group. No está tan preocupado por la experiencia específica en la industria como lo está por reclutar empleados con fuertes competencias en comunicación y trabajo en equipo que se mezclen con la cultura Virgin. Branson afirma “lo que hace que alguien sea bueno es qué tan bueno es para tratar con la gente. Si puedes encontrar personas buenas para motivar a los demás y obtener lo mejor de la gente, ellos son los que quieres. Hay muchos de los llamados expertos, pero no tantos que sean grandes motivadores de personas”. Virgin tiende a hacer promociones internas. No sorprende que el perfil deseado sea alguien como Branson: alguien que se molesta cuando se le dice que algo no se puede hacer; alguien que no tiene miedo de las barreras de la industria y que no aceptará un no como respuesta.

Muchos directivos dedican su atención sobre todo a atender a clientes y accionistas. Branson piensa que el orden de importancia correcto es primero los empleados, luego los clientes y al final los accionistas. Su lógica es: si los empleados están felices, harán un mejor trabajo. Si hacen un mejor trabajo, los clientes estarán felices y, por tanto, los negocios serán buenos y los accionistas obtendrán su recompensa.

Richard Branson, fundador y presidente de Virgin Group

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

Richard Branson, presidente de Virgin Group, Ltd.

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Competencia personal

David Neeleman de JetBlue

PERSONALIDAD Y COMPORTAMIENTO

Competencia en equipos

Por qué es importante la personalidad en Starbucks

ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO

Competencia para la comunicación

Creación de actitudes positivas en The Container Store

MANEJO DE LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO

Competencia transcultural

Emociones en Japón

EJERCICIOS

Ejercicio

Competencia personal

¿Cuáles son sus valores culturales?

Ejercicio

Competencia personal

¿Cuál es su coeficiente de inteligencia emocional?

Más información acerca de Virgin Group, Ltd. en www.virgin.com.

Branson viaja con frecuencia para visitar los negocios de Virgin, habla con los empleados y los clientes. Es conocido por su cuaderno y bolígrafo siempre presente, que saca siempre que habla con los empleados y los clientes. Branson insiste en que es un elemento crucial de su papel como presidente. Al escribir las cosas, crea una lista regular de temas para acción inmediata. Lee el correo de sus empleados cada mañana antes de hacer otra cosa. Este hábito, que empezó en los primeros días de Virgin influye en la dinámica de la empresa y los empleados, quienes no dudan en ventilar sus quejas directamente con él. Branson ha probado con acciones que escucha de manera activa. Aunque Virgin tiene más de 40,000 empleados en todo el mundo, sólo recibe alrededor de 50 correos o cartas cada día de empleados en

cargos no gerenciales. Varían desde pequeñas ideas hasta frustraciones con la gerencia media y hasta propuestas significativas. Aborda cada una al responder personalmente o al iniciar alguna acción. Branson afirma “en lugar de necesitar un sindicato cuando tienen un problema, vienen conmigo. Yo le daré al empleado el beneficio de la duda en la mayoría de los casos”.

Para Branson, retener los estándares que ha imbuido conforme la empresa crece es su principal tarea. Afirma, “tenemos que tratar a las personas como seres humanos, más aún cuando la empresa se vuelve más grande. En el momento que empiece a pensar ‘he hecho mucho dinero, me siento cómodo, no necesito molestarme más con estas cosas’, es cuando Virgin estará en riesgo.”¹

Como se explica en el recuadro *Aprender de la experiencia*, las personas responden al trato que reciben de otras personas. Usted tal vez se pregunte si le gustaría trabajar con Branson. Su respuesta será *sí* o *no* dependiendo de su personalidad, sus preferencias y sus metas. Usted, como empleado y futuro gerente, debe reconocer y apreciar las diferencias individuales para poder comprender y responder de forma apropiada a la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones.²

En la parte 2 de este libro se abarcarán los procesos individuales en las organizaciones. En este capítulo, y para ayudarle a comprender bien el comportamiento organizacional, se concentrará la atención en el individuo.

Las **diferencias individuales** son los atributos personales que varían de una persona a otra. Las diferencias individuales pueden ser físicas, psicológicas o emocionales. ¿Cuáles son algunas diferencias individuales acerca de Richard Branson que resaltan para usted? ¿Cuáles son sus diferencias individuales? Las diferencias individuales que le caracterizan a usted hacen que sea único. Usted tal vez tenga una personalidad dinámica y disfrute ser el centro de atención, mientras que otras personas que conoce tal vez eviten las multitudes y no tengan tanta energía como usted. ¿Esto es bueno o malo? La respuesta, por supuesto, es que dependerá de la situación. Siempre que intente comprender las diferencias individuales también deberá analizar la situación en la que ocurre ese comportamiento. Un buen punto de partida para llegar a esa comprensión es apreciar el papel que desempeña la personalidad en las organizaciones. En este capítulo se analizan las diferencias individuales en personalidades, actitudes y emociones. Se empezará por abordar el concepto de la personalidad. Más adelante, en este mismo capítulo, se explorará el papel que desempeñan las actitudes y las emociones en el comportamiento organizacional.

Objetivo de aprendizaje

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

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

El comportamiento siempre implica una interacción compleja entre la persona y la situación. Los hechos que ocurren en el entorno que rodea a las personas (los cuales incluyen la presencia y la conducta de otros) influyen de manera importante en la forma en que las personas se comportarán en un momento dado, si bien las personas también aportan siempre algo suyo a la situación. Este “algo”, que representa las cualidades únicas del individuo, es la *personalidad*.³ Ninguna definición de personalidad es universalmente aceptada. Sin embargo, una idea clave es que la personalidad representa las características personales que llevan a patrones consistentes de conducta. Por consiguiente, es natural que las personas traten de entender estos patrones conductuales al interactuar con otros.

La **personalidad** representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona. Por tanto, la personalidad combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente. Esta definición contiene dos ideas importantes.

En primer lugar, las teorías de la personalidad a menudo describen lo que una persona tiene en común con otras y lo que la distingue de ellas. Luego entonces, comprender la personalidad de un individuo es comprender lo que éste tiene en común con otras personas y lo que hace que sea único. Por consiguiente, cada uno de los empleados de una organización es único y puede actuar o no como otra persona lo haría en una situación similar. Esta singularidad es lo que hace que administrar a las personas y trabajar con ellas sea todo un reto.

En segundo lugar, nuestra definición dice que la personalidad es algo “estable” lo que implica que es “continua a lo largo del tiempo”. La mayoría de las personas reconocen esta estabilidad por intuición. Si su personalidad entera cambiara total y repentinamente, entonces su familia y sus amistades se encontrarían ante un extraño. Aunque los cambios ostensibles por lo general no ocurren de repente, la personalidad de un individuo puede cambiar con el tiempo. En cierta medida, la personalidad se desarrolla a lo largo de la vida, pero los cambios más notorios ocurren en la infancia temprana.

¿Cómo se determina la personalidad de un individuo? ¿La personalidad se hereda o es determinada por la genética o, por el contrario, se va formando con años de experiencia? La respuesta a estas preguntas no es sencilla porque son muchas las variables que contribuyen al desarrollo de la personalidad de cada individuo. Como se muestra en la figura 2.1, dos fuentes básicas dan forma a las diferencias de la personalidad: los factores hereditarios y el entorno. Un análisis de estas fuentes contribuye a explicar por qué las personas son diferentes.

Factores hereditarios

La idea de que la personalidad tiene un fundamento genético está en lo más hondo del concepto que muchas personas tienen de ella. Expresiones como “es idéntica a su padre” o “sabes querida, esas horribles características vienen del lado de tu familia” reflejan esta creencia. Los genes determinan la estatura, el color de los ojos, el tamaño de las manos y otras características físicas básicas. Algunas personas creen que la personalidad es heredada, otras creen

PERSPECTIVA DEL LÍDER

La personalidad es como un árbol y la reputación como su sombra. La sombra es lo que pensamos de ella; el árbol es lo real.

Robert Eccles, fundador de Perception Partners

FIGURA 2.1

Fuentes de diferencias de la personalidad



que las experiencias que vive una persona determinan su personalidad. Nosotros estamos en medio, tanto los factores hereditarios (genes) como el entorno (experiencias) son importantes. Desde luego, algunas características de la personalidad pueden estar más influidas por un factor que por otro. Algunos rasgos de la personalidad parecen tener un claro componente genético, mientras que otros parecen ser aprendidos (con base en experiencias).⁴

Los factores hereditarios establecen límites en el alcance del desarrollo de las características y dentro de este alcance, las fuerzas del entorno influyen en las características de personalidad. Sin embargo, investigaciones recientes sobre la personalidad de gemelos que no han sido criados juntos, indican que los determinantes genéticos podrían desempeñar un papel mucho más importante de lo que los expertos suponían. Algunos estudios de gemelos indican que hasta entre 50 y 55 por ciento de los rasgos de la personalidad podrían ser heredados. Es más, los rasgos heredados de la personalidad podrían explicar alrededor de 50 por ciento de las variaciones en cuanto a la ocupación que se elige. En otras palabras, es muy probable que usted haya heredado algunos rasgos que influirán en la carrera que vaya a elegir. Más aún, no hay un solo gen que determine la personalidad de un individuo, sino que se trata de una combinación de genes.⁵

El entorno

Otras personas piensan que el entorno tiene un papel principal en la formación de la personalidad; de hecho, el entorno puede tener una función más importante que las características heredadas. Es decir, más allá de qué genes se heredan de los padres, el entorno que una persona experimenta en la infancia tiene una función importante para moldear la personalidad. La forma en que un niño es tratado por los adultos y los compañeros de juegos y otras personas más, influye en la personalidad del niño. Una persona que crece en un hogar cálido y protector tiene muchas más probabilidades de ser una persona bien adaptada que un niño que crece en un entorno frío y estéril. Los aspectos del entorno que influyen en la formación de la personalidad incluyen cultura, familia, pertenencia a un grupo y experiencias de vida.

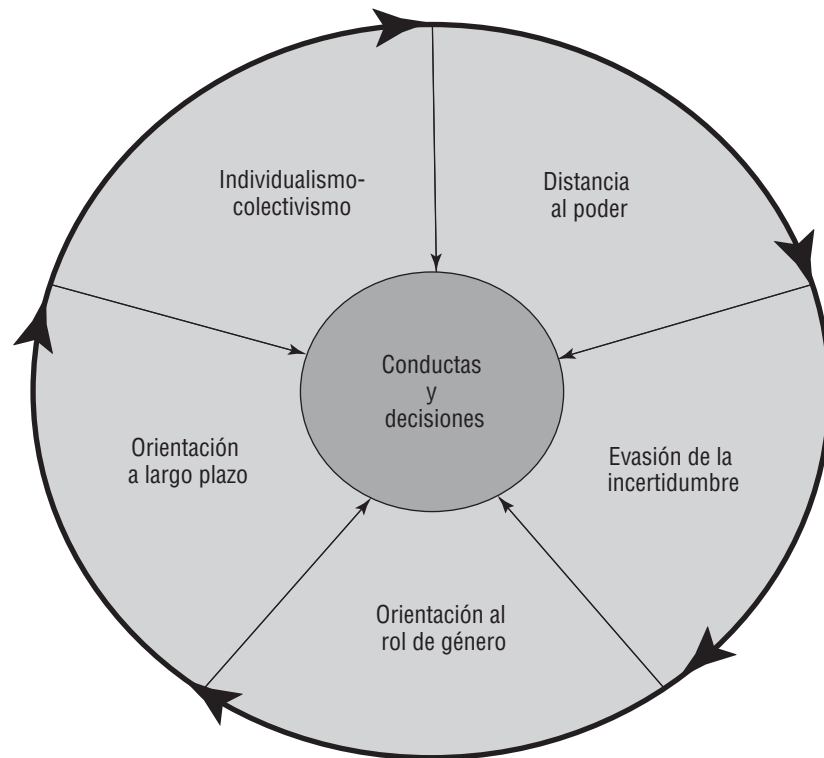
Cultura. Los antropólogos han demostrado con claridad el importante papel que desempeña la cultura en el desarrollo de la personalidad.⁶ Las personas que nacen dentro de una sociedad dada están expuestas a los valores y normas de la familia y de la sociedad que dictan cuáles son las conductas aceptables o inaceptables; es decir, la cultura de esa sociedad. La cultura también define la forma en que se deben desempeñar distintos roles dentro de esa sociedad. Por ejemplo, la cultura estadounidense suele recompensar a las personas que son independientes y competitivas, mientras que la japonesa por lo general recompensa a las personas que son cooperadoras y se orientan al grupo.⁷

La cultura contribuye a determinar patrones generales de similitudes conductuales entre las personas. Sin embargo, las diferencias conductuales (que en ocasiones pueden ser extremas) por lo general existen entre individuos dentro de una sociedad. La mayoría de las sociedades no son homogéneas (aun cuando algunas son más homogéneas que otras). Por ejemplo, las culturas occidentales suelen estar ligadas a la ética del trabajo (conceden valor al trabajo arduo y consideran pecado la falta de voluntad para trabajar). Pero este valor no influye en igual medida en todas las personas de las culturas occidentales. Aunque la cultura tiene repercusiones en el desarrollo de las personalidades de los empleados, no todas las personas responden de la misma manera a las influencias culturales. De hecho, uno de los errores más graves que pueden cometer los gerentes, es suponer que sus subordinados son iguales a ellos en términos de valores sociales, personalidad o cualquier otra característica individual. Diversos valores culturales impactan el comportamiento de una persona en el trabajo. Le presentamos brevemente un marco de referencia de cinco valores relacionados con el trabajo, como se muestran en la figura 2.2. Creemos que es particularmente útil para comprender las diferencias individuales y de la sociedad. Para determinar su perfil de valores culturales, vea el ejercicio de las páginas 63-64 y responda el cuestionario. La combinación de estos valores influye en las conductas y las decisiones de los empleados en muchas organizaciones.⁸

El individualismo frente al colectivismo es un valor fundamental relacionado con el trabajo que los gerentes deben entender por completo para ser eficaces en el mundo global de hoy. El **individualismo** es la tendencia de las personas a cuidar de sí mismas y de sus familias inmediatas.

FIGURA 2.2

Influencia de los valores relacionados con el trabajo basados en la cultura



Una cultura alta en individualismo enfatiza la iniciativa, la toma de decisiones y los logros individuales.

Se cree que todos tienen derecho a la privacidad y a la libertad personal de expresión. Los individuos en estos países por lo general no creen que compartan un destino común con los demás. Se ven a sí mismos como independientes, únicos y especiales; tienen menos probabilidad de conformarse con las expectativas de los demás. Cuando las metas de grupo entran en conflicto con las metas personales, los individuos por lo general persiguen metas propias. Además, la búsqueda de identidad personal es algo de mucho valor en las culturas individualistas. El logro personal, el placer y la competencia son altamente valorados. Los países caracterizados por un énfasis en el individualismo incluyen a Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia.

En el otro extremo del continuo, el **colectivismo** es la tendencia de las personas a enfatizar su pertenencia a grupos y a cuidarse entre sí a cambio de lealtad. Los grupos (parientes, comunidades y organizaciones) se enfocan en su bienestar común. El colectivismo por lo general involucra una dependencia emocional del individuo en los grupos, las organizaciones y las instituciones. El sentido de pertenencia y “nosotros” frente a “yo” en las relaciones resulta fundamental. Las vidas privadas de los individuos se moldean por los grupos y las organizaciones a las que pertenecen. Por lo general se piensa que las metas de grupo son más importantes que las metas personales del individuo. Los individuos en China, Japón, Taiwán y Corea del Sur están interesados en si su comportamiento sería considerado vergonzoso por los demás miembros de sus grupos. También evitan señalar los errores de las demás personas en público para que los otros no se humillen y mantener la armonía. Evitar la humillación es importante en estas culturas porque permite a las personas retener su dignidad y estatus.

La **distancia al poder** es el grado al que las personas en una sociedad aceptan el estatus y las inequidades del poder como un aspecto normal y funcional de la vida. Los países que son “altos en distancia al poder” son aquellos cuyos ciudadanos por lo general aceptan el estatus y las inequidades de poder; los que son “bajos en la distancia al poder” son aquellos cuyos ciudadanos por lo general *no* lo hacen. Los países altos en distancia al poder incluyen Argentina, India, Malasia, México, Filipinas y la comunidad de Puerto Rico. En el extremo opuesto, los países bajos en distancia al poder incluyen Finlandia, Israel, Noruega y Suecia. (Estados Unidos es moderadamente bajo al poder).

Las personas que han crecido en una cultura con una alta distancia al poder se comportan de forma sumisa con los gerentes y evitan los desacuerdos con ellos. Los empleados con alta distancia al poder tienen una mayor probabilidad de aceptar órdenes sin cuestionar y seguir las instrucciones de sus gerentes. En las sociedades con alta distancia al poder, los subordinados consideran que pasar por alto a sus superiores es un acto de insubordinación. En los países con baja distancia al poder, se espera que los empleados pasen por alto a sus gerentes si es necesario, con el fin de hacer su trabajo. Cuando hay negociaciones en los países de alta distancia al poder, las empresas encuentran que es necesario enviar representantes con títulos equivalentes o más elevados que sus socios en la negociación. Los títulos, el estatus y la formalidad son de menor importancia en los países de baja distancia al poder.

La **evasión de la incertidumbre** es el grado al que las personas confían en los procedimientos y en las organizaciones (incluido el gobierno) para evitar la ambigüedad, lo impredecible y el riesgo. Con una evasión de incertidumbre “alta”, los individuos buscan orden, consistencia, estructura, procedimientos formalizados y leyes para abarcar situaciones en su vida diaria. Las sociedades altas en evasión de la incertidumbre, como Japón, Suecia y Alemania, tienen una fuerte tendencia hacia el orden y la consistencia, los estilos de vida estructurados, una especificación clara de las expectativas sociales y muchas reglas y leyes. En contraste, en países como Estados Unidos, Canadá y Hong Kong, hay una fuerte tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre. Un empleo más seguro y a largo plazo es común en los países “altos” en evasión de la incertidumbre. En contraste, la movilidad en el trabajo y los despidos son más comúnmente aceptados en los países “bajos” en evasión de la incertidumbre.

La **orientación al rol de género** es el grado al que una sociedad refuerza o no refuerza las nociones tradicionales de la masculinidad frente a la feminidad. Se llama *masculina* a una sociedad cuando los roles de género son claramente distintos. Se supone que los hombres deben ser asertivos, duros y enfocados en el éxito material. Se supone que las mujeres deben ser más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida. En las culturas dominadas por los hombres, los roles de género son claramente distintos. Japón, Austria, Italia, México e Irlanda son algunos de los países clasificados altos en masculinidad. Los valores dominantes son el éxito material, el progreso y el dinero. Se llama *femenina* a una sociedad cuando los roles de género se traslapan: tanto hombres como mujeres se supone que deben ser modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida. En las sociedades con dominio femenino, los roles se fusionan o se traslapan entre los sexos. Algunos de los países clasificados altos en feminidad son Dinamarca, Costa Rica, Finlandia y Portugal. Los valores dominantes incluyen interesarse por los demás, enfatizar la importancia de las personas y las relaciones, aceptar que tanto hombres como mujeres pueden ser amables, resaltar importancia de la calidad de vida de trabajo y resolver el conflicto con compromiso y negociación.

La **orientación a largo plazo** es el grado al que la sociedad recibe las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras. Una clasificación en orientación a largo plazo indica que la sociedad se somete a los valores de compromisos sostenidos, perseverancia y austeridad. Se piensa que esto respalda una fuerte ética en el trabajo donde se esperan recompensas a largo plazo como resultado del trabajo duro de la actualidad. Algunos de los países con orientación a largo plazo son China, Japón, India y Holanda. Estos países incluyen características como adaptación de las tradiciones al contexto moderno, respeto por la tradición y la obligación dentro de límites, austeridad (ahorro de recursos), perseverancia hacia resultados lentos, disposición para subordinarse a un propósito y una preocupación por la virtud.

Una orientación a corto plazo representa a las sociedades que esperan y recompensan resultados rápidos, ven el tiempo de ocio como importante y tienen poco respeto por las tradiciones ancestrales, recompensan la toma de riesgos y la capacidad de adaptación que muestran los emprendedores. Algunas de las sociedades con orientación a corto plazo incluyen a Cana-

dá, República Checa, Pakistán, España y Estados Unidos. Desde una perspectiva de negocios, varias de las características de una fuerte orientación a corto plazo incluyen las siguientes:

- Los principales valores de trabajo son la libertad, los derechos individuales, el logro y la preocupación por uno mismo.
- El enfoque está en la línea de fondo con un énfasis en la importancia de las utilidades de este año.
- Los gerentes y los trabajadores se ven a sí mismos como grupos muy distintos.
- Las lealtades personales varían con las necesidades de negocios (frente a una inversión en las redes personales de por vida).⁹

Familia. El principal vehículo para la socialización de un individuo en una cultura dada es su familia inmediata. Los padres y los hermanos cumplen una función muy importante en el desarrollo de la personalidad de la mayoría de los individuos. Los miembros de la familia extendida (abuelos, tías, tíos y primos) también influyen en la formación de la personalidad. En concreto, el padre y la madre (o uno de ellos) influyen en el desarrollo de sus hijos de tres maneras importantes:

- Los padres, con sus conductas, presentan situaciones que promueven ciertas conductas en sus hijos.
- Ellos fungen como modelos de rol con los cuales los niños se suelen identificar fuertemente.
- De forma selectiva premian o castigan ciertas conductas.¹⁰

La situación de la familia también es fuente importante de las diferencias de personalidad. Algunas de las influencias de la situación son el tamaño de la familia, el nivel socioeconómico, la raza, la religión, la ubicación geográfica, el orden en que se nace dentro de la familia, el nivel de estudios de los padres, etc. Por ejemplo, la persona que se cría en una familia pobre no tendrá las mismas experiencias y oportunidades que la que se cría en una familia rica. El hijo único será diferente en muchos sentidos de las personas que tienen varios hermanos y hermanas.

Pertenencia a grupos. La familia es el primer grupo al que pertenece la mayoría de las personas. Éstas también participan en distintos grupos a lo largo de su existencia, empezando por sus compañeros de juegos en la infancia, pasando por los compañeros de escuela en la adolescencia, los equipos deportivos y los grupos sociales, hasta llegar a los grupos laborales y sociales de los adultos. Los múltiples roles que desempeñan las personas y las experiencias que derivan al ser parte de grupos representan otra fuente importante de las diferencias de personalidad. Aunque los compañeros de juego y los grupos escolares de los primeros años de vida tienen la influencia más fuerte en la formación de la personalidad, las experiencias grupales y sociales que las personas tienen más adelante en su vida siguen influyendo y dando forma a su personalidad. Para poder comprender la personalidad de un individuo, es necesario comprender los grupos a los que pertenece o ha pertenecido.

Experiencias de vida. La existencia de cada persona también es única en términos de los hechos y las experiencias específicas que vive, y éstos pueden ser importantes determinantes de la personalidad. Por ejemplo, el desarrollo de la autoestima (una dimensión de la personalidad que se analizará en breve) depende de una serie de experiencias que incluyen la posibilidad de alcanzar metas y cumplir expectativas, demostrar la capacidad para influir en otros y experimentar un claro sentimiento de que otros nos valoran. Por consiguiente, una compleja serie de hechos e interacciones con otras personas contribuyen a dar forma al nivel de autoestima que tenga el adulto.

A medida que se vayan entretejiendo la comprensión de la personalidad y otras diferencias individuales en nuestro análisis de una serie de temas del comportamiento organizacional, se espera que usted logre entender el papel crucial que desempeña la personalidad en la explicación del comportamiento. Es evidente que las personas prestan mucha atención a los atributos de la personalidad de los compañeros de trabajo con los cuales interactúan. En la siguiente sección de Competencia personal se muestra cómo diversas fuerzas dieron forma a la personalidad de David Neeleman, presidente de JetBlue.¹¹

COMPETENCIA PERSONAL

DAVID NEELEMAN DE JETBLUE



© Foto cortesía de JetBlue Airways

David Neeleman, fundador y ex presidente de JetBlue, cree en mantener la igualdad entre los empleados y en proporcionar a los clientes un servicio personal.

Si usted quiere entender la cultura de una empresa dirigida por su fundador, entonces es muy útil que también comprenda la personalidad de su fundador y ex presidente. Neeleman pasó los primeros cinco años de su vida en Brasil porque su padre era periodista en ese país. Después su familia se fue de ahí, pero él regresó a dicho país todos los veranos. Brasil es un país que se divide entre los que tienen mucho y los que no tienen nada. Él se crió en el lado de los ricos y disfrutó de una enorme mansión, de membresías en clubes campestres, etc. Cuando cursaba su primer año en la universidad de Utah decidió regresar a Brasil en una misión de su iglesia y acabó viviendo en las zonas pobres, llamadas “favelas”. En estas zonas la gente muy pobre vive rodeada de cercas de alambre de púas, en chozas de cartón.

Cuando Neeleman vivió en las favelas, varias cosas llamaron su atención. En primer lugar vio que la mayoría de los ricos se comportaba como si tuviera derecho a todo. Los ricos creían que eran mejores que las personas que vivían en las favelas. Esto le molestaba sobremedida. En segundo lugar, vio que la mayoría de los pobres eran más felices que los

ricos y que compartían con generosidad lo poco que tenían. Obtuvo enormes alegrías y satisfacciones al trabajar con estas personas.

Estas experiencias tuvieron enormes repercusiones en la formación de su personalidad y en su afán por administrar JetBlue de otra manera. Cuando él hace un viaje de negocios siempre vuela en clase turista. En el aeropuerto nunca hay un Lincoln de lujo esperando su llegada. En JetBlue no existen lugares de estacionamiento reservados. El café de la cocina que está al fondo del pasillo de su espacio de trabajo es el mismo que se sirve en la sala de empleados del aeropuerto J. F. Kennedy. En los aviones JetBlue sólo hay una clase. Los asientos que tienen más espacio para las piernas están al fondo para que las personas que se bajan al final tengan más espacio en sus asientos durante el vuelo. El escritorio y demás muebles de su oficina son iguales a los que utilizan todos los demás. Él le dice a sus pilotos: “Algunas personas ganan más dinero en la empresa que otras, pero eso no significa que deban presumirlo”.

Con frecuencia se le puede ver en vuelos de Florida a Nueva York. Cuando el avión ha llegado a la altitud de crucero, Neeleman camina al frente de la nave, toma el micrófono y se presenta. Explica que recorrerá el avión sirviendo bebidas y bocadillos al lado de su tripulación. Al final del vuelo también se encarga de retirar la basura. Es su oportunidad para hablar directamente con los clientes de JetBlue. La empresa también tiene un fondo para ayudar a los empleados en caso de que enfrenten alguna crisis, al cual todos contribuyen. Si algún empleado de JetBlue se enferma de cáncer, éste goza de prestaciones médicas, pero puede recurrir al fondo para pagar a una cuidadora de niños mientras acude a su quimioterapia.

A los empleados y los clientes les gusta este aspecto “cariñoso y considerado” de JetBlue. Jim Small, gerente general de San Juan, dice: “Cuando uno tiene un líder que es tan amigable, todo el mundo se siente contento con lo que hace.” JetBlue también es generosa con los vales que entrega a los pasajeros que sufren algún inconveniente en su viaje. En cierta ocasión el propio Neeleman llevó en su automóvil a una pareja de adultos mayores desde el JFK a Connecticut, el lugar al que ellos se dirigían y en donde él vive, en lugar de permitir que gastaran 200 dólares en un taxi.

PERSONALIDAD Y COMPORTAMIENTO

Objetivo de aprendizaje

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

La personalidad de un individuo no se puede ver, sino que se ven conductas que reflejan estas características internas.¹² Para nuestros fines, la personalidad describe las características más dominantes de una persona: tímida, sensible, confiable, creativa y demás. Este significado de la personalidad es útil para los empleados porque contiene un perfil de características que le dicen al empleado acerca de las conductas que pueden esperar de su gerente. Este perfil también sirve como guía para la forma en que nos podríamos comunicar con el gerente o los compañeros. La razón principal por la que estamos interesados en la personalidad individual en el estudio del comportamiento organizacional se debe al vínculo entre la personalidad y las competencias del individuo. La mayoría de las personas cree que hay una relación entre los rasgos de personalidad y el comportamiento. Sin embargo, como lo descubrió Hewlett-Packard, sólo porque una persona tiene la “personalidad” correcta, eso no significa que tendrá éxito en el puesto. Carly Fiorina, ex presidenta de HP tomó un cuestionario de personalidad de 900 reactivos. Los resultados indicaron que ella tenía la personalidad correcta para manejar el cargo de presidenta en HP. Pero la manera en que expresó sus rasgos de personalidad básicos a través de su manejo personal y otras competencias, no resultaron en un desempeño efectivo en la empresa como lo vieron el consejo de administración de HP y muchos otros empleados.¹³

La gran cantidad y variedad de dimensiones o rasgos específicos de la personalidad es apabullante. El término **rasgo de la personalidad** se refiere a los elementos básicos de la personalidad. Con el paso de los años, los investigadores de la personalidad han identificado literalmente miles de rasgos, cuyos nombres tan sólo representan las palabras que las personas utilizan para describirse unas a otras. Sin embargo, una lista que contiene cientos de miles de términos no es muy útil para entender el perfil de personalidad en un sentido científico ni para describir las diferencias individuales en un sentido práctico. Para que estos términos puedan ser de alguna utilidad es necesario clasificarlos en un conjunto pequeño de conceptos o factores. Eso es justo lo que han hecho las investigaciones recientes al señalar varios factores generales que se pueden utilizar para describir una personalidad.¹⁴ Antes de continuar su lectura, tómese el tiempo para completar el cuestionario de la tabla 2.1.

Tabla 2.1

Evaluación de su personalidad por medio de los cinco grandes factores

El siguiente cuestionario le brinda la oportunidad de obtener perspectivas acerca de sus cinco grandes dimensiones de la personalidad. Responda los siguientes 25 enunciados por medio de la siguiente escala:

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

ENUNCIADOS

- ___ 1. Soy el alma de la fiesta.
- ___ 2. Me solidarizo con los sentimientos de los demás.
- ___ 3. Hago las tareas de inmediato.
- ___ 4. Tengo frecuentes cambios de humor.
- ___ 5. Tengo una imaginación vívida.
- ___ 6. No hablo demasiado. (R)
- ___ 7. No me intereso en los problemas de los demás. (R)
- ___ 8. Con frecuencia olvido colocar las cosas de vuelta a donde pertenecen. (R)
- ___ 9. La mayor parte del tiempo estoy relajado. (R)
- ___ 10. No estoy interesado en las ideas abstractas. (R)
- ___ 11. Hablo con muchas personas distintas en las fiestas.

- ___ 12. Siento las emociones de los demás.
- ___ 13. Me gusta el orden.
- ___ 14. Me enojo con facilidad.
- ___ 15. Tengo dificultad para entender las ideas abstractas. (R)
- ___ 16. Me mantengo en segundo plano. (R)
- ___ 17. En realidad no estoy interesado en los demás. (R)
- ___ 18. Hago un desorden con las cosas. (R)
- ___ 19. Rara vez me siento triste. (R)
- ___ 20. No tengo una buena imaginación. (R)
- ___ 21. No me importa ser el centro de atención.
- ___ 22. Hago que las personas se sientan cómodas.
- ___ 23. Presto atención a los detalles.
- ___ 24. Con facilidad me molesto. (R)
- ___ 25. Estoy lleno de ideas.

PUNTUACIÓN

NOTA: Si un enunciado tiene una (R) al final, la puntuación de ese enunciado se revierte. Es decir, muy de acuerdo vale 1 punto, de acuerdo vale 2 puntos, etcétera.

1. Sume su puntuación para los enunciados 1, 6, 11, 16 y 21: _____. Ésta es su puntuación de extraversión. Entre más alta sea la puntuación, es más probable que usted sea energético, extravertido y gregario.
2. Sume su puntuación para los enunciados 2, 7, 12, 17 y 22: _____. Ésta es su puntuación para afabilidad. Entre más alta sea la puntuación, usted será más cálido, considerado y lleno de tacto con los demás.
3. Sume su puntuación para los enunciados 3, 8, 13, 18 y 23: _____. Ésta es su puntuación de meticulosidad. Entre más alta sea la puntuación, es más probable que usted sea cuidadoso, limpio y confiable.
4. Sume su puntuación para los enunciados 4, 9, 14, 19 y 24: _____. Ésta es su puntuación de estabilidad emocional. Entre más alta sea la puntuación, es más probable que usted sea más estable, seguro y efectivo.
5. Sume su puntuación para los enunciados 5, 10, 15, 20 y 25: _____. Ésta es su puntuación de apertura. Entre más alta sea la puntuación, es más probable que usted sea imaginativo, curioso y original.

Los cinco grandes factores de la personalidad

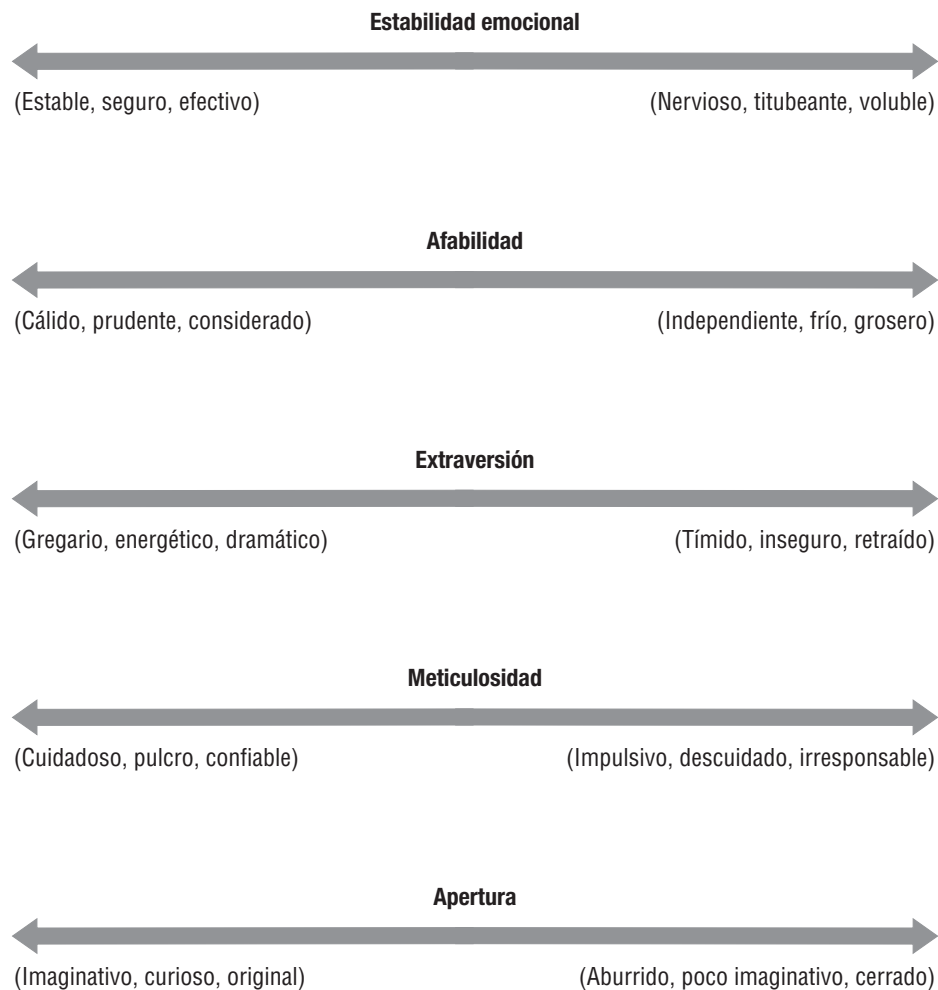
Cuando se hace referencia a los “cinco grandes” factores de la personalidad se describe la estabilidad emocional del individuo y su grado de afabilidad, extraversión, meticulosidad y apertura.¹⁵ Como se muestra en la figura 2.3, cada factor incluye una enorme cantidad y variedad de rasgos específicos. Es decir, cada factor representa un grupo de rasgos relacionados y también una línea continua.

Los investigadores han estudiado a fondo la relación que existe entre los cinco grandes factores de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Sus descubrimientos revelan que los empleados que tienen estabilidad emocional, que son afables y meticulosos, se desempeñan mejor que los que carecen de estos rasgos (los extremos de la línea continua de los factores en la figura 2.3). Se podría afirmar que un individuo cuya personalidad se ubica en uno de los extremos de la línea correspondiente al factor de *afabilidad* es una persona cálida y considerada. Sin embargo, si su personalidad está en el otro extremo de la línea de este factor, entonces se podría decir que es una persona fría o grosera. A continuación se definirán los términos de los rasgos de los rasgos de los cinco grandes factores.

La **estabilidad emocional** se refiere al grado en que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos persistentes. Las personas que gozan de estabilidad emocional son relajadas, tranquilas, pacientes, manejan bien las crisis, resistentes y seguras en sus tratos interpersonales con los demás. Las personas que tienen menos estabilidad emocional son más excitables, inseguras en sus tratos con otros, reactivas y sufren grandes cambios de ánimo. Los equipos integrados de individuos emocionalmente inestables, por lo común generan menos ideas creativas que los equipos conformados por individuos emocionalmente estables. Las

FIGURA 2.3

Los “cinco grandes” factores de la personalidad



personas que gozan de estabilidad emocional manejan el estrés que implica administrar a otros mucho mejor que las que son menos estables en lo emocional. ¿Cómo calificaría la estabilidad emocional de David Neeleman?

La **afabilidad** se refiere a la capacidad que tiene una persona para llevarse bien con otras. Las personas afables valoran llevarse bien con los demás. Se les considera amigables, útiles y dispuestas a comprometer sus intereses. Tales personas también tienen un punto de vista optimista de la naturaleza humana. Creen que las personas son básicamente honestas, decentes y dignas de confianza. A las personas que no son muy afables con frecuencia se les describe como enojonas, poco cooperadoras e irritables. Por lo general no les preocupa el bienestar de los demás y es poco probable que ofrezcan ayudar a otras personas. Los individuos que son muy afables son mejores para establecer y mantener relaciones estrechas con otros en el trabajo, mientras que es menos probable que los poco afables establezcan relaciones laborales particularmente estrechas con otros, entre los que se incluyen los clientes y los proveedores. ¿Cómo calificaría a Richard Branson en la dimensión de afabilidad?

La **extraversión** es el grado al que una persona busca la compañía de otros. Los extravertidos disfrutan estar con las personas, están llenos de energía y con frecuencia experimentan emociones positivas. Las personas sociables son extravertidas. Los extravertidos se sienten cómodos hablando con otros, hablan fuerte en un grupo y son asertivos, parlanchines y abiertos a establecer nuevas relaciones interpersonales. A las personas menos sociables por lo general se les califica de *introvertidas*. Tienden a ser discretas, calladas y pausadas. Su falta de participación social no se debe interpretar como timidez; los introvertidos simplemente necesitan menos estímulos y más tiempo solos para recargar sus baterías. Las investigaciones han demostrado que las personas sociables suelen ser gerentes que tienen mejor desempeño que las menos sociables y también que es más probable que se sientan atraídas por puestos gerenciales que requieren buenas habilidades interpersonales, como puestos en marketing, ventas o la alta gerencia. ¿Cómo calificaría a Richard Branson en la dimensión de extraversión?

La **meticulosidad** se refiere a la autodisciplina, actuar en forma responsable y dirigir el comportamiento personal. Es más probable que las personas que se enfocan sólo en algunas metas centrales sean organizadas, confiables, cuidadosas, concienzudas, responsables y disciplinadas, porque se concentran sólo en hacer unas cuantas cosas bien. Las personas menos meticolosas por lo general se enfocan en una serie más amplia de metas y, por lo mismo, suelen ser más desorganizadas y menos concienzudas. Los investigadores han encontrado que las personas más meticolosas suelen tener mejor desempeño que las menos meticolosas, sobre todo en ventas. ¿Cómo calificaría a David Neeleman en esta dimensión?

La **apertura** describe la imaginación y la creatividad. Las personas que son muy abiertas están dispuestas a escuchar nuevas ideas, tienen imaginación vívida, aprecian el arte y la belleza, prefieren la diversidad a la rutina y cambian sus ideas, creencias y supuestos en respuesta a nueva información. Las personas abiertas suelen tener una amplia gama de intereses y ser creativas. Por otra parte, las personas poco abiertas no suelen ser muy receptivas a las nuevas ideas y están menos dispuestas a cambiar su mentalidad. Prefieren lo simple, directo y evidente sobre lo complejo, ambiguo y sutil. Los gerentes que son muy abiertos suelen tener mejor desempeño gracias a su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y a que están dispuestos a escuchar a otros que tienen puntos de vista diferentes a los suyos. ¿Cómo calificaría a Richard Branson en apertura?

Efectividad organizacional y los cinco grandes factores de la personalidad. Aunque cada factor de la personalidad representa un conjunto de rasgos relacionados, el vínculo entre la personalidad y conductas específicas suele ser más claro cuando la atención se enfoca en un solo rasgo y no en los cinco factores de una sola vez. Las organizaciones utilizan los cinco grandes factores como un aparato de evaluación para filtrar a los nuevos empleados como parte de su proceso de entrevista. Nordstrom requiere que los vendedores sean alegres, llenos de energía y que atiendan a clientes muy demandantes con una sonrisa. Por lo tanto, la extraversión, afabilidad y la estabilidad emocional son rasgos de personalidad importantes para tener éxito en Nordstrom. En Outback Steakhouse, la rotación de los empleados varía entre 40 y 60 por ciento cada año. Por medio del inventario de los cinco factores, los directivos de Outback encontraron que si reclutaban empleados que fueran extravertidos y afables, podían disminuir la rotación y aumentar la satisfacción de los clientes con sus experiencias de comidas. En forma similar, Outsourcing Solutions, una firma de cobranza, encontró que los empleados altos en meticulosidad e introversión podrían sentarse durante horas a hacer llamadas relacionadas con cuentas vencidas y permanecerían con la organización más tiempo que las personas que no tenían esos rasgos. New Horizons Computer Learning Centers también enfrentó una alta rotación hasta que descubrió que los empleados que tenían una gran meticulosidad y extraversión eran los mejores para ellos.¹⁶

Algunos individuos cuestionan estos resultados al señalar que los rasgos de personalidad de un individuo pueden sufrir un cambio. Creemos que la personalidad de alguien puede evolucionar al paso del tiempo conforme una persona se expone a nuevas experiencias y situaciones. Graduarse de la universidad, independizarse de los padres, iniciar una carrera, casarse, criar hijos, ser administrado por varios “jefes”, todo puede moldear la personalidad de un individuo. También, al examinar nuestra conducta, podemos aprender a comportarnos en forma distinta entre diferentes situaciones. ¿Se ha percatado en cómo difiere su conducta en una fiesta de Super Bowl que en el trabajo?

Autoestima

La **autoestima** es la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria. En otras palabras, las personas desarrollan, mantienen y en ocasiones modifican sus opiniones acerca de sus conductas, capacidades, apariencia y valor. Estas autoevaluaciones generales reflejan respuestas a personas y situaciones, a éxitos y fracasos, así como a las opiniones de otros. Tales autoevaluaciones son tan exactas y estables como para que, en términos generales, se puedan considerar una dimensión o rasgo básico de la personalidad. En términos de los cinco grandes factores de la personalidad, la autoestima podría ser parte del factor de la *estabilidad emocional* (véase la figura 2.3).

La autoestima afecta el comportamiento que se observa en las organizaciones y en otros marcos sociales en varios sentidos importantes. Se relaciona con la elección vocacional inicial. Por ejemplo, las personas que tienen alta autoestima asumen riesgos cuando eligen empleo, se sienten atraídas a ocupaciones de estatus elevado (por ejemplo medicina o derecho) y tienen una mayor probabilidad de elegir empleos poco convencionales o tradicionales (por ejemplo guardia forestal o piloto de avión) que las personas que tienen baja autoestima. Un estudio sobre estudiantes universitarios que buscaron empleo reveló que los que tenían alta autoestima 1) obtuvieron evaluaciones más favorables de los reclutadores, 2) estuvieron más satisfechos con la búsqueda de empleo, 3) recibieron más ofertas de empleo y 4) tenían mayor probabilidad de aceptar un empleo antes de su graduación que los estudiantes con baja autoestima.¹⁷

La autoestima también se relaciona con infinidad de conductas. Existe mayor probabilidad de que las opiniones de otros trabajadores influyan en los empleados con baja autoestima que en los que tienen alta autoestima. Los empleados con baja autoestima establecen metas más bajas para sí mismos que los empleados con alta autoestima. Es más, los empleados con alta autoestima conceden más valor a alcanzar esas metas en efecto que los empleados con baja autoestima. Es decir, las personas con alta autoestima desglosan los trabajos en tareas específicas y establecen prioridades para poder cumplir con el trabajo. Los empleados con baja autoestima son más susceptibles que los empleados con alta autoestima a ser desiduosos, padecer de estrés, conflicto, ambigüedad, mala supervisión, condiciones de trabajo deficientes y demás. En pocas palabras, la alta autoestima está positivamente relacionada con el logro y una disposición a esforzarse por cumplir con las tareas. Queda claro que la autoestima es una diferencia individual importante en términos de comportamiento en el trabajo. Tanto Richard Branson como David Neeleman parecen ser individuos con alta autoestima.

Locus de control

El **locus de control** se refiere a la medida en que las personas piensan que pueden controlar los hechos que las afectan.¹⁸ Por una parte, las personas con un alto **locus de control interno** (movidas por lo interno) consideran que su comportamiento y acciones son, sobre todo, pero no necesariamente del todo, lo que determina muchos de los acontecimientos que se presentan en su existencia. Por otra parte, las personas que tienen un alto **locus de control externo** (movidas por lo externo) consideran que lo que les ocurre se debe al azar, la suerte o a otras personas. Por lo general se considera que el locus de control forma parte del factor de la *meticulosidad* (véase la figura 2.3). ¿Cuál es su locus de control? La tabla 2.2 contiene una medición que puede utilizar para evaluar lo que piensa respecto al locus de control.

Muchas de las diferencias que existen entre las personas que piensan que son movidas por lo interno y las movidas por lo externo son importantes para explicar algunos aspectos del comportamiento en las organizaciones y en otros marcos sociales.¹⁹ Las movidas por lo interno controlan mejor su comportamiento, son más activas en el terreno político y el social y buscan información acerca de sus situaciones de forma más activa que las movidas por lo externo. Es más probable que las movidas por lo interno, en comparación con las movidas por lo externo, traten de influir o persuadir a otros y es menos probable que otros influyan en ellas. Con frecuencia las movidas por lo interno están más orientadas a los logros que las movidas por lo externo. Éstas, en comparación con las movidas por lo interno, parecen preferir un estilo de supervisión más estructurado y directivo. Como se expuso en el capítulo 1, la capacidad para administrar con efectividad en el contexto global es una competencia cada vez más importante. Los individuos con alto locus de control interno con frecuencia se adaptan con más facilidad a las asignaciones internacionales que los individuos con locus de control externo. ¿Qué calificación considera que obtendría David Neeleman en el locus de control?

Tabla 2.2

Medición del locus de control

Utilice la escala siguiente para anotar la medida en que está de acuerdo o no con cada una de estas 10 preguntas.

1 = fuertemente en desacuerdo	5 = ligeramente de acuerdo
2 = en desacuerdo	6 = de acuerdo
3 = ligeramente en desacuerdo	7 = fuertemente de acuerdo
4 = ni de acuerdo ni en desacuerdo	

- ___ 1. Por lo general, cuando consigo lo que quiero es porque me he esforzado por hacerlo.
- ___ 2. Cuando hago planes estoy casi seguro de que conseguiré que lleguen a buen término.
- ___ 3. Prefiero los juegos que entrañan algo de suerte que los que sólo requieren habilidad.
- ___ 4. Si me lo propongo, puedo aprender casi cualquier cosa.
- ___ 5. Mis mayores logros se deben más que nada a mi trabajo arduo y a mi capacidad.
- ___ 6. Por lo general no establezco metas porque se me dificulta mucho hacer lo necesario para alcanzarlas.
- ___ 7. La competencia desalienta la excelencia.
- ___ 8. Las personas a menudo salen adelante por pura suerte.
- ___ 9. En cualquier tipo de examen o competencia me gusta comparar mis calificaciones con las de todos los demás.
- ___ 10. Pienso que no tiene sentido empeñarme en trabajar en algo que es demasiado difícil para mí.

Para conocer su calificación, invierta los valores que haya escogido para las preguntas 3, 6, 7, 8 y 10 (1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). Porejemplo, si estuvo muy en desacuerdo con la pregunta 3 le habrá dado un valor de "1". Cambie este valor a "7". Invierta de esta misma manera las calificaciones de las preguntas 6, 7, 8 y 10. Ahora sume los valores de los 10 enunciados.

Su calificación: ____

Un estudio de estudiantes universitarios dio como resultado una media de 51.8 para los hombres y de 52.2 para las mujeres que contestaron este cuestionario. Cuanto más alta sea su calificación, tanto mayor será su grado de locus de control interno. Las calificaciones bajas se asocian con el locus de control externo.

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

En la figura 2.4 se muestran algunas de las relaciones importantes entre el locus de control y el desempeño en el trabajo.

Inteligencia emocional

El psicólogo Daniel Goleman dice que la inteligencia emocional (CE) es más importante, de hecho, que la inteligencia general (CI) en términos del éxito en la carrera.²⁰ La **inteligencia emocional** se refiere a lo bien que un individuo se conduce a sí mismo y la forma en que maneja a los demás, más que en lo inteligente o capaz es en términos de habilidades técnicas. Goleman sugiere que los líderes necesitan un alto coeficiente emocional para ser efectivos en sus posiciones de liderazgo. Un alto CE permite a un líder evaluar con precisión las necesidades de sus subordinados, analizar la situación y luego sugerir el curso de acción apropiado. El líder procesa esta información para adaptar sus conductas y concordar con la situación. Para evaluar su inteligencia emocional vaya a las páginas 64 y 65 y conteste el cuestionario. La inteligencia emocional incluye atributos como la conciencia de uno mismo, la empatía social, la motivación personal y las habilidades sociales.

- La **conciencia de uno mismo** se entiende como la capacidad para reconocer las emociones, las fortalezas y las limitaciones propias, así como las capacidades y la forma en que éstas afectan a otros. Las personas que tienen alta conciencia de sí mismos conocen su estado emocional, reconocen la conexión entre lo que sienten y lo que piensan, están abiertas a la retroalimentación que los demás les proporcionan respecto a cómo mejorar de manera continua y pueden tomar decisiones sólidas a pesar de las incertidumbres y las presiones. Son personas que tienen sentido del humor. ¿Cómo calificaría a Richard Branson en esta dimensión?
- La **empatía social** se refiere a la sensibilidad que permite saber qué necesitan los demás para poder desarrollarse. Las personas que tienen conciencia social de sí mismas muestran sensibi-

FIGURA 2.4

Los efectos del locus de control en el desempeño

CONDICIONES	DESEMPEÑO
Procesamiento de información El trabajo requiere un complejo procesamiento de la información y un aprendizaje complejo	Las personas movidas por lo interno tienen mejor desempeño
El trabajo es muy sencillo y fácil de aprender	Las personas movidas por lo interno no se desempeñan mejor que las movidas por lo externo
Iniciativa El trabajo requiere iniciativa y una acción independiente	Las personas movidas por lo interno tienen mejor desempeño
El trabajo requiere cumplimiento y conformidad	Las personas movidas por lo externo tienen mejor desempeño
Motivación El trabajo requiere mucha motivación y proporciona recompensas muy valiosas a cambio de un mayor esfuerzo y el pago de incentivos por mayor productividad	Las personas movidas por lo interno tienen mejor desempeño
El trabajo no requiere gran esfuerzo y faltan recompensas contingentes; la tarifa del pago por hora se determina por la negociación colectiva	Las personas movidas por lo externo tienen un desempeño al menos igual al de las movidas por lo interno.

Fuente: J. B. Miner, *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill, 1992, p. 151.

lidad, comprenden las necesidades y sentimientos de los demás, se oponen a los prejuicios y a la intolerancia, y actúan como asesores de confianza. Estas personas son muy buenas para reconocer las fortalezas, los logros y el desarrollo de otras personas. Cuando actúan como mentores ofrecen consejos oportunos en coaching y dan asignaciones que plantean un reto para las competencias de la persona.

- La **automotivación** se refiere a ser una persona orientada a los resultados y que persigue metas más allá de lo requerido. Las personas con alta automotivación fijan metas desafiantes para sí mismas y para otros, buscan la manera de mejorar su desempeño y están dispuestas a hacer sacrificios personales para poder cumplir las metas de la organización. Operan más bien con la esperanza de triunfar y no por temor al fracaso. ¿Cómo calificaría a David Neeleman en esta dimensión?
- Las **habilidades sociales** se refieren a la capacidad que tiene una persona para influir en otras. Las personas que tienen habilidades sociales efectivas son buenas para persuadir a otras de que compartan con ellas su visión, para dar un paso al frente y presentarse como líderes (sin importar el puesto que ocupen en la organización) para liderar con el ejemplo y manejar situaciones interpersonales difíciles de manera simple y directa. ¿Cómo calificaría a Richard Branson en esta dimensión?

Piense que el CE es el equivalente social del CI. En las organizaciones que están experimentando cambios con rapidez, la inteligencia emocional podría determinar quién es promovido y quién es pasado por alto o quién es despedido y quién permanece en la empresa. Los estudios han demostrado de manera consistente que, por ejemplo, las competencias asociadas con la inteligencia emocional (por ejemplo la capacidad para persuadir a otros, la capacidad para comprender a otros y demás) tienen el doble de importancia para el éxito en la carrera que la inteligencia (CI) o las competencias técnicas.²¹

El rol de la personalidad en las organizaciones

A estas alturas debe haber quedado claro que las dimensiones de la personalidad tienen implicaciones muy importantes para comprender el comportamiento. Sin embargo, los gerentes o los grupos no deben tratar de modificar la personalidad de los empleados ni de controlarla de manera directa, porque por lo general es imposible hacerlo. Incluso si ese control fuera posible, no sería ético. Por el contrario, para poder explicar algunos aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo, el reto que afrontan los gerentes y los empleados radica en entender el papel crucial que desempeña la personalidad. El conocimiento de importantes diferencias individuales proporciona a los gerentes, los empleados y los estudiosos del comportamiento organizacional información valiosa y un marco que pueden utilizar para diagnosticar acontecimientos y situaciones. Bajo cualquier medición, Starbucks está entre las empresas más exitosas del mundo. Aunque se ha escrito mucho acerca de su éxito, el papel de la personalidad del barista es crítico porque él o ella es la persona que habla con los clientes y los atiende. Se encierran en corchetes las características de la personalidad para que las identifique.²²

COMPETENCIA EN EQUIPOS

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PERSONALIDAD EN STARBUCKS



© AP Images

Cuando contrata a un barista, Starbucks busca una persona con alta autoestima, sensible a los sentimientos de los demás y que quiera participar en el éxito de todos los miembros del equipo.

Entre a cualquier Starbucks y podrá ver baristas (los asociados que toman los pedidos y preparan y sirven el café y la comida)

en su trabajo. Trabajan como una máquina bien lubricada con todos sus movimientos coordinados para atender al cliente. Estos baristas trabajan como equipo y son importantes para el éxito del establecimiento.

¿Cómo los capacita Starbucks para trabajar como equipo? Todos ellos reciben 24 horas de capacitación en la tienda y en servicio al cliente (como recibir, saludar y atender a los clientes) y habilidades de ventas básicas, así como clases de “conocimiento del café” y “preparación de la taza perfecta”. A los baristas se les enseña a anticipar las necesidades del cliente y a establecer contacto visual mientras explican con cuidado los diversos sabores y mezclas. También se les capacita en el cuidado, la operación y el mantenimiento de la maquinaria y en cómo tratarse los unos a los otros.

Uno de los principios guías en Starbucks es proporcionar un gran ambiente de trabajo y emplear a personas que se traten con mucho respeto y dignidad [estabilidad emocional]. Una encuesta de la empresa reveló que las dos principales razones por las que las personas quieren trabajar en Starbucks son “la oportunidad de trabajar con un equipo entusiasta” y “trabajar en un lugar donde siento que tengo valor” [afabilidad]. Por tanto, Starbucks busca contratar personas con alta autoestima, que sean sensibles a los sentimientos de los demás y que quieran la participación y el éxito para todos los miembros del equipo. Los baristas muy eficaces también son personas que no muestran ansiedad u hostilidad hacia los demás incluso en condiciones estresantes. Por último, Starbucks quiere socios baristas que combinen su pasión por un gran café y calidad en el servicio al cliente, que escuchen a los demás, sean confiables, organizados y que puedan enfocarse en cumplir sus tareas.

Lineamientos gerenciales

Siempre es importante comprender las diferencias de personalidad, pero el comportamiento también entraña una interacción entre la persona y la situación. En ocasiones las exigencias de la situación pueden ser tantas que provocan que las diferencias individuales tengan tan sólo una importancia relativa. Por ejemplo, si ocurriera un incendio en un edificio de oficinas, todo mundo trataría de huir de él. Sin embargo, el hecho de que todos los empleados se comporten de la misma manera no nos diría nada respecto a las personalidades de esas personas. En otras situaciones las diferencias individuales podrían explicar mucho más acerca del comportamiento.

En condiciones de trabajo normales, la personalidad de un individuo tiene un papel importante para determinar cómo se comporta en el trabajo. Sólo reflexione acerca de cómo la personalidad de Richard Branson afecta a los demás en Virgin o las características de los baristas que Starbucks busca cuando contrata a los nuevos empleados. Creemos que es necesario considerar la personalidad del individuo y las demandas del puesto para ayudarle a entender el comportamiento en las organizaciones. Cuando la personalidad de un individuo no encaja con las demandas del puesto, estará menos satisfecho y será menos productivo. Las personas que solicitan un empleo deben evaluar la compatibilidad entre sus características personales y las demandas del puesto y de la organización. Sin embargo, si todos los individuos comparten características y preferencias comunes, la organización se puede volver muy resistente al cambio. Para mantenerse competitivas a largo plazo, las organizaciones harán bien en contratar a algunas personas que no encajen en el molde. Por esta razón, en este libro siempre se utilizará esta perspectiva. Usted encontrará que muchos de los temas que se abordan, como el liderazgo, la comunicación interpersonal, el manejo del conflicto, el estrés y la resistencia al cambio analizan las *causas personales* y las *situacionales* en el caso del comportamiento organizacional correspondiente. Las dos *interactúan* para determinar el comportamiento.

ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Describir cómo influyen las actitudes en el desempeño.

Con frecuencia es muy difícil separar la personalidad y las actitudes. No se puede ver ninguna de las dos, pero sí los resultados de cada una a través del comportamiento de una persona. Las actitudes son otro tipo de diferencia individual que afecta el comportamiento del individuo en la organización. Las **actitudes** son *sentimientos, creencias y tendencias conductuales, más o menos duraderos, acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos*.²³ Las actitudes reflejan los antecedentes y las experiencias de una persona y se adoptan en razón de toda una serie de fuerzas, entre ellas sus valores personales, experiencias y personalidad. Las actitudes son importantes por tres razones. Primero, las actitudes son razonablemente estables al paso del tiempo. A menos que las personas tengan fuertes razones para cambiar, persistirán. Las personas que tienen una actitud favorable hacia comprar automóviles nacionales quizá en el futuro les gustarán los automóviles nacionales, a menos que ocurran razones importantes que los hagan cambiar sus preferencias de automóviles. Segundo, las personas mantienen actitudes que están dirigidas hacia algún objeto, puesto, supervisor, empresa o universidad. Si a un barista le gusta el café y atender a la gente, quizá no tendrá una actitud negativa en relación con trabajar como barista en Starbucks. Tercero, las actitudes influyen en el comportamiento. Es decir, las personas tienden a comportarse en formas consistentes con sus sentimientos. Si tenemos una actitud específica hacia un objeto o una persona, tendemos a formar otras actitudes consistentes hacia objetos o personas relacionados. Por tanto, para modificar la actitud de una persona, se debe modificar su comportamiento.

Componentes de las actitudes

Una persona podría tener distintas razones para elegir trabajar en una organización. Cuando ingresa a la misma cabe esperar que esa persona manifieste en forma consistente una actitud positiva hacia la organización y que le explique a otros por qué decidió incorporarse a ella, qué productos o servicios sobresalientes considera que ofrece la organización y qué grandes retos le ofrece a ella para su desarrollo profesional. Las personas suelen pensar que las actitudes son un concepto sencillo, pero en realidad éstas y los efectos que tienen en el comportamiento pueden ser muy complejos. Una actitud consta de:

- un componente *afectivo* —los sentimientos, las sensaciones, los estados de ánimo y las emociones respecto de una persona, idea, hecho u objeto

- un componente *cognitivo* —los pensamientos, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene el individuo
- un componente *conductual* —la predisposición a actuar, en función de que algo sea evaluado de forma favorable o desfavorable.

Estos componentes no existen ni operan por separado. Una actitud representa la *interacción* de las tendencias afectivas, cognitivas y conductuales de la persona en relación con algo (otra persona o grupo, un acontecimiento o un asunto). Por ejemplo, suponga que un estudiante universitario tiene una clara actitud en contra del consumo de tabaco. En una entrevista de trabajo con el representante de Oscar Mayer, descubre que esta marca es propiedad de Kraft Foods, una división de Philip Morris, importante proveedor de cigarros. Él, de repente, podría sentir un terrible desagrado por el entrevistador de la empresa (el componente afectivo). Quizá se forme una opinión negativa del entrevistador como consecuencia de las creencias y opiniones personales que él tiene respecto al tipo de persona que trabaja para una empresa así (el componente cognitivo). Incluso se podría sentir tentado a hacer un comentario desagradable al entrevistador o sin más ni más dar por terminada la entrevista (el componente conductual). Sin embargo, no es fácil prever cuál es el comportamiento que esta persona observará *en realidad*, porque ello dependerá de los diversos factores que se analizarán a continuación.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

En realidad creo que hay sólo una cosa en su vida sobre la que usted tiene control, y ésa es su actitud.

Susan Mead, socia de Jackson Walker, LLP

Actitudes clave relacionadas con el trabajo: esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización

Las personas adoptan actitudes ante infinidad de cosas. Los empleados adoptan actitudes ante su jefe, su sueldo, las condiciones de trabajo, la posibilidad de conseguir una promoción, el lugar donde se pueden estacionar, los compañeros de trabajo y muchas más. Algunas de estas actitudes son más importantes que otras porque mantienen una relación más estrecha con el desempeño. Las actitudes de esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización tienen especial importancia.

Esperanza. La esperanza *implica la fuerza de voluntad mental de la persona (su determinación) y la fuerza de sus medios (mapa de rutas) para alcanzar metas.*²⁴ No basta con desear algo, sino que la persona debe contar con los medios para hacerlo realidad. Sin embargo, todo el conocimiento y las habilidades que se necesitan para resolver un problema no servirán de mucho si la persona no tiene la fuerza de voluntad necesaria para resolverlo. Por tanto, una definición sencilla de esperanza es:

Esperanza = fuerza de voluntad + fuerza de medios para alcanzar metas.

Conteste las preguntas de la tabla 2.3 en la página 53 y ello le ayudará a entender esta definición de *esperanza*. El valor de este concepto es que se aplica a una serie de actitudes relacionadas con el trabajo. La persona que tiene una gran esperanza disfruta cuando persigue metas desafiantes y las persigue con una actitud positiva. Las personas que tienen muchas esperanzas hablan consigo mismas, diciéndose cosas como “ésta será una tarea interesante” o “estoy preparado para afrontar este reto”. La persona que tiene mucha esperanza se fija y se concentra en los comportamientos adecuados para la situación. Las personas que tienen grandes esperanzas se comprometen con los resultados positivos que desean obtener del trabajo (por ejemplo un buen desempeño) y se alejan de los resultados negativos.

Los individuos que tienen mucha esperanza establecen metas claras, imaginan sendas que les llevarán a lograrlas y encuentran motivos para seguirlas. Es probable que se caractericen por tener una alta autoestima, un locus de control interno y por mostrar las cinco dimensiones de la personalidad de meticulosidad y apertura de los cinco grandes factores. En contraste, la persona que tiene poca esperanza siente aprehensión por lo que ocurrirá. La atención de esta persona se distrae muy pronto del comportamiento relevante para la tarea y empieza a pensar cosas como “no lo estoy haciendo bien”. La persona que tiene poca esperanza empieza muy pronto a sentir una serie de emociones negativas. Quienes tienen poca esperanza son especialmente susceptibles a sentir una cantidad importante de estrés en su trabajo y diversas cuestiones las desvían con facilidad de la senda para perseguir y alcanzar sus metas. Con estas desviaciones, las personas que

Tabla 2.3

Escala de la esperanza

Lea cada enunciado con atención. En cada uno, ¿qué número le describe mejor?

1 = totalmente falso

2 = mayormente falso

3 = mayormente cierto

4 = totalmente cierto

____ 1. Persigo mis metas laborales (académicas) con enorme energía.

____ 2. Se me ocurren muchas ideas para salir de un lío.

____ 3. Mis experiencias pasadas me han preparado muy bien para el futuro.

____ 4. Existen muchas maneras para resolver cualquier problema.

____ 5. He tenido bastante éxito en la vida.

____ 6. Se me ocurren muchas maneras de conseguir las cosas de la vida que más me interesan.

____ 7. Cumpro las metas (laborales/académicas) que me fijo.

____ 8. A pesar de que otros se desanimen, sé que puedo encontrar la manera de resolver el problema.

Calificación: Sume los puntos de los ocho enunciados. Si el total es superior a 24 puntos, entonces usted es una persona que tiene esperanzas. Si su calificación es inferior a 24 puntos es probable que no tenga muchas esperanzas. Los enunciados 1, 3, 5 y 7 se refieren a la fuerza de voluntad, los enunciados 2, 4, 6 y 8 se refieren al poder de medios.

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

tienen poca esperanza piensan que nunca alcanzarán la meta que desean. Su tendencia natural es a retraerse de los amigos y a ser "solitarias". En cambio, la persona que tiene mucha esperanza considera que debe replantear el reto que produce estrés. Si la persona que tiene mucha esperanza en verdad sintiera que hay obstáculos en su camino para perseguir una meta, en lugar de llenarse de ira, conmisericordia y emociones negativas, como ocurre en el caso de los individuos que tienen poca esperanza en circunstancias similares, tratará de encontrar otra meta que satisfaga necesidades similares. Lo anterior se debe a que las personas con mucha esperanza tienen varias metas que les pueden producir felicidad. Los gerentes que tienen esperanzas pasan más tiempo con los empleados, establecen líneas de comunicación abierta con ellos y otras personas, y les ayudan a establecer metas difíciles, pero alcanzables. Las personas con mucha esperanza suelen estar más seguras de sus metas, valoran su avance en el camino para alcanzarlas, disfrutan la interacción con otras personas, se adaptan con facilidad a nuevas relaciones y se sienten menos ansiosas en situaciones estresantes que los individuos con poca esperanza.

Los gerentes pueden ayudar a los empleados a incrementar su grado de esperanza al menos de tres formas.²⁵ En primer lugar pueden ayudar a los empleados a establecer *metas* claras que tengan puntos de referencia, de modo que éstos puedan seguir el rastro del avance que han tenido para alcanzar la meta; de hecho, las metas vagas pueden reducir la esperanza porque el resultado pretendido no está claro y, por lo tanto, es difícil, por no decir que imposible, seguir el rastro del avance logrado. Los empleados que establecen metas que están un poco por encima de los niveles anteriores de desempeño aprenden a ampliar el rango de su esperanza. También aprenden mucho sobre cuáles metas son mejores para ellas. En segundo lugar, los gerentes pueden ayudar a desglosar las metas globales a largo plazo en *pequeñas submetas o pasos*. ¿Recuerda cómo aprendió a andar en bicicleta? Después de muchas caídas y bamboleos usted aprendió que cada submeta consecutiva (pedalear, encontrar el equilibrio y avanzar una cuadra sin caerse) representa un tramo. Estos pequeños pasos le proporcionaron mapas mentales positivos sobre cómo llegar a su meta: andar en bicicleta. En tercer lugar, los gerentes pueden ayudar a los empleados a encontrar la manera de *motivarse* para alcanzar sus metas personales.

Satisfacción laboral. Una actitud que interesa mucho a los directivos y a los líderes de equipos es la de la satisfacción laboral.²⁶ La **satisfacción laboral** refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. La satisfacción laboral se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo. Como el costo de reemplazar empleados

es de aproximadamente 30 o 40 por ciento de su salario, la rotación puede resultar muy cara. En forma similar, los empleados que están altamente satisfechos con sus puestos llegan a trabajar en forma regular y es menos probable que recurran a sus días de incapacidad por enfermedad.

¿A las personas les gusta su trabajo en términos generales? Aunque usted tal vez escuche en las noticias que algunos trabajadores insatisfechos se han declarado en huelga o incluso que han actuado con violencia contra sus compañeros de trabajo y/o el gerente, las personas suelen estar satisfechas con sus trabajos. Estos sentimientos, que reflejan las actitudes ante el trabajo, representan la llamada satisfacción laboral. La escasa satisfacción produce una costosa rotación de empleados, ausentismo, retardos e incluso mala salud mental. Como la satisfacción laboral es importante para las organizaciones, es necesario analizar los factores que contribuyen a ella.

La tabla 2.4 contiene una medición popular de la satisfacción laboral que utilizan las organizaciones. Mide cinco facetas de la satisfacción laboral: la satisfacción con el sueldo, la seguridad, lo social, la supervisión y el crecimiento. Tómese un minuto ahora para contestarla. Es evidente que usted estará satisfecho con algunos aspectos de su trabajo y, al mismo tiempo, insatisfecho con otros.

Tabla 2.4

Medición de la satisfacción laboral

Piense en el trabajo que tiene o en uno que haya tenido en el pasado e indique su grado de satisfacción con cada uno de los aspectos de su trabajo que se presentan a continuación utilizando la escala siguiente:

- 1 = Muy insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 3 = Un poco insatisfecho
- 4 = Neutral
- 5 = Un poco satisfecho
- 6 = Satisfecho
- 7 = Muy satisfecho

- ___ 1. La cantidad de seguridad en el trabajo que tengo.
- ___ 2. La cantidad de dinero y prestaciones que recibo.
- ___ 3. La cantidad de crecimiento personal y desarrollo que obtengo de hacer mi trabajo.
- ___ 4. Las personas con las que hablo y trabajo en mi empleo.
- ___ 5. El grado de respeto y trato justo que recibo de mi jefe.
- ___ 6. El sentimiento de logros meritorios que obtengo de hacer mi trabajo.
- ___ 7. La oportunidad que tengo de conocer a otras personas mientras estoy en mi trabajo.
- ___ 8. La cantidad de apoyo y guía que recibo de mi supervisor.
- ___ 9. El grado en que considero que es justa mi remuneración por lo que apporto a esta organización.
- ___ 10. La cantidad de pensamientos y acción independientes que puedo ejercer en mi trabajo.
- ___ 11. La seguridad que siento en cuanto a mi futuro en esta organización.
- ___ 12. La oportunidad de ayudar a otros durante mi trabajo.
- ___ 13. La cantidad de retos que tiene mi trabajo.
- ___ 14. La calidad general de la supervisión que recibo en mi trabajo.

Ahora calcule sus calificaciones para las facetas de la satisfacción laboral

Satisfacción con el sueldo:

$Q2 + Q9 = \text{___} \text{ dividido entre } 2;$

Satisfacción con la seguridad:

$Q1 + Q11 = \text{___} \text{ dividido entre } 2;$

Satisfacción con lo social:

$Q4 + Q7 + Q12 = \text{___} \text{ dividido entre } 3;$

Satisfacción con la supervisión:

$Q5 + Q8 + Q14 = \text{___} \text{ dividido entre } 3;$

Satisfacción con el crecimiento:

$Q3 + Q6 + Q10 + Q13 = \text{___} \text{ dividido entre } 4;$

Las calificaciones de las facetas van de 1 a 7. (Las calificaciones por debajo de 4 sugieren que hay espacio para el cambio.) Este cuestionario es una versión abreviada de la Encuesta Diagnóstica del Empleo, un instrumento muy usado para evaluar las actitudes que adoptan los individuos ante su trabajo.

Fuente: J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, WORK REDESIGN, © 1980. Reproducido con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Tabla 2.5**Efectos de diversos factores de trabajo en la satisfacción laboral**

FACTORES DE TRABAJO	EFFECTOS
El trabajo en sí	
Reto	El trabajo representa un reto mental para el individuo y la posibilidad de desempeñarlo con éxito le produce satisfacción.
Exigencias físicas	El trabajo que cansa no produce satisfacción.
Interés personal	El trabajo que le resulta interesante a la persona le produce satisfacción.
Estructura de recompensas	Las recompensas que son justas y que proporcionan retroalimentación exacta del desempeño producen satisfacción.
Condiciones de trabajo	
Físicas	La satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos.
Consecución de metas	Las condiciones de trabajo que propician la consecución de metas producen satisfacción.
Yo	Una buena autoestima lleva a la satisfacción laboral.
Otros en la organización	Las personas se sentirán satisfechas con sus supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener recompensas. Además, las personas estarán más satisfechas con colegas que vean las cosas de la misma manera que ellos.
Organización y administración	Las personas se sentirán satisfechas en organizaciones que cuentan con políticas y procedimientos que han sido diseñadas para ayudarles a obtener recompensas. Se sentirán insatisfechas con las funciones contrapuestas y/o ambiguas que les impone la organización.
Prestaciones	En el caso de la mayoría de los trabajadores, las prestaciones no tienen una gran influencia en la satisfacción laboral.

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

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra. Algunas fuentes importantes para muchos empleados son el reto que representa el trabajo, el interés que el trabajo tiene para ellos, la actividad física que requiere, las condiciones de trabajo, las recompensas que otorga la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc. En la tabla 2.5 se enumeran los factores del trabajo que con frecuencia están relacionados con los grados de satisfacción laboral que sienten los empleados. Éstos sugieren la importante implicación de que la satisfacción laboral se debe tomar como un resultado de la experiencia laboral del individuo. Por consiguiente, los altos grados de insatisfacción indicarán a los gerentes que hay problemas, por ejemplo, con las condiciones de trabajo, el sistema de recompensas o el papel que desempeña el empleado dentro de la organización.

Las relaciones entre la satisfacción laboral y diversas conductas en el trabajo y otros resultados que se presentan en el lugar de trabajo son de especial interés para los gerentes y los empleados. El sentido común dicta la idea de que la satisfacción laboral conduce directamente a un desempeño eficaz. (Un trabajador contento es un buen trabajador). Sin embargo, infinidad de estudios han demostrado que rara vez existe un vínculo simple y directo entre la satisfacción y el desempeño laboral.²⁷ La investigación ha demostrado que la satisfacción laboral y el desempeño en el puesto están mediados por la personalidad del individuo. Es decir, el locus de control de la persona y las características de personalidad de los cinco grandes factores afectan la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Es importante tomar en cuenta lo difícil que resulta relacionar las actitudes con el comportamiento. Por ejemplo, las personas que tienen una actitud positiva hacia su trabajo, pero que tienen una meticulosidad baja,

pueden no necesariamente trabajar en forma más ardua porque llegan tarde a trabajar, no se presentan, son desorganizados, etcétera. Las actitudes generales sirven más para predecir las conductas generales, y las actitudes específicas están más relacionadas con conductas específicas. Estos principios explican, al menos en parte, por qué las relaciones esperadas no existen. La satisfacción laboral es un conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante diversos aspectos del trabajo y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, como la preparación de un informe mensual determinado, no siempre se puede prever con base en la actitud general. Sin embargo, algunos estudios revelan que el grado general de satisfacción laboral de los empleados y el desempeño organizacional están vinculados. Es decir, las organizaciones que tienen empleados satisfechos suelen ser más efectivas que las que tienen empleados insatisfechos. Es más, la gerencia en muchas organizaciones reconoce que existe un vínculo muy importante entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados que interactúan con ellos. En la siguiente sección de Competencia para la comunicación se dan algunos ejemplos evidentes de este vínculo.²⁸

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

CREACIÓN DE ACTITUDES POSITIVAS EN THE CONTAINER STORE



© Andreas Pollok/Digital Vision/Getty Images

Los empleados nuevos en The Container Store pasan por una extensa capacitación para aprender acerca de los productos, procesos y valores.

La rotación de empleados es superior a cien por ciento en casi todas las tiendas minoristas. En contraste, sólo es de 30 por ciento en The Container Store. Consideremos cómo sus gerentes atraen y retienen a los empleados.

En fecha reciente, la revista *Fortune* y el Great Places to Work Institute, nombraron a The Container Store como uno de los 10 mejores lugares para trabajar en Estados Unidos. Las ventas de sus 39 tiendas rebasan los 500 millones de dólares. ¿Qué se toma en cuenta para la clasificación antes mencionada? El Great Places Institute utiliza cinco criterios para calificar a una empresa: 1) credibilidad— la medida en que establezca comunicaciones abiertas y sea íntegra; 2) res-

peto —el interés que manifieste por los empleados como individuos que tienen vida personal; 3) justicia —la ausencia de preferencias en la contratación y las promociones o ascensos; 4) orgullo —el buen nombre que tenga en la comunidad y 5) camaradería —el sentimiento de los empleados de que forman parte de una familia o equipo.

¿Qué calificación tiene The Container Store? En primer lugar, hace lo que dice. Cada empleado de tiempo completo recibe en su primer año de trabajo alrededor de 241 horas de capacitación (la norma en el sector minorista es de 7 horas). Todos los nuevos empleados en las tiendas, centro de distribución y en la oficina matriz (los empleados de tiempo completo y los empleados eventuales) pasan por la Semana de bases; cinco días dedicados a aprender información acerca de los productos, procesos y valores de The Container Store, más una lectura adicional de recursos humanos. Segundo, los nuevos empleados asumen horarios de trabajo regulares sólo después de haber terminado cinco días completos de capacitación. Tercero, los empleados pasan tiempo en diferentes funciones y unidades para obtener una perspectiva más amplia y aprender acerca de los desafíos estratégicos de la empresa. Cada tienda tiene un espacio al fondo del establecimiento donde se guardan los nuevos productos antes de exhibirlos. Los empleados reciben capacitación formal para aprender a exhibir estos nuevos productos y saber comunicar sus beneficios. Según Garrett Boone, presidente del consejo y Kip Tindell, director general: “nada sale al piso de ventas hasta que nuestro personal está listo para ello”. Este programa va de la mano con amplios programas de capacitación, diseñados para desarrollar las competencias individuales para diversas funciones de trabajo. Cada tienda cuenta con un “supercapacitador en ventas”. Estos capacitadores son personas

que tienen un desempeño sobresaliente en ventas, que saben cómo vender las cosas difíciles, que muestran aptitud para el liderazgo y que tienen fuertes habilidades para la comunicación y la presentación. Estas personas proporcionan de inmediato ayuda a los empleados que la solicitan, pero la empresa también fomenta que los empleados asuman la responsabilidad de su desarrollo.

The Container Store paga a sus empleados sueldos superiores al promedio de la industria. Los empleados ganan entre 50 y 100 por ciento más que los de otros minoristas, como the Gap, Sample House y Borders. Los empleados no venden con base en comisiones. En vez de eso, se utiliza un sistema de incentivos basado en equipos. La empresa es atractiva para los empleados porque ofrece turnos flexibles, lo cual permite que los estudiantes universitarios ganen algo de dinero entre clases y que las madres trabajen mientras sus hijos están en la escuela (de 9 a.m. a 2 p.m.). Algunos de los beneficios sin costo son clases de yoga tres veces por semana, lavado en seco en el sitio, masajes en silla una vez por semana, cafetería subsidiada, lavado de autos y el uso total de un centro postal

y de empaque. Según una encuesta reciente, 97 por ciento de los empleados estuvo de acuerdo con la afirmación “aquí las personas en realidad se interesan por los demás”.

Guiados por la que Boone y Tindell llaman filosofía de “haz a los otros lo que quieras que ellos te hagan a ti”, los más de 4,000 empleados de The Container Store (de los cuales 27 por ciento son personas de minorías y 60 por ciento mujeres) trabajan en un entorno que garantiza una comunicación abierta en toda la empresa. Esto incluye discusiones regulares en torno a las ventas de la tienda, las metas de la empresa y los planes de expansión. Otro principio rector es ofrecer la mejor variedad, el mejor servicio y el mejor precio. Se alienta a los empleados a brindar a los clientes el mismo trato que darían a las visitas en su casa. Boone y Tindell demuestran empatía con aquellos que deben manejar diversas exigencias de tiempo y de energía y que necesitan poner algo de orden en su vida. El equilibrio entre el trabajo y la maternidad simboliza a sus clientes, 85 por ciento de los cuales están conformados por mujeres profesionales de hogares con ingresos anuales superiores a los 100,000 dólares.

Más información acerca de The Container Store en www.containerstore.com.

Compromiso con la organización. Al igual que la satisfacción laboral, el compromiso con la organización influye en si una persona permanece en el puesto. El **compromiso organizacional** es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella.²⁹ Los empleados que permanecen con la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que trabajaron por periodos más cortos. Para los empleados a largo plazo, sólo pensar en empacar y cambiarse, es demasiado. Un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por:

- apoyo y aceptación de las metas y los valores de la organización,
- la disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización y
- un deseo por permanecer dentro de la organización.³⁰

Los empleados que se sienten muy comprometidos quizá se considerarán miembros dedicados de la organización, hablarán de ella en términos personales, como “nosotros fabricamos productos de alta calidad”. No se fijarán en fuentes menores de insatisfacción laboral y tendrán mucho tiempo de antigüedad en ella. En contraste, una persona menos comprometida verá su relación con la organización en términos menos personales (“Ellos no ofrecen un servicio de calidad”), expresará su insatisfacción con las cosas de forma más abierta y no durará mucho tiempo en la organización.

El compromiso con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. El compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no sólo al empleo. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los acontecimientos diarios lo modifiquen.

Como en el caso de la satisfacción laboral, las fuentes de compromiso con la organización varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización se determina en gran medida por sus características individuales (por ejemplo, valores culturales, personalidad y actitudes) y por la medida en que sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas. Como lo analizamos en el capítulo 1, a los empleados les gusta trabajar para John Yokoyama en el Pike Place Fish Market, en Seattle, debido a que los alienta a trabajar de manera ardua, a divertirse, a ser amables y a desarrollar actitudes positivas. Lanzar el pescado y bromear con los clientes, son prácticas que podrían no funcionar en IBM, pero

que parecen funcionar en el mercado de pescado de Yokohama. Las experiencias laborales siguen influyendo en el compromiso con la organización y muchos de los mismos factores que llevan a la satisfacción laboral también contribuyen al compromiso o la falta del mismo con la organización: la remuneración, las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, las oportunidades para avanzar y demás. Con el paso del tiempo, el compromiso con la organización tiende a ser más fuerte debido a que 1) los individuos desarrollan vínculos más profundos con la organización y sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos, 2) la antigüedad a menudo conlleva ventajas que suelen desarrollar actitudes más positivas ante el trabajo y 3) las oportunidades en el mercado de trabajo pueden disminuir con la edad, lo que provoca que los trabajadores se apeguen más a sus puestos actuales.

Objetivo de aprendizaje

4. Explicar cómo influyen las emociones en el desempeño.

MANEJO DE LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO

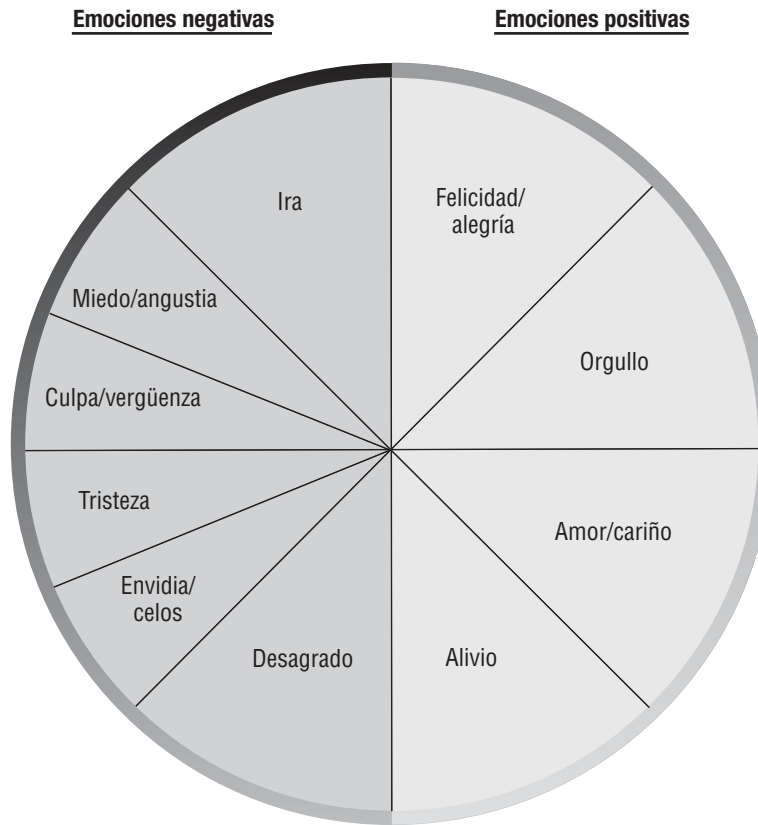
La ira, los celos, la culpa, la vergüenza, la felicidad y el alivio son sentimientos que usted con seguridad ha experimentado en las organizaciones. Estos sentimientos son parte de sus emociones. Las **emociones** son *patrones complejos de sentimientos hacia un objeto o una persona*. Todos hemos visto cómo las emociones afectan las actitudes y el comportamiento en el lugar de trabajo. Cuando realiza su trabajo, usted experimenta una diversidad de emociones durante el día. También sabe que la forma en que los empleados y los gerentes manejan sus emociones en el trabajo tiene grandes repercusiones en su productividad.³¹ Entre más emociones positivas haya, más formamos actitudes positivas hacia la organización. Las emociones positivas, como la alegría, el afecto y la felicidad, tienen muchos propósitos. Cuando los empleados experimentan estas emociones positivas tienden a pensar en forma más creativa, a buscar nueva información y experiencias, a comportarse con más flexibilidad, a tener más confianza en sus competencias y a ser más persistentes. Las emociones positivas ayudan a las personas a recuperarse de la adversidad, a vivir más años y a tener existencias más sanas. Las personas que experimentan emociones positivas, en especial durante tiempos estresantes, por lo general toleran mejor el dolor, enfrentan y se recuperan de las enfermedades más rápido y sufren menos depresiones. En contraste, las emociones negativas, como la ira, el desagrado y la tristeza, tienden a estrechar el enfoque de la persona y a limitar sus opciones para buscar alternativas. Por ejemplo, la ira suele llevar al deseo de escapar, de atacar o de vengarse y la culpa o la vergüenza pueden hacer que la persona quiera retirarse de la situación en lugar de resolver el problema de forma creativa. Las emociones negativas también tienden a producir efectos más grandes y más duraderos que las emociones positivas. Es decir, las emociones negativas tienden a permanecer más tiempo en las personas que las positivas.

En la figura 2.5 se muestra la diferencia entre las emociones positivas y las negativas. Las emociones negativas no son congruentes con la meta que usted está luchando por alcanzar. Por ejemplo, ¿cuál de las seis emociones experimentaría si reprobara el examen final de este curso o si le despidieran de su empleo? Reprobar o perder su empleo no sería congruente con su meta de llegar a la graduación o de ser percibido como un profesional bien preparado. Por otra parte, ¿cuál de las cuatro emociones positivas que se muestran en la figura 2.5 sentiría usted si se graduara con mención honorífica o si le concedieran un ascenso? Las emociones que sentiría en estas situaciones son positivas porque son congruentes con sus metas. Por tanto, las emociones se dirigen a las metas.

Las emociones positivas se han vinculado con la efectividad organizacional. Los líderes que expresan emociones positivas alientan a sus empleados también a sentir emociones positivas. Cuando las personas tienen emociones positivas es más probable que se fijen metas altas, que vean y corrijan errores, que se sientan más competentes y que tengan más capacidades para resolver problemas. En las organizaciones que en fecha reciente recortaron personal, aquellas que tenían líderes que exhibían emociones positivas incluso en tiempos tan difíciles registraron una productividad bastante más alta, de mejor calidad y menor rotación voluntaria de personal que aquellas que tenían líderes que exhibían emociones negativas. Cuando las Torres Gemelas fueron derribadas el 11 de septiembre de 2001, el gerente de un Starbucks cercano a los edificios les dijo a los empleados que podían abandonar el local para proteger su seguridad. Sin embargo, tanto ellos como los gerentes del establecimiento optaron por que-

FIGURA 2.5

Emociones positivas y negativas



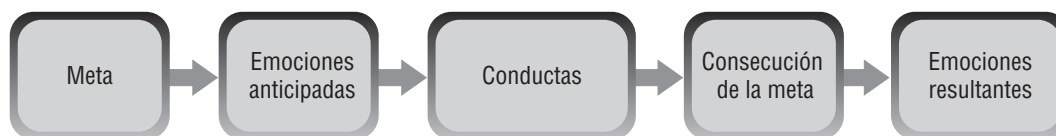
darse y literalmente jalaban al interior de la tienda a las personas perplejas que transitaban por ahí y les daban alimentos, bebidas, refugio y apoyo emocional. Como dijo un reportero: “La presencia de una crisis brinda la ocasión para que los empleadores creen más lealtad y exhiban emociones positivas de corazón”.

Un modelo de emociones

En la figura 2.6 se presenta un modelo de la forma en que las emociones afectan el comportamiento.³² El proceso empieza con una meta. Una **meta** se refiere a lo que una persona está tratando de alcanzar. Es decir, una meta es lo que usted se ha propuesto o intenta alcanzar. Un oftalmólogo tiene la meta de atender a 30 pacientes por semana. La **emoción de anticipación** es aquella que usted supone que sentirá una vez que haya logrado o no alcanzar su meta. Por ejemplo, en Sewell Automotive, de Dallas, Texas, la meta de un vendedor es vender nueve automóviles al mes. Si una persona vende entre 9 y 19 automóviles, su jefe le otorgará un reconocimiento especial (por ejemplo, flores, una ronda de golf, la elección del automóvil que conducirá el mes siguiente). Si vende más de 20 automóviles en un mes cualquiera, entonces recibirá una carta especial de Carl Sewell, un paquete de fin de semana en un hotel de la localidad con todos los gastos pagados, así como flores, golf, etc. Si vende menos de nueve automóviles al mes, recibirá coaching para mejorar sus técnicas de ventas. Si vende menos de 27 automóviles en tres meses, esa persona será despedida. El instrumento clave de la motivación es que cada vendedor pueda imaginar las emociones que sentirá al alcanzar su meta. Cuanto más deseable sea todo lo que implique alcanzarla, tanto más intensas serán las emociones que se anticipen por el hecho de

FIGURA 2.6

El papel de las emociones en el desempeño



llegar a esa meta en el futuro. Jenny Craig, Weight Watchers y otras organizaciones dedicadas a las dietas piden a las personas que escriban las emociones que anticipan que sentirán cuando lleguen al peso que se han fijado como meta. Un estudio reveló que las personas que anticiparon sentir emociones positivas (por ejemplo, me sentiré emocionada, encantada, etcétera) perdieron más peso que las que no anticiparon esas emociones positivas.

Si las emociones que se anticipan son tan intensas como para motivar a una persona, ésta observará esos comportamientos para poder alcanzar su meta. Es decir, la persona tendrá que preparar un plan, esbozar las conductas que necesita para cumplir su plan y hacer un esfuerzo por mostrar esas conductas. Volvamos a nuestro ejemplo de la dieta, si las personas son capaces de imaginar las fuertes emociones positivas que sentirán cuando alcancen su peso meta, entonces tendrán que comportarse de manera que les permita llegar a esa emoción positiva. Es decir, tendrán que hacer ejercicio y seguir una dieta. Estas dos conductas están ligadas a la pérdida de peso. Como se muestra en la figura 2.6, la consecución de la meta es el paso siguiente. ¿Alcanzaron su meta? ¿Sí o no? En caso afirmativo, experimentarán emociones positivas, de lo contrario, experimentarán emociones negativas. En el caso del plan para hacer dieta, los investigadores encontraron que las personas que podían anticipar emociones positivas al alcanzar su meta tenían más probabilidades de seguirla bien y hacer ejercicio y, por tanto, de alcanzar su meta, que las personas que no observaban estas conductas.

Un domingo cualquiera, el Magnolia Café, en Austin, Texas, está lleno de clientes ruidosos. Los clientes esperan afuera para encontrar mesa y el estacionamiento es limitado. Un cliente pide un menú y algo de agua porque ha estado esperando ya por algún tiempo y el mesero le grita: “Si quiere un servicio rápido, vaya a McDonald’s”. Para un cliente nuevo, este tipo de conducta grosera es inusual. Pero el Magnolia Café es un lugar donde tanto los clientes como los meseros pueden actuar según sus emociones. Los clientes van al Magnolia Café a ser “insultados” y a ser tratados en forma “grosera” y por lo general así es como los tratan. Esos exabruptos emocionales son inusuales porque se espera que los empleados manejen sus emociones en el lugar de trabajo. En la cadena de los hoteles Ritz-Carlton, a los empleados se les dice que deben sonreír y guardarse sus emociones negativas en todo momento.

Hay diferencias transculturales en la muestra de las emociones. La mayoría de los administradores japoneses creen que es inapropiado ponerse emocional al momento de hacer negocios, en comparación con el 40 por ciento de los estadounidenses, 34 por ciento de los franceses y 29 por ciento de los italianos. Por ejemplo, los italianos tienen una mayor probabilidad de aceptar a las personas que muestran sus emociones en el trabajo, mientras que esto sería considerado una grosería en Japón. En el siguiente recuadro de Competencia transcultural se ilustra cómo las empresas enseñan en Japón a los empleados a mostrar las emociones apropiadas.³³

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

EMOCIONES EN JAPÓN

Hiroshi Leyoshi y otros asistentes de la estación de gasolina se reúnen para una sesión de capacitación de tres horas para un aprendizaje sobre cómo sonreír. “Es fácil decir que usted debe sonreír a los clientes”, dice Leyoshi, un asistente de gasolina de 39 años, después del seminario. “Pero para ser honesto, todo depende de cómo me sienta en ese momento”. Leyoshi no es la única persona que tiene problemas para sonreír a los clientes.

En la cultura japonesa, ocultar las emociones personales se considera una virtud, porque la falta de expresión minimiza el conflicto y evita llamar la atención hacia el individuo. Tomoko Yoshida es un experto en capacitación de relaciones con los clientes que trabaja en Sheraton Hotels en Japón. Enseña a los empleados del hotel a no mostrar nunca sus emociones mientras hablan con un huésped. En particular, incluso si el empleado está molesto, se les instruye a no señalar nunca con el dedo. Señalar se considera grosero. El uso de la mano completa muestra más esfuerzo y se considera más educado y de estilo de negocios. En forma similar, si un cliente está sentado en un restaurante y el mesero eleva su voz, señala al cliente que el mesero quiere que el cliente se vaya, y ya no es bienvenido.

Yoshida también instruye a los botones a no utilizar sus pies para cerrar una puerta o mover las maletas o juguetes de un cliente, incluso si el botones está molesto. ¿Por qué? Porque en Japón las personas creen que el suelo es para caminar con los zapatos. Cuando van a casa se los quitan, porque no quieren mezclar el suelo externo con el interno.

Yoshikihiko Kadokawa, autor de *The Power of Laughing Face*, encontró que incluso en la cultura japonesa los empleados más amigables en algunas de las tiendas minoristas más grandes de Japón consistentemente consiguen las ventas más altas. Su investigación reveló que los vendedores sonrientes reportaron 20 por ciento más ventas que los vendedores no sonrientes.

McDonald's Corporation está utilizando las técnicas de Kadokawa para filtrar a los solicitantes. La empresa filtra y evita a las personas con rostro de póker. Cuando la empresa les pide que describan una experiencia agradable, los solicitantes que no sonríen e indican que encuentran placer en lo que analizan, no son contratados. McDonald's quiere que todos sus empleados proporcionen el servicio amigable al precio que se afirma en su menú: “Sonrisas 0 yen”.

Lineamientos gerenciales

Consideremos siete formas en las que los gerentes pueden crear emociones positivas en su organización:

- Exprese con regularidad emociones positivas (gratitud, generosidad, optimismo, confianza) en el trabajo. Inicie las juntas con palabras sinceras de agradecimiento. Recuerde que las emociones positivas son contagiosas, sobre todo si las expresan los supervisores directos y los líderes de las organizaciones.
- Una regla de sentido común es que el número de comunicaciones positivas enviadas por el administrador debe ser superior al número de comunicaciones negativas en una proporción de 5:1, si la intención es que el empleado tenga emociones positivas en el trabajo.
- Tenga gestos inesperados de amabilidad y acérquese a otros cuando menos lo esperan. Cuando usted muestra emociones y comportamientos positivos que salen de lo normal, entonces el elemento de sorpresa y el valor se convierten en un poderoso ejemplo para otros, refuerza la confianza que la gente tiene en usted y se torna en un modelo a seguir.
- Ayude a las personas a dar un significado positivo a su existencia diaria en el trabajo. Apoye a los empleados a ver cómo su trabajo contribuye a un bien mayor y a qué personas están ayudando con sus esfuerzos.

- Proporcione oportunidades para que las personas se ayuden entre sí y para que expresen gratitud por la ayuda que reciben de otros.
- Festeje los pequeños logros, de modo que los empleados tengan siempre la sensación de triunfo y sientan las emociones positivas asociadas a él.
- Cuando se presente una crisis permita que los empleados experimenten y expresen lo que sienten, que se crezcan ante la ocasión y que encuentren los recursos y la fuerza que nunca sospecharon que tenían.³⁴

RESUMEN

1. Explicar las fuentes básicas de los determinantes de la personalidad.	La personalidad es el conjunto de características y rasgos relativamente estables de una persona que explican patrones consistentes de comportamiento en diversas situaciones. Toda persona es igual a otras en algunos sentidos, pero en otros es única. La herencia genérica y el entorno determinan la personalidad de un individuo. Las experiencias ocurren en el marco del contexto biológico, físico y social del individuo y son modificadas por la cultura, la familia y otros grupos a los que pertenece la persona. Repasamos cinco valores culturales básicos (individualismo y colectivismo, distancia al poder, evasión de la incertidumbre, orientación al rol de género y la orientación a largo plazo) que influyen en el desarrollo de la personalidad de un individuo.
2. Identificar algunos rasgos de la personalidad que afectan el comportamiento.	La personalidad de un individuo puede ser discreta por un conjunto de factores conocido como los cinco grandes factores de la personalidad. En concreto, estos factores de la personalidad describen el grado de estabilidad emocional, afabilidad, extraversión, meticulosidad y apertura. Esperamos que haya aprovechado la oportunidad para evaluar su perfil en términos de los cinco grandes factores de personalidad en la tabla 2.1. Muchas dimensiones específicas de la personalidad, entre las que se incluye la autoestima, el locus de control y la inteligencia emocional, están muy relacionadas con el comportamiento y los resultados laborales. Además, para poder comprender el comportamiento organizacional es importante entender las interacciones que ocurren entre la persona y la situación.
3. Explicar cómo influyen las actitudes en el desempeño.	Las actitudes son patrones de los sentimientos, las creencias y las tendencias conductuales que se asumen ante personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos. Las actitudes tienen componentes afectivos (sentimientos, emociones), cognitivos (creencias, conocimiento) y conductuales (predisposición a actuar de una manera determinada). La relación entre las actitudes y la conducta no siempre está clara, a pesar de que exista una importante conexión entre ellas. Repasamos la forma en que las actitudes de esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización, afectan el comportamiento en muchas organizaciones.
4. Explicar cómo influyen las emociones en el desempeño.	Los empleados muestran una variedad de emociones a lo largo del día. Algunas de ellas son positivas y llevan a un desempeño más efectivo, mientras que otras son negativas y llevan a un mal desempeño. También hablamos de la forma en que las emociones influyen en la productividad de los empleados.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Actitudes	Diferencias individuales
Afabilidad	Distancia al poder
Apertura	Emociones
Autoestima	Emociones de anticipación
Automotivación	Empatía social
Colectivismo	Esperanza
Compromiso con la organización	Estabilidad emocional
Conciencia de sí mismo	Evasión de la incertidumbre

Extraversión
Habilidades sociales
Individualismo
Inteligencia emocional
Locus de control
Locus de control externo
Locus de control interno

Meta
Meticulosidad
Orientación a largo plazo
Orientación al rol de género
Personalidad
Rasgos de personalidad
Satisfacción laboral

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Visite el sitio web de Virgin (www.virgin.com) y dé un clic en el icono de Jobs (empleos). Luego dé un clic en la opción “What we are like” (cómo somos). Por medio de las dimensiones que se encuentran en el perfil de personalidad de los cinco factores, ¿cómo concuerdan las descripciones del puesto con la personalidad de Richard Branson?
2. ¿Cómo puede influir una cultura en el desarrollo de la personalidad de un individuo? ¿Qué dimensiones culturales parecen tener mayor influencia en este proceso de desarrollo?
3. ¿Qué influencias en el desarrollo de la personalidad le parecen más importantes? Explique su respuesta.
4. Por medio de los cinco grandes factores de la personalidad, describa la personalidad de a) un miembro cercano de la familia y b) una persona con la que usted haya trabajado. ¿De qué manera esos factores afectaron su comportamiento hacia ellas?
5. Identifique un factor específico de la personalidad que le parezca particularmente interesante. Piense en su trabajo o en otras experiencias de algún caso cuando este factor haya parecido muy relacionado con su comportamiento o el de esa persona.
6. ¿Puede una persona modificar su actitud sin modificar su comportamiento? Proporcione un ejemplo.
7. Describa cómo podría desarrollar su actitud personal de esperanza para mejorar su desempeño.
8. Don Tuttle, presidente de Top Gun Ventures, cree que los trabajadores satisfechos son más productivos que los trabajadores menos satisfechos. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con él? Explique.
9. Piense en una organización para la cual haya trabajado. ¿Qué factores parecían influir en su compromiso hacia esa organización?
10. ¿Cómo puede utilizar el modelo de las emociones para mejorar su desempeño?

EJERCICIOS

Ejercicio: Competencia personal

¿Cuáles son sus valores culturales?³⁵

Instrucciones

1. En el siguiente cuestionario indique el grado de acuerdo o desacuerdo al que está con cada enunciado. Por ejemplo, si está **muy de acuerdo** con un enunciado en particular, anote un 5 junto a ese enunciado.

1 = Muy en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Muy de acuerdo

Preguntas

1. Es importante tener los requerimientos del puesto y las instrucciones con detalle para que los empleados siempre sepan lo que se espera de ellos. 1 2 3 4 5
2. Los gerentes esperan que los empleados sigan las instrucciones y los procedimientos de forma precisa. 1 2 3 4 5
3. Las normas y regulaciones son importantes porque informan a los empleados acerca de lo que la organización espera de ellos. 1 2 3 4 5
4. Los procedimientos operativos estándar son útiles para los empleados en el puesto. 1 2 3 4 5
5. Las instrucciones para completar las tareas del puesto son importantes para los empleados en el trabajo. 1 2 3 4 5
6. El bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales. 1 2 3 4 5
7. El éxito de grupo es más importante que el éxito individual. 1 2 3 4 5
8. Ser aceptado por los miembros del grupo de trabajo es muy importante. 1 2 3 4 5
9. Los empleados sólo deben perseguir sus metas después de considerar el bienestar del grupo. 1 2 3 4 5
10. Los gerentes deben alentar la lealtad del grupo, incluso si se ven afectadas las metas individuales. 1 2 3 4 5
11. Se debe esperar que los individuos hagan sus metas a un lado con el fin de beneficiar el éxito del grupo. 1 2 3 4 5
12. Los gerentes deben tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a los subordinados. 1 2 3 4 5

- ___ 13. Los gerentes deben usar con frecuencia la autoridad y el poder cuando tratan con los subordinados. 1 2 3 4 5
- ___ 14. Los gerentes rara vez deben pedir las opiniones de los empleados. 1 2 3 4 5
- ___ 15. Los gerentes deben evitar los contactos sociales fuera del trabajo con los empleados. 1 2 3 4 5
- ___ 16. Los empleados no deben estar en desacuerdo con las decisiones gerenciales. 1 2 3 4 5
- ___ 17. Los gerentes no deben delegar tareas importantes a los empleados. 1 2 3 4 5
- ___ 18. Los gerentes deben ayudar a los empleados con sus problemas familiares. 1 2 3 4 5
- ___ 19. La gerencia debe ver que los trabajadores tengan vestido y alimentación adecuados. 1 2 3 4 5
- ___ 20. Los gerentes deben ayudar a los empleados a solucionar sus problemas personales. 1 2 3 4 5
- ___ 21. Los gerentes deben asegurarse de que a todos los empleados se les brinden cuidados médicos. 1 2 3 4 5
- ___ 22. La gerencia debe ver que los hijos de los empleados tengan una educación adecuada. 1 2 3 4 5
- ___ 23. La gerencia debe brindar asesoría jurídica a los empleados que tengan problemas con la ley. 1 2 3 4 5
- ___ 24. La gerencia debe cuidar de los empleados como si fueran sus hijos. 1 2 3 4 5
- ___ 25. Las reuniones por lo general son más eficaces cuando son dirigidas por un hombre. 1 2 3 4 5
- ___ 26. Es más importante para los hombres tener una carrera profesional de lo que lo es para las mujeres. 1 2 3 4 5
- ___ 27. Los hombres por lo general solucionan los problemas con un análisis lógico; las mujeres por lo general lo hacen con la intuición. 1 2 3 4 5
- ___ 28. Solucionar los problemas organizacionales por lo general requiere de un enfoque activo y contundente típico de los hombres. 1 2 3 4 5
- ___ 29. Es preferible tener a un hombre en una posición de alto nivel que a una mujer. 1 2 3 4 5

Interpretación

1. El cuestionario mide cada una de las cinco dimensiones culturales. Su puntuación puede ir desde 5 hasta 35. Los números en paréntesis que siguen al título del valor son los números de las preguntas. Sume las puntuaciones de estas preguntas para llegar a su puntuación total para cada valor cultural. Entre más alta sea su puntuación, más demuestra ese valor cultural.

Valor 1: Evasión de la incertidumbre (1, 2, 3, 4, 5). Su puntuación _____. Una puntuación alta indica una cultura en la que las personas con frecuencia tratan de hacer predecible el futuro al seguir las normas y regulaciones muy de cerca. Las organizaciones tratan de evitar la incertidumbre al crear reglas y rituales que dan la ilusión de estabilidad.

Valor 2: Individualismo-colectivismo (6, 7, 8, 9, 10 y 11). Su puntuación _____. Una puntuación alta indica colectivismo o una cultura en la que las personas creen que el éxito del grupo es más importante que el logro individual. La lealtad con el grupo viene antes de todo lo demás. Los empleados son leales y emocionalmente dependientes de su organización.

Valor 3: Distancia al poder (12, 13, 14, 15, 16, 17). Su puntuación _____. Una puntuación alta indica una cultura en la que las personas creen en la distribución desigual del poder entre los segmentos de la cultura. Los empleados temen estar en desacuerdo con sus jefes y éstos rara vez les piden su opinión.

Valor 4: Orientación a largo plazo (18, 19, 20, 21, 22, 23, 24). Su puntuación _____. Una puntuación alta indica una cultura en la que las personas valoran la persistencia, la austeridad y el respeto por la tradición. Se espera que los empleados jóvenes obedezcan las órdenes que les dan los mayores y que retrasen la satisfacción de sus necesidades materiales, sociales y emocionales.

Valor 5: Orientación al rol de género (25, 26, 27, 28, 29). Su puntuación _____. Una puntuación alta indica masculinidad o una cultura en la que las personas valoran la adquisición de dinero y otras cosas materiales. Se ve a los gerentes exitosos como agresivos, duros y competitivos. Las ganancias, el reconocimiento y el avance son importantes. La calidad de vida y la cooperación no son tan valoradas.

Ejercicio: Competencia personal

¿Cuál es su coeficiente de inteligencia emocional?³⁶

La *inteligencia emocional* es una diferencia individual que ha despertado mucho interés en tiempos recientes. Usted puede evaluar su CE (coeficiente emocional) por medio de la escala siguiente.

Instrucciones:

Por medio de una escala de 1 a 4, donde 1 = muy en desacuerdo, 2 = un poco en desacuerdo, 3 = un poco de acuerdo y 4 = muy de acuerdo, conteste los 32 enunciados.

- ___ 1. Sé cuándo hablarle a otros de mis problemas personales.

- ___ 2. Cuando encuentro obstáculos recuerdo ocasiones anteriores en las que encontré obstáculos similares y los pude superar.
- ___ 3. Espero que casi todo aquello que hago me salga bien.
- ___ 4. Es fácil para las personas confiar en mí.
- ___ 5. Encuentro fácil entender los mensajes no verbales que envían otras personas.
- ___ 6. Algunos de los hechos más importantes de mi existencia me han llevado a reconsiderar qué cosas son importantes y cuáles carecen de importancia.

- ____ 7. Cuando cambia mi estado de ánimo puedo ver nuevas posibilidades.
- ____ 8. Las emociones son una de las cosas que hacen que la vida valga la pena.
- ____ 9. Cuando experimento emociones soy conciente de ellas.
- ____ 10. Espero que pasen cosas buenas.
- ____ 11. Me gusta compartir mis emociones con otras personas.
- ____ 12. Cuando siento una emoción positiva, sé cómo hacer que perdure.
- ____ 13. Arreglo eventos que otros disfrutan.
- ____ 14. Busco desarrollar actividades que me hacen feliz.
- ____ 15. Estoy consciente de los mensajes no verbales que envío a otros.
- ____ 16. Me presento de manera que produzca una buena impresión en los demás.
- ____ 17. Cuando estoy de buen humor se me facilita resolver problemas.
- ____ 18. Si observo las expresiones faciales puedo reconocer las emociones que están sintiendo otros.
- ____ 19. Sé por qué cambian mis emociones.
- ____ 20. Cuando estoy de buen humor puedo encontrar nuevas ideas.
- ____ 21. Tengo control sobre mis emociones.
- ____ 22. Reconozco con facilidad mis emociones cuando las experimento.
- ____ 23. Me motivo al imaginar que las tareas que haré tendrán buen resultado.
- ____ 24. Felicito a otras personas cuando han hecho bien las cosas.
- ____ 25. Estoy consciente de los mensajes no verbales que envían otras personas.
- ____ 26. Cuando otra persona me habla de un hecho importante de su vida casi siempre siento como si yo mismo lo hubiera vivido.
- ____ 27. Cuando siento que mis emociones cambian suelo encontrar nuevas ideas.
- ____ 28. Cuando afronto un reto por lo general me crezco ante la situación.
- ____ 29. Con sólo ver a otros sé lo que están sintiendo.
- ____ 30. Cuando otros están deprimidos me gusta ayudarles a que se sientan mejor.
- ____ 31. Aprovecho cuando estoy de buen humor para tratar de superar obstáculos.
- ____ 32. Sé cómo se sienten las personas con escuchar su tono de voz.
2. Sume sus respuestas a las preguntas 4, 15, 18, 25, 29 y 32. Anote el total en este espacio _____. Ésta es su calificación de *empatía social*.
3. Sume sus respuestas a las preguntas 2, 3, 9, 10, 16, 21, 28 y 31. Anote el total en este espacio _____. Ésta es su calificación sobre *automotivación*.
4. Sume sus respuestas a las preguntas 5, 11, 13, 24, 26 y 30. Anote el total en este espacio _____. Ésta es la calificación de sus *habilidades sociales*.

Análisis e interpretación

Goleman dice que cuánto más alta sea su calificación en cada una de estas cuatro áreas, tanto más inteligente emocionalmente será usted. Las personas que tienen una calificación alta (superior a 36) en conciencia de sí mismo reconocen sus emociones y los efectos que éstas tienen en otros, evalúan con exactitud sus fortalezas y limitaciones y tienen un fuerte sentido de su valía personal y sus capacidades.

Las personas que tienen una calificación alta (superior a 18) en *empatía social*. Son pensativas y toman en consideración y pondera los sentimientos de otros junto con otros factores al tomar decisiones. Son buenas para comprender a otros, para tener un interés activo en sus inquietudes y establecer empatía con ellos y para reconocer las necesidades laborales que tienen los demás.

Las personas que tienen una calificación alta (superior a 24) en *automotivación* pueden controlar bien sus emociones y sus impulsos disruptivos, mantienen estándares de integridad y honestidad, son meticulosas, adaptan sus conductas a las situaciones cambiantes y las guían de acuerdo con sus normas internas de excelencia. Es decir, estas personas siempre quieren hacer las cosas mejor y buscar retroalimentación de los demás acerca de su desempeño. Son apasionados con su trabajo.

Las personas que tienen una calificación alta (superior a 18) en *habilidades sociales* sienten las necesidades de desarrollo de los demás, inspiran y lideran a los grupos, envían mensajes claros y convincentes, establecen relaciones interpersonales efectivas y trabajan bien con los demás para alcanzar metas compartidas. Construyen vínculos eficaces entre las personas. Con frecuencia, parecen socializar con los compañeros de trabajo, pero en realidad están trabajando en construir relaciones sólidas en el trabajo.

Preguntas

1. Utilice el CE para describir a un amigo. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de esta persona?
2. ¿EL CE es genético o está moldeado por la experiencia?

Puntuación:

1. Sume sus respuestas a las preguntas 1, 6, 7, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 22, 23 y 27. Anote el total en este espacio _____. Ésta es la calificación de la conciencia de sí mismo.

Percepciones y atribuciones

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

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



Aprender de la experiencia

THIA BREEN, PRESIDENTA DE ESTÉE LAUDER AMERICAS AND GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

Como graduada de la Universidad de Minnesota, Breen tomó un puesto en Marshall Field en el departamento de juguetería. Era un departamento de dos personas y su trabajo era almacenar los juguetes, una actividad físicamente demandante. Cuando un camión llegaba al puerto de carga, ella tenía que descargar el contenido y moverlo a los anaqueles. Después de seis meses, su departamento se convirtió en el mejor de la tienda y ella quería algún reconocimiento. La mujer para la que trabajaba era callada y no decía nada cuando Breen pedía una promoción. Al no sentirse satisfecha, Breen acudió con el gerente de recursos humanos, quien le dijo “nadie es promovido fuera de ese departamento. La mujer para la que usted trabaja, no otorga promociones. Nunca.” Luego, agregó “de cualquier forma, creo que usted será despedida”. Breen estaba sorprendida y le preguntó por qué, al señalar que las cifras en ese departamento se habían ido a la alza. Su respuesta fue: “Usted no le agrada a las mujeres de la oficina regional. La decisión se ha tomado”.

En el momento en que se preparaba para dejar la tienda, el gerente le preguntó cuánto sabía de cosméticos. En lugar de responder, “no mucho”, dijo “sé que puedo aprender todo lo que tengo que saber en tres meses”. Ella había aprendido su primera lección al trabajar para corporaciones: “Habrán ocasiones en las que la vida es injusta, pero navegar por esas situaciones será lo más importante que puedes hacer”.

Continuar su trabajo en Marshall Field pronto significó reubicarse en Los Ángeles. Su nueva asignación era organizar a los equipos de ventas para vender cosméticos de Clinique. Fue durante esa asignación que ella aprendió sus siguientes dos lecciones administrativas. Aprendió que el éxito era formar un equipo de alto desempeño. Trabajar con personas apasionadas por un producto era una parte importante de formar un equipo. La pasión de su equipo era ayudar a sus clientes a obtener una piel espectacular por medio de productos excelentes y un gran servicio. Aprender cómo permitir que otras personas se lleven el crédito por el éxito fue una lección valiosa. Al recordar cómo la trataron

Thia Breen ha descrito tres factores críticos que le han permitido avanzar a una de las posiciones más poderosas en el mercado minorista: “las personas, la pasión y el desempeño”.

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

Thia Breen, presidenta de Estée Lauder Americas and Global Business Development

EL PROCESO DE PERCEPCIÓN

Competencia transcultural

Feng shui en Singapur

SELECCIÓN PERCEPTUAL

Competencia para la comunicación

Justo mi tipo

LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS

Competencia personal

Cómo hacer negocios en los países árabes

ERRORES DE PERCEPCIÓN

ATRIBUCIONES: POR QUÉ LAS PERSONAS SE COMPORTAN COMO LO HACEN

Competencia ética

Sanjay Kumar

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

El proceso de la percepción

Caso

Competencia personal

John Kerner

Más información acerca de Thia Breen en www.esteelauder.com.

en el departamento de juguetería, ella estaba determinada a nunca permitir que una persona pasara por eso. Por tanto, proporcionó a los miembros del equipo una retroalimentación honesta y directa y los dejó saber lo que hacían bien y lo que necesitaban mejorar. Ella cree que “lo bien que trabajes con las personas, construirá o destruirá tu carrera”.

Luego de diversos movimientos más en su carrera, la atrajeron a Estée Lauder. Como presidenta y directora de desarrollo de negocios globales de Lauder, ella reflexiona que su carrera ha sido trabajo puro y nada más. Aunque ella no

trabaja siete días a la semana, sus viajes globales a lugares como Dubai, Japón, Corea, París y Londres son agotadores. Ella sabe que su competencia en la industria de cosméticos ya no es local y que Estée Lauder y otras empresas necesitan deshacerse del enfoque “unitalla”. El mercado de Asia es enorme, pero las mujeres asiáticas tienen necesidades distintas a las americanas o las europeas. “Construir un capital de marca a través de las decisiones estratégicas y formar equipos y sociedades” es de lo que se trata el trabajo de Breen.¹

En el caso de Aprendizaje a partir de la experiencia se ilustra que la forma en que un gerente percibe a sus empleados ejerce una importante influencia en el comportamiento de éstos. Las personas no siempre basan sus comportamientos en las cosas como *son* en realidad, sino que más bien los fundamentan en la forma en que ellas las *perciben*. La creencia del gerente de recursos humanos de que “nadie es promovido fuera de ese departamento” influyó en la forma en que respondió a la solicitud de Breen de una promoción. Este tipo de percepción mantiene vivos los estereotipos acerca de los departamentos y de las personas.

En este capítulo se hablará de la importancia que tienen la *percepción* y la *atribución*. Se comenzará por describir el proceso de percepción. A continuación se estudiarán los factores internos y externos que influyen en la percepción, la forma en que las personas organizan sus percepciones, el proceso de *percepción de las personas* y algunos errores que cometen en ese proceso. Por último, se abordarán las atribuciones que hacen las personas para explicar sus conductas y las de los demás.

Objetivo de aprendizaje

1. Describir los elementos principales del proceso de percepción.

EL PROCESO DE PERCEPCIÓN

Como lo aprendió de las experiencias de Thia Breen, si los gerentes no perciben a las personas y su desempeño con precisión, estas percepciones imprecisas se utilizarán como la base para sus juicios. Como lo descubrió Thia Breen, es la *percepción* de la realidad y no la realidad, lo que influye en el comportamiento. La **percepción** es el proceso que siguen las personas para seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información que les llega del mundo que las rodea. Los empleados están expuestos constantemente a una diversidad de información, la cual se procesa en la mente de una persona y se organiza para formar conceptos relacionados con lo que se siente o se experimenta. ¿Qué sucede cuando Tina Potter quiere comprar un brillo labial de Estée Lauder? Antes de comprarlo toca el producto, observa su tamaño y forma, lo huele y trata de ver cómo se ve antes de adquirirlo. Su mente procesa toda esta información y le ayuda a formar ideas y actitudes acerca del brillo labial. Ella reúne esta información al utilizar sus tres sentidos: tacto, vista y olfato. Esto representa el proceso psicológico mediante el cual las personas toman información de su entorno y la aplican para dar sentido a sus mundos.²

Las palabras clave de la definición de percepción son *seleccionar* y *organizar*. Distintas personas suelen percibir una misma situación de manera diferente, tanto en términos de lo que seleccionan en su percepción como de la forma en que organizan e interpretan aquello que han percibido. En la figura 3.1 se resumen los elementos básicos de este proceso de percepción, desde la observación inicial hasta la respuesta final.

Todas las personas ponen atención selectiva en algunos aspectos del entorno e ignoran selectivamente otros. Por ejemplo, cuando los compradores entran al estacionamiento de un 7-Eleven, ¿cuáles serán los objetos del entorno a los que presten atención y cuáles los que ignorarán? ¿Qué observan? Una tienda de conveniencia bien iluminada, áreas limpias para

FIGURA 3.1

El proceso de percepción



servir gasolina, dispensadores bien surtidos de toallas de papel con esponjas para limpiar los parabrisas, etcétera, son objetos que una persona puede notar cuando llega a una línea de gasolina en una tienda de conveniencia. Podrían ignorar las señales de un café recién hecho o el precio de una Coca-Cola. El proceso de selección de una persona incluye factores internos y externos. Es decir, un complejo conjunto de factores, algunos de ellos del contexto interior del individuo (actitudes) y otros del exterior, se combinan para determinar qué será lo que percibe una persona. En breve se explicará este importante proceso con mayor detenimiento.

El individuo organiza los estímulos que ha seleccionado en forma de patrones significativos. La manera en que las personas interpretan lo que perciben también es muy variable. El ejercicio de final de capítulo, llamado *El proceso de percepción*, le permitirá conocer el nivel actual de sus habilidades de percepción. Por ejemplo, las personas pueden interpretar que mover la mano de un lado a otro es un gesto amable o una amenaza, según las circunstancias

y su estado mental. En las organizaciones, los gerentes y los empleados deben reconocer que las percepciones de los hechos y las conductas varían de una persona a otra y que podrían ser imprecisas.

Como se indica en la figura 3.1, la forma en que las personas interpreten su entorno afectará sus respuestas. Todas las personas seleccionan y organizan las cosas de diferente manera y eso explica por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. En otras palabras, las personas con frecuencia perciben las mismas cosas de diferentes maneras y sus comportamientos dependen, en parte, de sus percepciones.

Los gerentes no deben pasar por alto la forma en que las personas seleccionan, organizan e interpretan lo que perciben para darle sentido a sus entornos. El siguiente recuadro de Competencia transcultural habla de cómo los gerentes de la ciudad de Singapur utilizaron los conceptos del feng shui para diseñar su ciudad. Feng shui *es la creencia de que el espacio debe estar en armonía con su entorno*.³ En forma literal, *feng* significa “viento” y *shui* “agua”. El feng shui se desarrolló hace miles de años en una aldea de China. Los aldeanos estudiaron las formaciones de tierra y las formas en que el viento y el agua trabajaron juntos para ayudarlos a sobrevivir. Con el paso del tiempo el feng shui se desarrolló y fue utilizado por los emperadores para asegurar sus éxitos. De acuerdo con los expertos en feng shui, cuando se crea un arreglo armonioso entre el viento y el agua, el individuo o la organización prospera y la calidad de vida mejora. Asimismo, de acuerdo con Tan Khoo Yong, maestro de feng shui, este balance se puede lograr al equilibrar el flujo magnético en el que la gente vive. Nortel, una compañía canadiense de telecomunicaciones, diseñó su casa matriz por medio de los conceptos del feng shui, como lo hizo Best Buy de Minneapolis, Minnesota. De acuerdo con el feng shui, lo que se percibe puede ser sutil e influye en gran medida en las percepciones y en las conductas.⁴

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

FENG SHUI EN SINGAPUR



Al diseñar las instalaciones, las empresas en Singapur utilizan los principios del feng shui, como mover las fuentes al frente de un edificio.

Singapur tiene la reputación de ser una ciudad inmaculada. Como la goma de mascar era un problema en los trenes subterráneos, los funcionarios prohibieron masticarla. En forma similar, si un edificio viejo se interpone en el camino del progreso, es demolido. Un visitante en Singapur, de inmediato

se percató de sus brillantes rascacielos, sus calles y trenes limpios y sus aguas cristalinas.

El feng shui se practica ampliamente en Singapur. Cuando en 1985 la ciudad decidió mover la estatua Merlin, el gran ícono de Singapur, a su nueva ubicación, Tan Khoo Yong fue consultado. Ahora se localiza en el banco del río Singapur. Cuando se construyó el Grand Hyatt en Scotts Road, tenían un movimiento lento en el hospedaje. Llamaron a un experto en feng shui, quien sugirió que colocar las puertas del lobby en un ángulo en lugar de rectas, mover las fuentes al frente del edificio e instalar un asta de bandera en el cuarto piso, mejoraría los resultados. De hecho, el negocio comenzó a mejorar de inmediato después de los cambios. Al planear Suntec City de Singapur, los arquitectos diseñaron un edificio en forma circular para indicar su condición única a la gente. Los arquitectos también recomendaron que el sitio no estuviera cerca de un cementerio u hospital debido al flujo magnético que rodea esos sitios.

Los hoteles Sheraton, Marriott y Mandarin han utilizado colores de feng shui para mejorar sus negocios en Singapur. Por ejemplo, en los pasillos entre las habitaciones se utilizan colores dorados cálidos, porque significan salud y equilibrio. Las áreas de juegos infantiles se decoran en colores pastel,

que se asocian con los niños y la creatividad. Los colores grises y metálicos se usan cerca de las áreas de servicio al cliente, porque estos colores se asocian con amigos útiles y viajes. Al diseñar las tiendas de conveniencia dentro del hotel, la esquina frontal derecha es la ubicación preferida para artículos de

viaje y otras cosas útiles para las personas y es aquí donde se coloca el escritorio de servicio al cliente. La esquina trasera izquierda es el área de riqueza y todo lo que tenga que ver con dinero se coloca aquí.

Más información acerca del Feng Shui en www.fengshuisociety.org.uk.

SELECCIÓN PERCEPTUAL

Objetivo de aprendizaje

2. Identificar los principales factores que influyen en lo que perciben las personas.

El teléfono suena, su televisor está a todo volumen, un perro ladra en la calle, su computadora personal está haciendo un ruido extraño y le llega el aroma de café recién preparado. ¿Cuál de todos estos hechos ignoraría usted? ¿A cuáles les prestaría atención? ¿Puede predecir o explicar por qué uno de ellos captaría su atención en un momento determinado?

La **elección selectiva** es el proceso que siguen las personas para filtrar la información y quedarse con la que consideran más importante para poder afrontar los asuntos que les interesan. La selección perceptual depende de varios factores, entre los que se incluye el entorno externo y alguno de los factores internos de quien los percibe.

Factores externos

Como se indicó en el capítulo 2, una de las fuerzas externas más comunes que afectan la conducta es la cultura. Las distintas culturas capacitan a las personas para responder a distintas señales. ¿Los franceses y los chinos ven el mundo de la misma forma? No. De hecho dos grupos de naciones diferentes no ven el mundo de la misma manera. Cuando los niños mexicanos en forma simultánea observan una imagen de una corrida de toros y un juego de béisbol, por lo general recuerdan sólo haber visto la corrida de toros. Por otro lado, los niños estadounidenses recuerdan sólo haber visto el juego de béisbol. ¿Por qué los niños no ven ambas imágenes? Ésta es la naturaleza de la percepción. Los patrones perceptuales no son absolutos. Las malas percepciones ocasionan que muchos gerentes fracasen en sus asignaciones internacionales. Numerosas empresas estadounidenses como Estée Lauder, Microsoft y PepsiCo, compiten en mercados globales donde el inglés no es el primer idioma ni en lectura ni verbal. Por tanto, el idioma se vuelve cada vez más una consideración importante en los nombres y lemas comerciales de los productos.

Frito-Lay, una división de PepsiCo, trata de volverse un proveedor dominante de nueces y frituras saladas en el mercado chino de 400 millones de dólares. La gerencia superior de Frito-Lay cree que China tiene un tremendo potencial de crecimiento. Sin embargo, sus gerentes se dan cuenta de que los consumidores chinos tienen distintas percepciones de su producto según el lugar donde viven. A la gente de Hong Kong le gusta las frituras saladas, en Beijing les gustan las que tienen sabor a carne y en Xian, les gustan los sabores condimentados. Frito-Lay recientemente presentó papas fritas “limón fresco”. Estas frituras amarillas, con un fuerte aroma de limón y pequeñas chispas verdes con sabor menta, se venden en un empaque que muestra cielos azules con brisa que agita la verde hierba. ¿Por qué “limón fresco”? La gente china considera que la comida frita es caliente y, por tanto, no la come en los meses de verano. Lo fresco es lo mejor para los meses de verano.⁵

¿Cuáles son otros factores externos que influyen en nuestro proceso perceptual? ¿Qué quiere Thia Breen que los clientes noten cuando llegan al departamento de cosméticos en una tienda departamental? Los factores presentes en dicha tienda pueden afectar si los clientes sienten información importante e influir en si esta información se utiliza en las percepciones. Revisemos algunos de los factores externos que pueden afectar la percepción. En cada caso se presenta un ejemplo para ilustrar el principio.

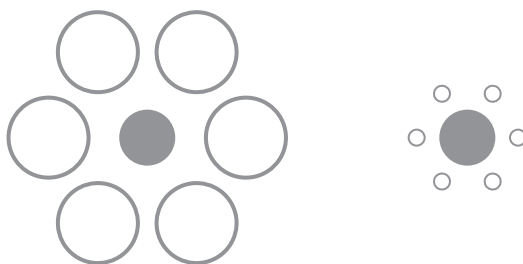
- **Tamaño.** Cuanto más grande sea el objeto, tanto mayor será la probabilidad de que sea percibido. El espacio y los nuevos edificios que se construirán donde fueron destruidas las

Torres Gemelas de Nueva York por los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, se notarán más que un callejón de la calle 42.

- *Intensidad.* Cuanto más intenso sea el factor externo (luces más brillantes, ruidos más fuertes, etcétera), tanto mayor será la probabilidad de que sea percibido. El lenguaje del mensaje que un gerente envía a un empleado por medio de un correo electrónico puede reflejar el principio de la intensidad. Por ejemplo, un correo electrónico que dice: “Por favor pase a mi oficina cuando pueda” no le transmitiría el mismo sentido de urgencia que otro que dice: “Preséntese en mi oficina de inmediato”.
- *Contraste.* Los factores externos que resaltan sobre un fondo o que no son los que esperan las personas tienen mayor probabilidad de ser percibidos. Además, los objetos que contrastan con otros o con sus fondos influyen en la forma en que son percibidos. En la figura 3.2 se ilustra este aspecto del principio del contraste. ¿Cuál de los círculos coloreados del centro es más grande? El de la derecha parece más grande, pero no lo es. Los dos círculos son del mismo tamaño. El círculo de la derecha parece más grande debido a que el fondo o el marco de referencia, está compuesto por círculos mucho más pequeños. El círculo de la izquierda parece más pequeño porque está rodeado por círculos más grandes.

FIGURA 3.2

El principio del contraste en la percepción



- *Movimiento.* Es mucho más probable que se perciba un factor en movimiento que uno estático. Los juegos de PlayStation utilizan este elemento para llamar la atención de las personas.
- *Repetición.* Un factor que se repite muchas veces tiene muchas más probabilidades de ser advertido que uno aislado. Los gerentes de marketing utilizan este principio cuando tratan de captar la atención de sus posibles clientes. Un anuncio puede repetir las ideas clave. El anuncio mismo puede presentarse muchas veces para mayor eficacia. Los gerentes de marketing de Nike desarrollaron el símbolo de la “palomita” y lo utilizan de forma consistente en todos sus productos y en todo el mundo. Lo mismo hace Frito-Lay con su anuncio que dice “¡A que no puedes comer sólo una!”, el cual es repetido en todo el mundo en diferentes idiomas.
- *Novedad y familiaridad.* El factor de la familiaridad o de la novedad en un entorno puede llamar la atención según las circunstancias. Un hombre de negocios coreano entró a la oficina de un cliente en Estocolmo y fue recibido por una mujer detrás de un escritorio. Él pidió ver al presidente. La mujer le respondió que ella (la presidenta) estaría feliz de recibirlo. El coreano se confundió porque asumió que la mayoría de las mujeres son secretarías y no presidentas de las empresas. Su mala interpretación de la situación fue ocasionada por una situación novedosa.⁶

Una combinación de estos factores o de otros similares que operan en un momento cualquiera afectará lo que se percibe. Estos factores, sumados a los internos, determinan si un estímulo determinado tiene mayor o menor probabilidad de ser advertido.

Hoy día, los aspectos visuales de los materiales de marketing de una empresa están recibiendo cada vez más atención. Los diseños de los tipos de las letras que se utilizan en las

marcas anunciadas influyen en la facilidad para leerlos o recordarlos. En la siguiente sección de Competencia para la comunicación se ilustra cómo los tipos de letra (fuentes) que utiliza envían mensajes a otros acerca de cómo es usted. Estos mensajes suelen ser sutiles pero afectan la forma en que otros perciben su mensaje y lo perciben a usted.⁷

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

JUSTO MI TIPO

La frase de “una imagen vale más que mil palabras” es una vieja anécdota que las empresas de marketing y publicidad han aplicado desde hace decenas de años, porque las personas recuerdan mejor las imágenes que las palabras. De igual manera, las organizaciones necesitan estilos de diseño que sean agradables, atractivos, reafirmantes y prominentes para captar

Si elige B, habrá escogido tipos que transmiten interés, emoción, excitación e innovación. También son poco conocidos e inquietantes para muchas personas.

Si elige C, habrá escogido tipos que, por lo general, se consideran fríos, poco atractivos, nada interesantes y carentes de emociones. Las empresas usan estos tipos para mostrar

A *Informal Roman*
AncientScript
Enviro
Drapita MT

B Baphomet
Edda
Stonehenge
Paintbrush

C Playbill
Logan
Industria Inline
StencilSet

D NewYorkDeco
Bandstand
SunSplash
Middle Ages

E AluminumShred
BigVaddy
Ransom
Amazon

la atención de sus clientes. Los tipos de letra (fuentes) deben coincidir con las imágenes que quieren enviar a sus clientes.

A continuación se presentan cinco tipos. Encierre en un círculo el inciso de los tipos de letra que reflejan la imagen que quiere transmitir a otros.

Si usted elige A, habrá escogido tipos que se consideran agradables, cálidos, atractivos, interesantes, emocionales, femeninos y delicados. No transmiten fuerza, pero son reafirmantes y agradables.

características o afirmaciones de que ellas van contra cultura o que son marcas de la competencia.

Si elige D, habrá escogido tipos que representan fortaleza y masculinidad. Las líneas gruesas sugieren fuerza y solidez.

Si elige E, habrá escogido tipos que tienen una calificación muy alta por ser interesantes, elaborados, emocionales, excitantes e informales. Estos tipos también se pueden considerar falsos, fríos y poco atractivos.

Factores internos

El proceso de percepción también está influido por diversos factores relacionados con quien percibe. Éstos son factores internos que incluyen lo que las personas ven. Los gerentes efectivos son capaces de desarrollar percepciones completas y precisas de diversas situaciones y personas con las que se comunican. Un gerente efectivo sabe cuándo las personas son sinceras, honestas y confiables. Estas percepciones precisas son cruciales para ser un gerente efectivo. La función poderosa que tienen los factores internos en la percepción se muestra en muchas formas. Se analizará cómo la personalidad, el aprendizaje y la motivación influyen en el proceso de percibir a las demás personas.

Personalidad. La personalidad ejerce una influencia muy interesante en lo que perciben las personas y en cómo lo hacen. Cualquiera de las dimensiones de la personalidad que se explicaron en el capítulo 2, sumada a muchos otros rasgos, puede influir en el proceso de percepción. Al parecer, la personalidad afecta enormemente la forma en que un individuo percibe a otros. En el capítulo 2 se habla de los cinco grandes factores de la personalidad. Para ilustrar la forma en que ésta influye en lo que se percibe, es necesario examinar uno de los cinco grandes factores, el de la meticulosidad. Una persona meticulosa suele prestar mayor atención a las señales que le envía el contexto externo que una persona que es menos meticulosa. Por una parte, las personas menos meticulosas son impulsivas, descuidadas e irresponsables. Consideran que su entorno es turbulento e inestable y ello afecta la forma en que seleccionan lo que perciben. Por otra parte, las personas más meticulosas organizan sus percepciones en categorías y ello les permite recuperar los datos con rapidez y de forma organizada. Es decir, son cuidadosas, metódicas y disciplinadas cuando seleccionan lo que perciben.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

El hecho de que nuestra empresa se concentra en las características de la personalidad, y no en las experiencias de trabajo particulares, nos permite contratar a personas que, por naturaleza, aportarán las cualidades correctas a su trabajo.

Chet Cadieux, presidente de QuikTrip

Aprendizaje. Otro factor interno que afecta la selección perceptual es el aprendizaje. Entre otros factores, el aprendizaje determina el desarrollo de los marcos de percepción. El **marco de la percepción** es la expectativa de una interpretación particular basada en experiencias pasadas, que incluyen ese mismo objeto o uno similar. ¿Qué ve en la figura 3.3? Si ve a una mujer atractiva y elegantemente vestida, entonces lo que ha percibido coincide con la mayoría de las personas que la ven por primera vez. Sin embargo, tal vez coincida con una considerable minoría que ven a una mujer vieja y fea. Su marco de percepción determinará, en gran medida, cuál de las dos mujeres vea primero.

En las organizaciones, las experiencias pasadas y el aprendizaje de los gerentes y empleados tienen gran influencia en sus percepciones. Los antecedentes funcionales (por ejemplo en contabilidad, ingeniería, marketing o producción) de los gerentes influyen en las decisiones que toman. Como las percepciones influyen en la forma en que los empleados y los gerentes se comportan entre sí, es importante comprender el marco de la percepción de un gerente. Cuando el gerente de recursos humanos le dijo a Thia Breen acerca de su jefe “no hace promociones. Nunca”, esta expresión se basó en el hecho de que ningún empleado había sido promovido fuera del departamento de juguetería, hasta donde él sabía. Es decir, su marco de percepción era que como ninguna persona había sido promovida nunca, las oportunidades de Breen de ser la primera eran pocas.

Motivación. La motivación también desempeña un papel importante cuando se trata de determinar lo que percibe una persona. Las necesidades y los deseos más urgentes de una persona en un momento determinado influyen en lo que percibe. Por ejemplo, imagine que se está duchando y que le parece escuchar que su teléfono timbra. ¿Saldría usted mojado a contestarlo o llegaría a la conclusión de que sólo está suponiendo que suena? En esta situación su comportamiento quizá dependa de otros factores además del volumen del timbre. Si espera una llamada importante, entonces es probable que salga de inmediato de la ducha. Si no es así, es más probable que atribuya el sonido del timbre a los ruidos de la ducha. Por tanto, sus expectativas y motivaciones han influido en su decisión.

FIGURA 3.3

Prueba del marco de la percepción



En general, las personas perciben aquello que conlleva la promesa de contribuir a satisfacer sus necesidades y que han encontrado algún gratificante en el pasado. Tienden a ignorar hechos un tanto inquietantes (un perro que ladra), pero reaccionan ante hechos peligrosos (una casa en llamas). Para resumir un aspecto importante de la relación entre la motivación y la percepción, está el **principio de Pollyanna**, que plantea que las personas procesan los hechos placenteros de forma más eficiente y exacta que los hechos desagradables. Por ejemplo, si un empleado recibe retroalimentación positiva y negativa en una sesión de evaluación del desempeño, es más fácil que recuerde los comentarios positivos que los negativos.⁸

LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS

El análisis anterior muestra que percibir a otros en forma precisa puede ser desafiante. Como las percepciones influyen en la forma en que las personas se comportan entre sí, es importante que entienda los factores que influyen en el perceptor y la situación en general.

La **percepción de las personas** es el proceso mediante el cual un individuo atribuye características o rasgos a otras personas. El proceso de percepción de las personas sigue el mismo camino que la percepción general que se presenta en la figura 3.1. Es decir, sigue la misma secuencia de observación, selección, organización, interpretación y respuesta. Sin embargo, en este caso el objeto percibido es otra persona. La percepción de las situaciones, los hechos y los objetos es importante, pero las diferencias individuales en las percepciones de otras personas son fundamentales en el trabajo. Por ejemplo, suponga que llega un nuevo empleado y usted, para conocerlo mejor y hacer que se sienta a gusto, lo invita a comer, y que durante la comida él se dedica a contarle la historia de su vida, concentrándose en sus logros. Como sólo habla de sí mismo (sin preguntar nada de usted), la primera impresión que le dará será la de que se trata de una persona muy egocéntrica.

En general, los factores que influyen en lo que se percibe de las personas son los mismos que influyen en la selección perceptual. Los factores internos y los externos afectan lo que se percibe de otras personas. Sin embargo, puede ser muy útil clasificar los factores que influyen en la forma en que una persona percibe a otra de la manera siguiente:

Objetivo de aprendizaje

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

- características del percibido
- características del perceptor, y
- la situación o el contexto en el que ocurre la percepción.

El percibido

Cuando usted perciba a otra persona debe prestar atención a las distintas señales que le envía: las expresiones faciales, el aspecto general, el color de la piel, la postura, la edad, el género, la calidad de voz, los rasgos de personalidad, las conductas y demás. Por lo general estas señales proporcionan información importante acerca de la persona. Al parecer las personas tienen teorías implícitas sobre las relaciones que existen entre las características físicas, los rasgos de la personalidad y los comportamientos específicos.⁹ Una **teoría implícita de la personalidad** es la creencia de una persona acerca de las relaciones que existen entre las características físicas de otra persona y su personalidad. En la tabla 3.1 se ilustra una teoría implícita de la personalidad en acción. Al parecer, las personas suelen pensar que algunas características de la calidad de la voz indican que el orador tiene ciertos rasgos de personalidad. Sin embargo, las relaciones que se presentan en la tabla 3.1 no tienen un fundamento científico. Piense en un primer contacto que haya tenido con alguien que haya conocido a través de MySpace, Facebook o un servicio de citas en línea. No es la voz de la persona lo que usted considera, sino su apariencia física. Más adelante, cuando conoció físicamente a esa persona, ¿ésta era y actuaba tal como esperaba?

Tabla 3.1

Juicios de la personalidad basados en la calidad de la voz

CALIDAD DE LA VOZ: DEMASIADO	VOZ MASCULINA	VOZ FEMENINA
Entrecortada	Juvenil, artístico	Femenina, bonita, pequeña, superficial
Plana	Resultados similares en los dos sexos;	Masculina, fría, retraída
Nasal	Resultados similares en los dos sexos;	Con muchas características sociales indeseables
Tensa	Avinagrado (viejo, obstinado)	Joven, sentimental, crispada, no muy inteligente

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

El perceptor

Si usted escucha a un empleado describir la personalidad de un compañero de trabajo, la descripción le dirá tanto de la persona que está describiéndolo como de la personalidad de ese empleado. Esto no es de sorprender si recuerda que los factores internos del perceptor (entre ellos la personalidad, el aprendizaje y la motivación) influyen en lo que se percibe. Los rasgos de la personalidad, los valores, las actitudes, el estado de ánimo presente, las experiencias pasadas, etcétera de la persona determinan en parte cómo percibirá a los demás.

Percibir en forma precisa a un individuo que haya crecido en otra cultura, con frecuencia es difícil. Por ejemplo, en China, el estilo de comunicación por lo general es indirecto. Los chinos pueden hablar en torno al punto y evadir el tema al que se refieren con palabras como *tal vez* o *quizá*, porque deben proteger su imagen y funciones sociales de respeto (por ejemplo, gerente, empleado). Los chinos se sentirán humillados si no entienden lo que se pide o si no pueden hacer lo que se les solicita. Por tanto, al ser vagas, las personas de negocios chinas, evitan la humillación y pueden continuar la construcción y mantener las relaciones. Rick Linck, presidente de Heineken Brewing Company Asia Pacífico, ha aprendido que al comunicarse con sus distribuidores de cerveza en China, los distribuidores con frecuencia dicen “déjeme averiguar más sobre esto” para evitar una negación directa o evitar admitir que no pueden hacer lo que se les pide. Linck ha aprendido a comunicarse con sus distribuidores al decirles: “¿Qué piensa acerca de esto?” en lugar de decir: “¿Esto es aceptable?”.¹⁰

Las negociaciones con personas de otras culturas forman parte importante del trabajo de todos los gerentes globales. Sin embargo, la dinámica de las negociaciones refleja los valores y las creencias de cada cultura. En México las cualidades personales y los contactos sociales influyen en la selección de un negociador, mientras que en Estados Unidos muchas empresas eligen a los negociadores con base en su posición y competencia. En las negociaciones entre estadounidenses y chinos las empresas de Estados Unidos por lo general prefieren enviar a un equipo pequeño o a una sola persona en su representación, mientras que los chinos prefieren mandar a un grupo grande, porque éste les permite que representantes de diferentes áreas de la organización estén presentes en las negociaciones.

Situación en las asignaciones en el extranjero

Mientras que cada vez a más empleados se les pide tomar asignaciones en países extranjeros, surgen oportunidades para vivir y trabajar en distintos países. Siemens, la empresa alemana de electrónica con oficinas centrales en Munich, Alemania, estima que casi 25 por ciento de sus gerentes toman asignaciones de expatriados. Los **expatriados** *son empleados que viven y trabajan fuera de su país de origen*.¹¹ Ahora hay más de 400,000 expatriados estadounidenses distribuidos en todo el mundo. Debido a los altos costos de enviar empleados y a sus familias a países extranjeros por periodos extendidos (por lo general tres años) es importante que esta experiencia tenga éxito. Por desgracia, muchos expatriados no se pueden adaptar a la nueva situación (cultura) y fracasan en sus asignaciones. ¿Por qué fracasan las personas? De acuerdo con Global Relation Services, las razones principales para el fracaso de los expatriados son las siguientes:

- Garantías y seguridad inferiores
- Calidad de vida inferior
- El trabajo no cumple con las expectativas
- Incapacidad para adaptarse a una nueva situación
- Preocupaciones familiares e
- Insatisfacción del cónyuge o compañero.¹²

Al recorrer la lista, las razones para el fracaso son personales y no se relacionan con una competencia técnica. China e India fueron los dos países que presentaron el mayor desafío a los expatriados. ¿Por qué considera que estos dos países sobresalieron?

¿Cuáles son algunas características que buscan los gerentes de recursos humanos en una persona que acepta una asignación en el extranjero? La paciencia, flexibilidad, apertura a nuevas experiencias y tolerancia de otras creencias están entre las principales características.¹³ Asegurarse de que la familia respalda la asignación en el extranjero, desarrollar competencias en el idioma extranjero, obtener un fuerte respaldo de su gerente y asegurarse de que sus logros sean ampliamente visibles son algunos consejos para manejar de manera exitosa una asignación en el extranjero.

¿Las mujeres tienen mayor probabilidad de tener éxito o de fallar en las asignaciones en el extranjero? Algunos gerentes aún piensan que las mujeres no están interesadas en puestos en el extranjero o que no serán efectivas en ellos. Por lo general, estos gerentes citan temas de carrera dual, un asumido riesgo resaltado de ser objeto de acoso sexual y prejuicios de géneros en muchos países, como algunas razones por las que sus empleadas a menudo no son seriamente consideradas para asignaciones internacionales. En contraste, una encuesta reciente de expatriadas y sus gerentes revelaron que las mujeres, en promedio, están tan interesadas como los hombres en las asignaciones en el extranjero y que son igualmente efectivas una vez que están ahí.¹⁴ De hecho, algunos de los rasgos considerados cruciales para el éxito en el extranjero (como saber cuándo mantener la boca cerrada, ser un fuerte miembro de un equipo y solicitar una diversidad de opiniones y perspectivas al momento de resolver problemas) se asocian con mayor frecuencia con los estilos gerenciales de las mujeres que de los hombres.

Una mala interpretación de la situación ocurre cuando una persona da cierto significado a las observaciones y sus relaciones. La interpretación organiza nuestra experiencia y guía nuestro comportamiento. Lea el siguiente enunciado en inglés y cuente rápidamente el número de letras F:

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS.

La mayoría de las personas que no habla inglés, ven las seis efes. En contraste, muchas personas que hablan inglés ven sólo tres; no ven las efes de las palabras *of*. ¿Por qué? Porque quienes hablan inglés no piensan que la palabra *of* sea importante para ellos para entender el significado del enunciado. En forma selectiva, vemos las palabras que son importantes de acuerdo con nuestra formación cultural.

Una forma de entender las normas y los valores de una cultura es prestar atención a las conductas que se recompensan en esa sociedad. El siguiente recuadro de Competencia personal ilustra una muestra de conductas importantes que debe conocer al realizar negocios en países árabes.¹⁵

COMPETENCIA PERSONAL

CÓMO HACER NEGOCIOS EN LOS PAÍSES ÁRABES



© The Studio Dog/Photodisc/Getty Images

Es importante entender las normas de una cultura al realizar negocios en otro país. Por ejemplo, en un país árabe, la mayoría de los hombres utiliza un vestido de manga larga de una sola pieza llamado thoub.

- **Cómo saludar a una mujer.** Cuando le presenten a una empleada jamás la debe saludar de beso. Si ella extiende la mano para saludarle, entonces salude con un apretón de manos, de lo contrario, será correcto que la salude tan sólo con palabras. No trate de halagar a su anfitrión hablando de la belleza de su mujer, hermana o hija, pues sus palabras no serán tomadas como un cumplido.
- **Los regalos.** Cuando los empresarios árabes reciben un regalo no acostumbran abrirlo delante de la persona que se los ha dado. Jamás regale bebidas alcohólicas ni productos de cerdo.
- **Guardar las apariencias.** La cultura árabe evita las confrontaciones. Guardar las apariencias significa controlar

las reacciones personales de modo que la otra parte encuentre una forma de salir de esa situación sin quedar demasiado mal. Implica compromiso, paciencia y a veces mirar hacia otro lado para dar tiempo a que las cosas vuelvan a la normalidad. Debe evitar las tácticas de presión para las ventas, porque los gerentes árabes lo asociarán con una experiencia desagradable.

- **Forma de vestir.** La mayoría de los hombres utiliza una túnica de una sola pieza con mangas llamada “thoub” o chilaba que les cubre todo el cuerpo. En los calurosos días de verano esta prenda permite que el aire circule. Las mujeres utilizan una conservadora túnica llamada “abayah”. Se trata de una larga prenda negra que cubre su cuerpo de los hombros a los pies.
- **Obligaciones sociales.** Los gerentes deben cumplir con una serie de obligaciones sociales, entre otras saludar al empleado que regresa de un viaje, visitar al que está enfermo, llevar un regalo a unos recién casados y visitar a una pareja cuando la mujer acaba de tener un hijo.
- **Intimididad.** La intimididad es muy importante en las sociedades árabes. Por tanto, las casas y las oficinas son construidas con muros que impiden la intromisión de otros. Nadie tiene permiso de entrar hasta que el gerente o el anfitrión extiende su mano derecha con la palma hacia arriba y dice “Tafaddal”, que significa pase usted.
- **Reuniones sociales.** Los hombres y las mujeres se reúnen en habitaciones separadas. Los primeros se reúnen en habitaciones que están fuera de la casa, a un lado de la entrada principal y lejos del resto de ella. Las invitadas se reúnen en una habitación en el interior de la casa e ingresan por una entrada asignada específicamente para las visitantes.

ERRORES DE PERCEPCIÓN

Objetivo de aprendizaje

- 4.** Describir los principales errores de percepción que cometen las personas.

El proceso de percepción puede producir errores de juicio o de comprensión. Es importante conocer la fuente de los errores para poder comprender las diferencias en lo que perciben las personas. En primer lugar se analizará la noción de la exactitud de un juicio en la percepción de otra persona. A continuación se hablará de los cinco tipos de errores de percepción que son más comunes: la defensa de la percepción, los estereotipos, el efecto halo, la proyección y el manejo de las impresiones.

Exactitud de la percepción

¿Cuánta exactitud existe en lo que una persona percibe de otras? Esta pregunta es muy importante para el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la persona que no juzga correctamente las características, capacidades o comportamientos de un empleado durante la evaluación de su desempeño podría presentar una evaluación inexacta del valor que ese empleado tiene y tendrá para la empresa. El caso de una entrevista de empleo ofrece otro ejemplo de la importancia que tiene percibir a una persona con exactitud. Numerosas pruebas indican que es fácil que los entrevistadores cometan errores de juicio y percepción cuando basan sus decisiones de darle o no empleo a alguien en información recabada en entrevistas cara a cara. De hecho, la mayoría de los gerentes toman una decisión acerca de contratar a una persona dentro de los primeros 10 minutos de una entrevista y dedican el resto de la misma a confirmar sus primeras impresiones.¹⁶ Después de leer los siguientes tipos de errores, ¿puede identificar los que cometió el gerente de recursos humanos al comunicarse con Thia Breen en el recuadro de Aprendizaje a partir de la experiencia?

- *Error de similitud.* Los entrevistadores tienen una predisposición positiva hacia los candidatos al puesto que se parecen a ellos (en términos de antecedentes, intereses, aficiones y demás) y prejuicios negativos contra los candidatos a empleo diferentes a ellos.
- *Error de contraste.* Los entrevistadores tienden a comparar a los candidatos a un puesto con otros candidatos que han entrevistado más o menos a la misma hora, en lugar de compararlos con una norma absoluta. Por ejemplo, un candidato promedio podría recibir una calificación demasiado alta si su entrevista fue precedida por la de varios candidatos mediocres; sin embargo, un candidato promedio podría recibir una calificación demasiado baja si su entrevista fue precedida por la de un solicitante sobresaliente.
- *Conceder demasiada importancia a la información negativa.* Los entrevistadores tienden a reaccionar de manera exagerada ante la información negativa, como si estuvieran buscando un pretexto para descalificar al candidato a un puesto.
- *Sesgos raciales, de género y de edad.* Los entrevistadores pueden tener una actitud más o menos positiva respecto a un candidato en razón de su raza, su género o su edad.
- *Error de la primera impresión.* El primer impacto puede desempeñar un papel en la entrevista de empleo, porque algunos entrevistadores se forman en seguida impresiones que son muy difíciles de cambiar.

El problema general de garantizar la exactitud no es fácil de resolver. Algunas personas juzgan y evalúan a otras con exactitud y otras personas lo hacen muy mal. Usted puede aprender a hacer juicios más exactos si sigue algunos lineamientos básicos: 1) Evite generalizar a partir de un solo rasgo que ha observado (por ejemplo, tiene mucho tacto) a otros rasgos (por ejemplo, es muy estable, confiado, energético, confiable); 2) Evite suponer que una conducta será repetida en todas las situaciones y 3) Evite depositar demasiada confianza en el aspecto físico. Su precisión en la percepción de otras personas se puede mejorar cuando usted entiende estos posibles sesgos.

Defensa de la percepción

La **defensa de la percepción** es la tendencia de las personas a protegerse contra las ideas, objetos o situaciones que consideran amenazantes. Una conocida canción popular dice que las “personas oyen lo que quieren oír y hacen caso omiso de lo demás”. Una vez establecida la forma de ver el mundo de un individuo, suele ser muy difícil que cambie. En ocasiones la defensa de las

percepciones tendrá consecuencias negativas. Este error de percepción puede llevar al gerente a no percibir que debe ser creativo para resolver los problemas y, por consiguiente, a que proceda de la misma manera en que lo hizo en un acontecimiento pasado, sin tomar en cuenta la evidencia de que “hacer las cosas como siempre” no le lleva a ninguna parte.

Estereotipos

Un **estereotipo** es la creencia de que todos los miembros de un grupo específico comparten rasgos y observan conductas similares. La aplicación de los estereotipos tiene un fuerte efecto en las decisiones que toman los gerentes. En un estudio reciente de la revista *Fortune* sobre los 500 presidentes de empresas más importantes de Estados Unidos se encontró que la mayoría son hombres blancos. El estudio también reveló que la mayoría de estos hombres medían en promedio un metro noventa, lo cual implica una clase de estereotipo respecto a la estatura de los directivos. Dado que el estadounidense promedio mide un metro ochenta, esto significa que los presidentes como grupo son unos 10 centímetros más altos. En Estados Unidos, alrededor de 14.5 por ciento de los hombres miden un metro noventa o más, y 3.9 por ciento de los hombres blancos miden un metro noventa y cinco o más. En esta muestra casi la tercera parte medía un metro noventa y cinco o más. Asimismo, se calculó que cada cinco centímetros de estatura se reflejan en el sueldo como 789 dólares más al año.¹⁷ Esto significa que una persona que mide un metro noventa y cinco, pero que en todo lo demás es idéntico a otra que mide un metro noventa, ganará en promedio 5,525 dólares más al año. A lo largo de una carrera, la diferencia será de cientos de miles de dólares. En otro estudio, los autores encontraron que las personas atractivas ganan aproximadamente 5 por ciento más que los empleados con apariencia promedio, quienes a su vez ganan 9 por ciento más que los empleados poco agraciados. Esto significa que si un graduado de apariencia promedio comienza con un salario de 47,500 dólares, sus amigos atractivos comenzarán con 49,350, mientras que sus amigos menos atractivos comienzan con 42,770. Los empleados poco agraciados pueden también recibir menos promociones que las que se otorgan a sus colegas con mejor apariencia.¹⁸

Un desafío interesante para las organizaciones radica en determinar si las gerentes son, en esencia, como sus homólogos del sexo masculino. Si lo son, entonces las diferencias de género tan sólo deberían ser una preocupación marginal. Sin embargo, en círculos científicos y gerenciales de todo el mundo hay una acalorada polémica en torno a las diferencias de género en lo que se refiere al pensamiento, las emociones y los estilos de procesar la información. Cierta evidencia de las investigaciones que se están realizando sugiere que las mujeres, en promedio, son superiores a los hombres en muchas funciones dentro de la organización, entre ellas en la de interactuar con los clientes o compradores, en la de facilitar las discusiones y en la de aligerar los conflictos. En lo que se refiere a las dos últimas funciones, un estudio reveló que, en promedio, las líderes de equipos de proyectos eran más efectivas que los líderes que dirigían equipos interfuncionales diseñados para fomentar altas tasas de innovación.¹⁹

Efecto halo

El **efecto halo** se refiere a que una persona evalúa a otra tan sólo con base en un atributo, sea favorable o desfavorable. El efecto halo se basa en evaluaciones generales de la persona. Es decir, si el gerente considera a la persona como “buena”, dicho gerente tenderá a revisar el desempeño de esa persona en forma positiva. En otras palabras, el halo ciega al perceptor, de modo que no puede ver los otros atributos que también debería evaluar para obtener una impresión completa y exacta de la otra persona. Los gerentes se deben cuidar del efecto halo cuando evalúan el desempeño de los empleados. Un gerente podría destacar un rasgo y utilizarlo como base para juzgar todas las otras medidas del desempeño. Se sabe que los estudiantes evalúan la eficacia general de un profesor después de tan sólo los primeros dos segundos de la primera clase. Las calificaciones que le dieron después de estos dos segundos fueron casi idénticas a las que le dieron después de transcurrido todo el semestre. Así de poderoso es el efecto halo.

Un aspecto importante del efecto halo es la profecía autocumplida. La **profecía autocumplida** es la tendencia a que las expectativas que una persona tiene de otra provoquen que ésta se comporte de forma congruente con dichas expectativas.²⁰ El hecho de que el perceptor espere que ocurran ciertas cosas da forma a su comportamiento, lo cual aumenta la probabilidad de

que ocurra lo que espera. Las profecías autocumplidas pueden adoptar una forma positiva o una negativa. Una forma positiva *ocurre cuando una persona tiene grandes expectativas respecto a otra y, en consecuencia, el desempeño de la segunda mejora*, debido al llamado **efecto Pigmalión**. El efecto Pigmalión tiene sus raíces en la mitología griega. De acuerdo con la mitología, Pigmalión era un escultor que odiaba a las mujeres y sin embargo, se enamoró de una estatua de una hermosa mujer que él esculpió. Se obsesionó tanto con la estatua, que él le rezaba a una diosa para que le diera vida. La diosa le otorgó su deseo. La esencia del efecto Pigmalión es que las expectativas de las personas determinan su comportamiento o su desempeño, por tanto, sirven para hacer que las expectativas se vuelvan reales. En otras palabras, luchamos por validar nuestras percepciones de la realidad, sin importar lo equivocadas que estén. Los subordinados, cuyos gerentes esperan que se desempeñen bien, lo harán bien. Los subordinados cuyos gerentes esperan que se desempeñen mal, lo harán mal. Es evidente que este efecto puede ser devastador.²¹ En Citibank, por ejemplo, algunos importantes directivos creen que un gerente que trabaja muchas horas, incluso los sábados, tiene un mejor desempeño que los que no lo hacen. Como Citibank tiene una reputación en la industria de cumplir con los vencimientos, una expectativa de horas extra ayuda a crear y fomentar un sistema de recompensas que utiliza las horas extra como un criterio del éxito de un gerente.



© The Art Archive/Musée du Louvre Paris/Gianni Dagli Orti

Ésta es una escultura del mitológico Pigmalión. El efecto Pigmalión es cuando las expectativas de las personas determinan su comportamiento o su desempeño, lo cual hace que sus expectativas se vuelvan realidad.

El **efecto Golem** se refiere a la pérdida en el desempeño que resulta de las bajas expectativas por parte del jefe.²² Si un gerente nota que los informes de ventas de un subordinado siempre llegan con retraso, esto lo lleva a dudar de si el subordinado está comprometido con ser una persona de grandes logros. Esto ocasiona que el gerente observe más de cerca al empleado y éste se vuelva temeroso de hacer sugerencias que pudieran mejorar el informe, por temor a entregarlo tarde. Entonces el gerente interpreta esto como una falta de iniciativa.

¿Cómo pueden los gerentes crear expectativas de desempeño positivas? Creemos que los gerentes deben considerar tres cosas:

- 1. *Los individuos se comportan con los demás, de acuerdo con las expectativas que éstos hayan depositado en ellos.* Los gerentes que han depositado grandes expectativas en sus empleados son solidarios y, en general, les ofrecen más capacitación y trabajos más desafiantes. En contraste, los gerentes que no esperan grandes cosas de sus empleados no son solidarios y casi nunca les brindan capacitación o trabajos desafiantes.
- 2. *El comportamiento de una persona afecta a los demás.* Las personas que reciben un trato positivo no sólo se beneficiarán de oportunidades especiales, sino que estas oportunidades también reforzarán su autoestima.
- 3. *Las personas se comportan en respuesta al trato que reciben.* Quienes se han beneficiado de un trato especial y tienen confianza en sus capacidades, muy probablemente se desempeñarán bien.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Cada vez que alguien vendía algo, sonaba una campana y aunque al principio sonaba un poco artificial, hacía sentir a las personas como ganadoras.

Andrea Doelling, vicepresidente de ventas senior, AT&T Wireless

Proyección

La **proyección** es la tendencia de las personas a ver sus rasgos reflejados en otros. Es decir, la persona proyecta sus sentimientos, las características de su personalidad, sus actitudes o sus motivos en otras personas. Por ejemplo, la decisión de Kodak de despedir empleados en su departamento de cámaras analógicas en Rochester, Nueva York, puede ocasionar que los empleados en su departamento de copiadoras en Texas, no sólo juzguen a los demás como más temerosos de lo que son, sino también que consideren los cambios de empleo como más amenazantes de lo que son en realidad. Desde luego, esta puede

ser una percepción poco precisa. Creer de manera equivocada que otros comparten nuestras creencias puede llevar a un mal desempeño. La proyección puede ser más fuerte en el caso de rasgos indeseables que tienen los perceptores, pero que no reconocen tener. Las personas que tienen rasgos de personalidad como la tacañería, la obstinación y el desorden suelen dar a otros calificaciones más altas en estos rasgos que las personas que no los tienen.

Manejo de las impresiones

El **manejo de las impresiones** es el intento que hace una persona de manipular o controlar las impresiones que otros se forman de ella. Esto incluye todo, desde la forma en que hablan las personas hasta como visten y caminan. Los empleados en las organizaciones utilizan varias tácticas para manejar las impresiones e influir en la forma en que otros las perciben. Es muy probable que utilicen estas tácticas cuando hablan con gerentes que tienen poder sobre ellos o de los cuales dependen para obtener aumentos de sueldo, promociones y buenas asignaciones de trabajo. Las personas de todos los niveles de la organización utilizan el manejo de las impresiones cuando hablan con proveedores, compañeros de trabajo, gerentes y otros más, y viceversa. Para determinar cuánto confía usted en las tácticas de manejo de impresiones, tómese un momento para contestar el cuestionario de autoevaluación en la tabla 3.2.²³

Tabla 3.2

Evaluación del manejo de las impresiones

Para evaluar las tácticas de impresión que usted utiliza, por favor conteste las siguientes 22 preguntas por medio de la escala siguiente:

¿Con qué frecuencia se comporta de esta manera?

	Nunca		Ocasionalmente		Con frecuencia
	1	2	3	4	5
_____ 1.	Habla con orgullo acerca de su experiencia o su educación.				
_____ 2.	Hace que las personas se percaten de sus talentos.				
_____ 3.	Deja saber a los demás lo valioso que es usted para la organización.				
_____ 4.	Hace que las personas se percaten de sus logros.				
_____ 5.	Halaga a sus colegas para que lo consideren agradable.				
_____ 6.	Se interesa por la vida personal de sus colegas para mostrarles que usted es amigable.				

7.

Elogia a sus colegas por sus logros para que lo consideren una persona agradable.

8.

Hace favores a los demás para mostrarles que usted es amigable.

9.

Es muy insistente con sus compañeros de trabajo cuando eso le ayudará a completar un trabajo.

10.

Deja saber a los demás que puede hacerles las cosas difíciles si lo presionan demasiado.

11.

Trata con los demás por la fuerza cuando obstaculizan su capacidad de hacer el trabajo.

12.

Trata en forma agresiva con los demás que interfieren con sus negocios.

13.

Utiliza la intimidación para hacer que los demás se comporten de forma apropiada.

14.

Actúa como si supiera menos de lo que sabe en realidad para que los demás lo ayuden.

15.

Trata de obtener compasión de las personas al aparentar estar en necesidad en algunas áreas.

16.

Finge que no entiende algo para hacer que alguien le ayude.

17.

Actúa como que necesita ayuda para que las personas le auxilien.

18.

Finge saber menos de lo que en realidad sabe para evitar una asignación desagradable.

19.

Se queda a trabajar tarde para que las personas sepan que trabaja duro.

20.

Trata de parecer ocupado, incluso cuando las cosas van lentas.

21.

Llega temprano a trabajar para parecer dedicado.

22.

Va a la oficina por la noche o los fines de semana para mostrar que es dedicado.

Puntuación:

Para determinar sus tácticas de manejo de impresiones, sume sus respuestas para decidir su puntuación.

Preguntas:

1-4

Ésta es su *puntuación en promoción personal*. Entre más alta sea, es más probable que usted utilice esta táctica.

5-8

Ésta es su *puntuación en congraciamiento*. Entre más alta sea, es más probable que usted utilice esta táctica.

9-13

Ésta es su *puntuación en intimidación*. Entre más alta sea, es más probable que usted utilice esta táctica.

14-18

Ésta es su *puntuación en imploración*. Entre más alta sea, es más probable que usted utilice esta táctica.

19-22

Ésta es su *puntuación en ejemplificación*. Entre más alta sea, es más probable que usted utilice esta táctica.

Fuente: Adaptado de Bolino, M. C. y Turnley, W. H., Measuring impression management in organizations: A scale development based on Jones & Pittman taxonomy, *Organizational Research Methods*, 1999, 2, pp. 187-206.

El manejo de las impresiones incluye la manipulación sistemática del proceso de percepción. Jeff Skilling y otros en Enron trataron de quedar bien con los inversionistas de Wall Street al alentar a los inversionistas a atribuir el éxito de Enron a sus esfuerzos y los problemas o fracasos con los demás, como fuera de su control. En la tabla 3.3 se describen cinco tácticas comunes de manejo de impresiones: promoción personal, congraciamiento, intimidación, imploración y ejemplificación.

Tabla 3.3 Tácticas de manejo de impresiones

TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Promoción personal	La persona trata de presentarse a sí misma bajo una luz positiva	El empleado recuerda al jefe acerca de sus logros
Congraciamiento	La persona halaga a las demás para que la vean como alguien agradable	El empleado halaga al gerente por un buen servicio al cliente, después de que el gerente maneja la queja de un cliente iracundo
Intimidación	La persona deja saber a las demás que les hará la vida difícil si la provocan	El empleado trata de presionar a los demás para hacer las cosas a tiempo o que se atengan a las consecuencias

TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Imploración	La persona actúa como que necesita ayuda para obtener ayuda de las demás	El empleado pide ayuda con una tarea que él mismo podría realizar
Ejemplificación	La persona se queda tarde a trabajar para que los demás sepan que trabaja en forma ardua	El empleado es el último en dejar el estacionamiento y el primero en llegar

Fuente: Harris, K. J., Zivnuska, S., Kacmar, K. M y Shaw, J. D., The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, pp. 278-285.

Estas cinco tácticas de impresión pueden llevar a percepciones positivas o negativas según la forma en que la persona las utiliza. Los empleados fuertes en habilidades políticas tienen la capacidad de crear mejores impresiones gerenciales cuando usan con frecuencia estas tácticas. Por otro lado, los empleados que utilizan estas tácticas de manejo de impresiones y que son débiles en sus habilidades políticas, tienen menor probabilidad de ser vistos de manera favorable y deben evitar el uso de estas tácticas. También, si se usan evaluaciones de desempeño superiores para tomar las decisiones organizacionales clave (por ejemplo, aumentos de sueldo, promociones y asignaciones del puesto), existe la probabilidad de que los empleados reciban estos resultados debido a su capacidad en el uso de tácticas de manejo de impresiones, más que por un criterio relacionado con el trabajo.²⁴

Objetivo de aprendizaje

5. Explicar la forma en que las atribuciones influyen en el comportamiento.

ATRIBUCIONES: POR QUÉ LAS PERSONAS SE COMPORTAN COMO LO HACEN

Una pregunta que con frecuencia se plantea respecto a otros es “¿por qué?”. “¿Por qué el ingeniero incluyó estos datos en su informe?” o “¿Por qué Howard Schultz, presidente y fundador de Starbucks, emprendió su negocio?” Estas preguntas son un intento por llegar a la explicación de por qué una persona se comportó de una manera determinada. El **proceso de atribución** se refiere al camino que siguen las personas para llegar a entender las causas de sus comportamientos y los de otros.²⁵ En esencia, el proceso de atribución refleja la necesidad que tienen las personas de explicar los hechos en razón de los actos deliberados de otros, en lugar de verlos como acontecimientos fortuitos. Las personas, para no perder la ilusión de que tienen el control, deben atribuir los hechos a diversas causas. Las atribuciones también desempeñan un papel muy importante en las percepciones. Los calificativos que se atribuyen a una persona para explicar las causas que la llevaron a observar un comportamiento dado afectan los juicios que otros se forman respecto a las características básicas de ese individuo (es decir, a cómo es en realidad esa persona).

El proceso de atribución que hacen los empleados y los gerentes para explicar las causas de un comportamiento es importante para entender ese comportamiento. Por ejemplo, los gerentes que atribuyen el mal desempeño directamente a sus subordinados se suelen comportar de forma más punitiva que los que atribuyen el mal desempeño a circunstancias que quedan fuera del control de los subordinados. Un gerente que piensa que un empleado no desempeñó una tarea de manera correcta, porque carecía de la capacitación necesaria, tal vez será comprensivo y le dará mejores instrucciones o más capacitación. El mismo gerente podría enojarse mucho si considera que el subordinado cometió errores sólo porque no se esforzó lo suficiente para hacer bien las cosas.

Las respuestas ante un mismo resultado pueden ser muy diferentes, según los calificativos que se atribuyan a la persona como las causas que la llevaron a ese resultado. En la tabla 3.4 se enumeran algunas de las posibles diferencias en el comportamiento gerencial cuando se percibe a los empleados de forma positiva o de forma negativa. Las relaciones entre las atribuciones y el comportamiento quedarán más claras después de estudiar el proceso de atribución.

El proceso de atribución

Las personas recurren a las atribuciones en un intento por comprender por qué se comportan como lo hacen y para entender mejor el sentido de sus situaciones. Las personas no hacen atribuciones conscientes todo el tiempo (aunque sí lo hacen de manera inconsciente gran parte del tiempo).²⁶ Sin embargo, en ciertas circunstancias es probable que las personas sí atribuyan las cosas a las causas de forma consciente. Por ejemplo, en las situaciones siguientes es común recurrir a las atribuciones causales:

Tabla 3.4

Posibles resultados que se derivan de las diferencias en la forma de percibir el desempeño

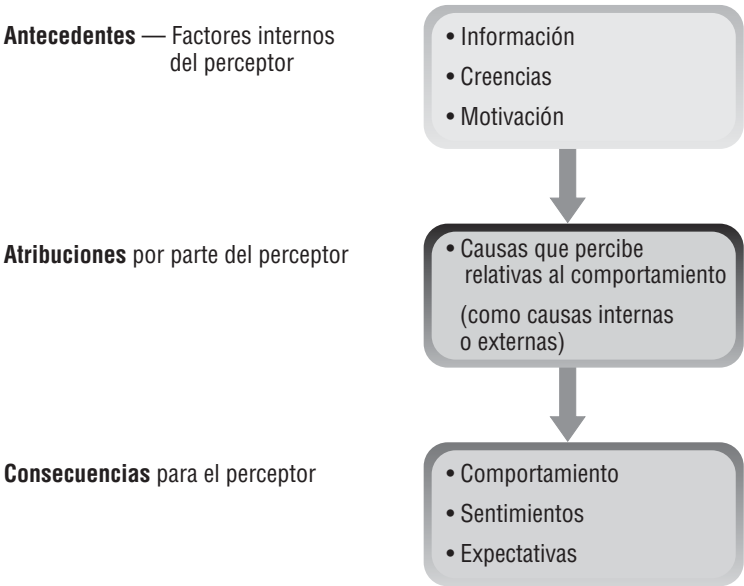
COMPORTAMIENTO DEL JEFE ANTE PERSONAS QUE PERCIBE COMO DE DESEMPEÑO SÓLIDO	COMPORTAMIENTO DEL JEFE ANTE PERSONAS QUE PERCIBE COMO DE DESEMPEÑO POBRE
Analiza los objetivos del proyecto. Da a los subordinados la libertad de elegir su método para resolver problemas o alcanzar metas.	Proporciona instrucciones específicas cuando explica las tareas y las metas.
Aborda los errores o los juicios incorrectos como oportunidades para aprender.	Presta estrecha atención a los errores y los juicios equivocados. Llama de inmediato la atención a lo que el subordinado está haciendo mal.
Está abierto a las sugerencias del subordinado. Pide la opinión del subordinado.	Presta poca atención a las sugerencias del subordinado. Rara vez pide aportaciones del subordinado.
Proporciona al subordinado asignaciones interesantes y desafiantes.	Proporciona al subordinado asignaciones rutinarias.
A menudo actúa con deferencia ante las opiniones del subordinado cuando se presentan desacuerdos.	Por lo general impone sus opiniones cuando surgen desacuerdos.

- Cuando alguien plantea al perceptor una pregunta explícita respecto al comportamiento de otra persona. (¿Por qué hizo eso?)
- Cuando se presenta un acontecimiento inesperado. (Jamás le había visto comportarse de esa manera, me pregunto, ¿qué habrá pasado?)
- Cuando el perceptor depende de otra persona para obtener el resultado que desea. (Me pregunto, ¿por qué el jefe haría ese comentario acerca de mi cuenta de gastos?)
- Cuando el perceptor siente que ha fallado o perdido el control. (¿No puedo creer que reprobé mi examen semestral!)

En la figura 3.4 se presenta un esquema del proceso de atribución. Las personas infieren las “causas” de las conductas que observan en otros, y estas interpretaciones a menudo deter-

FIGURA 3.4

El proceso de atribución



minan en gran medida sus reacciones ante tales conductas. Las causas que se perciben para explicar un comportamiento reflejan varios antecedentes: 1) la cantidad de información que el perceptor tiene acerca de las personas y la situación y la forma en que organiza esa información; 2) las creencias del perceptor (teorías de la personalidad implícita, lo que harían otras personas en una situación similar, etcétera) y 3) la motivación del perceptor (por ejemplo, cuánta importancia concede el perceptor a hacer una evaluación exacta). Recuerde lo que se explicó acerca de los factores internos que influyen en lo que se percibe: el aprendizaje, la personalidad y la motivación. Estos mismos factores internos influyen en el proceso de la atribución. La información y las creencias del perceptor dependen de su experiencia anterior y la personalidad del perceptor influye en esos factores.

Causas internas frente a causas externas del comportamiento

Cuando aplique la teoría de las atribuciones debe observar sobre todo en si la conducta de la persona se debe a causas internas o externas. Se considera que el individuo puede controlar las causas internas; por ejemplo, usted piensa que la diseñadora de su sitio web se desempeña mal porque suele llegar tarde al trabajo. Se considera que las personas no pueden controlar las causas externas; por ejemplo, usted piensa que ella se desempeña mal porque su sistema operativo es anticuado. Según la teoría de las atribuciones, en la determinación de si una causa es interna o externa influyen tres factores:

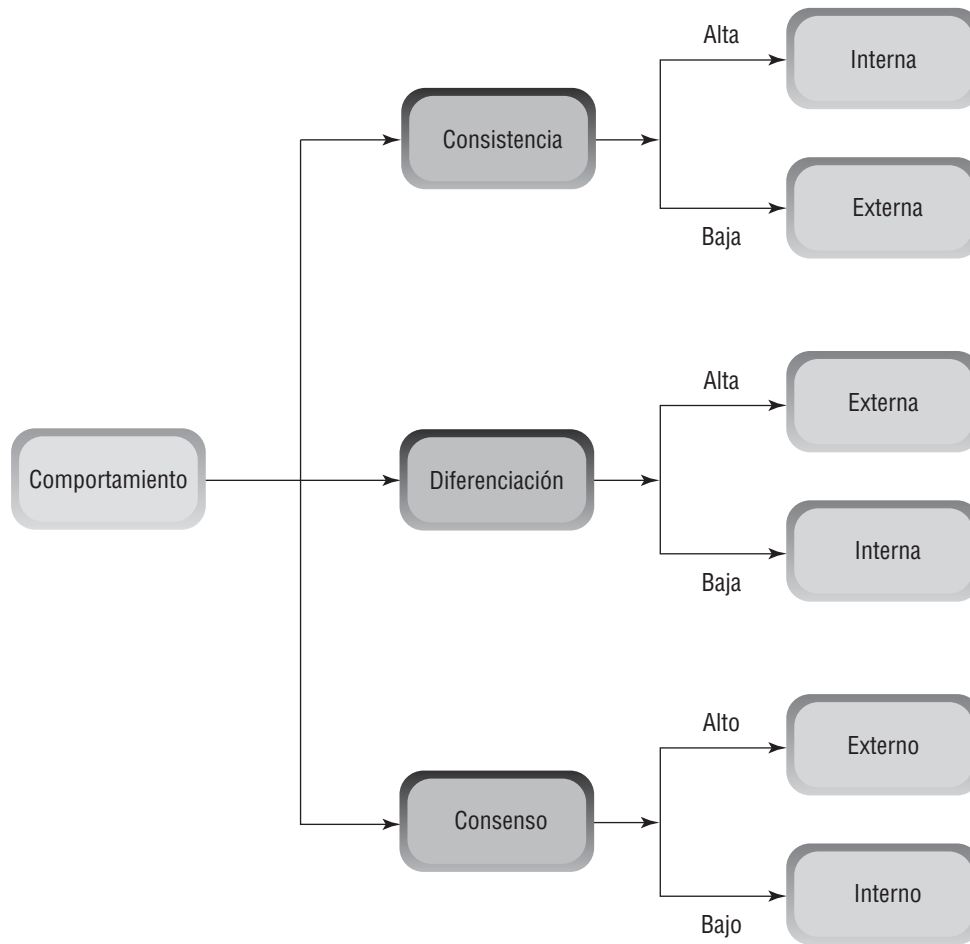
- La *consistencia*. La medida en que la persona percibida se comporta de la misma manera en otras ocasiones cuando afronta la misma situación. Si el desempeño de la diseñadora de su sitio web ha sido malo a lo largo de varios meses, entonces usted tendería a atribuirlo a una causa interna. Si su mal desempeño es un incidente aislado, entonces tendería a atribuirlo a una causa externa.
- La *diferenciación*. La medida en que la persona percibida actúa de la misma manera en situaciones diferentes. Si el desempeño de la diseñadora de su sitio web es malo, independientemente del programa de computadora con el que está trabajando, usted tendería a atribuirlo a una causa interna; si su mal desempeño no es habitual, entonces tendería a atribuirlo a una causa externa.
- El *consenso*. La medida en que otros, ante la misma situación, se comportan de manera similar a la persona percibida. Si todos los empleados del equipo de diseño de su sitio web se desempeñan mal, usted tendería a atribuirlo a una causa externa. Si otros miembros de su equipo están teniendo un buen desempeño, tendería a atribuirlo a una causa interna.²⁷

Como se sugiere en la figura 3.5, en condiciones de poca consistencia, mucha diferenciación y alto consenso, el perceptor tenderá a atribuir el comportamiento del percibido a causas externas. Cuando el consenso y la diferenciación son pocos, pero la consistencia es mucha, el perceptor tenderá a atribuir el comportamiento del percibido a causas internas. Por ejemplo, si todos los empleados están registrando mal desempeño (mucho consenso), si el mal desempeño se presenta tan sólo en una de varias tareas (mucho diferenciación) y si el mal desempeño se presenta tan sólo durante la última semana del mes (poca consistencia), entonces el supervisor quizás atribuirá el mal desempeño a una fuente externa, como la presión de los compañeros o a que la tarea es muy difícil. Por otra parte, el desempeño será atribuido a un empleado (atribución interna) si sólo el individuo en cuestión está teniendo un mal desempeño (poco consenso), cuando el mal desempeño se presenta en distintas tareas (baja diferenciación) y si el mal desempeño ha persistido durante cierto tiempo (mucho consistencia). Pueden ocurrir otras combinaciones de mucha y poca consistencia, diferenciación y consenso. Algunas combinaciones podrían no dar al perceptor una opción clara entre las causas internas y externas.

En lo que se refiere a las causas internas o externas del comportamiento, las personas a menudo cometen el llamado error fundamental de atribución.²⁸ El **error fundamental de la atribución** es la tendencia a subestimar la influencia de los factores de la situación y a sobrestimar la influencia de los factores personales a la hora de evaluar el comportamiento de otra persona. Este error provoca que los perceptores pasen por alto factores importantes del entorno que con frecuencia afectan de forma ostensible el comportamiento de la persona. En las organizaciones los empleados con frecuencia suelen culpar a otros departamentos o individuos y no reconocen el efecto de la situación. Por ejemplo, un director general podría atribuir el comportamiento

FIGURA 3.5

Ejemplo del proceso de atribución



político que observan sus gerentes a aspectos de su personalidad, lo que lo llevaría a no reconocer que lo que está ocasionando gran parte de ese comportamiento es la competencia por los recursos escasos.

En el error fundamental de la atribución se presentan algunas diferencias culturales. Por ejemplo, en América del Norte este tipo de error sería tal como se acaba de describir: subestimar las causas externas y sobrestimar la importancia de las causas internas. Sin embargo, en India el error de atribución más común es que las personas concedan demasiada importancia a las causas externas o situacionales del comportamiento. Esta diferencia en la atribución puede reflejar la forma en que las personas conciben la responsabilidad personal o tal vez las diferencias en la idea del locus del control “promedio” que existe en las distintas sociedades.

El error fundamental de la atribución no es lo único que influye en los juicios respecto a las causas internas o externas del comportamiento. Un estudio realizado a los supervisores reveló que cuando se trataba de empleados de niveles altos había más probabilidades de que éstos atribuyeran el desempeño efectivo a causas internas y cuando se trataba de empleados de niveles bajos había menos probabilidades de que lo atribuyeran a estas causas. También se encontró que cuando los empleados eran de niveles bajos había más probabilidades de que los supervisores atribuyeran el mal desempeño a causas internas y que cuando los empleados eran de niveles altos había menos probabilidades de que atribuyeran el fracaso a estas mismas causas.²⁹

Las percepciones de las personas y sus conductas son subjetivas. La forma en que otras personas lo perciben a usted tiene implicaciones importantes, como se ilustra con el siguiente recuadro de Competencia ética.³⁰ Después de leer este recuadro, ¿cómo percibe a Kumar? ¿En qué aspectos de este artículo se basa usted para hacer sus atribuciones?

COMPETENCIA ÉTICA

SANJAY KUMAR

Sanjay Kumar entró a un tribunal de Brooklyn, Nueva York, para recibir su castigo por los 2,200 millones de dólares del fraude contable y encubrimiento que orquestó en Computer Associates. El anterior presidente leyó una declaración y expresó su arrepentimiento: “Me responsabilizo por completo por mis acciones y ofrezco una disculpa por mi conducta”. El juez sentenció a Kumar a 12 años en una prisión federal. Kumar culpó de los problemas que la empresa experimentaba a los demandantes, la Security Exchange Commission y a la prensa.

Kumar se unió a Computer Associates cuando la empresa para la que él trabajaba fue adquirida por ellos y disfrutó de un ascenso meteórico que lo hizo presidente en 7 años y director general en 15. Kumar manejaba la empresa como si fuera una empresa que iniciaba sus operaciones. Lo hacía de manera muy austera y no veía ninguna necesidad apremiante de invertir en sistemas de software para la organización. A los vendedores se les pagaba por comisión y utilizaban cualquier táctica de ventas para obtener una comisión. La empresa registraba utilidades sin precedentes, pero también ignoraba a los clientes. Si la empresa pensaba que un cliente violaba los términos de su licencia, lo amenazaba con demandarlo. ¿Por qué los clientes permanecían con Computer Associates? Porque la empresa se especializaba en desarrollo de software para computadoras centrales gigantes, que permitía a los gerentes de información vigilar, diagnosticar y administrar otros sistemas y programas. También encontraron que una vez que su software había sido instalado en el sistema de la empresa, era casi imposible retirarlo. Muchas de las empresas de *Fortune* 500 utilizaban este software.

Los clientes describían a Computer Associates como muy exitosa, pero arrogante, y que Kumar tenía un sentido exagerado de su propia valía. Como director general, él y un colega se dividieron 1,100 millones de dólares en acciones, una ci-

fra casi tan grande como el total de las utilidades anuales de la empresa. En forma inmediata, después de leer acerca del trato de las acciones en el *Wall Street Journal*, los accionistas presentaron una demanda contra la empresa. De manera renuente, Kumar aceptó regresar 250 millones de dólares para evitar una demanda.

Kumar se había autodenominado como un reformador y se comprometió a lograr un nivel de desempeño “estándar de oro”. Hizo que el programa de reparto de utilidades de la empresa fuera muy conservador, anunció planes para reparar las relaciones con los clientes y contrató a reconocidas personas de negocios independientes para que se convirtieran en miembros del consejo de administración.

Eventualmente, el escándalo contable de 2,200 millones de dólares se hizo público. La historia afirmaba que Kumar había ordenado que la empresa mantuviera sus libros abiertos después del final de cada trimestre para que pudiera presentar suficientes ingresos del trimestre anterior y mostrar un incremento en las ventas y así mantener alto el precio de la acción. Kumar y sus subordinados directos también hacían que los gerentes alteraran en forma retroactiva las fechas de cientos de contratos y que modificaran documentos. Para mantener un reinado estrecho sobre la empresa, Kumar y sus principales gerentes acaparaban la información clave necesaria para tomar decisiones estratégicas. Los sistemas internos de la empresa no se actualizaban ni se integraban. Por tanto, cuando llegaba el momento de pagar las comisiones de sus 4,000 vendedores, los empleados en el departamento de finanzas tenían que calcular sus comisiones en forma individual, verificarlas y luego ingresarlas en forma manual en el sistema. Los empleados que trabajaban en la empresa, estaban tan acostumbrados a hacer a ciegas lo que se les ordenaba que muchos ni siquiera supieron cómo responder cuando él fue indiciado.

Atribuciones del éxito y el fracaso

La forma en que los empleados y los gerentes atribuyen el éxito o el fracaso es muy importante. Los gerentes tal vez basen sus decisiones respecto a las recompensas y las sanciones en sus percepciones respecto al por qué los subordinados han tenido éxito o han fracasado en alguna tarea. En general, las personas suelen atribuir su éxito o fracaso, o el de otros, a cuatro factores causales: la capacidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea y la suerte.³¹

- Triunfé (o fracasé) porque tenía las competencias necesarias para cumplir con la tarea (o porque carecía de las competencias para desempeñarla). Esta afirmación atribuye el hecho a la capacidad.
- Triunfé (o fracasé) porque me esforcé para desempeñar la tarea (o porque no me esforcé para desempeñarla). Esta afirmación atribuye el hecho al esfuerzo.
- Triunfé (o fracasé) porque la tarea era fácil (o porque la tarea era demasiado difícil). Esta afirmación atribuye el hecho a la dificultad de la tarea.
- Triunfé (o fracasé) en la tarea porque tuve suerte (o no la tuve). Esta afirmación atribuye el hecho a la suerte o a las circunstancias que rodearon la tarea.

El triunfo (fracaso) atribuido a la capacidad y el esfuerzo se refiere a causas internas y el atribuido a la dificultad de la tarea y a la suerte se debe a causas externas. Estas atribuciones del éxito o el fracaso reflejan diferencias en la autoestima y el locus de control; es decir, las dimensiones de la personalidad que se analizaron en el capítulo 2. Por tanto, el **sesgo de la autocomplacencia** se refiere al hecho de que los individuos atribuyan su éxito a factores internos (capacidad o esfuerzo) y atribuyan sus fracasos a factores externos (dificultad de la tarea o suerte). Por ejemplo, las personas que tienen alta autoestima y un alto locus de control interno con toda probabilidad evaluarán su desempeño personal de forma positiva y atribuirán su buen desempeño a causas internas.

La tendencia de los empleados a aceptar que son responsables de un buen desempeño, pero a negar que sean responsables de un mal desempeño, con frecuencia presenta un serio reto para los gerentes durante las evaluaciones del desempeño.³² El sesgo de la autocomplacencia también crea otras clases de problemas. Por ejemplo, impide que las personas evalúen de forma correcta su propio desempeño y sus capacidades y dificulta la posibilidad de determinar por qué ha fracasado un curso de acción. La tendencia general de las personas a culpar a otros de su fracaso a menudo va asociada con un mal desempeño y con la incapacidad para establecer relaciones interpersonales satisfactorias en el trabajo y en otros marcos sociales. En general, parece como si una versión del sesgo de la autocomplacencia opera cuando se pide a las personas que se comparen con otras en un marco laboral. Es decir, los gerentes y los empleados con frecuencia consideran que son más éticos y efectivos, que tienen mejor desempeño, etcétera, que otra persona “promedio”.

Uno de los hechos más traumáticos que le puede ocurrir a cualquier persona es ser despedida de su trabajo.³³ Hoy en día, quedarse sin trabajo no es tan estigmatizado como antes. Sin embargo, ¡no deja de ser muy doloroso! Es inevitable que la persona se pregunte: ¿Qué salió mal? ¿Qué podría haber hecho de otra manera? Y, quizá lo más importante de todo: ¿Qué voy a hacer ahora?

Casi todas las personas están sometidas a mucho estrés cuando tienen que buscar trabajo. Empezar a buscar empleo *después* de sufrir el golpe psicológico de un despido es un reto formidable para cualquier persona. Suponga que usted acaba de ser despedido. Puede tomar ciertas medidas constructivas para aumentar la posibilidad de tener éxito en su búsqueda de empleo o incluso de encontrar uno que sea más gratificante.

1. *Trabaje la cuestión del despido en un plano psicológico.* En un sentido emocional, quizá sienta ganas de ocultarse o de tomarse un año sabático. Sin embargo, los expertos sugieren que es crucial que se emprenda en seguida la búsqueda de otro empleo. El primer par de contactos tal vez sean difíciles, pero cuanto antes empiece y cuanto mayor sea la cantidad de personas con las que hable, con tanta mayor velocidad encontrará otro empleo. Por supuesto que recuperar su buen ánimo normal podría ser un proceso largo o lento, lo cual depende de su capacidad para volver a levantarse. Ayuda mucho conservar el sentido del humor. Hal Lancaster, del *Wall Street Journal*, sugiere que “un despido es una forma natural de decirle que, de entrada, usted tenía el empleo equivocado”.
2. *Descifre qué estuvo mal.* Este paso es una parte importante de llegar a aceptar la situación en términos psicológicos. Los expertos sugieren que si usted no comprende qué llevó a su despido, entonces es muy probable que cometa los mismos errores en el futuro. Es más, dicen que usted debe hablar con su empleador, compañeros de trabajo y amigos en busca de una retroalimentación sincera que le ayude a entender cuáles son sus fortalezas y debilidades. Tal vez tenga dificultad para hacerlo porque los profesionales de recursos humanos de muchas empresas prefieren decir lo menos posible en el momento del despido para reducir al mínimo la posibilidad de demandas judiciales. Si usted no puede obtener información de su empleador, los expertos sugieren que recurra a un asesor de carrera para que éste le ayude a hacer esas mismas evaluaciones.

3. *Trabaje con su ex empleador para preparar un documento de su salida.* Los expertos casi siempre recomiendan que usted consiga un documento escrito por su ex empleador, porque éste será muy valioso cuando usted busque otro empleo. Algunas sugerencias específicas serían que el escrito incluya un párrafo que explique los logros que tuvo en su empleo y después un párrafo que explique por qué usted ya no trabajará en esa empresa. Existen infinidad de razones “socialmente aceptables” que se pueden plantear en ese documento: un cambio en el estilo gerencial, un cambio de estrategia, el deseo de perseguir intereses que ya no son compatibles con lo que desea el empleador, etcétera. Puede parecer raro, pero el empleado despedido a menudo puede conseguir que un ex jefe u otros directivos firmen este documento. Las personas casi siempre están dispuestas a ayudar a resolver un problema y si usted aborda esta petición de manera constructiva, su ex empleador a menudo estará dispuesto a escribir una carta u otro tipo de documento que no condene a la empresa ni a usted. Este enfoque tiene la ventaja de que crea una situación en la cual los posibles empleadores futuros escucharán el mismo “caso”, planteado tanto por el ex empleador como por el candidato al puesto.
4. *Procure no incluir atribuciones negativas en su explicación.* Los expertos dicen que usted no debe decir nada malo de su ex empleador. No incluya pretextos, no hable mal de las personas con las que trabajó, no culpe a otros de todo lo ocurrido. Concéntrese en los aspectos positivos del entendimiento por escrito que haya obtenido. Acepte la responsabilidad que ha tenido en sus éxitos y fracasos. En seguida lleve la charla al futuro, haciendo hincapié en lo que ha aprendido en empleos anteriores y concentrándose en lo que podrá hacer para su nuevo empleador.

RESUMEN

1. Describir cuáles son los elementos centrales del proceso de percepción.

La percepción es un proceso psicológico que siguen las personas para seleccionar información del entorno y organizarla de modo que imprima sentido en sus mundos. El proceso de percepción permite observar, seleccionar, organizar, interpretar y responder a los estímulos del entorno. Es muy importante comprender dos componentes centrales de este proceso: la selección y la organización.

2. Identificar cuáles son los factores que más influyen en lo que perciben las personas.

Las personas aplican la selección perceptual para filtrar la información, con este fin dejan fuera la menos importante y se concentran en las señales del entorno que tienen más importancia. Los factores del contexto externo del perceptor y también los del interno influyen en la selección perceptual. Cabe decir que los factores externos son las características del hecho percibido que influyen en la probabilidad de que éste sea advertido. Los factores internos incluyen la personalidad, el aprendizaje y la motivación.

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

La forma en que unas personas perciben a otras tiene especial importancia para el comportamiento organizacional. Lo que se percibe de las personas está en función de las características de la persona percibida, de las características del perceptor y de la situación en la que ocurre la percepción. Las personas pueden hacer lo increíble para manejar las impresiones que otros se formarán de ellas.

4. Describir cuáles son los errores básicos de percepción que cometen las personas.

El proceso de la percepción puede producir errores de juicio o de comprensión de varias formas. Los errores más importantes y comunes de la percepción son la defensa de las percepciones, los estereotipos, el efecto halo, la proyección y el manejo de las impresiones. Sin embargo, las personas pueden aprender a juzgar y a percibir a otros con mayor exactitud por medio de la capacitación y la experiencia.

5. Explicar la forma en que las atribuciones influyen en el comportamiento.

La atribución se refiere a las causas que se perciben en relación con un comportamiento. Las personas inferen las causas del comportamiento de otras personas y su percepción del por qué se presentan ciertos comportamientos influye en las respuestas conductuales y en los sentimientos que presentarán ellas después. Es importante saber que las personas atribuyen los comportamientos de otros a causas internas derivadas de la naturaleza de la persona o a causas externas derivadas de las circunstancias. Las personas también hacen atribuciones sobre el éxito y el fracaso lo que tiene implicaciones muy importantes para el comportamiento organizacional.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Conjunto perceptual
Defensa de la percepción
Efecto Golem
Efecto halo
Efecto Pigmalión
Elaboración de estereotipo
Elección selectiva
Error fundamental de atribución
Expatriados
Feng shui

Manejo de las impresiones
Percepción
Percepción de las personas
Principio de Pollyana
Proceso de atribución
Profecía autocumplida
Proyección
Sesgo de autocomplacencia
Teoría implícita de la personalidad

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Visite el sitio web de Estée Lauder (www.ELcompanies.com) y dé un clic en la opción “Company” y luego “Our Workplace”, después en “Our Principles”. ¿Los principios son fundamentalmente de atribuciones internas o externas? ¿Qué significa esto para la evaluación por parte de un gerente del desempeño de un subordinado?
2. ¿Qué tipo de letra está usando en su computadora personal? ¿Ese tipo qué mensaje oculto envía a otras personas acerca de usted?
3. Por medio de las puntuaciones que obtuvo del cuestionario de *evaluación del manejo de impresiones* en la tabla 3.2, ¿en qué manera podría resultar contraproducente el uso excesivo de esas tácticas y dañar su avance profesional?
4. Si usted aceptara una asignación en el extranjero, ¿cuáles son algunos de los errores de percepción que debe evitar hacer para que su asignación tenga éxito?
5. Ofrezca tres ejemplos del efecto halo que haya observado personalmente.
6. Proporcione un ejemplo de una situación en la que usted haya atribuido el comportamiento de alguien a factores internos o externos. ¿Qué influyó en su atribución?
7. Describa una tarea importante en la que haya fracasado y otra en la que haya tenido éxito. Identifique las causas a las que atribuye su fracaso y su éxito.
8. Ofrezca dos ejemplos reales del efecto Pigmalión.
9. En su opinión, ¿qué clase de estereotipo es más persuasivo en las organizaciones? ¿Por qué?
10. ¿Las personas que han sido despedidas de su empleo son víctimas de un error fundamental de atribución?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

El proceso de la percepción³⁴

El *Cuestionario del Proceso de la Percepción* (CPP) ha sido diseñado para que pueda evaluar el nivel actual de sus habilidades perceptivas. Si no cuenta con experiencia en un puesto gerencial, piense en un proyecto en el que haya trabajado en su aula o en una organización, por ejemplo una sociedad de alumnos, un club, una iglesia o un grupo de servicios. Encontrará que puede aplicar estas preguntas a su experiencia personal aunque aún no haya sido gerente.

Utilice la escala siguiente para calificar la frecuencia con la que observa los comportamientos descritos en cada una de las preguntas. Anote el número que corresponda (1–7) en el espacio en blanco respectivo.

- 1 = Rara vez
- 2 = Con poca regularidad
- 3 = A veces
- 4 = Habitualmente
- 5 = Con frecuencia
- 6 = Casi siempre
- 7 = Con regularidad

- ____ 1. Busco hechos y observaciones constatados para fundamentar mis inferencias y conclusiones.
- ____ 2. Estudio la información disponible sobre el campo de mis obligaciones laborales.
- ____ 3. Observo los cambios y las políticas de la organización que podrían afectar mi información.
- ____ 4. Pido la opinión y las observaciones de otros para tener acceso a más información.
- ____ 5. Advierto las inconsistencias y busco qué explicación tienen.
- ____ 6. Busco información en términos de similitudes y diferencias.
- ____ 7. Genero posibles explicaciones de la información disponible.
- ____ 8. Busco si la información disponible tiene omisiones, distorsiones o exageraciones.
- ____ 9. Resumo de forma verbal los datos que no están totalmente cuantificados (por ejemplo, tendencias).

- _____ 10. Distingo entre hechos y opiniones.
- _____ 11. Conozco mi estilo de abordar los problemas y sé cómo podría afectar la forma en que proceso la información.
- _____ 12. Coloco la información cuantitativa en tablas, cuadros y gráficas.
- _____ 13. Conozco las características de la personalidad de mis compañeros, colegas, subordinados y superiores.
- _____ 14. Conozco mis sesgos y los sistemas de valores que influyen en mi forma de ver a las personas.
- _____ 15. Conozco los patrones del desempeño de las personas y la forma en que éstos pueden indicar ciertas características.
- _____ 16. Reconozco las diferencias y las similitudes que existen entre personas.
- _____ 17. Procuro determinar cómo pueden estar relacionadas distintas partes de información.
- _____ 18. Relaciono la información presente con experiencias pasadas.
- _____ 19. Relaciono mis actitudes y sentimientos personales, y también los de otros, con el desempeño laboral.
- _____ 20. Relaciono mis métodos de trabajo con los resultados.

Calificación del CPP

La hoja para calificar el CPP (que se presenta en seguida) resume sus respuestas al cuestionario y le servirá para identificar sus fortalezas actuales y detectar las áreas que debe mejorar. Sume las calificaciones de las cinco categorías para obtener una calificación total y anótela en el espacio correspondiente.

Evaluación del CPP

Calificación total

Más
baja

20

50

80

110

140

Más
alta

Calificaciones de categorías

Buscar información

4 10 16 22 28

Interpretar y comprender la información

4 10 16 22 28

Determinar los factores esenciales

4 10 16 22 28

Reconocer las características de las personas

4 10 16 22 28

Identificar las relaciones

4 10 16 22 28

Hoja de calificación del CPP

Campo de la habilidad	Reactivos	Evaluación
Buscar información	1, 2, 3, 4	
Interpretar y comprender la información	5, 6, 7, 8	
Determinar los factores esenciales	9, 10, 11, 12	
Reconocer las características de las personas	13, 14, 15, 16	
Identificar las relaciones	17, 18, 19, 20	
CALIFICACIÓN TOTAL		

Evaluación del CPP

La evaluación del CPP (que se incluye en seguida) muestra las líneas para su calificación total y para cada una de las categorías medidas en el cuestionario. Cada línea muestra un continuo que va de la calificación más baja posible a la más alta. Anote una A (antes de la práctica) en el punto que quede su calificación personal en cada una de estas líneas. Las líneas de la evaluación del CPP muestran de forma gráfica su posición en los cinco campos de la percepción. Si usted ha sido honesto consigo mismo, ahora tendrá una idea más clara de cuáles son sus fortalezas y debilidades relativas en las categorías del comportamiento que constituyen las habilidades para la percepción.

Preguntas

1. ¿Qué competencias gerenciales puede aprovechar para mejorar sus habilidades de percepción?
2. ¿Cómo ha influido su calificación en la forma en que se comunica con otras personas?

Caso: Competencia personalJohn Kerner³⁵

Instrucciones

John Kerner es un programador de ingeniería de cómputo para la división aeroespacial de Mitsubishi International Company. Lea el caso y luego identifique las causas de su comportamiento al responder a las preguntas que siguen al caso. Luego determine si usted hizo una atribución interna o externa. Después de completar esta tarea, decida si resultan apropiadas las diversas formas de acción correctiva. Se ha desarrollado una lista probable de recomendaciones, la cual está dividida en cuatro categorías. Lea cada acción y evalúe si resulta apropiada por medio de la escala que se proporciona. A continuación calcule una puntuación total para cada una de las cuatro categorías.

El caso

John Kerner, de 42 años, obtuvo su título de licenciatura en ingeniería aeroespacial de una escuela del medio oeste. Se graduó con un GPA de 3.4 y tuvo una especialización en relaciones internacionales. Durante el verano entre sus años intermedio y último, tomó un periodo de capacitación con Mitsubishi International en Kyoto, Japón. Inmediatamente después de la graduación tomó una posición permanente con Mitsubishi International y fue asignado a su división de Los Ángeles. Hoy John trabaja en el departamento de ingeniería aeroespacial como ingeniero senior. Durante el año pasado perdió 12 días de trabajo, parece estar poco motivado y rara vez termina sus asignaciones a tiempo. Por lo general recibe los diseños de ingeniería más complejos debido a sus habilidades técnicas.

Los registros pasados indican que, en promedio, John termina programas clasificados como “rutinarios” en aproximadamente 45 horas. Por otro lado, sus compañeros de trabajo completan programas “rutinarios” en 32 horas. Más aún, termina programas considerados “problemas importantes”, en promedio, en unas 115 horas. Sin embargo, sus compañeros de trabajo terminan estos mismos “problemas importantes”, en promedio, en unas 100 horas. Cuando ha trabajado en equipos de ingeniería, las revisiones de desempeño de sus compañeros por lo general van de promedio a marginal. Sus compañeros han señalado que no es creativo para atacar los problemas y que resulta difícil trabajar con él.

El departamento de ingeniería aeroespacial recientemente envió un cuestionario a todos los clientes para evaluar la utilidad y la precisión de sus diseños. Los resultados indican que muchos departamentos no utilizan sus diseños, porque no pueden entender sus reportes. También se determinó que muchos clientes encontraron que el trabajo de John era desorganizado y que no podían utilizarlo a menos que alguien lo rehiciera.

Causas del desempeño

¿En qué medida cada una de las siguientes causas dio por resultado el desempeño de John? Utilice la escala siguiente:

	Muy poco			Mucho	
	1	2	3	4	5
a) Gran capacidad	1	2	3	4	5
b) Poca capacidad	1	2	3	4	5
c) Poco esfuerzo	1	2	3	4	5
d) Trabajo difícil	1	2	3	4	5
e) Compañeros de trabajo poco productivos	1	2	3	4	5
f) Mala suerte	1	2	3	4	5

Atribución a factores internos (calificación total de las causas a, b y c) _____

Atribución a factores externos (calificación total de las causas d, e y f) _____

Conveniencia de la medida correctiva

Evalúe los siguientes cursos de acción utilizando la escala que se presenta:

Muy inconveniente	Muy conveniente				
1	2	3	4	5	

Coacción

a) Regañar a John por su desempeño.

1	2	3	4	5

b) Amenazar a John con despedirlo si su desempeño no mejora.

1	2	3	4	5

Cambio de puesto

c) Transferir a John a otro puesto.

1	2	3	4	5

d) Degradarlo a un puesto menos demandante.

1	2	3	4	5

Coaching

e) Trabajar con él para enseñarle a hacer mejor su trabajo.

1	2	3	4	5

f) Alentarlo para ayudarlo a mejorar.

1	2	3	4	5

Ninguna medida inmediata

g) No hacer nada.

1	2	3	4	5

h) Prometerle un aumento de sueldo si mejora.

1	2	3	4	5

Calcule una calificación para cada una de las cuatro categorías:

Coacción = a + b = _____

Cambio de puesto = c + d = _____

Acciones de coaching = e + f _____

Ninguna medida inmediata = g + h = _____

Preguntas

1. ¿Cómo evaluaría el desempeño de John en términos de consenso, diferenciación y consistencia?
2. ¿El desempeño de John se debe a causas internas o a causas externas? ¿Cuál es el fundamento de su decisión?
3. ¿Cuál de las cuatro clases de medidas correctivas considera que sería conveniente aplicar? Explique su respuesta. ¿Puede identificar algunas consecuencias negativas derivadas de su elección?

Aplicación de los conceptos de reforzamiento y aprendizaje social para mejorar la efectividad

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar la función de los condicionamientos clásico y operante para propiciar el aprendizaje.
2. Describir las contingencias del reforzamiento que influyen en el comportamiento.
3. Explicar cómo el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo y la extinción pueden afectar el aprendizaje.
4. Describir cómo la teoría del aprendizaje social puede ser utilizada por las personas para aprender nuevas conductas.



Aprender de la experiencia

TRABAJAR EN UNITED PARCEL SERVICE

Para United Parcel Service (UPS), el eslogan de “¿qué puede hacer el café por usted?” es el evangelio. Con ingresos de más de 42,600 millones de dólares, 407,200 empleados y 1,788 ubicaciones en todo el mundo, UPS es la empresa de mensajería más grande del mundo. Transporta 15 millones de paquetes y documentos por día hábil a lo largo de Estados Unidos y a más de 200 países y territorios. Sus operaciones de entrega utilizan una flota de casi 92,000 vehículos automotores y 600 aeronaves. ¿Cómo es la entrega del servicio de UPS?

Todo comienza con una etiqueta de embarque generada por computadora, la cual va adherida en todos los paquetes del sistema UPS. La etiqueta tiene un número único de rastreo, un código de barras y un código de UPS que contiene toda la información relacionada con su embarque. A las 4 de la mañana, todos los días después de que los camiones alimentadores llevan los paquetes a los centros UPS para una “preclasificación”, salen para su entrega final. Los proveedores del servicio llevan un aparato de adquisición de entrega (DIAD, por sus siglas en inglés) que descarga la información necesaria en la red de UPS. El DIAD incluso incluye imágenes digitales de la firma del receptor, lo cual da a los remitentes confirmación más rápida de la entrega final y permite a los conductores permanecer en contacto con sus centros operativos. Cada ruta se planea para una eficiencia máxima en términos de compromisos de tiempo. Las rutas se optimizan para evitar, donde sea posible, las vueltas a la izquierda a fin de que los conductores no tengan que esperar tanto tiempo en el tránsito. Los proveedores del servicio están capacitados para realizar sus tareas una y otra vez sin desperdiciar esfuerzo. En Estados Unidos, Los proveedores veteranos del servicio ganan 29 dólares por hora y pueden ganar más con tiempo extra. Se les dice que deben mantener el DIAD bajo el brazo derecho y el paquete bajo el izquierdo. Las llaves están en el dedo meñique; se les dice que observen el paquete sólo una vez para fijar la dirección en su mente. Caminan al lugar de trabajo o al domicilio del cliente a tres pies por segundo. El pie izquierdo del proveedor debe dar el primer paso del camión. Se les dice que deben colocarse el cinturón de seguridad con la mano izquierda, mientras que al mismo tiempo encienden el camión con la mano derecha. Durante un día promedio, un proveedor de servicio hará aproximadamente 100 paradas para entregar 246 paquetes y recoger otros 70. Cada proveedor de servicio participa en numerosas horas de capacitación en aula y en ruta, durante las cuales aprende los cinco

Para United Parcel Service (UPS), el eslogan de “¿qué puede hacer el café por usted?” es el evangelio. Con

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

Trabajar en United Parcel Service

APRENDIZAJE POR MEDIO DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS

CONTINGENCIAS DEL REFORZAMIENTO

Competencia para la diversidad
El coaching de los líderes de color

Competencia personal
Trabajar en la línea de ensamble de BMW

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

Competencia para el cambio
Pioneer Telephone Cooperative

TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Competencia en equipos
Steelcase, Inc.

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio
Competencia personal
¿Cuánta es su autoeficacia?

Caso
Competencia personal
Marcar por dinero

Más información acerca de UPS en www.ups.com.

hábitos de observación: 1) observar el camino para descubrir los patrones de tránsito, 2) mantener la distancia de seguimiento adecuada, 3) mantener constantemente los ojos en el camino, 4) asegurarse de que el camión tenga una ruta de escape y 5) comunicarse en el tránsito con su claxon, luces y señales. Los proveedores de servicio que utilizan de forma efectiva estos cinco hábitos de observación, son recompensados con prendas de vestir, almuerzos gratuitos y beneficios similares.

United Parcel Service proporciona a sus supervisores asistentes personales digitales (PDA, por sus siglas en inglés) para utilizar en las evaluaciones de los conductores en ruta. Los PDA están equipados con software patentado que estandariza el proceso de evaluación, el cual ayuda a asegurar que cada revisión del conductor sea tan objetiva como sea posible. "Nuestros supervisores trabajan en ruta para ver si el proveedor del servicio se apega a los procedimientos y cumple nuestras políticas de salud y seguridad", dice Cathy Callagee, vicepresidenta de desarrollo de aplicaciones del portafolio de operaciones de UPS. "Pero esto era problemático, porque los supervisores antes tenían que escribir sus notas en papel y luego llevarlas de vuelta a la oficina y transcribirlas en informes".

Con ayuda de los PDA, que muestran una serie de listas de revisión para uso del supervisor durante la evaluación, se eliminó el uso del papel. Las listas de verificación o checklists guían a los supervisores a través de una lista de tareas que el proveedor de servicio debe realizar. El supervisor simplemente tacha cada tarea conforme el proveedor de servicio la completa. Además, los checklists son uniformes en toda la red de UPS, así que cada proveedor de servicio recibe la misma evaluación, sin importar quién realiza la revisión. Los PDA también identifican las necesidades de capacitación para ayudar a hacer que los proveedores del servicio tengan mayor seguridad y que proporcionen un mejor servicio a clientes. Los PDA también permiten que el supervisor recompense de inmediato al empleado con una nota de felicitación por un excelente servicio.

Los nuevos PDA también son útiles para los supervisores, porque sirven como una oficina remota, lo que les permite recibir mensajes de correo electrónico y revisar el estatus de otras actividades, mientras están en ruta con los conductores. En la actualidad, UPS tiene miles de PDA en el campo. "Ahora los supervisores pueden escribir en forma electrónica cómo van sus conductores y si cumplen los procedimientos", dice Callagee. "Si no lo hacen, el supervisor puede llevar los métodos aplicados justo en su PDA y guiar al conductor a través de ellos".¹

Las empresas en todas las industrias reconocen la importancia de la satisfacción del cliente y de la forma en que la calidad de los proveedores de servicio al cliente de la línea del frente puede hacer o deshacer una empresa. La rotación y la competencia impulsan a las organizaciones a enfocarse en las formas de mantener satisfechos y motivados a los principales empleados de alta calidad. Una encuesta reciente realizada por WorldatWork encontró que los programas de reconocimiento y recompensas siguen siendo una prioridad importante para todos los gerentes.² Como leyó en el caso de UPS, los gerentes han establecido oportunidades para reconocer y recompensar el buen desempeño. UPS pregunta a los proveedores del servicio, por medio de encuestas y de reuniones de equipo, lo que más valoran en términos de reconocimiento y recompensas y luego diseña su programa de motivación alrededor de estas expectativas y valores. UPS también sabe que a menos que haya una forma consistente de rastrear y reconocer el desempeño superior, esos programas motivacionales pierden su efectividad.

Las prácticas de administración de UPS se basan en principios específicos tomados de un campo de la psicología llamado *aprendizaje*. El **aprendizaje** es un cambio más o menos permanente en el conocimiento o en una conducta observable que se deriva de una práctica o experiencia.³ Las conductas deseables en el trabajo contribuyen a alcanzar las metas de la organización, contrario a lo que ocurre con las conductas indeseables en el trabajo, que impiden alcanzarlas. Calificar a una conducta de *deseable* o *indeseable* es muy subjetivo y depende del sistema de valores de la organización (casi siempre representado por un gerente del empleado) y el empleado que observa esa conducta. Por ejemplo, un proveedor de servicio de UPS que regresa tarde de su hora de comer manifiesta una conducta indeseable desde el punto de vista de su supervisor, una deseable desde el punto de vista de los amigos con los que charla durante el descanso y deseable desde su propio punto de vista porque satisface sus necesidades sociales. Los empleados aprenden muy pronto la diferencia de la reacción del gerente ante la conducta y cómo modificar una conducta indeseable a una deseable (desde el punto de vista del gerente).

Sin embargo, por lo general el marco del trabajo y las normas de la organización sientan bases objetivas para determinar si una conducta es deseable o indeseable. Cuanto más se desvíe la conducta de lo que espera la organización, será más indeseable. En UPS una conducta in-

deseable es cualquier cosa que resulte en paquetes perdidos y entregas tardías o pérdidas. Las expectativas varían en grado considerable de una organización a otra. Por ejemplo, en el laboratorio de investigación y desarrollo de Microsoft se alienta a los ingenieros y los científicos a que cuestionen las directrices de la alta gerencia, porque las opiniones de los profesionales y la innovación son cruciales para el éxito de la empresa.

Los gerentes efectivos no tratan de transformar la personalidad de los empleados ni sus creencias básicas. Como se explicó en los capítulos 2 y 3, la personalidad de un individuo, sus emociones y su proceso de percepción influyen en su comportamiento y suele ser muy difícil, si no es que imposible, influir de forma directa en esos rasgos. En lugar de eso, los gerentes efectivos se concentran en identificar las conductas observables de los empleados y las condiciones del entorno que influyen en ellas. Después tratan de influir en los hechos externos con la intención de guiar las conductas de los empleados; es decir, de ayudarlos a aprender y observar conductas deseables. En este capítulo se analizarán tres teorías centrales del aprendizaje: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y la teoría del aprendizaje social. Cada teoría propone un camino diferente para el aprendizaje de las personas, pero las tres tienen en común que se concentran en las conductas observables.

APRENDIZAJE POR MEDIO DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar la función de los condicionamientos clásico y operante para propiciar el aprendizaje.

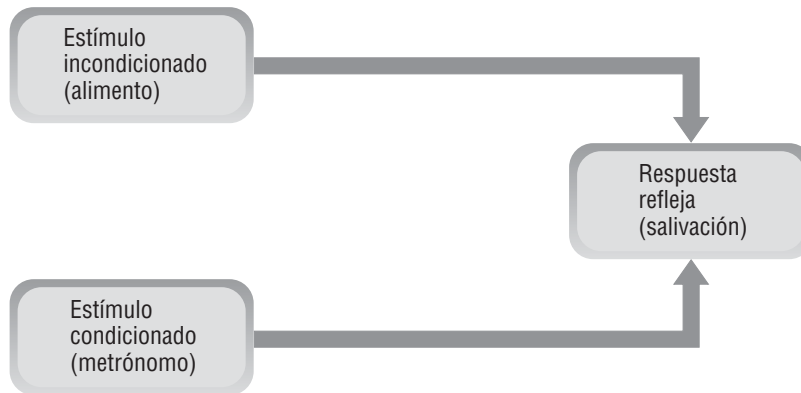
Los empleados de una organización deben aprender y observar conductas productivas en el trabajo. Esto suele depender de muchos factores. Por consiguiente, la tarea del gerente consiste en ofrecer experiencias de aprendizaje en un contexto que simplifique el proceso que llevará a aprender y fomente aquellos comportamientos que la organización desea que observen los empleados. Para que haya aprendizaje se requieren ciertos tipos de cambios conductuales. En el departamento de procesamiento estéril del Hospital Infantil de Denver, Colorado, una buena asistencia es crítica. El ausentismo impacta a todo el departamento, porque el trabajo se tiene que realizar de cualquier manera, así que los miembros del equipo tienen que asumir el trabajo de sus colegas. Para alentar una asistencia perfecta, los nombres de los miembros del personal que no han faltado al trabajo en los tres meses previos, se anuncian en las reuniones del departamento. Se entregan diversas recompensas, como reconocimientos en listones, distintivos de asistencia perfecta, premios, bolsas, relojes despertadores y objetos similares. Como un mayor incentivo, a la persona con el registro más largo de asistencia perfecta se le permite elegir primero de la lista de “regalos”. Además, cada trimestre, una lista de empleados que no han faltado ningún día se publica en la sala de personal, junto con la duración de su asistencia perfecta. Si todo el departamento tiene una asistencia perfecta durante un trimestre, entonces celebra con eventos como fiestas de helado o de cerveza de raíz para reconocer los esfuerzos y los logros de todos.⁴

Condicionamiento clásico

El **condicionamiento clásico** es el proceso mediante el cual las personas aprenden a vincular la información que obtienen de un estímulo neutral con un estímulo que provoca una respuesta. La persona tal vez no tenga un control consciente de la respuesta.⁵ En el proceso de condicionamiento clásico, un estímulo incondicionado (un hecho del entorno) provoca una respuesta natural. A continuación un hecho neutral del entorno (llamado *estímulo condicionado*) se vincula al estímulo incondicionado que produce la conducta. Con el tiempo, el estímulo condicionado por sí solo produce la conducta, misma que se conoce como *respuesta condicionada*.

Ivan Pavlov es el nombre que se asocia con más frecuencia al condicionamiento clásico. Este fisiólogo ruso hizo los primeros experimentos con perros que llevaron a formular la teoría del condicionamiento clásico. En el conocido experimento de Pavlov, el sonido de un metrónomo (el estímulo condicionado) iba vinculado a comida (el estímulo incondicionado). Con el tiempo, los perros respondían salivando (respuesta condicionada) al simple sonido del metrónomo. En la figura 4.1 se ilustra el proceso del condicionamiento clásico.

El proceso del condicionamiento clásico explica una serie de conductas que se presentan en la vida diaria de las organizaciones. En una sala de urgencias del Hospital Presbiteriano de Plano, Texas, unas luces especiales colocadas en los pasillos señalan que acaba de ingresar

FIGURA 4.1**Condicionamiento clásico**

un paciente que necesita atención. Las enfermeras y otros elementos del personal del hospital dicen que se ponen nerviosos cada vez que se encienden las luces. En contraste, en una comida reciente en el comedor de Stonebriar Country Club en Frisco, Texas, Ralph Sorrentino, socio de Deloitte & Touche, recibió un agradecimiento de su amigo Barry Sullivan, por haber sugerido un nuevo sistema de evaluación de desempeño del personal. Cuando Sorrentino come en ese lugar, recuerda el reconocimiento y se siente bien.

Algunas organizaciones gastan millones de dólares en campañas de publicidad diseñadas para vincular el valor de la información de un estímulo con el comportamiento de compra de los clientes. En un anuncio de televisión la AFLAC ha conseguido crear un vínculo entre su pato y un seguro complementario. El pato es el estímulo incondicionado y el seguro es el estímulo condicionado. Los sentimientos positivos que el pato provoca en los compradores se asocian con el seguro, y la AFLAC espera que esto lleve a las personas a comprar sus productos. En forma similar, Blue Bell Creameries ha vinculado a su vaca Belle en un anuncio de televisión ganador de un reconocimiento. Cuando la gente ve a Belle (estímulo incondicionado) que canta en un prado de flores moradas, la asocian con el helado que vende la empresa (el estímulo condicionado). Al asociar el ambiente alegre y la frescura de la leche que crea la vaca con su producto, Blue Bell espera llevar a los clientes a que compren su helado. Las dos organizaciones han conseguido utilizar los conceptos del condicionamiento clásico para incrementar las ventas de sus productos.

El condicionamiento clásico no se usa mucho en los ambientes laborales. Las conductas de los empleados por lo general no incluyen respuestas que se puedan cambiar con las técnicas del condicionamiento clásico. Existe mucho mayor interés por las conductas voluntarias de los empleados y por la forma en que el condicionamiento operante sirve para modificarlas.

Condicionamiento operante

La persona a la que se asocia de manera más cercana con esta clase de aprendizaje es B. F. Skinner.⁶ Él acuñó el término **condicionamiento operante** para referirse a un proceso mediante el cual los individuos aprenden comportamientos voluntarios. Se dice que las conductas voluntarias son conductas operantes, porque operan (o influyen) en el entorno. El aprendizaje ocurre como consecuencia de las conductas, y los comportamientos que muchos empleados observan en el trabajo son conductas operantes. De hecho, la mayor parte de las conductas de la vida diaria (por ejemplo hablar, caminar, leer o trabajar) son formas de una conducta operante. En la tabla 4.1 se presentan algunos ejemplos de conductas operantes y sus consecuencias. A los gerentes les interesan las conductas operantes porque pueden influir en los resultados de tales comportamientos. Por ejemplo, pueden incrementar o disminuir la frecuencia de un compor-

Tabla 4.1

Ejemplos de conductas operantes y sus consecuencias

CONDUCTAS	CONSECUENCIAS
<i>El individuo</i>	
• trabaja	y recibe su remuneración.
• llega tarde al trabajo	y le descuentan dinero de su remuneración.
• entra en un restaurante	y come.
• entra en un estadio	y ve un partido de fútbol.
• entra en un supermercado	y compra comida.

tamiento del empleado al cambiar los resultados de ese comportamiento. El aspecto crucial del condicionamiento operante es lo que ocurre como consecuencia del comportamiento. Las consecuencias son las que determinan, sobre todo, la fuerza y la frecuencia de las conductas condicionadas operantes. Por consiguiente, los gerentes y los miembros de los equipos deben comprender los efectos que distintos tipos de consecuencias tienen en los comportamientos que los empleados observan en el trabajo. Por ejemplo, en Virgin Life Care, en Boston, Massachusetts, el programa de recompensas de la empresa motivó a 40 por ciento de sus más de 940 empleados a establecer el hábito de usar las escaleras en lugar del ascensor. Gracias al programa, los empleados redujeron 68 por ciento su grasa corporal y la empresa ahorró dinero en menos reclamaciones médicas y ausentismo reducido.

En el caso del condicionamiento operante, la persona aprende una respuesta, porque ésta desemboca en una consecuencia particular (reforzamiento) y se fortalece cada vez que es reforzada. El éxito del programa motivacional del Children's Hospital de Denver para alentar una asistencia perfecta reside en recompensar el comportamiento (asistencia perfecta) o no recompensarlo un comportamiento no gratificante, cuando una persona se reporta enferma. En la escuela usted con seguridad ha aprendido que si estudia mucho obtendrá buenas calificaciones. Si se mantiene al día en sus lecturas a lo largo del semestre, entonces podrá manejar la presión de la semana de exámenes finales. Por tanto, ha aprendido a operar en su entorno para alcanzar las metas que desea.

CONTINGENCIAS DEL REFORZAMIENTO

Objetivo de aprendizaje

Una **contingencia del reforzamiento** es la relación que existe entre un comportamiento y los hechos anteriores y posteriores que ocurren en el entorno e influyen en ese comportamiento. Una contingencia del reforzamiento está compuesta por un antecedente, un comportamiento y una consecuencia.⁷

Un **antecedente** es algo que ocurre antes de un comportamiento y lo estimula. Las instrucciones, las reglas, las metas, los consejos de terceros que ayudan a las personas a saber cuáles comportamientos son aceptables y cuáles no lo son y que les permiten saber cuáles son las consecuencias de estos comportamientos son antecedentes. En UPS, los proveedores de servicio están capacitados para saber cómo entregar un paquete. Los antecedentes tienen una función educativa esencial al dejar saber con anticipación a los proveedores de servicio, las consecuencias (recompensas) de diferentes comportamientos.

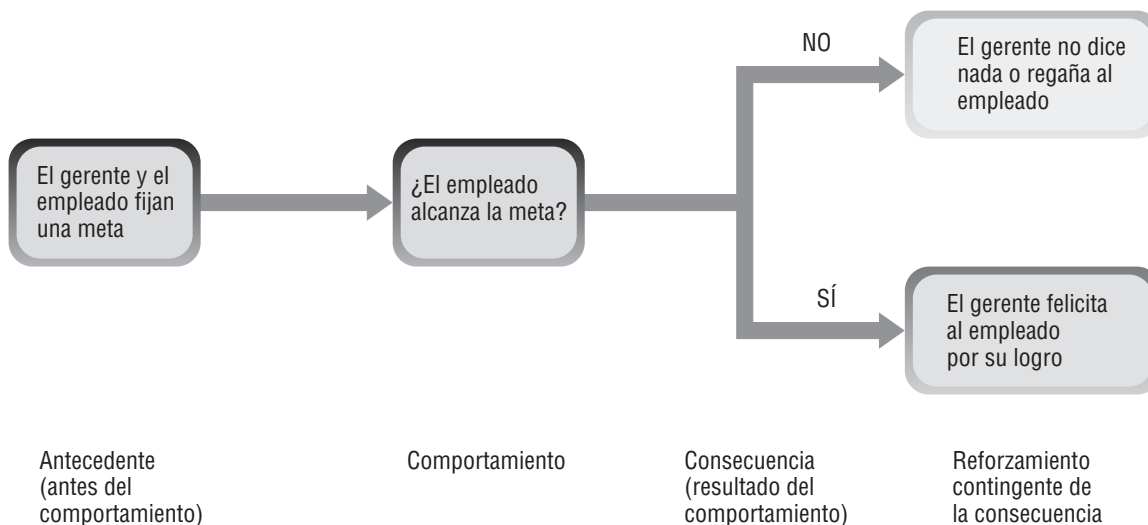
Una **consecuencia** es el resultado de un comportamiento y puede ser positiva o negativa en términos de la consecución de la meta o la tarea. La respuesta del gerente ante un empleado depende de las consecuencias del comportamiento (y a veces del comportamiento mismo, sin importar la consecuencia). La consecuencia para los proveedores de servicio en UPS es entregar todos sus paquetes a tiempo e irse a casa puntuales. La consecuencia de los miembros del personal del departamento de procesamiento de esterilización del Hospital Infantil que tienen una asistencia perfecta en el trimestre es que reciben bolsas, su nombre se publica en la sala de descanso, etcétera.

En la figura 4.2 se presenta el ejemplo de un reforzamiento contingente. En primer lugar, el empleado y el gerente fijan juntos una meta (por ejemplo vender 100,000 dólares en equipo el mes próximo). A continuación el empleado desempeña las tareas para alcanzar esa meta (por ejemplo, visitar a cuatro nuevos clientes por semana, comer con regularidad con los clientes actuales y asistir a un programa de capacitación, con duración de dos días, sobre nuevas técnicas de ventas).

- 2.** Describir las contingencias del reforzamiento que influyen en el comportamiento.

FIGURA 4.2

Ejemplo de reforzamiento contingente



Si el empleado alcanza la meta de ventas, recibe elogios del gerente, acción que depende de que alcance la meta, si no la alcanza, entonces recibe regaños o indiferencia de éste.

El concepto de la contingencia del reforzamiento implica tres tipos principales de contingencias. En primer lugar, un hecho se puede presentar (aplicar) o retirar (eliminar) de modo que sea contingente del comportamiento del empleado. El hecho también puede ser positivo o aversivo. Los **hechos positivos** son deseables o placenteros para el empleado. Los **hechos aversivos** son indeseables o desagradables para el empleado. En la figura 4.3 se muestra cómo estos hechos se pueden combinar de modo que produzcan cuatro clases de contingencias del reforzamiento. Muestra si una clase particular de contingencia puede incrementar o disminuir la frecuencia del comportamiento. También es la base para la siguiente explicación de las contingencias del reforzamiento. El **reforzamiento** es una contingencia conductual que incrementa la frecuencia del comportamiento particular que le antecede. Por una parte, el reforzamiento (sea positivo o negativo) siempre incrementa la frecuencia del comportamiento del empleado. Si usted quiere que un comportamiento continúe, se debe asegurar de reforzarlo. Por otra parte, la extinción y el castigo siempre disminuyen la frecuencia del comportamiento del empleado.

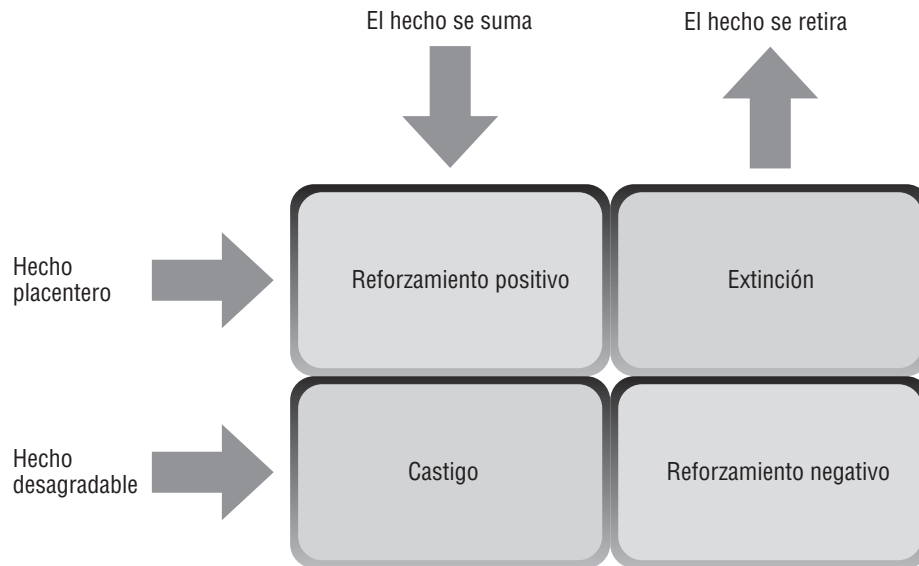
Reforzamiento positivo

El **reforzamiento positivo** implica que se presentará una consecuencia agradable después de que ha ocurrido un comportamiento deseado (véase la figura 4.3). Es decir, un gerente premia la conducta deseable del empleado, calificada así porque sirve para alcanzar las metas de la organización. Dana Gibson invitó a Suzette Ramírez a tomar una taza de café para charlar de que la calidad de su trabajo había mejorado, y, como consecuencia, su trabajo siguió mejorando (reforzamiento positivo).

Recompensa frente a reforzamiento. En el uso diario es frecuente que se confundan los términos *reforzamiento* y *recompensa*. Una **recompensa** es algo que una persona encuentra deseable o agradable. La cultura influye en la posibilidad de que una recompensa actúe o no como reforzador.⁸ Por ejemplo, en culturas dominadas por la familia, como Grecia, Italia, Singapur y Corea del Sur, los elogios y las demostraciones de aprecio por los empleados pueden tener un significado tan importante como el dinero para quienes los reciben. Ciertas recompensas materiales también pueden producir consecuencias inesperadas. En China, por ejemplo, los cajeros y empleados de Wal-Mart y Sam's por lo general ganan entre 1,500 y 2,500 RMB por

FIGURA 4.3

Tipos de contingencias del reforzamiento



mes (entre 200 y 300 dólares). Éste es un salario competitivo en China. Además, Wal-Mart distribuye comida a los empleados como forma de regalo en las festividades y les da una asignación para vivienda. Los empleados que ocupan puestos más altos obtienen más y mejor comida y vivienda que los empleados en posiciones inferiores.⁹ Un gerente estadounidense que dirigió un equipo en Japón, identificó y elogió a un empleado japonés frente a sus compañeros por detectar un error en el informe del equipo. La gerente pensó que reforzaba el comportamiento deseado. Sin embargo, más adelante se enteró de que los demás miembros del equipo le dejaron de hablar a ese empleado y éste dejó de buscar errores.¹⁰

Para que una recompensa califique como reforzador debe incrementar la frecuencia del comportamiento que se presenta después de que es otorgada. Sólo se puede considerar que el dinero es un reforzador positivo si éste incrementa la frecuencia con la que un individuo observa el comportamiento deseado (en este caso un mejor desempeño). Una recompensa no actuará como reforzador si la frecuencia del comportamiento disminuye o permanece igual.

Refuerzos primarios y secundarios. Un **refuerzo primario** es algo que tiene un valor que el individuo ya conoce. El alimento, el abrigo y el agua son reforzadores primarios. Sin embargo, los reforzadores primarios no siempre refuerzan. Por ejemplo, la comida podría no ser un reforzador para alguien que acaba de ingerir una comida de cinco tiempos.

En las organizaciones, los reforzadores que influyen en la mayoría de los comportamientos son los secundarios. Un **reforzador secundario** es algo que tuvo un valor neutral para un individuo pero que ha adquirido un nuevo valor (positivo o negativo) debido a una experiencia pasada. El dinero es un ejemplo evidente de un reforzador secundario. Éste no puede satisfacer una necesidad humana básica de forma directa, pero tiene un valor porque una persona lo usa para comprar bienes necesarios y bienes accesorios. Calvert, la compañía financiera de Bethesda, Maryland, agrupa sus reforzadores secundarios en tres categorías:

- *prestaciones centrales*, como seguro de vida, permiso por enfermedad, prima de vacaciones y plan de ahorro para el retiro,
- *prestaciones optativas*, como cobertura de servicios odontológicos y oftalmológicos y cuentas de gastos para servicios de salud y de dependientes y
- *otras prestaciones*, como reembolso de colegiaturas, autos con opción a compra y planeación de carrera.

En Costco, a los empleados se les ofrecen trabajos desafiantes y participan en la administración de sus puestos. La gerencia enseña a los empleados técnicas de control de calidad para que puedan supervisar su comportamiento, aprender a controlar los costos y asumir responsabilidad por tareas vistas tradicionalmente como prerrogativas administrativas. Costco también proporciona a los empleados prestaciones médicas y educativas, arreglos de horario de trabajo flexible, ausencias por maternidad o paternidad y cuidados infantiles o de ancianos. También patrocina eventos sociales para empleados. ¿Funciona? En promedio, los empleados de Costco ganan 34,214 dólares al año y reciben 7,065 dólares adicionales en prestaciones, mientras que el empleado promedio de Sam's Club gana 24,680 dólares al año con 4,247 dólares en prestaciones. Sin embargo, los costos de mano de obra en Costco son en realidad menores, porque los 68,000 empleados de Costco generaron aproximadamente la misma cantidad de ventas que los 102,000 empleados de Sam's Club. Cuando se consideran los costos de la rotación, robo de empleados y productividad, resulta más eficiente para Costco pagar más a sus empleados.¹¹

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Alentar un comportamiento positivo requiere mucho menos esfuerzo por parte de un gerente que tener que abordar cuestiones de mal desempeño.
Jack Gustin, presidente de Lakewood Hospital

George Platt, presidente de ViewCast Corporation, ha descubierto que cuando las personas reciben una alternativa de cosas que hacer, lo que elijan de manera consistente puede ser utilizado como reforzador secundario. De hecho, le invitamos a hacer una lista de todas las cosas que tiene que hacer. Clasifíquelas a partir de las cosas que más desea o disfruta hacer hasta las cosas que menos le gusta hacer. Luego comience a trabajar en su lista de forma ascendente. Notará rápidamente que cuando inicia por la parte baja de la lista, cada vez que termina una tarea, la siguiente de la lista es más deseable. Si comienza desde la parte superior de su lista, la consecuencia de terminar esa tarea es que la siguiente será más indeseable, difícil o aburrida. Con este método, usted renunciará. Si empieza desde abajo y avanza hacia arriba, no querrá detenerse hasta haber terminado todas las tareas.

Durante varios años, el porcentaje de líderes de color en los sitios de trabajo ha ido en aumento. Con una proporción creciente de la fuerza de trabajo profesional representada por personas de color, el desafío es desarrollar a esos líderes. Con una fuerza de trabajo tradicional de gerentes blancos, principalmente, que tienen una cultura común compartida de la forma de actuar, cómo dirigir y cómo se debe administrar un negocio, estos nuevos líderes aportan perspectivas culturales y raciales distintas. Las organizaciones no pueden arriesgar las consecuencias de que una porción significativa de sus empleados se rezague debido a que carecen de las competencias gerenciales necesarias para el avance. En el siguiente recuadro de Competencia para la diversidad se destaca este tema.¹²

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

EL COACHING DE LOS LÍDERES DE COLOR

Al tratar con las perspectivas únicas de las personas de color, el Centro para Liderazgo Creativo en Greensboro, en Carolina del Norte, ha sugerido que los gerentes y los coaches tengan una cantidad de reforzadores secundarios positivos disponibles para ayudarles a tener éxito:

- *Encontrar similitudes.* Encontrar similitudes (niños, mascotas, pasatiempos, etcétera) puede ser un paso importante para trabajar con las personas de color. Esta información con frecuencia disminuye la tensión entre el coach y la persona. Reduce el espacio entre ellos.
- *Apreciar el contexto social.* Para las personas de color, los contextos socioeconómico y político con frecuencia influyen

en sus vidas. Por ejemplo, una persona de color mayor de 55 años puede haber experimentado una discriminación extrema al crecer y en el lugar de trabajo. Además, estas personas pueden tener cuestiones acerca de su movilidad ascendente, ya que había pocos modelos a seguir que hubieran ascendido a las filas gerenciales. Los latinoamericanos con frecuencia perciben el poder y la autoridad en forma distinta, debido a la forma en que han sido utilizados o abusados en sus países de origen.

- *Entender el contexto organizacional.* Algunas organizaciones son relativamente ciegas al color y algunas son sensibles al mismo. Dado que las personas de color tienen poco cla-

ro su estatus organizacional, obtener mensajes mezclados acerca de la necesidad de coaching puede afectarles en gran medida. Por lo general, las personas de color ingresan a las experiencias de coaching con actitudes menos positivas que las blancas.

- *Desafío.* Las recompensas de las asignaciones desafiantes incluyen el desarrollo de nuevas competencias, sacar a las

personas de sus zonas de confort y dominar el conocimiento nuevo. Los sistemas de recompensas organizacionales son vitales. El reconocimiento de un trabajo bien hecho, los logros educacionales, las celebraciones y los aumentos de sueldo son necesarios para respaldar a las personas de color. El reconocimiento ayuda a establecer credibilidad y refuerza las competencias recién adquiridas de una persona.

Más información acerca del Centro para el Liderazgo Creativo en www.ccl.org.

Principios del reforzamiento positivo. Varios factores influyen en la efectividad del reforzamiento positivo. Estos principios generales ayudan a explicar las condiciones óptimas para el reforzamiento y son los siguientes.¹³

- El **principio del reforzamiento contingente** dice que el reforzador sólo se debe administrar si se ha observado la conducta deseada. Un reforzador que se administra cuando no se ha observado el comportamiento deseado es ineficaz.
- El **principio del reforzamiento inmediato** dice que un reforzador será más efectivo si se administra inmediatamente después de que la conducta deseada se ha presentado. Esto es lo que hacen los supervisores de UPS. Entre más tiempo pasa después de que ocurre el comportamiento, menos efectivo será el reforzador.
- El **principio del tamaño del reforzamiento** establece que cuanto mayor sea el refuerzo que se aplica después de que se ha presentado la conducta deseada, mayor será el efecto del reforzador en la frecuencia de la misma. La cantidad o el tamaño del reforzador son relativos. Un reforzador que puede ser muy importante para una persona, podría resultar insignificante a otra. Por tanto, el tamaño del reforzador se debe establecer en relación con el comportamiento y la persona. ARAMARK, un proveedor de servicios de alimentos a campus universitarios, regala camisetas a los trabajadores que tienen asistencia perfecta a lo largo de un mes, así como un certificado de 50 dólares a los que tienen asistencia perfecta todo un semestre.
- El **principio de la privación del reforzamiento** dice que cuanto más se prive a una persona del reforzador, tanto más efecto tendrá para que en el futuro esa persona observe el comportamiento deseado. Sin embargo, si una persona acaba de recibir una cantidad suficiente del reforzador y se encuentra satisfecha, el reforzador tendrá un efecto menor.

Recompensas organizacionales

Las recompensas materiales (sueldo, bonos, prestaciones, etcétera) son evidentes. La mayoría de los gerentes ofrece además toda una gama de recompensas que no son tan evidentes a primera vista. Incluyen la aprobación verbal, la asignación a tareas deseadas, mejores condiciones de trabajo y tiempo libre adicional. En la planta de ensamble del Camry de Toyota, en Georgetown, Kentucky, la gerencia recompensa a los empleados por sus *kaizens*. Un **kaizen** es una sugerencia que da por resultado que se mejore la seguridad, los costos o la calidad.¹⁴ Las recompensas se distribuyen a partes iguales entre todos los miembros de un equipo. No son de dinero en efectivo, sino certificados de regalo que los trabajadores pueden utilizar en las tiendas minoristas locales. Toyota aprendió que una recompensa que los empleados podían compartir con sus familias era más apreciada que una cantidad de dinero extra en su remuneración. Estas recompensas infunden orgullo y fomentan que otros empleados se esfuercen por encontrar nuevas ideas y productos con la esperanza de también ser recompensados. Además, las recompensas que la persona se da a sí misma también son importantes. Por ejemplo, la persona se podría congratular por terminar una asignación particularmente difícil, lo que puede ser un reforzador personal muy importante. La tabla 4.2 contiene una larga lista de recompensas

Tabla 4.2

Recompensas utilizadas por las organizaciones

RECOMPENSAS MATERIALES	PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS	SÍMBOLOS DE ESTATUS
Sueldo	Automóviles de la empresa	Oficina en la esquina
Aumentos de sueldo	Seguros de gastos médicos	Oficina con ventana
Opciones a acciones	Aportaciones a la pensión	Oficina alfombrada
Reparto de utilidades	Goce de vacaciones y permiso por enfermedad	Cortinas
Remuneración diferida	Instalaciones recreativas	Cuadros
Bonos/planes de bonos	Apoyo para guarderías	Relojes
Planes de incentivos	Membresía de clubes	Anillos
Cuentas de gastos	Permiso por el nacimiento de un hijo	Baños privados
RECOMPENSAS SOCIALES/ INTERPERSONALES	RECOMPENSAS DERIVADAS DE LA TAREA	RECOMPENSAS AUTOADMINISTRADAS
Elogios	Sentido del logro	Autocongratulación
Retroalimentación para el desarrollo	Puestos con más responsabilidades	Autorreconocimiento
Sonrisas, palmadas en la espalda y otras señales no verbales	Autonomía en el puesto; autodirección	Autoelogio
Solicitudes de sugerencias	Desempeño de tareas importantes	Autodesarrollo a través de un mayor conocimiento/habilidades
Invitaciones a tomar café o a comer		Sentimiento de mayor valía personal
Placas para colgar en los muros		

organizacionales. Sin embargo, recuerde que estas recompensas sólo serán reforzadores si las personas que los reciben los consideran deseables o placenteros.

Reforzamiento negativo

El **reforzamiento negativo** (véase la figura 4.3) *es algo desagradable que precede al comportamiento del empleado y que es eliminado en cuanto ocurre el comportamiento deseado*. Este procedimiento incrementa la probabilidad de que se presente el comportamiento deseado. En ocasiones las personas confunden el reforzamiento negativo con el castigo, porque los dos utilizan hechos desagradables para influir en el comportamiento. El reforzamiento negativo se utiliza para aumentar la frecuencia de un comportamiento deseado. A diferencia de éste, el castigo se utiliza para disminuir la frecuencia de un comportamiento indeseable. En el programa de televisión de la NBC, *Biggest Loser*, la estación acordó pagar 250,000 dólares a la persona que perdiera el mayor porcentaje de su peso corporal. En este *reality show*, a menos que el concursante perdiera 15 libras en dos meses, el programa mostraría sus fotos en la televisión. Cynthia Nacson-Schechter explicó que ella sabía de todos los peligros de tener sobrepeso y sin embargo estos peligros y el dinero no eran suficientes para asustarla de perder peso. Lo que más la asustaba era la posibilidad de que su ex novio la viera en televisión nacional con un bikini. Ella perdió peso. Fue el temor de aparecer en bikini en televisión nacional lo que actuó como un reforzador para que ella perdiera peso.

Los gerentes y los miembros del equipo con frecuencia utilizan el reforzamiento negativo cuando un empleado no ha hecho algo que es necesario o deseable. Por ejemplo, los controladores del tráfico aéreo quieren tener la capacidad para activar una luz intermitente y un timbre sonoro en la cabina de los aviones que se acercan demasiado a otros aviones. Ellos no apagarían estos dispositivos hasta que los aviones se distanciaran más. Este tipo de procedimiento se conoce como *aprendizaje de escape*, porque los pilotos aprenderán rápidamente a distanciar sus aviones de los otros para evitar la luz y el timbre. El **aprendizaje de escape** *se refiere a algo desagradable que ocurrirá hasta que el empleado observe un comportamiento dado o lo suspenda*. En casi todos los casos la utilización de reforzamientos negativos genera un comportamiento suficiente para escapar de o evitar un castigo. Es típico que “sólo se haga lo suficiente para salir del paso”.

Extinción

La **extinción** se define como la eliminación de todos los eventos reforzadores. Así como el reforzamiento aumenta la frecuencia de un comportamiento deseable, la extinción disminuye la frecuencia de un comportamiento indeseable (véase la figura 4.3). Los gerentes utilizan la extinción para disminuir los comportamientos indeseables de los empleados que impiden que alcancen las metas de la organización. El procedimiento de extinción consta de tres pasos:

1. identificar la conducta que debe ser disminuida o eliminada.
2. identificar el reforzador que mantiene la conducta, y
3. suspender ese reforzador.

La técnica de la extinción es muy útil para disminuir y, con el tiempo, eliminar las conductas que alteran el flujo normal del trabajo. Por ejemplo, un equipo refuerza la conducta disruptiva de un miembro cuando se ríe de ella. Cuando el equipo deja de reír (el reforzador), entonces la conducta disruptiva disminuirá y terminará por desaparecer.

También se podría decir que la extinción es la incapacidad para reforzar una conducta de forma positiva. En este sentido, la extinción de algunas conductas podría ser accidental. Si los gerentes no refuerzan las conductas deseables, entonces podrían estar utilizando la extinción sin darse cuenta. Por lo mismo, la frecuencia de las conductas deseables podría disminuir de forma inadvertida.

Algunos gerentes piensan que no hacer nada no tiene efecto en el desempeño. Cuando los gerentes no hacen nada después de un comportamiento cambian las contingencias del reforzamiento. Si los empleados toman la iniciativa de hacer más de lo requerido y no reciben reforzamiento por parte del gerente, suspenderán esa conducta. Si las personas están tomando atajos que sacrifican la seguridad y la calidad y nadie les dice nada, la extinción provocará que esa conducta indeseable continúe.

Castigo

El **castigo** (véase la figura 4.3) es algo desagradable que se presenta después de una conducta y que disminuye su frecuencia. ¿Recuerda cuándo intentó utilizar una PC por primera vez? Es probable que haya borrado un documento en el que había invertido muchas horas de trabajo (castigo). Ahora puede ser que usted oprima con regularidad la opción “salvar”. Como en el caso del reforzamiento positivo, un castigo puede incluir un antecedente específico que envía



© Digital Vision/Getty Images

Los castigos interpersonales incluyen una reprimenda oral por parte del gerente para un empleado con una conducta inaceptable.

una señal al empleado que le dice que a continuación de un comportamiento específico se presentará una consecuencia (castigo). Una contingencia positiva del reforzamiento alienta la frecuencia de un comportamiento deseado. En contraste, el castigo disminuye la frecuencia de un comportamiento indeseable. Para que un hecho califique como castigo debe disminuir el comportamiento indeseable. El sólo pensar que un hecho es desagradable no lo convierte necesariamente en un castigo. El hecho debe disminuir o detener en efecto el comportamiento indeseable para que se pueda definir como un castigo.

Las organizaciones suelen utilizar diversas clases de hechos desagradables para castigar a las personas. Algunas de las consecuencias materiales debidas a que una persona no está registrando un desempeño adecuado son una reducción del sueldo, una suspensión disciplinaria sin goce de sueldo, una democión o una transferencia a un puesto que no tiene salida. El castigo último es despedir al empleado por su mal desempeño. En general, las organizaciones se reservan el uso de hechos materiales desagradables para casos que implican problemas graves de comportamiento.

Los castigos interpersonales se usan mucho. Entre ellos se incluyen la reprimenda oral, que el gerente le suelta a un empleado por un comportamiento inaceptable, y los castigos no verbales, como un ceño fruncido, gruñidos y lenguaje corporal agresivo. Algunas tareas pueden ser desagradables en sí. Se podría decir que la fatiga que se presenta después de un trabajo físico duro es un castigo, al igual que las condiciones laborales severas o sucias. Pero se debe poner cuidado en etiquetar un castigo. En algunos campos, y para algunos empleados, las condiciones de trabajo severas o sucias podrían ser consideradas tan sólo como algo intrínseco al trabajo.

Los tres principios del reforzamiento positivo que antes se explicaron tienen sus castigos equivalentes. Para que un castigo alcance la máxima efectividad:

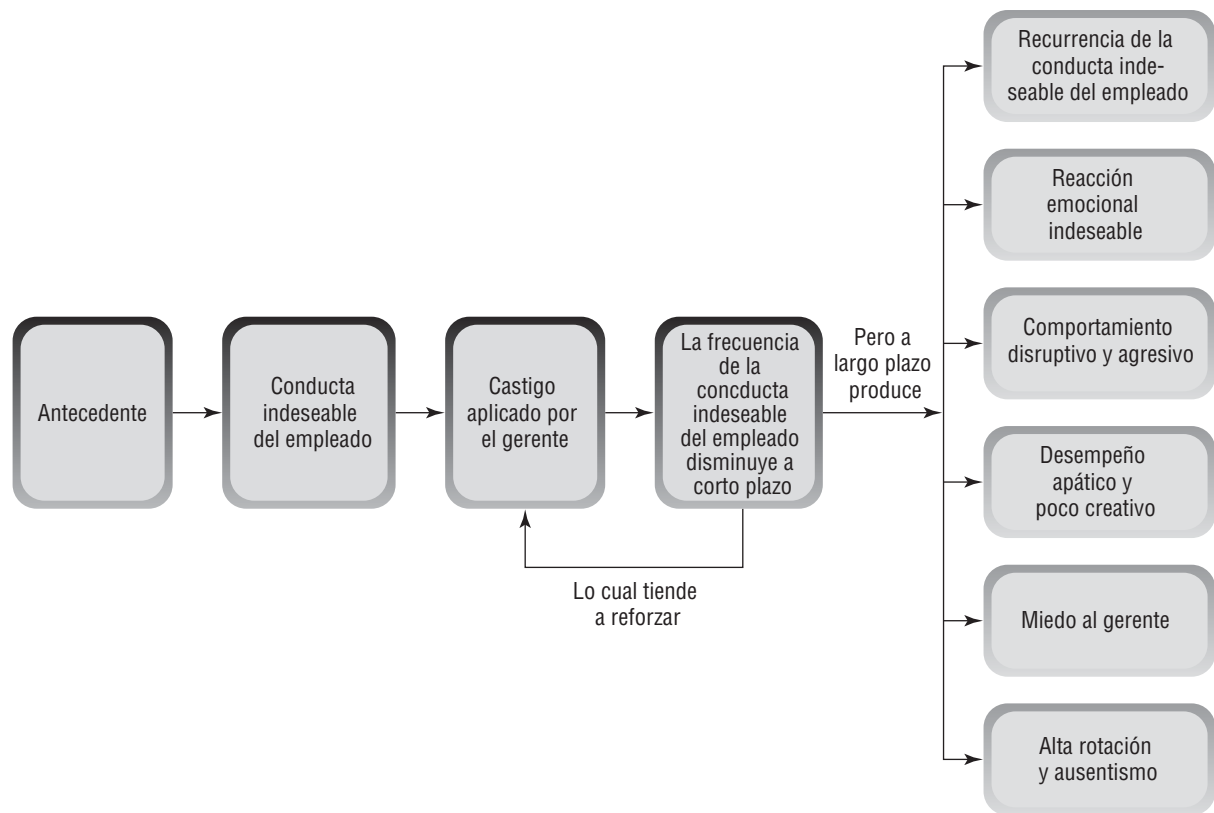
- debe estar vinculado de manera directa al comportamiento indeseable (principio del castigo contingente);
- el castigo debe ser aplicado de inmediato (principio del castigo inmediato) y,
- en general, cuanto más grande sea el castigo, tanto mayor será su efecto en la conducta indeseable (principio del tamaño del castigo).

Efectos negativos del castigo. Una crítica contra la aplicación de un castigo es que existe la posibilidad de que tenga efectos negativos, sobre todo si se aplica durante periodos largos o sostenidos.¹⁵ El castigo puede detener la conducta indeseable del empleado. Sin embargo, las posibles consecuencias negativas pueden ser más graves que la conducta indeseable original. En la figura 4.4 se ilustran algunos de los efectos negativos que podría tener el castigo.

El castigo puede provocar reacciones emocionales indeseables. Un empleado que ha recibido una reprimenda por extender demasiado su descanso podría reaccionar con ira contra el gerente y la organización. Estas reacciones pueden conducir a un comportamiento que vaya en detrimento de la organización. Por ejemplo, el sabotaje suele ser resultado de un sistema de administración orientado al castigo. En el capítulo 7 se abordará con más detalle el comportamiento agresivo de los trabajadores.

El castigo a menudo sólo lleva a que el comportamiento indeseable se suprima a corto plazo, en lugar de eliminarlo. Por tanto, la supresión de una conducta indeseable durante un periodo más largo por lo general requiere un castigo que continúe y, tal vez, que sea más severo cada vez. Otro problema es que el control de la conducta indeseable dependerá de la presencia del gerente. Cuando el gerente no esté presente, es probable que el empleado observe el comportamiento indeseable.

Además, la persona castigada podría tratar de evitar o eludir la situación. Desde el punto de vista de la organización, esta reacción podría ser inaceptable si un empleado evita una tarea esencial particular. El ausentismo alto es una forma de evitar lo que se podría presentar cuando el castigo se utiliza con frecuencia. La forma última de escapar del empleado es renunciar y las organizaciones que dependen del castigo podrían tener altos índices de rotación de empleados. Un poco de rotación es deseable, pero el exceso es perjudicial para una organización. Todd Diener, vicepresidente ejecutivo de Brinker International, con sede en Dallas, Texas, dice que los costos de reclutamiento y capacitación promedian más de 600 dólares por empleado en los restaurantes Chili's.

FIGURA 4.4**Efectos negativos potenciales del castigo**

El castigo ahoga la iniciativa y la flexibilidad del empleado. Como reacción ante el castigo, muchos empleados han dicho: “Me limitaré a hacer lo que me pidan y nada más”. Esta actitud es indeseable porque las organizaciones dependen de la iniciativa y la creatividad personal que cada empleado aporta a su trabajo. Recurrir demasiado al castigo produce empleados apáticos que no son un activo para la organización. Un castigo sostenido también puede mermar la autoestima del empleado. La autoestima baja, a su vez, socava la confianza que el empleado tiene en sí mismo, la cual es necesaria para desempeñar casi cualquier trabajo (véase el capítulo 2).

El castigo despierta un miedo condicionado a los gerentes. Es decir, los empleados sienten un miedo general a los gerentes orientados al castigo. Estos gerentes se convierten en una señal del entorno, la cual indica a los empleados que existe la probabilidad de que se presente un hecho negativo. Por tanto, si las operaciones requieren una interacción frecuente, normal y positiva entre el empleado y el gerente, dicha situación se puede volver intolerable. Las respuestas derivadas del miedo, como el “ocultamiento” o la reticencia a comunicarse con un gerente, bien podrían entorpecer el desempeño del empleado.

Un gerente puede recurrir al castigo porque con frecuencia produce resultados rápidos a corto plazo. En esencia, el gerente es reforzado para utilizar el castigo, porque ello produce un cambio inmediato en el comportamiento de un empleado. Sólo que esto podría provocar que el gerente pase por alto los efectos negativos que el castigo tendrá a largo plazo, los cua-

les pueden ser acumulativos. Aunque unos cuantos incidentes de castigo quizá no produzcan efectos negativos, su uso sostenido a largo plazo casi siempre deriva en resultados negativos para la organización.

Uso efectivo del castigo. A largo plazo el reforzamiento positivo produce mejores resultados que el castigo, pero un castigo bien aplicado sí tiene cabida en la administración. La forma más común de castigo en las organizaciones es la reprimenda oral. Ésta tiene por objeto disminuir o suspender la conducta indeseable de un empleado. Una vieja regla dice: “Elogia en público, castiga en privado”. El castigo en privado establece una clase distinta de contingencia del reforzamiento que el castigo público. En general, una reprimenda privada será constructiva e informativa. Una reprimenda en público podría tener efectos negativos, porque avergüenza a la persona delante de sus compañeros.

Una reprimenda oral nunca se debe referir a un comportamiento en general, pero, sobre todo, nunca debe hablar de la llamada mala actitud. Una reprimenda efectiva detecta y describe en específico el comportamiento indeseable que se debe evitar en el futuro. Se enfoca en el comportamiento meta y evita representar una amenaza para la imagen que el empleado tiene de sí mismo. Una reprimenda efectiva castiga el comportamiento indeseable específico y no a la persona. Es más fácil modificar un comportamiento que cambiar al empleado.

El castigo (por definición) enseña a la persona aquello que no debe hacer, pero no le indica qué debe hacer. Por consiguiente, el gerente debe especificar un comportamiento alternativo al empleado. Cuando el empleado se comporta de la forma alternativa deseada, entonces el gerente debe reforzar ese comportamiento de forma positiva. Por último, un gerente debe encontrar un equilibrio adecuado entre el uso de los hechos agradables y los desagradables. El número absoluto de hechos desagradables no importa, lo que importa es la proporción de hechos agradables y desagradables. Una buena regla de sentido común es que esta proporción debe ser de 5 a 1: cinco reforzamientos positivos por un castigo. Cuando un gerente aplica el reforzamiento positivo con frecuencia, un castigo ocasional bien merecido puede ser muy eficaz. Pero si un gerente nunca aplica el reforzamiento positivo y recurre tan sólo al castigo, entonces es probable que los efectos negativos a largo plazo contrarresten los beneficios a corto plazo. Los procedimientos positivos de la gerencia deben dominar en toda organización bien administrada.

Disciplina positiva. Richard Grote, un consultor, introdujo la disciplina positiva en Frito-Lay. Funcionó, y la idea de la disciplina positiva comenzó a utilizarse en muchas organizaciones. Grote empezó a buscar una mejor técnica para administrar después de que un cliente descubrió un mensaje obsceno que un empleado molesto había escrito en una papa frita. Grote otorgó a ese empleado un día libre con goce de sueldo y lo llamó “disciplina positiva”. La **disciplina positiva** *hace hincapié en el razonamiento para modificar las conductas del empleado, en lugar de imponer castigos que sean cada vez más severos.*¹⁶ La obligación principal de la administración es ayudar a los empleados a entender que las necesidades de la organización requieren ciertos estándares de conducta y de desempeño. Una tarea gerencial es dirigir a los empleados, mediante la emisión de recordatorios orales y escritos tan sólo cuando no cumplen con los estándares de conducta y desempeño. Los empleados son los responsables de ejercer la autodisciplina para alcanzar dichos estándares. Numerosas organizaciones utilizan la disciplina positiva para manejar a los empleados problemáticos y modificar conductas indeseables de los empleados. Así las cosas, parecería que este enfoque plantea una contradicción de términos.

El programa de General Electric en su planta de Vermont funciona de la manera siguiente. Un empleado que llega tarde, que hace un trabajo descuidado o que trata mal a otro empleado recibe una reprimenda oral por su comportamiento, en lugar de una reprimenda escrita. Si persiste en su comportamiento indeseable, se le entrega un recordatorio escrito. Si su comportamiento persiste, el empleado es suspendido un día con goce de sueldo (llamado “día para tomar decisiones”). El propósito de este día es que el empleado decida si respetará o no los estándares. La empresa le paga este día al empleado como muestra del esfuerzo sincero que está haciendo para ayudarlo a cambiar. El hecho de pagarle al empleado logra dos cosas importantes. En primer lugar, brinda a los gerentes de GE la oportunidad de decirle al empleado que van en serio sobre el problema y que quieren que el empleado utilice ese tiempo para pensar

bien si la empresa es o no el lugar adecuado para él. Un gerente dijo: “Pero si decide quedarse aquí, entonces un problema de disciplina más dará por resultado su despido”. En segundo lugar, el hecho de pagarle el día al empleado con frecuencia elimina la ira que por lo general siente una persona cuando, al final de cuentas, es despedida. La finalidad del día libre con goce de sueldo es enviar una señal al empleado para que despierte.

La disciplina sin castigo consigue dos cosas. En primer lugar, comunica al empleado que la organización va en serio respecto al asunto. Subraya la distancia específica entre el desempeño del empleado y el desempeño que espera GE. Recuerda al empleado que él es el responsable de cumplir con los estándares de GE y consigue que éste acepte resolver el problema. En segundo lugar, envía a los demás empleados que han considerado la posibilidad de desafiar los estándares un mensaje claro de que la organización no está dispuesta a tolerar esas conductas, porque son inaceptables; de que los valores y las normas de GE no están en tela de juicio. Por último, la suspensión proporciona evidencia tangible de que el empleo de esa persona está en peligro.

El planteamiento de General Electric ha tenido mucho éxito. Más de 85 por ciento de los empleados que han pasado por el programa de disciplina positiva han modificado sus conductas y se han quedado con GE. Desde que empezó el programa, las advertencias y las reprimendas por escrito disminuyeron de 39 a 23 y a 12 en un periodo bienal reciente. Los empleados que no modifican su comportamiento son despedidos.

Lineamientos gerenciales

Para que un reforzamiento positivo provoque que un empleado repita un comportamiento deseado debe tener un valor para él. Si un empleado siempre llega a tiempo, el gerente o el líder del equipo refuerza de forma positiva este comportamiento al felicitar al empleado. ¿Qué sucede si el empleado ha sido regañado en el pasado por llegar a trabajar tarde, y después se presenta puntual a trabajar? El gerente o el líder del equipo utiliza el reforzamiento negativo al no decir nada. ¿Por qué? Se espera que el empleado se presente a trabajar a tiempo.

¿Qué sucede si el empleado sigue llegando tarde al trabajo? El gerente o el líder del equipo pueden recurrir a la extinción o al castigo para tratar de terminar con este comportamiento indeseable. El líder del equipo que opta por la extinción no elogia al empleado que llega tarde, simplemente lo ignora. La aplicación del castigo puede incluir una reprimenda, una multa o una suspensión (y por último el despido del empleado) si su comportamiento persiste.

Se recomienda seguir los lineamientos siguientes para aplicar las contingencias del reforzamiento en un contexto laboral:

- No premie de la misma manera a todos los empleados.
- Estudie con cuidado las consecuencias de la acción y de la ausencia de acción.
- Comunique a los empleados cuáles conductas serán reforzadas.
- Comunique a los empleados qué están haciendo mal.
- No castigue a los empleados delante de terceros.
- Haga que la respuesta sea equiparable al comportamiento, no privando a los trabajadores de sus recompensas justas.¹⁷

¿Los gerentes globales pueden usar estos lineamientos para motivar a los empleados? El siguiente recuadro de Competencia personal ilustra la forma en que los gerentes de BMW utilizan estos conceptos básicos para motivar a los trabajadores en su línea de ensamble.¹⁸

PERSPECTIVA DEL LÍDER

El mayor acto de motivación que una persona puede hacer por otra es escuchar.

Bob Nelson, presidente de Nelson Motivation, Inc.

COMPETENCIA PERSONAL

TRABAJAR EN LA LÍNEA DE ENSAMBLE DE BMW



© Photo Link/Photodisc/Getty Image

BMW confía en sus trabajadores de fábrica para encontrar formas de reducir costos e impulsar la producción en sus plantas.

La planta de BMW ubicada en Oxford, Inglaterra produce uno de los nuevos productos de la empresa, su serie 7. La planta ha visto grandes cambios de unos años a la fecha, cuando Rover era dueño de las instalaciones. En ese entonces, los edificios se desmoronaban y la planta con frecuencia se encontraba medio vacía. Después de adquirir la fábrica Rover, el primer desafío para BMW era modernizar las instalaciones. Instalaron la tecnología de producción más moderna, ampliaron el estacionamiento, crearon panoramas más atractivos y en diversas formas un ambiente de trabajo más agradable. Como lo explicó Bernard Moss, “tuvimos un día abierto para antiguos trabajadores y no podían creer en la transformación de la planta”.

Las mejoras en realidad se necesitaban, pero también eran costosas. Para que la planta fuera rentable, la productividad

tenía que mejorar. BMW confía en los mismos trabajadores de la fábrica para encontrar formas de reducir costos e impulsar la producción. Para motivar a sus empleados y alinear sus esfuerzos con las necesidades de BMW, los gerentes y los líderes sindicales diseñaron un nuevo sistema de remuneración. Ofrece a todos los empleados un bono anual de 260 libras (aproximadamente 400 dólares) por sus ideas. Para recibir el bono completo, los empleados deben presentar un promedio de tres ideas y ahorrar un promedio de 800 libras. También se hicieron otros cambios en la forma en que se remuneraba a los empleados. Bajo el sistema anterior, cuando la producción se detenía y los empleados no iban a trabajar, de cualquier modo se les pagaba. Cuando la planta tenía exceso de trabajo, se les pagaba tiempo extra. Ahora, cuando la planta está cerrada, se les paga a los empleados, pero hay un nuevo enfoque. Los empleados compensan el tiempo al trabajar horas extra cuando es necesario. Cuando hay mucho trabajo, se espera que los empleados se queden más horas. En lugar de pagos por tiempo extra, crean una cuenta de pago de tiempo extra. Cada semana se publican informes de calidad en una plaza por la que los empleados pasan en su camino al almuerzo. Se les concientiza de sus problemas de calidad.

Al principio, los empleados resintieron los nuevos arreglos de pago, pero ahora les gusta. De acuerdo con Moss, ellos [los empleados] empiezan a ver las ventajas de tener más días festivos”. En la actualidad la planta es incluso más productiva de lo que los gerentes de BMW habían esperado. Los empleados ofrecieron más de 10,000 ideas de mejoras que ahorraron a la empresa 6 millones de libras (7.79 millones). “Si las personas están felices, son más eficientes. Si están descontentas, no se van a molestar en hacer sugerencias”, dice Moss.

Más información acerca de BMW en www.bmw.com.

Objetivo de aprendizaje

3. Explicar cómo el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo y la extinción pueden afectar el aprendizaje.

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

Los gerentes que utilizan el reforzamiento, con el fin de propiciar el aprendizaje y lograr que se observen los comportamientos deseados, deben optar por un programa para aplicar los reforzadores. Aunque el programa de reforzamiento a menudo depende de consideraciones prácticas (por ejemplo la índole del trabajo de la persona y la clase de reforzador que se utiliza, de forma deliberada o no), el reforzamiento siempre se aplica con base en un programa.

Reforzamiento intermitente y continuo

Un **reforzamiento continuo** significa que el comportamiento es reforzado cada vez que se presenta y es el programa de reforzamiento más sencillo. Un ejemplo de reforzamiento continuo es introducir monedas en una máquina expendedora de bebidas. El comportamiento de introducir las monedas es reforzado (con un programa continuo) por la máquina que entrega una lata de una bebida (¡casi siempre!). En las organizaciones, el reconocimiento verbal y las recompensas materiales no suelen ser entregados con un programa continuo. En empresas como Mary Kay Cosmetics, Tupperware y Amway los vendedores reciben el pago de una comisión por cada venta que realizan y, por lo general, ganan comisiones de entre 25 y 50 por ciento de las ventas. Aun cuando el reforzador (dinero) no se les paga de inmediato, los vendedores llevan registro de sus ventas y de inmediato las convierten a las cantidades que la organización les debe pagar. Sin embargo, casi todos los gerentes que supervisan a empleados que no son vendedores rara vez tienen la ocasión de aplicar un reforzador cada vez que éstos observan un comportamiento deseado. Por tanto, el comportamiento suele ser reforzado de manera intermitente.

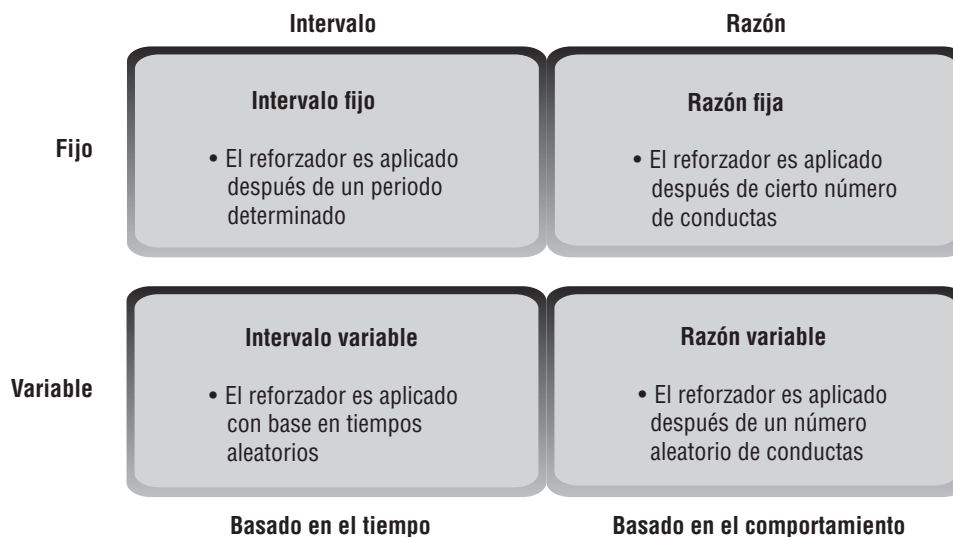
El **reforzamiento intermitente** es un reforzador que se aplica después de que se ha presentado el comportamiento deseado, pero no todas las veces. El reforzamiento intermitente se subdivide en 1) programas de intervalo y de razón y 2) programas fijos y variables. En un **programa de intervalos** los reforzadores son aplicados después de que ha transcurrido cierto tiempo. En el caso de un **programa de razón**, los reforzadores son aplicados después de que se ha presentado un número determinado de las conductas. Estos dos programas se subdividen a su vez en programas fijos (inmutables) o variables (con cambios constantes). En la figura 4.5 se muestran las cuatro clases principales de programas intermitentes: de intervalo fijo, de intervalo variable, de razón fija y de razón variable.¹⁹

Programa de intervalo fijo

Un **programa de intervalo fijo** requiere que transcurra una cantidad constante de tiempo para que se aplique un reforzador. El primer comportamiento deseado que se presenta después de transcurrido el intervalo es reforzado. Por ejemplo, en un programa de intervalo fijo de una hora, se refuerza el primer comportamiento que se presenta después de transcurrida una hora. Cuando las recompensas son administradas con base en este tipo de programa se suele pre-

FIGURA 4.5

Cuatro tipos de programas de reforzamiento



sentar un patrón asimétrico de comportamiento. Antes del reforzamiento, el comportamiento es frecuente y enérgico. Justo después del reforzamiento, el comportamiento se torna menos frecuente y pierde energía. ¿Por qué? Porque el individuo se da cuenta muy pronto de que no habrá otra recompensa inmediatamente después de la anterior, sino que tiene que transcurrir cierta cantidad de tiempo antes de que le otorguen otra. Un ejemplo común de la administración de recompensas con un programa de intervalo fijo es la remuneración semanal, quincenal o mensual que se entrega a los empleados. Es decir, el reforzamiento monetario se presenta de forma regular al término de un periodo específico. Por desgracia, estos intervalos suelen ser demasiado largos como para ser una forma de reforzamiento efectiva para un comportamiento de trabajo recién adquirido.

Programa de intervalos variables

Un **programa de intervalos variables** *representa los cambios en la cantidad de tiempo entre los reforzadores*. Sherry Burnside, jefe de mantenimiento en el Hospital Presbiteriano de Dallas, Texas, usa un programa de intervalos variables para observar y reforzar el comportamiento del personal de intendencia. Una persona recibe 100 dólares si nunca falta y una calificación superior a 92 por ciento de un total de 23 indicadores del desempeño (por ejemplo pisos barridos, papeleras vaciadas, habitaciones sin polvo, etcétera). Para poder observar su comportamiento, Burnside comunicó a todos los empleados de intendencia que, durante un mes, ella realizaría siete inspecciones en horarios aleatorios. En la primera semana observó y registró el desempeño de los empleados el martes entre 3:00 y 4:00 p.m. y el miércoles de 6:00 a 7:30 a.m. La semana siguiente no hizo ninguna observación. En la tercera semana observó a los empleados el lunes entre 10:00 y 11:00 a.m. y el viernes de 12:00 a 1:45 p.m. En la cuarta semana observó a los empleados el lunes entre las 8:00 y las 9:00 p.m. y de 11:00 p.m. a 12:00 a.m. y el jueves de 2:00 a 3:30 p.m. Si no modificara su programa, los empleados anticiparían sus visitas y adaptarían su comportamiento para obtener una recompensa.

Programa de razón fija

En un **programa de razón fija** *el comportamiento deseado se debe presentar un número específico de veces antes de ser reforzado*. Cuando se administran las recompensas con un programa de razón fija se suele obtener un alto índice de respuestas cuando se acerca el momento del reforzamiento, el cual va seguido por periodos de comportamiento constante. El empleado no tarda en determinar que el reforzamiento se basa en el número de respuestas y desarrolla las respuestas tan pronto como puede para recibir la recompensa. El sistema de pago a destajo que se utiliza en muchas fábricas es un ejemplo de esta clase de programa. En Northern Shipping Company, en China, los trabajadores de producción son remunerados sobre una base a destajo. La empresa asigna un número de horas por puesto y un precio unitario por pieza. El número de horas asignado a cada puesto se revisa de tiempo en tiempo, con base en si se están alcanzando las metas de producción. Los trabajadores reciben 9.6 RMB (o 1.24 dólares) por pieza. Los trabajadores pueden completar varias piezas por hora. Si el trabajo se completa a tiempo con la calidad estándar requerida, los trabajadores recibirán la cantidad total por el trabajo. La norma de los trabajadores de producción es trabajar 176 horas por mes, pero muchos trabajan hasta 250 horas por mes. Un empleado de producción promedio puede ganar de 2,500 a 3,000 RMB por mes.²⁰

Programa de razón variable

En un **programa de razón variable** *se debe presentar cierto número de conductas deseadas para que se aplique el reforzador; pero el número de conductas varía porque se establece con base en algún promedio*. Los gerentes con frecuencia usan un programa de razón variable para utilizar elogios y reconocimientos. Por ejemplo, en Alcatel los líderes de equipo varían la frecuencia del reforzamiento que utilizan al felicitar de forma verbal a los empleados cuando observan comportamientos deseados. Los casinos de juego, como Bally's y Harrah's entre otros, y las loterías estatales utilizan este programa de reforzamiento para convencer a las personas que jueguen a los dados y al póquer, que introduzcan dinero en las máquinas tragamonedas y que compren billetes de lotería. Los clientes ganan, pero no de forma regular. La razón que explica por qué

los programas de razón variable son eficaces es que crean incertidumbre en torno al momento en que se presentará la consecuencia. Tiene sentido utilizar esta clase de programa cuando se trata de elogiar a alguien o de auditar el comportamiento de las personas. Éstas saben que habrá una consecuencia, pero no saben cuándo se presentará. Para evitar las consecuencias del castigo o la extinción, la persona insistirá en demostrar las conductas deseadas.

Pioneer Telephone Cooperative de Kingfisher, Oklahoma, enfrentaba severa competencia de otras compañías telefónicas y de cable, como AT&T, Cingular y Time Warner. La gerencia había desarrollado la idea de un paquete triple (Internet de alta velocidad, servicio telefónico y servicio de televisión) todo de una empresa. La gerencia necesitaba que sus representantes de ventas vendieran su nuevo servicio a los clientes. El paquete triple proporcionaba al cliente servicios de video avanzados, incluido el pago por evento, programación de alta definición y juegos. Con sólo 600 empleados y un poco más de 100 millones de dólares en ventas, Pioneer Telephone es un pequeño pez en un gran estanque dominado por las empresas importantes. El siguiente recuadro de Competencia para el cambio describe los pasos que tomó la gerencia para hacer que sus representantes de ventas vendieran el paquete triple a sus clientes. Loyd Benson, presidente y director general de Pioneer, quería aumentar el tamaño de la empresa 15 por ciento al año.²¹ Después de leer este ejemplo, usted debe identificar dos tipos de programas de reforzamiento que la gerencia usó para alcanzar esta meta.

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

PIONEER TELEPHONE COOPERATIVE

¿Cómo obtiene Pioneer nuevos suscriptores? Todos los empleados en Pioneer son vendedores. Los empleados envían referencias a la empresa a través de la Intranet corporativa. Una referencia se considera cuando los empleados, en su tiempo, recomiendan el paquete triple a los clientes y les piden contactarlos en el trabajo. Los empleados son recompensados por cada referencia exitosa; se depositan bonos en sus cuentas de la empresa y se pagan cada trimestre. Pioneer, en forma periódica, ofrece puntos dobles por las referencias. Para asegurarse de que todos los empleados estén conscientes del paquete triple, cada mes reciben un módulo de aprendizaje basado en computadora. Cada tema se diseña como una experiencia interactiva. Los empleados leen la información y responden 10 preguntas. Los que respondan correctamente al menos 90 por ciento de las preguntas, reciben 5 dólares. Pioneer también presentó un servicio de facturación electrónica. Ofreció una camiseta gratis a los primeros 100 emplea-

dos que participaran en el programa para aprender acerca de su servicio de facturación electrónica.

Pioneer utilizó el mismo tipo de programa de reforzamiento para hacer que los clientes participaran en el paquete triple. Este programa, llamado Take 5-Win \$25, requería que los clientes leyeran la información en el boletín de la empresa, respondieran cinco preguntas y lo enviaran de regreso a Pioneer con la oportunidad de ganar 25 dólares. Cada mes se toma un ganador de los 13 distritos de Pioneer [13 ganadores cada mes]. Varios miles de clientes participaron por una oportunidad de ganar 25 dólares.

Loyd Benson cree que recompensar a los empleados por promover Pioneer logra cuatro cosas: 1) Educa a los empleados acerca de los productos y servicios de Pioneer, 2) aumenta las ventas a través de referencias sólidas, 3) reduce los gastos de ventas y 4) hace que los empleados se vuelvan embajadores de la empresa.

Más información acerca de Pioneer Telephone Cooperative en www.ptci.com.

En la tabla 4.3 se resumen los cuatro tipos de programas de reforzamiento intermitente. Los programas de razón, fija o variable, suelen desembocar en un mejor desempeño que los programas de intervalos. Esto se debe a que los programas de razón guardan una relación más estrecha con la posibilidad de que ocurran las conductas deseadas que los programas de intervalos, los cuales se basan en el transcurso del tiempo. El programa particular de reforzamiento que se utilice no es tan importante como que el reforzamiento se basa en que las conductas deseadas en realidad se observen.

Tabla 4.3 **Comparación de los programas de reforzamiento**

PROGRAMA	INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO	EJEMPLO
Intervalo fijo	Conduce a un desempeño promedio	Remuneración mensual
Razón fija	Conduce con rapidez a un alto desempeño estable	Pago a destajo
Intervalo variable	Conduce a un desempeño moderadamente alto y estable	Elogios ocasionales por parte de los miembros del equipo
Razón variable	Conduce a un desempeño muy alto	Revisiones aleatorias de la calidad con elogios por tener cero defectos

Objetivo de aprendizaje

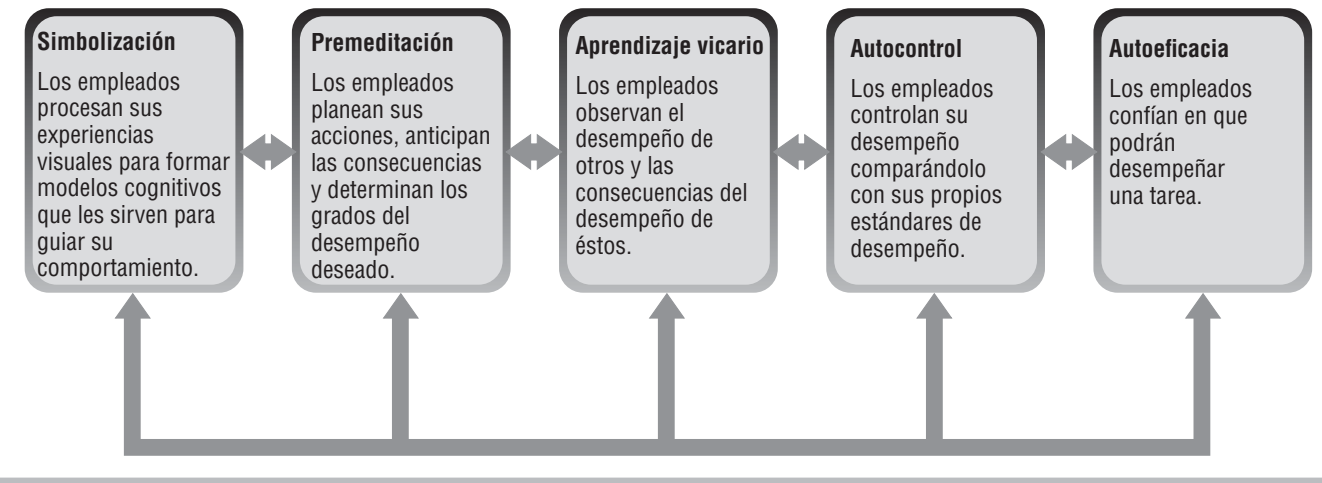
4. Describir cómo la teoría del aprendizaje social puede ser utilizada por las personas para aprender nuevas conductas.

TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

El condicionamiento operante describe con precisión algunos de los principales factores que influyen en el aprendizaje, pero esta teoría no explica ciertos aspectos. Por ejemplo, no toma en cuenta los sentimientos ni los pensamientos de la persona. Albert Bandura y otros investigadores han demostrado que las personas aprenden nuevas conductas al observar a otras en el contexto de una situación social y, a continuación, imitar su comportamiento.²² La **teoría del aprendizaje social** habla de la adquisición de conocimiento por medio del procesamiento mental de la información a través de la observación e imitación de los otros. Es decir, la parte que se refiere a lo social reconoce que las personas aprenden al estar dentro de una sociedad y la parte referente al aprendizaje reconoce que las personas utilizan procesos de razonamiento para tomar decisiones. Las personas procesan la información de forma activa para aprender. Cuando las personas observan la forma en que otros desempeñan una tarea se forman imágenes mentales de cómo desempeñar esa tarea. Las personas que observan los comportamientos de otros a menudo aprenden más rápido que aquellas que no lo hacen, porque no tienen que desaprender ningún comportamiento y porque pueden evitar errores inútiles y costosos, que con frecuencia acompañan el aprendizaje de prueba y error.

FIGURA 4.6

Las cinco dimensiones de la teoría social cognitiva



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

Como se ilustra en la figura 4.6, la teoría del aprendizaje social tiene cinco dimensiones: la simbolización, la premeditación, el aprendizaje vicario, el autocontrol y la autoeficacia. Estas cinco dimensiones le servirán para entender por qué distintos empleados se comportarán de manera diferente ante la misma situación.

Simbolización

La **simbolización** es el proceso de visualizar las experiencias y utilizar las memorias de ellas para guiar el comportamiento. Las personas imitan a sus padres, amigos, profesores, héroes y otras personas porque se identifican con ellos. Si un golfista observa los *swings* de Tiger Woods o de Anika Sorenstam en sus sitios web, esta observación creará una imagen (símbolo) en la mente de la persona de cómo es un buen *swing* de golf. Estas imágenes o símbolos ayudarán a la persona a poner en práctica el *swing* la próxima vez que juegue golf en el club. En una situación social, cuando las personas sentadas en la cabecera de la mesa empiezan a comer, sus acciones indican a los otros comensales que ellos también ya pueden empezar a comer.

Premeditación

La **premeditación** ocurre cuando las personas anticipan, planean y guían su comportamiento y acciones. Por ejemplo, cuando la golfista que observó el video de Woods o de Sorenstam tiene que dar un golpe desde una trampa de arena, recuerda las escenas del video en las que el profesional estaba saliendo de una trampa. Como resultado, adopta la postura del cuerpo y coloca sus manos y pies con base en la posición correcta para jugar de esa manera. Anticipa dónde caerá la pelota y planea mentalmente su siguiente tiro.

Aprendizaje vicario

El **aprendizaje vicario** ocurre cuando una persona observa el comportamiento de otras, así como las consecuencias de dicho comportamiento. La capacidad de los empleados para aprender por observación les permite obtener información exacta sin tener que poner en práctica esos comportamientos por medio de la prueba y el error. Todos los videos de autoayuda dependen del aprendizaje vicario. Para que este aprendizaje ocurra deben existir varias condiciones:

- El aprendiz debe observar a la otra persona (el modelo) cuando está poniendo en práctica el comportamiento.
- El aprendiz debe percibir con exactitud el comportamiento del modelo.
- El aprendiz debe recordar el comportamiento.
- El aprendiz debe contar con las capacidades y las habilidades que se necesitan para poner en práctica el comportamiento.
- El aprendiz debe ver que el modelo recibe recompensas por el comportamiento.²³

Autocontrol

No todas las personas están diseñadas para ser asistentes de vuelo, vendedores u obreros de construcción, o para ser gerentes. Muchas personas jamás solicitan determinados empleos porque lo que ven no coincide con sus ideas respecto a la clase de empleo que quieren. El **autocontrol** lleva al aprendizaje de un nuevo comportamiento, porque la persona elige sus metas y las formas de alcanzarlas. Tina Potter, asistente administrativa de la Universidad Metodista del Sur, tuvo un nuevo software de gráficos sobre su escritorio durante un mes completo. Sabía que tenía que aprender a usarlo aun cuando el supervisor no la había presionado para que lo hiciera. Los sábados trabajó por su cuenta para aprender esta nueva técnica. La meta de Potter era aprender a utilizar el software para producir ilustraciones para este libro, meta que alcanzó. Su enfoque fue el autocontrol.

La mayoría de las personas ejerce el autocontrol para aprender conductas dentro y fuera del trabajo. Las tareas mundanas (por ejemplo aprender a utilizar el correo electrónico) y tareas más complejas (por ejemplo preparar la evaluación de desempeño de un subordinado) se pueden aprender. Cuando un empleado aprende por medio del autocontrol, los gerentes no necesitan ser controladores, porque el empleado asume la responsabilidad de aprender y de poner en práctica los comportamientos deseados. De hecho, si un gerente ejerce control, éste bien podría ser redundante y contraproducente.

En años recientes, el concepto de los equipos (sobre todo los autodirigidos) ha inundado el mundo de las empresas. Por desgracia, en muchos casos la gerencia sigue ejerciendo demasiado control sobre los equipos y, por lo mismo, los miembros tienen menos posibilidades de aplicar el autocontrol en sus tareas. Para que los equipos sean efectivos los gerentes deben facultar a sus miembros y permitirles tomar decisiones. El **empowerment** (conocido como atribución de facultades de decisión) *significa dar a los empleados la autoridad, las habilidades y el autocontrol necesarios para desempeñar sus tareas.*²⁴ En la siguiente sección de Competencia en equipos se subraya como Steelcase Incorporated, un fabricante de muebles de oficina de Minnesota, faculta a los equipos para mejorar la productividad.²⁵

COMPETENCIA EN EQUIPOS

STEELCASE, INC.



La implementación de equipos en Steelcase ha hecho que los empleados sean 45 por ciento más productivos que los empleados de sus competidores.

Durante 18 años, Jerry Hammond había sido soldador de partes, haciendo partes de muebles de negocios sin siquiera conocer por su nombre a los empleados en los departamentos cercanos. Ahora conoce a sus compañeros de trabajo, porque son un equipo responsable de decidir cómo fabricar una parte y trabajan hasta seis partes distintas del equipo. Los miembros del equipo tienen una capacitación interfuncional, según el tiempo lo permita, durante sus turnos regulares. Con frecuencia los miembros del equipo se quedan después de sus

turnos a observar cómo los demás empleados desempeñan ciertas operaciones.

Cuando la gerencia de Steelcase decidió crear equipos y facultar a sus empleados, se dio cuenta de que se tenían que eliminar las barreras entre empleados y gerentes. Como resultado, ahora sólo los clientes tienen espacios de estacionamiento reservados. Se utiliza una cafetería común para todos los empleados y sólo unas cuantas paredes permanecen en la planta.

Siempre que se necesita un equipo nuevo, un equipo de empleados que será responsable de manejar ese equipo, toma la decisión acerca de qué comprar y cómo debe instalarse en el taller. Un grupo de empleados visitará al fabricante del equipo para aprender a usarlo de primera mano. También se les alienta a observar videos proporcionados por el fabricante para los lineamientos de servicio y de calidad. Cuarenta y un equipos de producción autodirigidos y cuatro equipos de respaldo atienden los problemas diarios como desperdicios, escombros, calidad de la pintura, embarques y disciplina. Como resultado, Steelcase sólo tiene 1 supervisor por cada 33 trabajadores, en comparación con una razón de 1 a 12 de los competidores. Los trabajadores de Steelcase son 45 por ciento más productivos que sus competidores, y convierten el pedido de un cliente en un producto terminado en tres días en lugar de tres semanas, lo cual reduce costos. Los equipos de empleados que trabajan con supervisores también han sido capaces de reducir el inventario de materias primas a la mitad.

Más información acerca de Steelcase en www.steelcase.com.

Autoeficacia

La **autoeficacia** se refiere al cálculo que hace la persona de su capacidad para desempeñar una tarea específica en una situación particular.²⁶ Cuanto mayor sea el grado de capacidad que el empleado percibe que tiene para desempeñar la tarea, tanto mayor será su autoeficacia. Los empleados que tienen mucha autoeficacia piensan que 1) cuentan con la capacidad que se necesita, 2) pueden realizar el esfuerzo requerido y 3) no habrá ningún hecho externo que impida su

alto nivel de desempeño. Si los empleados tienen poca autoeficacia, entonces piensan que aunque se esfuercen mucho siempre ocurrirá algo que les impida llegar al nivel de desempeño deseado. La autoeficacia influye en las tareas que eligen las personas y en el tiempo que dedicarán a tratar de alcanzar sus metas.²⁷ Por ejemplo, un golfista novato que sólo ha tomado algunas lecciones podría jugar una ronda muy buena. En estas circunstancias el golfista podría atribuir su calificación a la “suerte de principiante” y no a su capacidad. Pero después de muchas lecciones y horas de práctica, una persona que tiene escasa autoeficacia, que todavía no puede pasar de 100, tal vez decida que las exigencias del juego son demasiadas como para justificar que invierta más tiempo en él. Sin embargo, una persona que tiene alta autoeficacia se esforzará aún más para mejorar su juego. Este esfuerzo podría incluir tomar más lecciones, observar videocintas de su *swing* y practicar cada vez más y más horas.

La autoeficacia repercute en el aprendizaje de tres maneras:

- *Influye en las actividades y las metas que las personas eligen para sí mismas.* En un concurso de ventas en Pioneer Telephone Cooperative de Kingfisher, Oklahoma, los empleados con escasa autoeficacia no establecieron metas desafiantes, que exigían “un poco más”. Estas personas no eran holgazanas, sólo pensaban que no podrían alcanzar una meta muy alta. Los empleados con alta autoeficacia pensaban que podían alcanzar las metas de un alto desempeño y las alcanzaron.
- *Influye en el esfuerzo que las personas hacen en el trabajo.* Las personas con alta autoeficacia se esfuerzan por aprender tareas nuevas y confían en que sus esfuerzos serán recompensados. Las personas con escasa autoeficacia no confían en su capacidad para triunfar y consideran que su esfuerzo extra será inútil, porque es probable que de cualquier manera fracasen.
- *Afecta la persistencia con la que una persona se aferra a una tarea compleja.* Como las personas que tienen una alta autoeficacia confían en que su desempeño será bueno, es probable que persistan a pesar de los obstáculos o ante inconvenientes temporales. En IBM se vio que los empleados que se desempeñaban mal tenían más probabilidades de decir que los obstáculos entorpecían su capacidad para desempeñar las tareas asignadas que los empleados con un alto desempeño. Cuando las personas piensan que no pueden hacer el trabajo requerido, no tendrán mucha motivación para desempeñarlo.

Lineamientos gerenciales

Los gerentes (y los compañeros que son miembros del equipo) pueden utilizar la teoría del aprendizaje social para ayudar a los empleados a creer en sí mismos. La experiencia pasada es lo que más influye en el comportamiento. En el trabajo, el reto radica en crear situaciones en las que los empleados puedan responder con éxito a la o las tareas requeridas. Las expectativas que tiene el gerente respecto al desempeño de un subordinado (así como las expectativas de sus compañeros) también influyen en la autoeficacia de una persona. Si un gerente espera mucho de un empleado y le proporciona la capacitación y las sugerencias correctas, es probable que la autoeficacia de esa persona aumente. Los pequeños éxitos aumentan la autoeficacia y, más adelante, llevan a logros más significativos. Si un gerente espera poco de un empleado y le brinda muy pocos consejos constructivos, entonces es probable que este empleado se forme la impresión de que no podrá alcanzar la meta y, por consiguiente, que se desempeñe mal.

Los lineamientos para utilizar la teoría del aprendizaje social, con el fin de mejorar el comportamiento en las organizaciones, incluyen los siguientes:²⁸

- Identifique los comportamientos que conducirán a un mejor desempeño.
- Elija el modelo adecuado que deberán observar los empleados.
- Asegúrese de que los empleados tienen capacidad para cumplir con las habilidades técnicas que requieren los nuevos comportamientos.
- Estructure una situación positiva de aprendizaje para aumentar la probabilidad de que los empleados aprendan los nuevos comportamientos y actúen en consecuencia.
- Proporcione consecuencias positivas (elogios, aumentos o bonos) a los empleados que se comportan como desea.
- Desarrolle prácticas organizacionales que mantengan los comportamientos recién aprendidos.

El uso efectivo del autocontrol en el aprendizaje requiere que se cumplan varias condiciones. En primer lugar, la persona debe poner en práctica comportamientos que por lo general no querría poner en práctica. Esto diferencia la realización de las actividades que la persona disfruta de las que implican su autocontrol. En segundo lugar, la persona debe ser capaz de utilizar los autorreforzadores, en forma de recompensas que las personas se dan a sí mismas. Algunos autorreforzadores son comprarse un regalo, comer en un restaurante “maravilloso”, jugar una ronda de golf en un buen campo y demás. Algunos autorreforzadores se derivan sólo del sentimiento de logro o realización. En tercer lugar, la persona se debe fijar metas que determinen cuándo se aplicarán autorreforzadores. Una persona con mucho autocontrol no se premia de forma aleatoria, sino que se fija metas que determinan cuándo se reforzará. Al hacerlo, la persona depende de su desempeño pasado, del desempeño de otros en tipos de tareas similares o de alguna meta establecida por terceros. Por ejemplo, uno de los autores de este libro es un magnífico golfista, con un handicap de un dígito. Cuando juega una ronda de unos 70 puntos, más o menos, con frecuencia se compra una camisa de golfista como autorreforzador por la buena ronda. Por último, la persona se debe aplicar el autorreforzador cuando alcanza la meta. El autor sólo se compra una camisa de golfista cuando tira arriba de 70 puntos.

RESUMEN

1. Explicar la función de los condicionamientos clásico y operante para propiciar el aprendizaje.

El condicionamiento clásico tiene su origen en el trabajo de Pavlov, quien ponía un metrónomo en marcha (estímulo condicionado) al mismo tiempo que colocaba comida en la boca de un perro (estímulo incondicionado). Al poco tiempo el sólo sonido del metrónomo producía salivación. El condicionamiento operante habla de los efectos que el reforzamiento tiene en las conductas deseables e indeseables. Los cambios de conducta son resultado de las consecuencias de una conducta previa. Las personas tienden a repetir una conducta que lleva a un resultado agradable y a no repetir una conducta que lleva a un resultado desagradable. En pocas palabras, cuando una conducta es reforzada, el individuo repite esa conducta; cuando es castigada o no reforzada, entonces no la repite.

2. Describir las contingencias del reforzamiento que influyen en el comportamiento.

Los dos tipos de reforzamiento son 1) el reforzamiento positivo, que incrementa la conducta deseable, porque la persona recibe un resultado agradable después de que ha ocurrido la conducta y 2) el reforzamiento negativo, que también mantiene el comportamiento deseable porque presenta un hecho desagradable antes de que ocurra la conducta y suspende el hecho cuando se presenta la conducta. Tanto el reforzamiento negativo como el positivo incrementan la frecuencia de un comportamiento deseable. Por el contrario, la extinción y el castigo disminuyen la frecuencia de una conducta indeseable. La extinción implica suspender todo aquello que refuerza una conducta. Un castigo es un hecho desagradable que se presenta después de la conducta y disminuye la probabilidad de que ésta se repita.

3. Explicar cómo el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo y la extinción pueden afectar el aprendizaje.

Hay cuatro programas de reforzamiento. En el caso de un programa de intervalo fijo, la recompensa se proporciona con base en un tiempo fijo (por ejemplo la remuneración semanal o mensual). Es eficaz para mantener un nivel de comportamiento determinado. En el caso del programa de intervalo variable, la recompensa se otorga con base en un tiempo promedio dentro de un periodo específico (por ejemplo el gerente que recorre la planta un promedio de cinco veces a la semana). Este programa de refuerzo mantiene un alto nivel de desempeño, porque los empleados no saben cuándo se aplicará el reforzador. El programa de razón fija vincula las recompensas a ciertos resultados (por ejemplo un sistema a destajo). Este programa mantiene un grado constante de comportamiento una vez que la persona ha ganado el reforzador. En el caso del programa de razón variable, la recompensa se otorga con base en una media, pero el número de conductas varía (por ejemplo la recompensa de una máquina tragamonedas). Este programa es el más poderoso debido a que tanto el número de conductas deseadas como su frecuencia cambian.

4. Describir cómo la teoría del aprendizaje social puede ser utilizada por las personas para aprender nuevos comportamientos.

La teoría del aprendizaje social sostiene que las personas aprenden nuevos comportamientos al observar a otras y a continuación imitar sus comportamientos con base en los que han observado. Los cinco factores que subrayan la teoría del aprendizaje social son la simbolización, la predeterminación, el aprendizaje vicario, el autocontrol y la autoeficacia.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Antecedentes
Aprendizaje
Aprendizaje de escape
Aprendizaje vicario
Autocontrol
Autoeficacia
Castigo
Condicionamiento clásico
Condicionamiento operante
Consecuencia
Contingencia del reforzamiento
Disciplina positiva
Empowerment
Extinción
Hechos positivos
Hechos repulsivos
Kaizen
Omisión
Premeditación
Principio de la privación del reforzador

Principio del reforzamiento contingente
Principio del reforzamiento inmediato
Principio del tamaño del reforzador
Programa de intervalo fijo
Programa de intervalo variable
Programa de intervalos
Programa de razón
Programa de razón fija
Programa de razón variable
Recompensa
Reforzador
Reforzador secundario
Reforzamiento continuo
Reforzamiento intermitente
Reforzamiento negativo
Reforzamiento positivo
Reforzamiento primario
Simbolización
Teoría del aprendizaje social

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Para entender qué comportamientos se recompensan en UPS, visite www.sustainability.ups.com/social/feedback/choice.html. ¿Qué tipos de recompensas se dan a los empleados? ¿Qué criterios se utilizan por UPS para administrar estas recompensas?
2. Explique las diferencias entre reforzamiento negativo y castigo. Dé ejemplos de la forma en que un gerente podría utilizar cada uno.
3. Visite un gimnasio o un centro de nutrición de su localidad y pida una entrevista con el administrador. ¿Qué tipos de recompensa le proporcionan a los miembros que alcanzan sus metas? ¿Se emplea el castigo?
4. Steven Kerr escribió un artículo titulado “On the Folly of Rewarding A while Hoping for B” (La locura de recompensar A cuando se espera obtener B).²⁹ La esencia del artículo es que las organizaciones con frecuencia recompensan, sin quererlo, comportamientos que no desean que se presenten. Encuentre algunos ejemplos de este comportamiento.
5. ¿Qué conceptos de la teoría del aprendizaje social se ilustran en el caso de competencia de Steelcase, Inc.?
6. ¿Qué programas de reforzamiento utilizaron sus padres con usted para reforzar un buen comportamiento en la escuela?
7. ¿Cómo utilizan los productores de videos de autoayuda la teoría del aprendizaje social para modificar el comportamiento de una persona?
8. ¿Cómo puede un gerente o un equipo incrementar el grado de autoeficacia de un empleado?
9. ¿Qué programas de reforzamiento se ilustran en el recuadro de competencia de Pioneer Telephone?
10. Los propietarios de casinos de apuestas en Las Vegas, Reno y Atlantic City usan un programa de reforzamiento de razón variable. ¿Por qué las personas encuentran que este programa es tan adictivo?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

¿Cuánta es su autoeficacia?³⁰

El cuestionario siguiente le da la oportunidad de saber cuánta autoeficacia tiene para poder alcanzar la excelencia académica. Utilice la siguiente escala de cinco puntos para responder las siete preguntas y encierre en un círculo el número que sea más acorde con lo que usted piensa. Después de las preguntas se presenta una interpretación de su calificación.

- 5 = Totalmente de acuerdo
4 = De acuerdo
3 = Un poco de acuerdo
2 = En desacuerdo
1 = Totalmente en desacuerdo

1. Soy un buen estudiante. 5 4 3 2 1
2. Me resulta difícil sujetarme a un horario de estudio. 5 4 3 2 1
3. Sé qué debo hacer para mejorar mi desempeño académico. 5 4 3 2 1
4. Me cuesta trabajo convencer a mis amigos que no piensan lo mismo que yo respecto al estudio. 5 4 3 2 1
5. Mi temperamento no se presta para que estudie. 5 4 3 2 1
6. Soy bueno para adivinar qué quieren los profesores. 5 4 3 2 1
7. Es fácil para mí conseguir que otros entiendan mi punto de vista. 5 4 3 2 1

Sume las calificaciones de las preguntas 1, 3, 6 y 7. Anote aquí su calificación _____. Revierta la clave de las calificaciones para

las preguntas 2, 4 y 5. Es decir, si su respuesta a la pregunta 2 es totalmente de acuerdo, anótese un punto, de acuerdo vale 2 puntos y así de manera sucesiva. Anote aquí su calificación para las preguntas 2, 4 y 5 _____. Anote aquí su calificación combinada _____. Ésta es la calificación de su *autoeficacia* para los logros académicos. Si su calificación suma entre 28 y 35 puntos, usted piensa que puede alcanzar la excelencia académica. Las calificaciones por debajo de 18 puntos indican que usted piensa que no importa cuánto se esfuerce por alcanzar la excelencia académica, siempre habrá algo que impida que alcance el nivel de desempeño que desea. Las calificaciones entre 19 y 27 indican un grado moderado de autoeficacia. Su autoeficacia puede variar según la materia que esté cursando. En los cursos relacionados con su área de especialidad, usted tal vez tenga mayor autoeficacia que en los que están fuera de ese campo.

Caso: Competencia personal

Marcar por dinero³¹

Como presidente de Great Northern American, Joe Salatino evalúa el éxito de su empresa de 35 años por la cantidad de dinero que paga a sus empleados. Los vendedores de la empresa venderán más de 20 millones de dólares en suministros de oficina, promocionales, artesanías y artículos de cómputo a más de 60,000 negocios alrededor del país este año. El jefe de esta compañía de telemarketing con sede en Dallas, cree que gastar más dinero en comisiones y bonos es necesario para mantener motivada a su fuerza de ventas de 30 personas. Great North American vende anualmente más de 7 millones de yardas de papel de envoltura, 8 millones de clips para papel y 11 millones de bolígrafos BIC y Papermate que llevan logotipos de clientes, junto con alrededor de otros 12,000 productos. Salatino dice que Great American enfrenta una fuerte competencia de los usuarios de Internet y una rotación constante de empleados.

La sala de ventas de la empresa presenta todo tipo de aparatos de motivación. En una mañana de viernes reciente, las luces azules giratorias indicaron que había una oferta especial en bolígrafos. Durante la siguiente hora, los clientes podían adquirir dos por uno en los bolígrafos promocionales Stars and Stripes. Cuando se apagó la luz azul, volvieron a 39 centavos cada uno. Cuando la luz se apaga, un gerente dibuja una gran bola de nieve en uno de los pizarrones grandes para indicar que otra oferta ha terminado. El ruido y el ritmo es rápido y furioso.

Muchos de los vendedores de Salatino ganan más de 60,000 dólares al año y los principales productores ganan más de 100,000 dólares. Gary Gieb, también conocido como John Johnson, por-

que es más fácil de deletrear y suena más estadounidense por teléfono, ganó más de 100,000 dólares el año pasado. Durante un día típico, él hace entre 20 y 25 llamadas por hora. Si un cliente coloca un pedido, la venta completa toma apenas menos de 5 minutos. Gana una comisión de entre 5 y 12 por ciento en el precio de lista, según la mercancía. Un vendedor por lo general necesita un año para construir una buena base de cuentas. Muchos empleados que no pueden manejar la intensidad y locura de las ventas iniciales, por lo general dejan la empresa dentro del primer mes. Para establecer clientes leales, muchos vendedores de mejores ventas se suscriben al periódico local del cliente para poder platicar con ellos acerca de temas locales, tales como quién tuvo un bebé y quién ganó el juego de fútbol local. Peggy Gordon llegó a 70,000 dólares el año pasado al vender suministros educativos que los departamentos de policía y del alguacil llevaban en visitas a escuelas. Salatino cree que los empleados que han establecido relaciones sólidas con sus clientes ganan mucho más dinero que los que no han podido fomentar una intimidad con los clientes.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de reforzadores utiliza Salatino para motivar a sus vendedores?
2. ¿Qué tipo de programa de reforzamiento se utiliza para pagar a los vendedores?
3. Si usted fuera Salatino, ¿cómo podría ayudarle el concepto de autoeficacia a contratar a vendedores exitosos?



Motivación de los empleados

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar el proceso de la motivación.
2. Describir dos planteamientos de motivación basados en las necesidades humanas básicas.
3. Explicar cómo diseñar puestos motivadores.
4. Describir la forma en que las expectativas de las metas y las recompensas motivan a los demás.
5. Explicar cómo tratar a las personas de manera justa influye en su motivación para trabajar.



Aprender de la experiencia

LA VIDA DENTRO DE GOOGLE

En 2007 Google fue designada La Mejor Empresa para Trabajar por la revista *Fortune*. En Google puede lavar su ropa, dejar su ropa para tintorería, obtener un cambio de aceite, luego un lavado de automóvil; hacer su rutina de gimnasio, asistir a clases de ejercicios subsidiadas, obtener un masaje, estudiar mandarín, japonés, español y francés y pedir a un empleado de conserjería que realice reservaciones para cenar. Incluso puede obtener un corte de cabello en el lugar. ¿Quiere comprar un automóvil híbrido? La empresa le dará 5,000 dólares como ayuda para adquirir ese vehículo amigable con el ambiente. ¿Le interesa recomendar a alguien para que trabaje en Google? A Google le agradecerá también y le dará una recompensa de 2,000 dólares. ¿Acaba de tener un bebé? Felicidades, la empresa le reembolsará hasta 500 dólares en comida para llevar, a fin de facilitar sus primeras cuatro semanas después del nacimiento. ¿Busca hacer nuevos amigos? Asista a una fiesta semanal en el TGIF, donde por lo general hay una banda que toca en vivo. También hay disponibles cinco médicos en el lugar para darle una revisión, sin costo.

Muchas empresas de Silicon Valley proporcionan un camión de transporte de las estaciones del tren suburbano. Google opera transportes con acceso a Wi-Fi desde cinco ubicaciones en la bahía. Las salas de lactancia son comunes en Estados Unidos corporativo; Google proporciona bombas de lactancia para que las madres que amamantan no tengan que llevar su equipo a la oficina. El trabajo es un lugar tan acogedor que es precisamente la forma en que la empresa justifica los gastos, ninguno de los cuales sale de sus costos de administración.

Incluso a las personas que no trabajan aquí les gusta asistir a la serie de seminarios gratuitos de Google debido a la calidad del orador que Google lleva a su organización. La empresa se ha vuelto una parada en el circuito de discursos mundiales, ha atraído a personajes como Mikhail Gorbachev, Margaret Thatcher y al premio Nobel Muhammad Yunus. “Hay que preguntarse por qué estas personas vienen aquí”, dice el ingeniero de 24 años Neha Narula. “Yo creo que vienen debido a las personas inteligentes”.

Es fácil que los empleados de Google estén motivados por las espléndidas prestaciones que proporciona a más de 10,000 empleados. Con sólo ocho años de antigüedad, Google ha sobrepasado los 10,000 millones de dólares en ventas. Sus márgenes de operación son de 35 por ciento. Sus acciones se han disparado, todo lo cual hace surgir la pregunta ¿los programas de motivación de Google son la causa de su éxito o son sólo el resultado? Puesto de otra forma:

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

La vida dentro de Google

EL PROCESO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN

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

Competencia personal

John Schnatter de Papa John's Pizza

MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE EL DISEÑO DE PUESTOS

Competencia para la comunicación

Sun Microsystems iWork Program

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LAS EXPECTATIVAS DEL DESEMPEÑO

Competencia transcultural

Los McProgrammers NIIT'S

MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA EQUIDAD

Competencia ética

Mal uso de cupones promocionales de días festivos por parte de los empleados

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

Diseño de un puesto desafiante

Caso

Competencia transcultural

Trabajar en una fábrica china

Más información acerca de Google en www.google.com.

¿Es Google un gran lugar para trabajar porque sus acciones están tan altas o sus acciones están tan altas debido a que es un gran lugar para trabajar?

Se puede encontrar clientes que buscan en Google en restaurantes, hoteles, apartamentos, hogares y oficinas por todo el mundo.

En sus primeros días, Google fue una extensión posdoctoral del departamento de ciencias computacionales de la Universidad de Stanford en el que Larry Page y Sergey Brin eran estudiantes de doctorado. Hasta la fecha, atestan a los empleados en oficinas y cubículos compartidos y lo harían aunque Google tuviera más espacio. A Page, estudiante del “flujo de oficina”, le agrada la idea de recrear el ambiente universitario en el que él y Brin editaron su primer motor de búsqueda de Google.

No fue difícil para los fundadores de Google romper las reglas de una empresa tradicional, nunca habían trabajado de manera formal en una. Stacy Sullivan, la primera ejecutiva de recursos humanos de Google, recuerda que Page y Brin

llegaron con ella en su segundo día en el puesto, a finales de 1999 y le sugirieron que la empresa convirtiera su sala de juntas en una guardería. Los empleados de Google tenían una suma total de dos niños en ese tiempo. Aunque Sullivan eventualmente los convenció de que por cuestiones de zona, la sala de juntas no sería una instalación adecuada para ser guardería, “me miraron y preguntaron ¿por qué no?”

El trabajo en equipo es la norma, en especial para los proyectos grandes. Keith Coleman, un gerente de producto de 26 años que trabaja en Gmail supervisa un proyecto secreto de 10 personas y esos miembros del equipo se han apoderado de su propia sala de juntas. “Han cedido sus oficinas privadas para estar apiñados en este cuarto para hacer las cosas”, dice Coleman. Este escondite resulta estar donde se creó la función de chat de Gmail. Por lo general se toca música Lounge, los ingenieros entran y salen y no hay una reunión diaria formal, aunque el equipo tiende a congregarse entre cinco y siete por la tarde. “Si pudiera capturar algo que sea maravilloso de Google”, dice Coleman, “es ese cuarto”.¹

Page y Brin dicen que su mayor desafío es atraer, desarrollar y administrar una fuerza de trabajo a nivel mundial. A muchos tipos de Silicon Valley no les agrada trabajar para empresas grandes, porque el uso de términos muy tecnológicos e intentar cosas nuevas se vuelve un fastidio. Google paga salarios competitivos y tiene ingenieros experimentados que ganan 130,000 dólares al año y reciben 800 opciones de acciones y 400 acciones restringidas cuando ingresan. El único requisito para los ingenieros recién contratados es que lean una copia de *Essential Java* para aprender Python, un lenguaje de edición de software. Google ha contratado expertos en muchos campos. Por ejemplo, recientemente contrató a Larry Brilliant, quien ayudó a erradicar la viruela, para manejar el departamento filantrópico de Google. Ellos creen que Google debe proporcionar sistemas de motivación que reduzcan costos mientras mantengan alta calidad. Permitir que los empleados participen en programas de incentivos ha llevado a una mayor productividad.²

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar el proceso de la motivación.

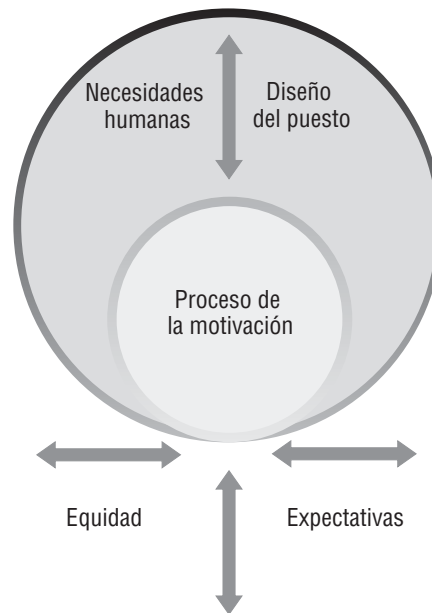
EL PROCESO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN

La pregunta de qué es lo que se requiere con exactitud para motivar a las personas con el fin de que trabajen ha recibido enorme atención. Para contestarla se hará referencia a cuatro enfoques diferentes: 1) satisfacer las necesidades humanas básicas, 2) diseñar puestos que motiven a las personas, 3) reforzar la idea de que es posible obtener las recompensas que se desean y 4) brindar a las personas un trato equitativo. En la figura 5.1 se ilustra la naturaleza de la interrelación que existe entre estos enfoques. Antes de abordar cada uno de ellos es necesario definir la motivación.

La **motivación** representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.³ Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que los motivan para que alcancen las metas de la organización. Sin embargo, cabe señalar que la motivación no es igual al desempeño. Incluso los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo o si las condiciones en que trabajan son poco favorables. Si bien el desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación, ésta es un factor fundamental para un buen desempeño.⁴

FIGURA 5.1

Bases de la motivación en el lugar de trabajo



Los expertos quizá no coincidan en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a los empleados o a cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tienen en sus carreras, pero todos coinciden en que una organización debe:

- atraer a personas a la organización y fomentar que permanezcan en ella.
- permitir que las personas desempeñen las tareas para las cuales han sido contratadas.
- estimular a las personas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización.

Fases centrales

Un principio clave de la motivación dice que el desempeño depende del grado de capacidad y motivación que tenga una persona. La siguiente fórmula se usa con frecuencia para expresar este principio:

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

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito si no tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. La **capacidad** es el talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta. Sin embargo, sea cual fuere el grado de competencia de una persona, su capacidad no basta para asegurar un desempeño de alto nivel. La persona también debe tener el *deseo* de alcanzar un alto grado de desempeño. La fórmula multiplicativa sugiere que la capacidad y la motivación son importantes. Si un empleado está 100 por ciento motivado y es 75 por ciento capaz de desempeñar una tarea, quizá pueda realizar la tarea mejor que una persona promedio. Sin embargo, si la misma persona tiene sólo 10 por ciento de capacidad, ninguna cantidad de motivación le permitirá desempeñarse de forma satisfactoria. Por tanto, la motivación representa el deseo de un empleado y el compromiso con el desempeño y la prueba es su desempeño.

Como se muestra en la fase 1 de la figura 5.2, el proceso de la motivación empieza por identificar las necesidades de una persona. Las **necesidades** son las carencias que una persona experimenta en un momento particular (fase 1). Estas carencias pueden ser psicológicas (por ejemplo la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (por ejemplo la necesidad de amistad). Las necesidades con frecuencia actúan como energéticos. Es decir, las necesidades crean tensión en el individuo y lo incomodan, lo cual puede impulsarlo a esforzarse (fase 2) por reducir las o eliminarlas.

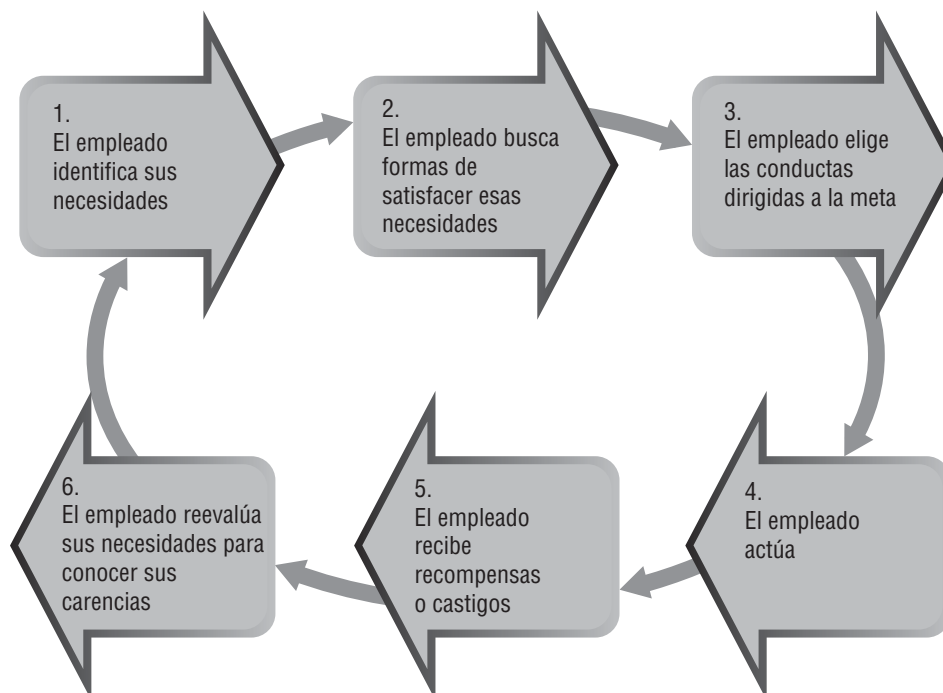
La motivación se dirige a una meta (fase 3). Una **meta** es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades. Christine Broudeau, directora de marketing en EDS, una empresa global de servicios de tecnología tiene un fuerte impulso de avance. Ella expresa que trabajar horas extra en proyectos visibles llevará a promociones, aumentos y una mayor influencia. Estas necesidades y expectativas con frecuencia crean tensión incómoda dentro de ella. Al creer que ciertas conductas específicas pueden superar esta tensión, Broudeau actúa para reducirla. Ella trabaja en problemas importantes que EDS enfrenta, con el fin de ganar visibilidad e influencia con los gerentes senior (fase 4). Las promociones y los aumentos de sueldo son dos de los caminos que siguen las organizaciones para tratar de mantener las conductas deseables. Éstas constituyen señales (retroalimentación) para los empleados que les indican si sus necesidades de desarrollo y reconocimiento y sus conductas son adecuadas o inadecuadas (fase 5). Una vez que los empleados han recibido sus recompensas o castigos vuelven a evaluar sus necesidades (fase 6).

Retos de la motivación

En términos conceptuales, el proceso básico de la motivación antes descrito es sencillo y directo. Por supuesto que en el mundo real el proceso no es tan claro. El primer reto radica en que los motivos sólo se pueden inferir, ya que es imposible verlos. Claudia Aries, jefa de

FIGURA 5.2

Fases centrales del proceso de la motivación



administración de proyectos y sistemas en Celanese Chemical, observó a dos empleados de su departamento cuando limpiaban el software que calculaba los requisitos de los servicios para la empresa. Ella sabía que estos dos empleados eran los responsables del mismo tipo de trabajo, que habían recibido una capacitación similar, que tenían competencias similares y que llevaban alrededor de cinco años de trabajo en la organización. Uno de ellos podía detectar los problemas con más facilidad y rapidez que el otro. ¿Estas diferencias observables son el resultado de diferencias en capacidad o en motivación? La investigación ha mostrado que los gerentes tienden a aplicar más presión a una persona si sienten que la persona en forma deliberada no se desempeña a la altura de sus expectativas debido a eventos internos controlables. Por desgracia, si la evaluación del gerente es incorrecta y el mal desempeño se relaciona con la capacidad y no con la motivación, la respuesta de mayor presión empeorará el problema. Si los empleados con mal desempeño sienten que la gerencia es insensible a sus problemas, lo que los empleados atribuyen a una capacitación inadecuada o programas de tiempo irreales, pueden responder con el desarrollo de un problema motivacional y disminuirá su compromiso en respuesta a las acciones insensibles de la gerencia. Por tanto, antes de que Claudia decidiera qué acciones tomar, tuvo que profundizar su comprensión de por qué la producción de una persona es mayor que la de otras.

Un segundo reto se centra en la naturaleza dinámica de las necesidades.⁵ Como se señaló en el recuadro de Aprendizaje a partir de la experiencia, Google ha desarrollado numerosos programas con la intención de satisfacer las necesidades de los empleados. Siempre es difícil hacerlo porque, en un momento dado, todas las personas tienen diversas necesidades, deseos y expectativas. Más aún, estos factores cambian con el transcurso del tiempo y en algún momento también se pueden contraponer. Los empleados que trabajan horas extra para satisfacer sus necesidades de realización quizás encuentren que estas horas extra chocan de manera directa con sus necesidades de afiliación y con el deseo de estar con sus familias.

Un tercer reto radica en las considerables diferencias que existen entre los motivos de las personas y la energía con la que responden a ellos. Así como diferentes organizaciones producen diversos productos y ofrecen diversos servicios, así distintas personas tienen motivos diferentes. Curtis Harris, un ingeniero de Texas Instruments (TI), aceptó una asignación en la planta de TI en Sendai, Japón. Pronto se unió a un grupo de gerentes estadounidenses para poder satisfacer su necesidad de aprender en forma rápida acerca de las prácticas gerenciales japonesas. Descubrió que los japoneses no pasan por encima de las líneas de comunicación formales. La antigüedad y los títulos deberán ser respetados y acatados y pasar por encima de la cadena de mando sería una señal de falta de respeto.

Los gerentes siempre pueden hacer algo en el caso de todos estos retos. Pueden determinar qué motiva a los empleados y utilizar este conocimiento para canalizar sus energías hacia el logro de las metas de la organización. Con esta posibilidad en la mente, se dedicará el resto de este capítulo a varios métodos para la motivación que pueden aplicar los gerentes.

Antes de leer más, tome unos minutos para completar el cuestionario en la tabla 5.1. Este cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir su nivel de habilidad para motivar a los demás.⁶ El tema principal de este capítulo deberá ayudarle a entender por qué las personas se desempeñan como lo hacen y proporcionarle herramientas que puede utilizar al tratar con el desafío de motivar a los demás.

Tabla 5.1

Encuesta de diagnóstico para motivar a los demás

Indique el grado al que está de acuerdo con cada enunciado por medio de una escala de seis puntos.

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Algo en desacuerdo
- 4 = Algo de acuerdo
- 5 = De acuerdo
- 6 = Muy de acuerdo

Cuando otra persona requiere motivación:

- ___ 1. Abordo el problema de desempeño al establecer primero si es causado por una falta de motivación o de capacidad.
- ___ 2. Establezco un estándar claro del desempeño esperado.
- ___ 3. Ofrezco proporcionar capacitación e información, sin ofrecerme a hacer las tareas yo mismo.
- ___ 4. Soy honesto y directo al proporcionar retroalimentación acerca del desempeño.
- ___ 5. Uso una diversidad de recompensas para reforzar un desempeño excepcional.
- ___ 6. Cuando se requiere disciplina, doy sugerencias específicas para mejorar.
- ___ 7. Diseño las asignaciones para hacerlas interesantes y desafiantes.
- ___ 8. Proporciono las recompensas que cada persona valora.
- ___ 9. Me aseguro de que las personas se sientan tratadas de forma justa y equitativa.
- ___ 10. Me aseguro de que las personas obtengan una retroalimentación oportuna con base en su desempeño.
- ___ 11. Hago un diagnóstico cuidadoso de las causas del mal desempeño, antes de tomar ninguna acción de solución o disciplinaria.
- ___ 12. Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño desafiantes, específicas y con límites de tiempo.
- ___ 13. Sólo como último recurso intento reasignar o dejar ir a una persona con un mal desempeño.
- ___ 14. Siempre que sea posible, me aseguro de que las recompensas valoradas se vinculen con un alto desempeño.
- ___ 15. Tomo medidas disciplinarias cuando el esfuerzo está por debajo de las expectativas y de las habilidades.
- ___ 16. Combino o doy rotación a las asignaciones para que las personas puedan usar una variedad de habilidades.
- ___ 17. Arreglo que una persona trabaje con otras en un equipo, para que entre todos se brinden respaldo mutuo.
- ___ 18. Me aseguro de que las personas utilicen estándares realistas para medir la justicia.
- ___ 19. Proporciono elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por los logros significativos.
- ___ 20. Determino si una persona tiene los recursos necesarios y brindo respaldo para tener éxito en una tarea.

Clave de puntuación

Área de habilidad	Reactivo	Puntuación
Diagnosticar problemas en el desempeño	1	_____
	11	_____
Establecer expectativas y fijar metas	2	_____
	12	_____
Facilitar el desempeño	3	_____
	13	_____
	20	_____
	14	_____
Vincular el desempeño con las recompensas y la disciplina	5	_____
	14	_____
	6	_____
	15	_____
Usar incentivos internos y externos	7	_____
	16	_____
	8	_____
	17	_____
Distribuir las recompensas de forma equitativa	9	_____
	18	_____
Proporcionar una retroalimentación del desempeño oportuna y directa	4	_____
	10	_____
Puntuación total	19	_____

Datos de comparación

Compare sus puntuaciones con tres estándares de comparación: 1) Compare su puntuación con el máximo posible (120). 2) Compare su puntuación con la de otros compañeros. 3) Compare su puntuación con la norma que consiste en 500 estudiantes de la escuela de negocios. En comparación con la norma, si usted obtuvo

112 o más se encuentra dentro del primer cuartil

104-111 se encuentra dentro del segundo cuartil

97-103 se encuentra dentro del tercer cuartil

96 o menos se encuentra dentro del último cuartil

Fuente: Adaptado de Whetten, D. A. y Cameron, K. S., *Diagnosing Poor Performance and Enhancing Motivation: Developing Management Skills*, 7a. ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2007, pp. 328-329, 374.

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

Objetivo de aprendizaje

- 2.** Describir dos planteamientos de motivación basados en las necesidades humanas básicas.

Modelo de la jerarquía de necesidades

El modelo más conocido de la motivación es el de la **jerarquía de las necesidades**. Abraham H. Maslow sugirió *que las personas tienen un conjunto complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar en forma de niveles jerárquicos*.⁷ Los supuestos básicos que subyacen en esta jerarquía son los siguientes:

- Cuando una necesidad queda satisfecha, disminuye su potencial para motivar. Sin embargo, cuando una necesidad queda satisfecha, otra necesidad surge de manera gradual para ocupar el lugar de la anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.
- La red de necesidades de casi todas las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado. Es evidente que cuando alguien enfrenta una urgencia (como una sed desesperada), esa necesidad será la dominante hasta que quede satisfecha.
- En general, se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén tan activas como para impulsar un comportamiento.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos.

Este modelo dice que una persona tiene cinco clases de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. En la figura 5.3 se muestran estas cinco categorías de necesidades ordenadas con base en la jerarquía establecida por Maslow.

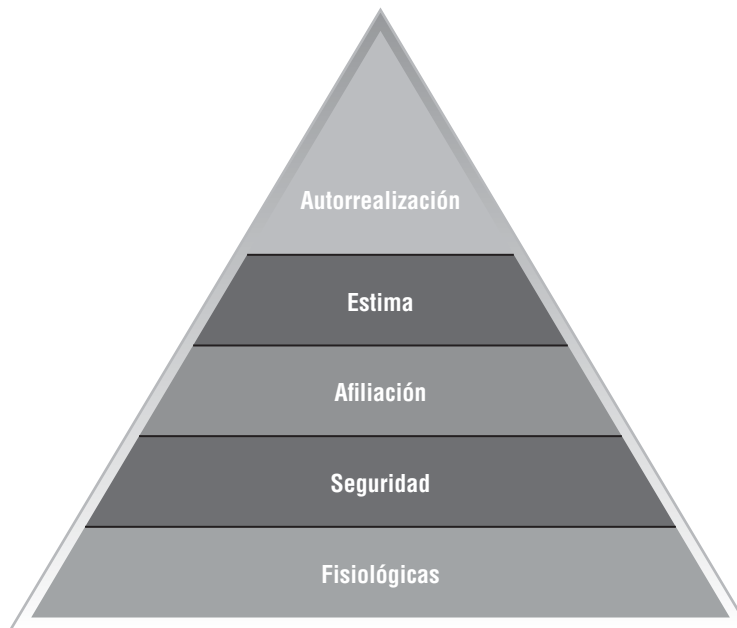
Necesidades fisiológicas. Las **necesidades fisiológicas** representan el deseo de tener alimento, agua, aire y abrigo. Estas necesidades están en el nivel más bajo de la jerarquía de necesidades de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de dirigirse a otras de orden superior. Los gerentes deben entender que, en la medida en que los empleados estén motivados por las necesidades fisiológicas, sus intereses no se centrarán en el trabajo que están realizando; aceptarán cualquier trabajo que satisfaga esas necesidades. Los gerentes que se concentran en las necesidades fisiológicas para tratar de motivar a los subordinados presuponemos que las personas trabajan sobre todo por dinero. Hershey Foods, por ejemplo, ofrece descuentos en las primas de su seguro a las personas que llevan una vida sana (es decir que están en buenas condiciones físicas, que no fuman) y aumenta las de quienes constituyen un riesgo más alto. De esta manera la empresa ofrece a sus empleados incentivos que fomentan las actividades para estar en buena condición física.

Necesidades de seguridad. Las **necesidades de seguridad** representan el deseo de tener seguridad y estabilidad, así como ausencia de dolor, de amenazas o de enfermedad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad que no han sido satisfechas hacen que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas que son motivadas más que nada por las necesidades de seguridad valoran sus empleos sobre todo como defensas contra la posibilidad de no poder satisfacer las necesidades básicas. Los gerentes que consideran que las necesidades de seguridad son importantes se concentran en proteger a los trabajadores contra los peligros de su entorno y les proporcionan cascos, lentes protectores, teclados ergonómicos (que evitan el síndrome del túnel carpal). La seguridad psicológica también es importante. Al ofrecer un seguro médico, de vida y de incapacidad, las organizaciones fomentan el sentido de seguridad y bienestar de sus empleados.

Necesidades de afiliación. Las **necesidades de afiliación** representan el deseo de amistad y amor, así como un sentimiento de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad es-

FIGURA 5.3

Jerarquía de las necesidades de Maslow



tán satisfechas, entonces surgen las necesidades de afiliación. Los gerentes deben darse cuenta de que, cuando las necesidades de afiliación son la principal fuente de motivación, entonces las personas valoran su empleo como una oportunidad para encontrar y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Los gerentes y los líderes de los equipos que piensan que los empleados luchan sobre todo para satisfacer estas necesidades quizás actúen de forma solidaria. Así, hacen hincapié en la aceptación por parte de los compañeros de trabajo, las actividades extracurriculares (por ejemplo organizando programas deportivos, eventos culturales y festejos) y las normas basadas en el equipo. Denise Gannon, ingeniera en sistemas, bajó 48 libras porque se inspiró en su equipo de 10 miembros de Slimdown de su empresa para unirse a su programa de condición física y a ayudar a toda la empresa a alcanzar su meta de perder más de una tonelada de peso.⁸ Page y Brin también con frecuencia encuentran ingenieros en los pasillos de Google mientras debaten algún concepto esotérico a las 5:30 a.m. porque “no hay ningún otro lugar donde preferirían estar”.

Necesidades de estima. *El deseo de tener sentimientos de realización, valía personal y reconocimiento o respeto representa las necesidades de estima.* Las personas que tienen necesidades de estima quieren que otras las acepten por lo que son y que las perciban como competentes y capaces. Los gerentes que se concentran en las necesidades de estima tratan de motivar a los empleados con recompensas públicas y reconocimiento de sus logros. Estos gerentes podrían utilizar alfileres de solapa, artículos en el periódico de la empresa, listas de logros en el periódico mural y otros por el estilo para fomentar el orgullo que los empleados sienten por su trabajo. Mary Kay Cosmetics premia a sus mejores vendedoras con un Cadillac rosa. De acuerdo con lo que decía la finada Mary Kay Ash, fundadora de esta empresa, a las personas les interesa más recibir reconocimientos y elogios que dinero.

Necesidades de autorrealización. *Las necesidades de autorrealización implican que las personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que pueden ser.* Las personas que luchan por la autorrealización buscan incrementar sus capacidades para resolver problemas. Los gerentes que hacen hincapié en la autorrealización tal vez involucren a los empleados en el diseño de los puestos, hagan asignaciones especiales que aprovechen las habilidades únicas de los empleados o den a los equipos de empleados amplias libertades para planear e implementar su trabajo. Las personas que trabajan por su cuenta con frecuencia tienen fuertes ne-

cesidades de autorrealización. Cuando Mary Kay Ash fundó su empresa en 1963 actuó a partir de la idea de que cuando una mujer ordena sus prioridades puede tenerlo todo.

Lineamientos gerenciales. El modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow también sugiere las clases de conductas que ayudarán a satisfacer distintas necesidades. *Las tres categorías básicas de necesidades (fisiológicas, de seguridad y sociales) también se conocen como necesidades de deficiencia.* Según Maslow, mientras estas necesidades no estén satisfechas, un individuo no se podrá convertir en una persona sana, en términos físicos ni psicológicos. En contraste, *las necesidades de estima y autorrealización se conocen como necesidades de crecimiento.* La satisfacción de estas necesidades ayuda a la persona a crecer y a desarrollarse como ser humano. ¿Qué necesidades satisface Google para sus empleados?

Este modelo no ofrece información completa sobre el origen de las necesidades. Sin embargo, implica que la mayoría de las personas tiene necesidades de orden superior, a pesar de que no las reconozcan ni actúen para satisfacerlas. Estas necesidades de orden superior motivarán a la mayoría de las personas, siempre y cuando no ocurra algo que bloquee su surgimiento.

La jerarquía de las necesidades se basa en los valores culturales de Estados Unidos. En las culturas que valoran la evasión de la incertidumbre, como Japón y Grecia, la seguridad en el empleo y el empleo de por vida son motivadores más fuertes que la autorrealización. Es más, en Dinamarca, Suecia y Noruega, el valor y la recompensa de una buena calidad de vida son más importantes que la productividad. Por consiguiente, las necesidades sociales son más fuertes que las necesidades de autorrealización y de autoestima. En países como China, Japón y Corea, que valoran las prácticas colectivistas y comunitarias más que los logros individuales, la pertenencia y la seguridad son mucho más importantes que la satisfacción de las necesidades de crecimiento. En las naciones en desarrollo del este de África que muestran una alta evasión a la incertidumbre, un bajo individualismo y una elevada distancia al poder, domina la comunidad. Por ejemplo, sus ceremonias de bailes y de adoración se enfocan en la comunidad. Es claro que la motivación de los empleados de culturas más colectivas difiere de la de los países más individualistas. Por tanto, aun cuando las necesidades que identificó Maslow podrían ser universales, su importancia y las formas en que se expresan.⁹

Los gerentes y los psicólogos han dedicado mucha atención a la obra de Maslow.¹⁰ Algunas investigaciones revelan que los gerentes de niveles altos pueden satisfacer mejor sus necesidades de estima y autorrealización que los de niveles bajos, en parte porque los de niveles altos tienen puestos más desafiantes y más oportunidades para la autorrealización. Los empleados que trabajan en un equipo han podido satisfacer sus necesidades de orden superior al tomar decisiones que afectan a su equipo y a la organización. En Container Store, se enseña a los grupos de empleados a desempeñar tareas múltiples, entre las que se incluyen contratar y a capacitar a los miembros del equipo o incluso despedir a quienes no se desempeñan bien. A medida que los miembros del equipo aprenden nuevas tareas, empiezan a satisfacer sus necesidades de orden superior. Los empleados que tienen poco o ningún control sobre su trabajo (por ejemplo los trabajadores de la línea de ensamble, los cajeros en casetas de peaje de un puente o autopista) tal vez ni siquiera experimenten necesidades de orden más alto en relación con sus trabajos. Los estudios también han revelado que la satisfacción de las necesidades difiere con base en el trabajo que desempeña una persona, la edad y los antecedentes de la persona y el tamaño de la empresa. “No todas las personas son motivadas de la misma manera. Uno no debe suponer que hay una solución que se puede usar en todos los casos. Se debe entender las necesidades de las personas”, dice Leslie Ritter, directora en Square Knot, LLC, una firma de consultoría en recursos humanos, con sede en Addison, Texas.

Modelo de las necesidades aprendidas

David McClelland propuso un modelo de necesidades aprendidas para la motivación que, desde su punto de vista, tenían raíces en la cultura.¹¹ Afirmaba que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia: los logros, la afiliación y el poder. La **necesidad de logro** ha sido definida como *comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia.* En otras palabras, las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que las han hecho antes otras personas. La **necesidad de poder** se puede definir como *el deseo por influir en personas y hechos.* De acuerdo con McClelland, hay

dos tipos de poder: uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y uno que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). Los individuos que poseen una *fuerte motivación de poder* emprenden acciones que afectan los conductas de otros y tienen un enorme atractivo emocional. Estas personas se preocupan por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores. La **necesidad de afiliación** ha sido definida como *el deseo de agradar y de estar en buenos términos con los demás*. Las personas que tienen una *fuerte motivación de afiliación* tienden a establecer, mantener y restaurar relaciones personales estrechas con otros. Una encuesta reciente de Gallup reveló que los empleados que tienen un mejor amigo en el trabajo son más comprometidos y productivos que los que no reportan tenerlo.¹²

McClelland ha estudiado la motivación para obtener logros muy a fondo y en especial en relación con las personas emprendedoras. Su **modelo de motivación por los logros** dice que *las personas se sienten motivadas de acuerdo con su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de triunfar en situaciones de competencia*. Según McClelland, casi todas las personas creen estar “motivadas por los logros”, pero es probable que sólo alrededor de 10 por ciento de la población de Estados Unidos tenga una fuerte motivación por los logros. La cantidad de motivación por los logros que tienen las personas depende de su infancia, sus experiencias

Tabla 5.2

Modelo de las necesidades aprendidas

ENFOQUE EN	LOGRO	AFILIACIÓN	PODER	
			PODER PERSONALIZADO	PODER SOCIALIZADO
Motivos	Mejorar su desempeño personal y cumplir o exceder los estándares de excelencia	Mantener relaciones cercanas y amigables	Ser fuerte e influir en los demás, haciéndolos sentir débiles	Ayudar a las personas a sentirse más fuertes y más capaces
	Efectos positivos potenciales	Cumplir o sobrepasar un estándar autoimpuesto	Establecer, restaurar o mantener relaciones cálidas	Desempeñar acciones poderosas
	Lograr algo nuevo	Agradar y ser aceptado	Controlar, influir o persuadir a las personas	Persuadir a las personas
	Planear el avance de su carrera a largo plazo	Participar en actividades de grupo, sobre todo por razones sociales	Impresionar a las personas dentro y fuera de la empresa	Impresionar a las personas dentro o fuera de la empresa
Efectos negativos potenciales	Tratar de hacer cosas o establecer el paso por ellos mismos	Preocuparse más acerca de las personas que del desempeño	Ser coercitivo y cruel	Entrenar y dirigir
	Expresar impaciencia con las personas de mal desempeño	Buscar formas de crear armonía	Controlar y manipular a los demás	Ser democrático y comprometer a los demás
	Dar poca retroalimentación positiva	Evitar dar una retroalimentación negativa	Cuidar sus intereses y reputaciones	Ser muy alentador
	Dar pocas guías o instrucciones			Enfocarse en el equipo más que en ellos mismos

Fuente: Adaptado de Spreier, S. W., Fontaine, M. H. y Malloy, R. L., “Leadership run amok”, Harvard Business Review, 2006, 84, 6, 75.

personales y laborales y el tipo de organización en la que laboran. En la tabla 5.2 se muestra el modelo de McClelland para administrar a otras personas.

Según el modelo de McClelland, los motivos son “guardados” en la mente preconsciente, es decir, un poco debajo del nivel de plena conciencia. Están entre el consciente y el inconsciente, en el terreno de los sueños despiertos, cuando las personas hablan consigo mismas sin darse plena cuenta de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estos sueños con los ojos abiertos se puede comprobar y se puede enseñar a las personas a cambiar su motivación cambiando sus sueños con los ojos abiertos.

Medición de la motivación por los logros. McClelland midió la fuerza de la motivación de una persona por los logros, aplicando la **Prueba Temática de Apercepción (TAT)**. *La TAT utiliza imágenes no estructuradas que despiertan muchos tipos de reacciones en la persona que hace la prueba.* Algunos ejemplos son una mancha de tinta que la persona puede percibir como objetos de forma diferente o una imagen que la lleva a generar distintas historias. La prueba no tiene respuestas correctas o incorrectas ni tampoco presenta a la persona una cantidad limitada de alternativas para que elija alguna de ellas. Un objetivo central de la TAT es conocer la forma personal en que la persona percibe el mundo. Se dice que la TAT es un *método proyectivo* porque hace hincapié en la forma en que cada persona percibe los estímulos, el significado que les adjudica y la forma en que los organiza (recuerde la explicación de la percepción del capítulo 3).

Una prueba proyectiva implica que una persona observa una imagen como la que se presenta en la figura 5.4 durante 10 a 15 segundos y después escribe un relato breve sobre ella de modo que responda las preguntas siguientes:

- ¿Qué hacen las personas en esta fotografía?
- ¿Qué se siente? ¿Qué se piensa? ¿Por quién?
- ¿Cómo resultará? ¿Qué sucederá?

FIGURA 5.4

Fotografía de muestra usada en una prueba proyectiva



© Mancham/Digital Vision/Getty Images

Redacte una historia acerca de la fotografía entre 75 y 100 palabras, luego compárela con la siguiente historia de Susan Reed, gerente general de Innovative Hospice Care.¹³

Las cuatro personas trabajan juntas como equipo para cumplir con la tarea de hacer que la mujer pase la pared. Quizás ella no podría lograrlo sin la ayuda de sus compañeros de equipo. Todos tienen una función (empujar, jalar, agarrar) para lograr pasarla al otro lado de la pared. La mujer está emocionada acerca de completar esta tarea y cuenta con su equipo para ayudarla. Luego de que logren su meta pueden relajarse al saber que alcanzaron la meta de ayudar a un compañero de equipo.

¿Qué perfil motivacional identificó? ¿Concuerda con el de esta persona?

Características de la persona alta en logros. Las personas altas en logros y automotivadas tienen tres características principales. En primer lugar, les gusta establecer *metas* propias. Rara vez se conforman con navegar sin curso, a la deriva, ni con permitir que las cosas les ocurran, porque casi siempre están tratando de lograr algo. Las personas altas en logros buscan el reto de tomar decisiones difíciles. Seleccionan las metas con las que se comprometen. Por tanto, es poco probable que acepten de forma automática las metas que otras personas (inclusive sus superiores) tratan de elegir para ellas. Tienen un enorme control de sí mismas en términos de sus conductas, sobre todo cuando se trata de la forma en que persiguen las metas que eligen. Tienden a pedir asesoría o ayuda tan sólo a expertos que les pueden proporcionar el conocimiento o las habilidades que necesitan. Las personas altas en logros prefieren asumir la responsabilidad plena de la consecución de sus metas. Si ganan, quieren llevarse el crédito, si pierden aceptan su culpa. Por ejemplo, suponga que le permiten elegir entre tirar los dados con una posibilidad de uno a tres de ganar o trabajar en un problema con una posibilidad de uno a tres de resolver el problema en el tiempo asignado. ¿Cuál elegiría? Una persona alta en logros elegiría trabajar en el problema, aun cuando es evidente que tirar los dados significa menos trabajo y la posibilidad de ganar es la misma. Las personas altas en logros prefieren trabajar en un problema en lugar de dejar el resultado a la suerte o a otras personas.

En segundo lugar, las personas altas en logros evitan elegir metas demasiado difíciles. Prefieren las *metas moderadas*, que no resulten tan fáciles que alcanzarlas no les produzca satisfacción, ni tan difíciles que alcanzarlas sea más cuestión de suerte que de capacidad. Ponderan lo que es posible y después eligen una meta con un grado de dificultad que consideran que les permitirá alcanzarla. El juego que consiste en lanzar aros ilustra este punto. Casi todas las ferias tienen un juego que consiste en que los participantes lancen aros desde una distancia mínima para tratar de engancharlos en un palo, pero no especifican una distancia máxima. Imagine el mismo juego pero permitiendo a las personas que se paren a la distancia que quieren del palo. Algunas lanzarán los aros más o menos al azar, parándose cerca y después lejos. Las personas con motivación para los altos logros calcularían con cuidado el punto donde se deben parar para tener más probabilidades de ganar un premio, pero sin dejar de sentir que atinar representa un reto. Estas personas se pararían a una distancia que no sea tan cercana como para provocar que la tarea resulte muy fácil ni tan lejos que haga que resulte imposible. Establecen un punto a una distancia moderada, desde la cual tengan posibilidades de atinar a un palo. Por consiguiente, son personas que establecen retos personales y disfrutan de tareas en las que puedan usar sus capacidades al máximo.

En tercer lugar, las personas altas en logros prefieren tareas que les proporcionan *retroalimentación inmediata*. Dada la importancia que las metas tienen para ellas, les gusta saber cómo van progresando. Esto explica por qué una persona alta en logros con frecuencia elige una carrera profesional, una carrera en ventas o las actividades emprendedoras. El golf les resulta atractivo a casi todas las personas altas en logros. Los golfistas pueden comparar sus puntuaciones con el par del campo, con su desempeño anterior en el campo y con la calificación de sus contrincantes; el desempeño está relacionado con la retroalimentación (calificación) y la meta (par). También proporciona una retroalimentación inmediata, porque una persona gana una puntuación individual y recibe una retroalimentación después de cada tiro. No hay compañeros de equipo con los que coordinarse o cubrir un error. La responsabilidad final de los tiros es suya.

Incentivos financieros. El dinero tiene un efecto complejo en las personas altas en logros, las cuales suelen conceder gran valor a sus servicios y venderlos a un precio muy alto. Las perso-

nas altas en logros suelen tener enorme confianza en sí mismas. Conocen sus capacidades y limitaciones y, por lo mismo, tienen confianza cuando deciden hacer un trabajo particular. Es poco probable que duren mucho tiempo en una organización que no les paga bien. Si un plan de incentivos en realidad incrementa su desempeño es una pregunta abierta, porque ellos por lo general trabajan al máximo de su eficiencia. Valoran el dinero porque es un sólido símbolo de sus logros y aptitud. Un incentivo financiero les puede producir insatisfacción si sienten que no refleja sus aportaciones como es debido.

Cuando opera la motivación por los logros es probable que se presente un desempeño sobresaliente en una tarea desafiante. Sin embargo, la motivación por los logros no funciona cuando las personas altas en logros desempeñan tareas de rutina o aburridas o cuando no hay competencia contra las metas. John Schnatter, presidente y fundador de Papa John's, es un ejemplo de una persona alta en logros. La motivación de Schnatter es volverse el número uno en la industria de las pizzas de 28,000 millones de dólares.¹⁴

COMPETENCIA PERSONAL

JOHN SCHNATTER DE PAPA JOHN'S PIZZA

A principios de la década de los ochenta, cuando Schnatter estudiaba bachillerato y trabajaba en una pizzería local en Jeffersonville, Indiana, se dio cuenta de que no había ninguna cadena nacional de pizzerías. Así que, en 1984, tiró un clóset para escobas que estaba en la parte de atrás de la taberna de su padre, vendió su querido Camaro Z28, compró 1,600 dólares de equipo usado para restaurante y empezó a vender pizzas a los clientes de la taberna. El negocio creció tan rápido que decidió trasladarse al local de junto. Al poco tiempo, en 1985, inauguró su primera pizzería Papa John's.

Hoy en día Papa John's ocupa el tercer lugar, después de Pizza Hut y Domino's, en el mercado de pizzas para llevar y tiene más de 3,000 establecimientos en el mundo y ventas superiores a 1,000 millones de dólares. Con una participación de 27 por ciento del mercado, la meta de Schnatter es quitarle mercado a Pizza Hut (que tiene alrededor de 38 por ciento) y Domino's (que tiene alrededor de 30 por ciento) al ofrecer mejores ingredientes y hacer una mejor pizza. Ha obtenido magníficos resultados al ser singularmente obsesivo respecto a una alta calidad y desempeño. Habla de la pizza con sus empleados en términos muy apasionados. Requiere que todos ellos aprendan de memoria los Seis Valores Centrales de la empresa, entre ellos permanecer concentrado, la satisfacción del cliente debe ser excelente y las personas *siempre* tienen prioridad y, durante las juntas, pide a sus empleados que se

pongan de pie y las reciten en voz alta. Creó una Escala de diez puntos de la Pizza Perfecta que mide la calidad de las pizzas. Por ejemplo, los trozos de los materiales no se deben tocar, a lo largo de la orilla de las pizzas no debe haber “cumbres o valles”, todas las rebanadas de los champiñones deben medir un centímetro y la corteza no debe tener manchas de colores. El boletín interno para los empleados contiene artículos como “La historia de la aceituna negra de Papa John's” o “La historia del tomate de Papa John's”. Estos artículos informan a los empleados cómo se utilizan los ingredientes especiales para hacer una pizza de Papa John's.

En la oficina matriz en Louisville, Kentucky, casi todos los empleados (inclusive Schnatter) lucen camisetas azules, tipo polo, de Papa John's con Pizza Wars bordadas en ellas. Los empleados incluso tienen ropa propia bordada con el logotipo de Papa John's.

En 2006, Schnatter contrató a Robb Chase, anterior ejecutivo de Pizza Hut, para desarrollar las ventas internacionales. Al reconocer que los clientes internacionales tienen diferentes gustos (por ejemplo pizza de langosta bebé en China) y al hacer que su pizza se entregara en patines o bicicletas, Schnatter cree que Papa John's puede crecer 32 por ciento al año en estos mercados. Para 2010, Schnatter quiere que Papa John's sea la marca número uno de pizza en el mundo, en términos de reconocimiento de marca y para 2014 ser líder en ventas.

Lineamientos gerenciales. McClelland y sus asociados en McBer and Company han realizado la mayoría de las investigaciones que sustentan el modelo de la motivación de las necesidades aprendidas.¹⁵ Han encontrado que las necesidades altas de poder institucional y logro son críticas para los gerentes de alto desempeño. Las personas con estas altas necesidades son particularmente buenas para aumentar la moral, crear expectativas claras del desempeño y hacer que otros trabajen por el bien de la organización. En forma interesante, la necesidad de poder institucional es más importante para el éxito gerencial que la necesidad de logro. Las personas altas en la necesidad de logros tienden a ser renuentes a delegar el trabajo a los demás y ser pacientes cuando trabajan hacia objetivos a largo plazo, conductas con frecuencia necesarias para los gerentes efectivos. Las personas con alta necesidad de logro son atraídas con frecuencia a las organizaciones que tienen un sistema de recompensas de pago por desempeño, porque saben que si tienen un buen desempeño serán recompensados en términos financieros. Por último, su investigación ha encontrado que los presidentes exitosos son altos en poder institucional y logro, pero bajos en necesidades de afiliación ¿Por qué? Los gerentes principales necesitan tomar decisiones difíciles y no pueden preocuparse en si le agradan a los demás o no.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

A la altura del éxito, divide tu negocio. Esto puede no sonar lógico al principio, pero es un método importante para mantener una empresa de lucha y una fuerza de trabajo motivada.

Edward J. Zander, presidente y director general de Motorola

Se recomiendan los siguientes lineamientos para fomentar la motivación de logro en los empleados:

- Ordene las tareas de tal modo que los empleados reciban retroalimentación periódica sobre su desempeño. La retroalimentación permite a los empleados modificar sus conductas conforme resulta necesario.
 - Ofrezca buenos modelos a seguir de los logros. Es conveniente alentar que los empleados tengan héroes a quienes puedan emular.
 - Ayude a los empleados a modificar la imagen que tienen de sí mismos. Las personas altas en logros se aceptan a sí mismas y buscan retos y responsabilidades en su trabajo.
 - Guíe las aspiraciones de los empleados. Los empleados deben pensar en establecer metas realistas y en la forma que podrán alcanzarlas.
- Comunique que los gerentes que han tenido éxito son aquellos que tienen más motivación por el poder que motivación por la afiliación.

Uno de los grandes problemas del modelo de la motivación por los logros también es su mayor fortaleza. El método TAT es valioso porque permite al investigador llegar a los motivos preconscientes de las personas. Este método tiene algunas ventajas sobre los cuestionarios, pero la interpretación de una historia es más un arte que una ciencia. Por lo mismo, la confiabilidad del método es cuestionable. La permanencia de las tres necesidades del modelo también ha sido cuestionada. Se necesitan más investigaciones que exploren la validez de este modelo.¹⁶

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Explicar cómo diseñar puestos motivadores.

MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE EL DISEÑO DE PUESTOS

Modelo de factores higiénicos y motivadores

En una encuesta reciente, más de tres cuartas partes de los empleadores pensaban que cuidaban bien de sus empleados, pero sólo 44 por ciento de los empleados estuvieron de acuerdo. Dos tercios de los empleados piensan que son leales a sus organizaciones, mientras que sólo 41 por ciento de los empleadores están de acuerdo. Por último, más de 60 por ciento de las organizaciones encuestadas dicen que toman medidas para mejorar la moral en el lugar de trabajo, pero sólo un tercio de los empleados está de acuerdo.¹⁷ ¿Qué explica estas diferencias?

Frederick Herzberg y sus colegas adoptaron otro enfoque para estudiar qué motiva a las personas. Ellos tan sólo pidieron a las personas que les dijeran cuándo se sentían excepcional-

Tabla 5.3

Fuentes de satisfacción y de insatisfacción en el puesto

FACTORES MOTIVADORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL

- Logros
- Avance
- Autonomía
- Retos
- Retroalimentación
- Responsabilidad

FACTORES DE LA HIGIENE QUE AFECTAN LA INSATISFACCIÓN LABORAL

- Reglas y políticas de la organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Relaciones con los supervisores
- Sueldo
- Seguridad
- Condiciones de trabajo

mente bien respecto a sus puestos y cuándo se sentían excepcionalmente mal respecto a ellos. Como se muestra en la tabla 5.3, las personas identificaron cosas muy diferentes cuando se sentían bien o mal respecto a sus puestos. Con base en este estudio ellos desarrollaron la *teoría bifactorial o de los dos factores*, más conocida como **modelo de factores higiénicos y motivadores**, el cual propone que dos conjuntos de factores (los motivadores y los higiénicos) son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción en el puesto.¹⁸

Factores motivadores

Algunos **factores motivadores** son *el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad*. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto y al contenido del puesto mismo. Estos sentimientos positivos, a su vez, se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en el marco del trabajo. En otras palabras, los motivadores son **factores intrínsecos**, que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona. Las políticas de la organización sólo tendrían un efecto indirecto en ellos. Sin embargo, al definir un desempeño excepcional, por ejemplo, una organización puede permitir que las personas sientan que han desempeñado sus tareas excepcionalmente bien. Regrese al caso inicial del capítulo de Aprendizaje a partir de la experiencia e identifique algunos de los motivadores que utiliza Google.

Factores higiénicos

Los **factores higiénicos** incluyen *la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales*. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relacionan con el contexto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son **factores extrínsecos**, o *factores externos al trabajo*. Sirven como recompensas para un alto desempeño sólo si la organización reconoce el alto desempeño. ¿Puede usted identificar los factores higiénicos utilizados por Google para atraer a nuevos empleados?

Modelo de las características del puesto

El modelo de las características del puesto es uno de los enfoques más conocidos para el diseño de puestos.¹⁹ Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan. Antes de continuar la lectura conteste el cuestionario *Diseño de un trabajo desafiante* que se incluye al final del capítulo (véase las páginas 156-157).

Marco de referencia. El **modelo de las características del puesto** implica incrementar la cantidad de variedad de habilidades, de identidad con la tarea, de significado de la tarea, de autonomía y de retroalimentación de un puesto. El modelo propone que los niveles de estas características del puesto afectan tres estados psicológicos críticos: 1) sentir que la tarea desempeñada tiene sentido, 2) asumir la responsabilidad personal por los resultados de la tarea y 3) conocer los resultados del desempeño de la tarea. Si los tres estados psicológicos son positivos, se activa

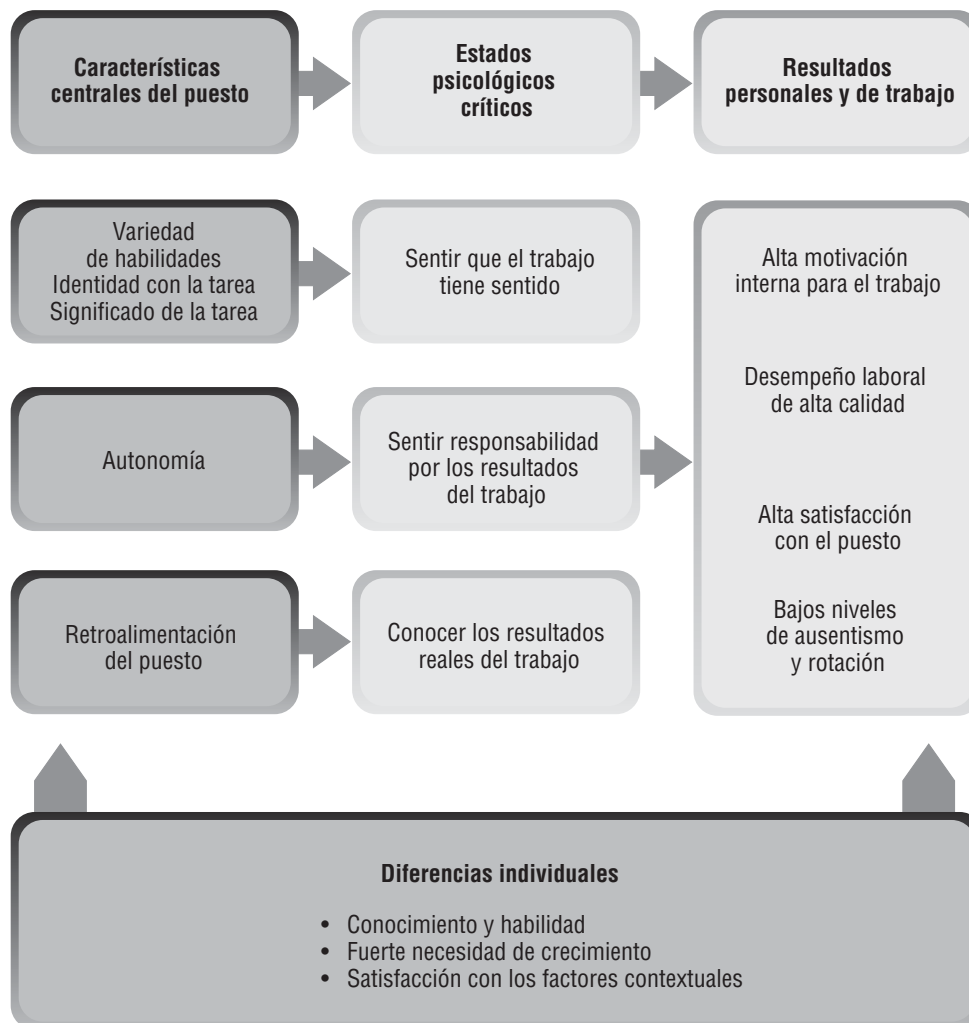
un ciclo de refuerzo de sólida motivación laboral, basada en recompensas autogeneradas. Un puesto sin sentido, sin responsabilidad, ni retroalimentación es incompleto y no motiva mucho al empleado. En la figura 5.5 se ilustran los elementos del modelo de las características del puesto y sus relaciones.

Características del puesto. Cinco características del puesto son la clave de este modelo. Se definen así:

1. **Variedad de las habilidades.** *La medida en que el puesto requiere una variedad de competencias del empleado para desempeñarlo.*
2. **Identidad de la tarea.** *La medida en la que el puesto requiere que el empleado termine una pieza de trabajo completa e identificable; es decir, realizar la tarea de principio a fin con un resultado visible.*
3. **Significado de la tarea.** *La medida en la que el empleado percibe que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas de otras personas, ya sea que estén dentro o fuera de la organización.*

FIGURA 5.5

Características del modelo de enriquecimiento del puesto



- 4 **Autonomía.** *La medida en que el puesto proporciona facultades y discreción a un empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que serán usados para desempeñarlas.*
5. **Retroalimentación del puesto.** *La medida en la que el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto proporciona información directa y clara respecto a la efectividad del desempeño del empleado.*

Diferencias individuales. Las diferencias individuales (véase la figura 5.5) identificadas en este modelo influyen en la forma en que los empleados responden a los trabajos enriquecidos. Incluyen conocimiento y habilidades, fuerza de la necesidad de crecimiento y satisfacción con los factores contextuales. Estas diferencias individuales repercuten de diversas maneras importantes en la relación que existe entre las características del puesto y los resultados personales o del trabajo. Por lo tanto, los gerentes las deben tomar en cuenta cuando diseñan o rediseñan los puestos.

Los empleados que tienen el *conocimiento* y las *habilidades* necesarias para desempeñar de forma eficaz un puesto enriquecido tienden a tener sentimientos positivos con relación a las tareas que realizan, mientras que aquellos que no son capaces de desempeñar un puesto enriquecido podrían experimentar frustración, estrés e insatisfacción con el mismo. Estos sentimientos y actitudes podrían ser muy intensos en el caso de empleados que quieren hacer un buen trabajo, pero que se dan cuenta que no tienen un buen desempeño, porque carecen de las habilidades y el conocimiento necesarios. En este caso es esencial evaluar con cuidado las competencias de los empleados cuyos puestos serán enriquecidos. Para ayudarlos a adquirir las competencias que necesitan, además del programa de enriquecimiento podría ser necesario un programa de capacitación y desarrollo.

La medida en que una persona desea tener la posibilidad de autodirigirse, de aprender y de obtener logros personales en el trabajo se conoce como la fuerza de la necesidad de crecimiento. En esencia, este concepto es igual a los conceptos de la estima y la autorrealización de Maslow. Las personas cuya necesidad de crecimiento es alta suelen responder de forma favorable a los programas de enriquecimiento del puesto. Éstas experimentan mayor satisfacción con el puesto y están mucho más motivadas que las personas que no tienen mucha necesidad de crecimiento. Las personas con alta necesidad de crecimiento por lo general faltan menos a sus labores y producen trabajo de mejor calidad cuando sus puestos han sido enriquecidos.

Los factores contextuales incluyen los valores culturales, las políticas organizacionales y la administración, la supervisión técnica, el sueldo y los programas de prestaciones, las relaciones interpersonales, la necesidad de viajar y las condiciones de trabajo (iluminación, temperatura, riesgos de seguridad, etcétera). La medida en que los factores del contexto satisfagan a los empleados en el trabajo a menudo influye en su disposición o su capacidad para responder de forma positiva a los puestos enriquecidos. Los factores contextuales son similares a los factores higiénicos. Es probable que los empleados que se sienten muy insatisfechos con sus superiores, niveles de sueldo y medidas de seguridad respondan de manera menos favorable a los puestos enriquecidos que los que están satisfechos con estas condiciones. Otros factores contextuales (por ejemplo la cultura organizacional, el poder y el proceso político, la necesidad de viajar y las normas del equipo) también pueden afectar las respuestas que presentan los empleados a sus trabajos.

Lineamientos gerenciales. Los dos enfoques que se utilizan más para diseñar puestos enriquecidos son la carga vertical y la formación de equipos de trabajo naturales.

La **carga vertical** consiste en delegar a los empleados responsabilidades y tareas que antes estaban reservadas para la gerencia o el personal especialista. La carga vertical incluye facultar a los empleados para:

- establecer calendarios, determinar los métodos de trabajo y decidir cuándo y cómo revisar la calidad del trabajo producido;
- tomar decisiones propias acerca de cuándo empezar y dejar de trabajar, cuándo tomar descansos y cómo asignar prioridades, y
- buscar ellos mismos las soluciones de los problemas, consultar a terceros sólo en casos de necesidad, en lugar de recurrir de inmediato al gerente cuando surgen los problemas.

La formación de *equipos naturales* combina varios trabajos individuales en una unidad reconocida formalmente (por ejemplo una sección, un equipo o un departamento). Los criterios para formar los grupos son lógicos, tienen sentido para los empleados e incluyen los siguientes:

- **Geográficos.** Los vendedores o los asesores en tecnología de información recibirían una zona particular del estado o el país, que se les asigna como su territorio.

- *Tipos de negocios.* Los ajustadores de reclamaciones de seguros serían asignados a equipos que se ocupan de clases especiales de negocios, por ejemplo compañías de suministro de electricidad, fabricantes o minoristas.
- *Organizacionales.* Los operadores de los procesadores de palabras recibirían trabajo que se origina en un departamento particular.
- *Alfabéticos o numéricos.* Los archivistas se harían responsables de los materiales de grupos alfabéticos específicos (de la A a la D, de la E a la H, etcétera), los lectores de los estantes de las bibliotecas revisarían libros dentro de cierta banda del sistema de catalogación de la biblioteca.
- *Grupos de clientes.* Los empleados de una compañía de servicio público o una firma de consultoría recibirían la asignación de cuentas industriales o comerciales particulares.

Numerosas empresas han utilizado las recomendaciones de enriquecimiento de puestos para ayudarles a reducir la rotación y el ausentismo. Joseph Teno, Jr., presidente de Athleta Corporation, una compañía de ropa deportiva, les dice a sus 110 empleados que coloquen sus necesidades personales y las de sus empleados antes de los trabajos. La tasa de rotación de Athleta es de menos de 1 por ciento en una industria que promedia 38 por ciento y los empleados hacen su trabajo porque cada uno tiene capacitación cruzada y puede suplir a los demás según se requiera.²⁰ Otra empresa que ha utilizado estas ideas para mejorar la comunicación entre los empleados es Sun Microsystems. En el siguiente recuadro de Competencia para la comunicación se ilustra cómo Sun Microsystems, un fabricante de estaciones de trabajo de cómputo, ha diseñado puestos para ahorrarles más de 250 millones de dólares en renta de bienes raíces en los últimos cuatro años, porque ya no requiere que los empleados vayan diario a trabajar. Después de leer este caso, usted debe ser capaz de señalar los factores contextuales y lineamientos gerenciales encontrados en la discusión de una carga vertical.²¹

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

SUN MICROSYSTEMS iWORK PROGRAM



© Mel Yates/Digital Vision/Getty Images

El programa de Sun Microsystems iWork permite a los empleados trabajar desde casa o desde un centro de entrega fuera del lugar.

El programa se llama iWork y, de acuerdo con Eric Richert, vicepresidente de iWork Solutions Group, el programa ha revolucionado la forma en que las personas trabajan. El programa se basa en el concepto de que las personas necesitan mucha más flexibilidad en su forma de trabajar y en el lugar donde trabajan. Richert cree que en muchos casos, el lugar de trabajo convencional bloquea el éxito y la productividad debido a los factores contextuales. En la actualidad, cerca de 43 por ciento de los 35,000 empleados de Sun en los 51 países donde esta empresa opera son elegibles para el programa de iWork. Algunos empleados son capaces de utilizar iWork hasta dos días por semana. Otros 1,500 empleados trabajan desde casa entre tres y cinco días por semana. Los empleados que utilizan los centros de entrega informan que ahorran cerca de 90 minutos en tiempos de manejo y distracción diaria por visita.

Cuando un empleado quiere ir a trabajar, utiliza una tarjeta inteligente, conocida como Sun Ray, para conectarse a la red. El empleado puede, ya sea trabajar desde casa o detenerse en uno de los 12 centros de entrega y 115 ubicaciones. Una vez que el empleado está conectado, puede ver los archivos y aplicaciones en un escritorio personalizado en cualquier mo-

mento y en cualquier lugar. Los empleados pueden ver aplicaciones y archivos específicos donde quiera que vayan, desde un edificio a otro o alrededor del mundo, porque la tecnología de Sun vincula a los empleados a nivel mundial. No hay datos cerrados en una computadora personal inaccesible. Sun planea presentar el protocolo Voz-por-Internet, que agilizará aún más las comunicaciones y expandirá las herramientas de colaboración para facilitar el compartir archivos y trabajar en equipos virtuales. Sun ofrece una herramienta de evaluación que ayuda a los empleados a determinar si son adecuados para trabajar lejos de la oficina. Proporciona programas de capacitación en línea y otras herramientas para ayudar a los

gerentes que inicialmente se oponían al programa, a proporcionar retroalimentación oportuna a los empleados.

El programa iWork también ayuda a los empleados a equilibrar sus temas de trabajo/vida. Por ejemplo, un empleado puede trabajar en casa por la mañana, dejar a los niños en la escuela y luego dirigirse a un centro de entregas. Los empleados luego pueden recoger a los hijos y terminar el trabajo en casa. iWork ha aumentado la ventaja competitiva de Sun para reclutar ingenieros talentosos para trabajar con ellos y ha demostrado ser muy eficaz en costos. La satisfacción laboral es más alta, la retención está en aumento y la rotación de empleados es más baja, de acuerdo con Richert.

Más información acerca del programa iWork de Sun en www.sun.com.

Influencias culturales

Uno de los temas importantes de este libro es reconocer y abordar la diversidad cultural de la fuerza de trabajo. A medida que las organizaciones estadounidenses se expandan al exterior y que las extranjeras establezcan operaciones fabriles en Canadá, México y Estados Unidos, los gerentes tendrán que estar conscientes de las diferencias culturales y de la forma en que éstas afectan la motivación de los empleados. Los valores culturales son una parte de los *factores contextuales* con los que los gerentes deben tratar. En el capítulo 2 señalamos los cinco factores contextuales (individualismo/colectivismo, distancia al poder, evasión de la incertidumbre, orientación al rol de género y orientación a largo plazo) que impactan las actitudes de las personas. Con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los gerentes y los empleados de América del Norte empezaron a trabajar de forma más estrecha con otros que no siempre comparten sus motivaciones para el trabajo. Los gerentes estadounidenses pronto se dieron cuenta de que los empleados de México tienen otra actitud hacia el trabajo.²² En Estados Unidos los trabajadores por lo general son partidarios de tomar la iniciativa, de tener responsabilidad individual y de aceptar el fracaso de forma personal. Son competitivos, tienen metas altas y viven para el futuro. A los trabajadores no les importa trabajar en grupo ni que éste comparta éxitos y fracasos. Suelen ser cooperativos, flexibles y disfrutar de la vida tal como está.

En México, los empleados por lo general no están dispuestos a alzar la voz y tomar la iniciativa. Los empleados además prefieren un estilo gerencial más autoritario y no les gusta trabajar en equipos debido al énfasis en la familia, más que en los equipos de trabajo. Sin embargo, si el equipo de trabajo es visto como parte de la familia extendida de una persona, el equipo puede ser un motivador poderoso. Las prioridades de los empleados son la familia, la religión y el trabajo (en ese orden). A lo largo del año los gerentes de las plantas organizan cenas familiares para celebrar los aniversarios de empleados que llevan 5, 10, 15 y 20 años de trabajo en la empresa. Los empleados utilizan los casinos del club de la empresa para bodas, bautismos, cumpleaños, fiestas de aniversario y otras celebraciones familiares. Las organizaciones también organizan un día en el cual las familias de los empleados recorren la planta, disfrutan de un espectáculo y un banquete y participan en fútbol, boliche y otros eventos. Es muy importante que se invite y se haga participar a las familias.

En México la jornada de trabajo típica es de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. El transporte de la empresa recoge a los empleados en distintos puntos de la ciudad. Los empleados hacen su comida fuerte a medio día y el costo de ésta es subsidiado por la empresa (a veces hasta 70 por ciento). Es interesante señalar que los gerentes sirven esta comida a los empleados.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LAS EXPECTATIVAS DEL DESEMPEÑO

Objetivo de aprendizaje

4. Describir la forma en que las expectativas de las metas y las recompensas motivan a los demás.

Además de crear empleos que las personas consideren desafiantes y gratificantes, otro elemento que motiva a las personas es la idea de que pueden tener la esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas. Si usted piensa que obtendrá “10” en este curso si invierte suficiente esfuerzo, ése puede ser un motivador muy eficaz. Si puede ver con claridad la relación entre sus conductas para estudiar (esfuerzo) y su calificación (meta), entonces estará motivado para estudiar. Si no puede ver esa relación, ¿entonces para qué estudiar? Para entender mejor este enfoque de la motivación nos concentraremos en usted conforme observamos el modelo de las expectativas y explicamos cómo este modelo lo motiva para elegir ciertas conductas y no otros.

Modelo de las expectativas

El **modelo de las expectativas** dice que las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que desean. Algunas de ellas son la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una tarea desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas. Una premisa básica del modelo de las expectativas es que usted es una persona racional. Antes de desempeñar su trabajo piense en lo que tiene que hacer para recibir recompensas y en cuánto significan éstas para usted. Cuatro supuestos sobre las causas del comportamiento en las organizaciones sientan las bases de este modelo.

En primer lugar, una combinación de fuerzas en usted y el entorno determina el comportamiento. Ni usted ni el entorno solos determinan el comportamiento. Usted va a trabajar o a la escuela con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas. Estos factores influyen en la forma en que responden a una organización, pero pueden cambiar con el transcurso del tiempo y de hecho lo hacen.

En segundo lugar, usted decide cuál será su comportamiento en las organizaciones, a pesar de que se impongan muchas limitaciones a su comportamiento individual (por ejemplo por medio de reglas, tecnología y normas de trabajo del grupo). Quizás usted tome dos clases de decisiones de forma consciente: 1) la decisión de trabajar, de permanecer en la misma organización y de irse a otra organización (decisiones de pertenencia) y 2) la decisión respecto a cuánto producir, qué tan duro trabajar y qué calidad de trabajo entregar (decisiones sobre el desempeño laboral).

En tercer lugar, usted y otras personas tienen distintas necesidades y metas. Usted quiere obtener distintas recompensas por su trabajo, según su género, raza, edad y otras características. De las muchas recompensas que Google ofrece a sus empleados, ¿cuáles encontró más atractivas? ¿Estas mismas recompensas le podrían resultar atractivas dentro de cinco años?

En cuarto lugar usted elige de entre distintas alternativas con base en su percepción de que un comportamiento específico le llevará a un resultado deseado. Usted hace aquello que considera que le llevará a los resultados deseados y evita hacer aquello que considera que le llevará a resultados que no desea.²³

En general, el modelo de las expectativas sostiene que usted tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea obtener de su trabajo (recompensas). Y cuando toma decisiones respecto a cuál organización entrará y cuán duro trabajará actúa basado en estas necesidades e ideas. Este modelo también sostiene que usted no está motivado o desmotivado de forma inherente, sino que la motivación depende de las situaciones que enfrente y la forma en que sus respuestas ante estas situaciones se ajusten a sus necesidades.

Para ayudarle a entender el modelo de las expectativas hay que comenzar por definir sus variables más importantes y explicar cómo operan. Estas variables son los resultados de primer y segundo órdenes, las expectativas, la instrumentalidad y la valencia.

Resultados de primer y segundo órdenes. Los resultados de las conductas asociados con el desempeño del trabajo en sí se llaman **resultados de primer orden**. Éstos incluyen el grado de desempeño, el índice de ausentismo y la calidad del trabajo. Los **resultados de segundo orden** son las recompensas (positivas o negativas) que los resultados de primer orden podrían producir. Éstos son, entre otros, un aumento de sueldo, una promoción, la aceptación por parte de los compañeros de trabajo, la seguridad en el empleo, las reprimendas y el despido.

Expectativas. Una **expectativa** es la idea de que un grado determinado de esfuerzo irá seguido por un grado determinado de desempeño. Esta idea puede variar, desde el extremo donde se piensa que no existe relación alguna entre el esfuerzo y el desempeño hasta el extremo donde se piensa que un grado determinado de esfuerzo con certeza dará por resultado un grado correspondiente de desempeño. El valor de una expectativa va de 0, que indica que no existe posibilidad alguna de que se presente un resultado de primer orden después del comportamiento, hasta +1, que indica certeza de que se presentará un determinado resultado de primer orden después de un comportamiento. Por ejemplo, si usted piensa que tiene pocas probabilidades de obtener una buena calificación en su próximo examen a pesar de que estudie este capítulo, entonces el valor de su expectativa sería 0. Con tal expectativa, no estudiaría este capítulo. Los buenos profesores hacen cosas que llevan a sus alumnos a pensar que si trabajan duro podrán obtener mejores calificaciones.

Instrumentalidad. La **instrumentalidad** se refiere a la relación que existe entre los resultados de primer y de segundo órdenes. Ésta tiene valores que van de -1 a +1. Un valor de -1 indica que la consecución de un resultado de segundo orden está inversamente relacionada con la consecución de un resultado de primer orden. Por ejemplo, suponga que usted es ingeniero de IBM y quiere ser aceptado como miembro de su grupo de trabajo, pero éste tiene una norma para un nivel de desempeño aceptable. Si usted viola la norma, su grupo de trabajo no lo aceptará. Por tanto, limita su desempeño de forma que no viole la norma del grupo. Un valor de +1 indica que el resultado de primer orden guarda una relación positiva con el resultado de segundo orden. Por ejemplo, si usted obtuviera 10 en todos sus exámenes, entonces la probabilidad de obtener el resultado de segundo orden que desea (aprobar este curso) se aproxima a +1. Si no existiera relación entre su desempeño en un examen y la posibilidad de aprobar o reprobar este curso, entonces su instrumentalidad sería 0.

Valencia. La **valencia** es la preferencia que la persona manifiesta por un resultado particular de segundo orden. Algunos resultados que tienen una valencia positiva incluyen ser respetado por amigos y compañeros de trabajo, desempeñar un trabajo que tenga sentido, gozar de seguridad de empleo y ganar bastante dinero para sostener a una familia. La valencia no se refiere al monto de la recompensa que se recibe, sino a lo que ésta significa para usted cuando la recibe. Los resultados que tienen una valencia negativa son las cosas que usted quiere evitar, como ser parte del grupo de personas que son despedidas, no ser considerado para una promoción o ser despedido por acoso sexual. Un resultado es positivo cuando es el preferido y negativo cuando no lo es o cuando se evita. Un resultado tiene una valencia de 0 cuando a la persona le es indiferente recibirlo o no.

El conjunto total. En resumen, el modelo de las expectativas afirma que lo que usted piensa respecto a las relaciones entre el esfuerzo y el desempeño y a lo deseables que le resultan diversos resultados del trabajo que van asociados con distintos niveles de desempeño determinan su motivación para el trabajo. Dicho de manera más sencilla, usted podrá recordar las características importantes del modelo si dice:

Yo me esfuerzo en el trabajo para alcanzar un desempeño que me conducirá a resultados relacionados con ese trabajo que me resulta valioso.

El modelo de las expectativas en acción. Como se muestra en la figura 5.6, las cinco variables clave que se acaban de exponer y explicar conducen a un modelo general de las expectativas de la motivación. La motivación es la fuerza que lo impulsa a realizar un esfuerzo, pero no basta con el esfuerzo. Usted tiene que pensar que ese esfuerzo le llevará al nivel de desempeño que desea alcanzar (resultado de primer orden) o, de lo contrario, no se esforzará mucho. La relación entre el esfuerzo y el desempeño se basa en la percepción del grado de dificultad para alcanzar un comportamiento particular (por ejemplo trabajar para obtener 10 en este curso) y la probabilidad de lograr ese comportamiento. Por una parte, usted puede tener una gran expectativa de que, si asiste a clases, estudia el libro, toma buenos apuntes y se prepara para los exámenes, podría obtener 10 en este curso. Es probable que esa expectativa se traduzca en que usted se esfuerce lo suficiente en esas actividades como para poder obtener 10. Además, tal vez piense que, aunque asista a clases, estudie el libro, tome buenos apuntes y se prepare para

los exámenes, sólo tiene 20 por ciento de probabilidad de obtener 10. Es probable que esta expectativa le lleve a no esforzarse lo suficiente en estas actividades como para poder obtener 10.

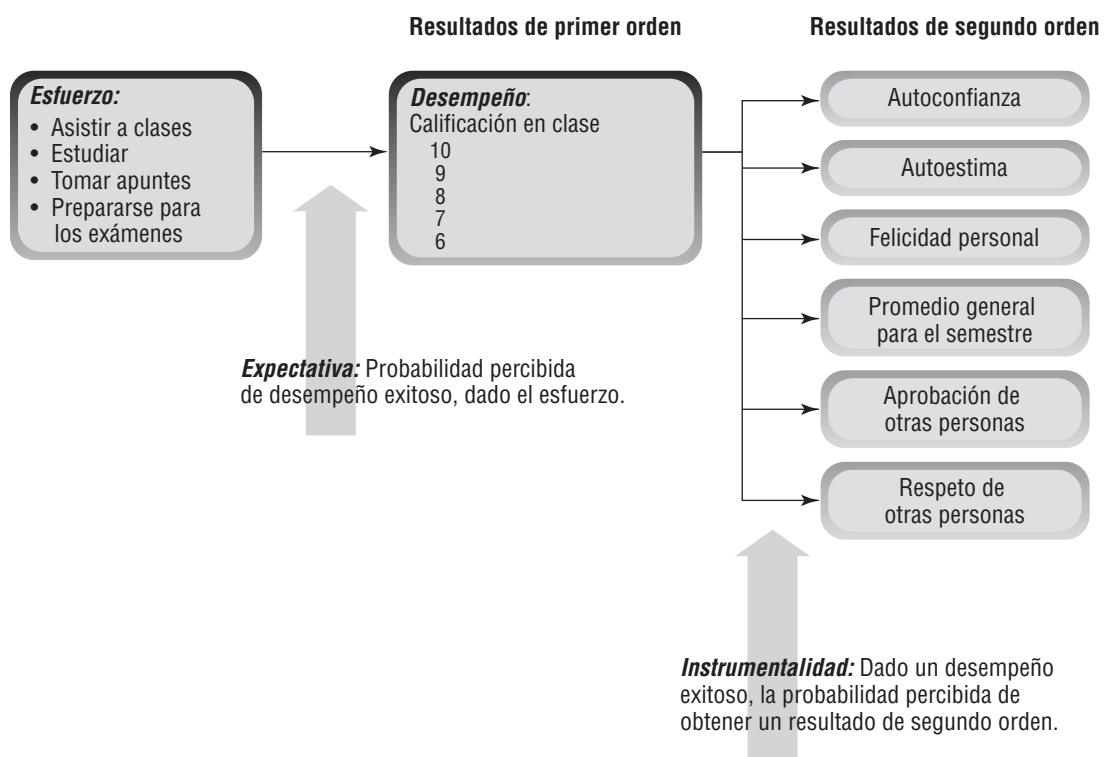
El nivel de desempeño es importante para poder obtener los resultados de segundo orden que se desean. En la figura 5.6 se muestran seis resultados de segundo orden que se desean: autoconfianza, autoestima, felicidad personal, promedio general para el semestre, aprobación de otras personas y respeto de otras personas. En general, si usted piensa que un nivel particular de desempeño (10, 9, 8, 7, 6) le llevará a estos resultados que desea, entonces es más probable que trate de alcanzar un desempeño de ese nivel. Si en realidad desea obtener estos seis resultados de segundo orden y si sólo los puede obtener si obtiene 10 en este curso, entonces existirá una instrumentalidad positiva entre obtener 10 y estos seis resultados. Sin embargo, si piensa que para obtener 10 en este curso tiene que sacrificar su felicidad personal y la aprobación y el respeto de otras personas, entonces existirá una instrumentalidad negativa entre un 10 y los resultados. Es decir, si a medida que aumente su calificación, disminuyen sus posibilidades de experimentar felicidad personal, entonces usted podría optar por no obtener 10 en este curso. Una vez que haya tomado esta decisión, usted se esforzará menos y empezará a faltar a clases, a no estudiar para los exámenes, etcétera.

Los investigadores siguen trabajando para encontrar la manera de comprobar este modelo porque ha presentado algunos problemas:²⁴

- El modelo trata de predecir la cantidad de esfuerzo que invertirá una persona en una o más tareas. Sin embargo, existe poco acuerdo en cuanto al significado que la elección o el esfuerzo tiene para diferentes personas. Por tanto, esta importante variable es difícil de medir con exactitud.

FIGURA 5.6

El modelo de las expectativas en acción



- El modelo no especifica cuáles resultados de segundo orden son importantes para una persona particular en una situación determinada. Los investigadores están abordando este asunto, pero hasta ahora no han podido comparar una cantidad limitada de resultados, porque cada estudio es único. Vuelva a estudiar los resultados de segundo orden de la figura 5.6. ¿Usted los elegiría? ¿Cuáles otros elegiría?
- El modelo parte del supuesto implícito de que la motivación es un proceso de elección consciente. Es decir, la persona calcula de forma consciente el dolor o el placer que espera obtener o evitar de la elección que hace. El modelo de las expectativas no dice nada de la motivación inconsciente ni de las características de la personalidad. De hecho, las personas a menudo no toman decisiones conscientes considerando los resultados que buscan. ¿Recuerda si, mientras cursaba esta materia, siguió este proceso respecto a su calificación?
- El modelo se aplica mejor a culturas que hacen hincapié en la atribución interna. El modelo de las expectativas funciona mejor cuando las personas de una cultura piensan que pueden controlar el entorno de su trabajo y su comportamiento personal, como las de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.²⁵ En culturas donde las personas piensan que el entorno de su trabajo y su comportamiento personal no están del todo bajo su control, como Brasil, Arabia Saudita, Irán, Japón y China, los supuestos del modelo quizá no sean válidos. Por ejemplo, un gerente canadiense que estaba en Japón decidió promover a una joven representante de ventas japonesa al puesto de gerente (estatus y recompensa monetaria). Para su sorpresa, después de la promoción su desempeño disminuyó. ¿Por qué? Este resultado se explica porque los japoneses tienen una gran necesidad de armonía y de ser aceptados por sus colegas. La promoción fue una recompensa individual que separó a la nueva gerente de sus colegas, la avergonzó y, por tanto, disminuyó su motivación para el trabajo.

Lineamientos gerenciales

El modelo de las expectativas tiene varias implicaciones muy importantes para motivar a los empleados. Estas implicaciones se pueden agrupar en siete sugerencias para la acción:²⁶

1. Los gerentes deben tratar de determinar cuáles son los resultados que valora cada uno de los empleados. Dos maneras de hacerlo son observar las reacciones de los empleados ante diferentes recompensas y preguntarles cuáles son las clases de recompensas que quieren obtener de su trabajo. Sin embargo, los gerentes deben reconocer que, con el transcurso del tiempo, los empleados pueden cambiar de parecer respecto a los resultados que desean, y de hecho cambian.
2. Los gerentes deben definir lo que se entiende por un buen desempeño, uno adecuado y uno malo en términos observables y mensurables. Los empleados deben entender lo que se espera de ellos y la forma en que las expectativas afectan su desempeño. Cuando Smith and Nephew anunció que tenía una nueva mesa para auscultación médica, sus vendedores querían saber qué conductas, como las llamadas en frío a nuevas cuentas o el intento por vender las nuevas mesas a sus cuentas existentes, les llevarían a una mayor cantidad de ventas. En la medida en que la empresa pudo capacitar a sus vendedores para que vendieran su nuevo producto, también pudo vincular los esfuerzos de los vendedores con el desempeño.²⁷
3. Los gerentes deben estar seguros de que los niveles de desempeño deseables que se establezcan para los empleados sí sean alcanzables. Si los empleados piensan que el nivel de desempeño necesario para obtener una recompensa es más alto que uno que razonablemente pueden alcanzar, tendrán poca motivación para el desempeño. Por ejemplo, Nordstrom dice a sus empleados: “Respondan a las peticiones fuera de lo común de los clientes”. La empresa pide a los empleados que lleven álbumes con recortes de actos “heroicos”, como llevar al aeropuerto un artículo comprado por teléfono para entregarlo a un cliente que a última hora tiene que partir en un viaje de negocios, cambiar un neumático pinchado de un cliente o pagar la infracción de un cliente que estaba mal estacionado, porque estaba dentro de la tienda esperando a que terminaran de envolverle un regalo. No es extraño que Nordstrom pague a sus empleados mucho más de lo que ganarían en una tienda de la competencia. Para las personas que les encanta vender y que pueden cumplir con las exigentes normas de Nordstrom, la empresa es como el nirvana.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

El alto desempeño no es cuestión de casualidad, es cuestión de elección; no es algo que se deba esperar, es algo que se debe lograr.

Kevin Elliot, vicepresidente senior, Merchandising, 7-Eleven

4. Los gerentes deben vincular de forma directa el desempeño específico que desean con los resultados que desean los empleados. Recuerde el análisis que se realizó en el capítulo 4, en el que se explicaba que se pueden aplicar los principios del condicionamiento operante para mejorar el desempeño. Si un empleado ha alcanzado el nivel de desempeño deseado para una promoción, entonces debe recibir esa promoción tan pronto como sea posible. Para poder crear y mantener un alto nivel de motivación es muy importante que los empleados vean con claridad y rapidez el funcionamiento del proceso de recompensas. Los pronunciamientos de la intención de ligar el desempeño con las recompensas deben ir acompañados de actos concretos.
5. Los gerentes no deben perder de vista jamás que lo que determina la motivación son las percepciones y no la realidad. Los gerentes muy a menudo no entienden bien el comportamiento de los empleados porque tienden a depender de su percepción de la situación y a olvidar que las percepciones de los empleados pueden ser diferentes.
6. Los gerentes deben analizar situaciones que pueden llevar a conflictos. Una vez definidas las expectativas positivas para los empleados, los gerentes deben analizar la situación completa para determinar si otros factores están o no en conflicto con las conductas deseadas (por ejemplo, el grupo de trabajo informal o el sistema formal de recompensas de la organización). Sólo podrá haber mucha motivación si los empleados perciben que el buen desempeño se asocia con una buena cantidad de recompensas y con pocos resultados negativos.
7. Los gerentes deben estar seguros de que los cambios en los resultados o las recompensas son tan grandes como para motivar esfuerzos importantes. Las recompensas triviales, en el mejor de los casos, pueden dar por resultado esfuerzos mínimos para mejorar el desempeño. Las recompensas deben ser tan grandes como para motivar a las personas a hacer el esfuerzo necesario para modificar su desempeño de forma significativa.

Rajendra Pawar ha creado una cadena global de escuelas de cómputo, de bajo costo, que preparan a técnicos para *call centers* (centros de atención telefónica) y compañías de software. Pawar es cofundador y presidente del National Institute for Information Technology (NIIT), una empresa que inició sus operaciones en 1981. La empresa opera en 42 países y tiene inscritos a más de 500,000 estudiantes y las ventas superan los 250 millones de dólares. Recientemente, adquirió Element K, una organización de aprendizaje electrónico con sede en Rochester, Nueva York, para ofrecer sus servicios en Estados Unidos. Más de 3 millones de personas indias se han graduado del NIIT. Él ha utilizado muchas de las recomendaciones del modelo de las expectativas, como se ilustra en el siguiente recuadro de Competencia transcultural. Piense en usted. ¿Por qué ingresaría a un programa como éste?²⁸

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

Los NIIT'S McPROGRAMMERS

Amontonados en una diminuta aula ubicada cerca del centro comercial de Nueva Delhi, 20 de los estudiantes de Rajendra Pawar practican en sus teclados y sólo se detienen un instante para levantar la vista hacia una pizarra blanca llena de ecuaciones y textos. Los estudiantes son adolescentes y casi todos provienen de familias que tienen un ingreso anual promedio de menos de 2,000 dólares. Estos estudiantes tienen la esperanza de ganar bastante más algún día, lo que explica por qué se entregan tanto a aprender todas las minucias de la creación de aplicaciones para las bases de datos del extremo alto de la Red de Microsoft y de Oracle.

¿Quién asiste a NIIT? Naveen Panthary es un estudiante típico del instituto que proviene de una pequeña población llamada Sagar en India. Es uno de los cuatro hijos de un policía que tiene un sueldo aproximado de 2,000 dólares al año. Cuando concluyó su bachillerato no pudo encontrar empleo, así que se dirigió a Nueva Delhi y se inscribió en un programa del NIIT. Ahora, cuatro años después, es trainee en una empresa de electrónica y gana 120 dólares al mes, y espera ganar más de 800 dólares al mes cuando concluya sus estudios y empiece a trabajar tiempo completo.

El crecimiento del NIIT ha sido enorme. Pawar, después de ver la expansión de McDonald's como una cadena global de comida rápida, dio con un giro único. El plan de estudios del NIIT se lee igual que un menú de McDonald's: Comida de un dólar, Combo, Platos fuertes y Guarniciones. Cada elemento del menú incluye una lista de cursos que el estudiante puede elegir, el número de horas requerido para terminar el curso y el costo total del mismo. El plan de estudios de cada curso es muy específico e incluye los objetivos correspondientes a cada lección. Los estudiantes obtienen retroalimentación sobre su avance entrando a una intranet. El NIIT también ofrece sus cursos por Internet, por tan sólo 17 dólares. También vende manuales de capacitación para Microsoft y Sun Microsystems.

En India, Pawar copió la idea del franquiciamiento de McDonald's y dio con un giro indio único. Consiguió que las

familias más respetadas de pequeñas comunidades firmaran contratos de franquicias. Los indios ponen mucho énfasis en el orgullo y el respeto, llamado *izzat*. Consideran que perder *izzat* es perder todo. Así que Pawar pensó que si podía conseguir que familias respetadas fueran sus franquiciatarios, éstas tendrían un potente incentivo para administrar bien las escuelas, con lo cual a la vez que protegen su *izzat*, protegen el nombre de marca del NIIT. Los franquiciatarios sufragar el marketing, el espacio, los escritorios y las computadoras. El NIIT les proporciona todos los materiales de los cursos y selecciona y capacita a los profesores. A cambio de ello el NIIT cobra 20 por ciento de las colegiaturas de los estudiantes por concepto de regalías y las escuelas le pagan todos los materiales que les suministra. Cuando las franquicias son bien administradas, las utilidades son superiores a 30 por ciento de la inversión.

Más información acerca de los McProgrammers de NIIT en www.niit.com/tech.

MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA EQUITAD

Objetivo de aprendizaje

- 5.** Explicar cómo tratar a las personas de manera justa influye en su motivación para trabajar.

Una de las fuentes de insatisfacción laboral que le mencionaron a Herzberg y sus colegas con más frecuencia fue un sentimiento de injusticia. Algunos investigadores han tomado este deseo de imparcialidad, justicia o equidad como el punto focal de sus modelos. Suponga que acaba de recibir un aumento de cinco por ciento. ¿Este aumento le llevará a un mejor desempeño, a un peor desempeño o a ningún cambio en el desempeño? ¿Usted está satisfecho con este aumento? ¿Su satisfacción con este aumento de sueldo variaría según el índice de precios al consumidor, de lo que esperaba recibir o de lo que hayan recibido otras personas de la organización que desempeñan el mismo trabajo que usted y que tuvieron el mismo nivel de desempeño?

Modelo de la equidad: Equilibrio de los insumos y los resultados

El **modelo de la equidad** se enfoca en los sentimientos de una persona respecto a si ha recibido un trato justo en comparación con otras.²⁹ Se basa en la idea de que las personas están motivadas para mantener una relación justa o equitativa entre ellos y con otros, así como para evitar relaciones que son injustas o inequitativas. El modelo parte de dos supuestos básicos. El primero considera que las personas evalúan sus relaciones interpersonales como evaluarían la compra o la venta de una casa, las acciones de una empresa o un automóvil. El modelo supone que las relaciones son un proceso de intercambio en el cual las personas hacen aportaciones y esperan obtener ciertos resultados. El segundo supuesto considera que las personas no operan en el vacío, sino que comparan sus situaciones con las de otras personas de la organización para determinar si son o no justas. Es decir, lo que les ocurre a las personas adquiere importancia cuando lo comparan con lo que les ocurre a otras similares a ellas (por ejemplo compañeros de trabajo, parientes y vecinos).

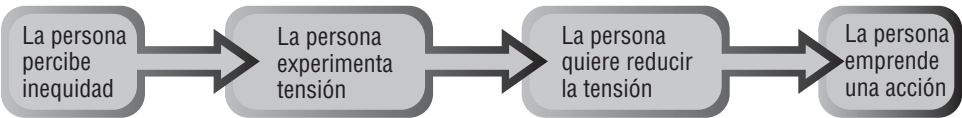
Modelo general de la equidad. El modelo de la equidad se basa en la comparación de dos variables: los insumos y los resultados. Los **insumos** representan lo que la persona aporta al intercambio; los **resultados** son lo que la persona recibe del intercambio. En la tabla 5.4 se muestran algunos insumos y resultados típicos. Advertencia: los elementos de las dos listas no se equipararon y no representan intercambios específicos.

De acuerdo con el modelo de la equidad, las personas ponderan a distintos insumos y resultados a partir de la forma en que perciben la situación. Como casi todas las situaciones implican muchos insumos y resultados, el proceso de ponderación no es preciso. Sin embar-

Tabla 5.4 **Ejemplos de insumos y resultados en las organizaciones**

INSUMOS	RESULTADOS
Edad	Asignaciones laborales desafiantes
Asistencia	Prestaciones
Habilidades interpersonales, habilidades para la comunicación	Gratificaciones en el trabajo (estacionamiento o ubicación de la oficina)
Esfuerzo laboral (horas extra)	Seguridad en el empleo
Escolaridad	Monotonía
Experiencia anterior	Promociones
Desempeño	Reconocimiento
Apariencia personal	Responsabilidad
Antigüedad	Sueldo
Estatus social	Prestaciones por antigüedad
Habilidades técnicas	Símbolos de estatus
Capacitación	Condiciones de trabajo

FIGURA 5.7 La inequidad como un proceso de motivación



go, las personas por lo general conocen la diferencia entre los insumos y los resultados más importantes y los menos importantes. Después de que han obtenido una razón de insumos y resultados propios, pasan a compararla con las razones de éstos que, según su percepción, han recibido otros que están en la misma situación o en una similar a la suya. Así, estos otros relevantes se convierten en punto de referencia para la comparación que harán esas personas con el fin de determinar si consideran que han recibido un trato equitativo o no.³⁰

La equidad existirá siempre y cuando la razón de insumos y resultados que una persona percibe que ha recibido sea igual a la de otras relevantes. Por ejemplo, una persona tal vez piense que, en términos de lo que él invierte en su trabajo, su compensación es justa en comparación con lo que otros ganan por los insumos que aportan. La inequidad se presenta cuando la persona percibe que la razón de resultados a insumos no es igual al de su referente. Jay Loar, director de ingeniería de programas de Lockheed Martin, se esfuerza más en su trabajo que sus compañeros, termina todas sus tareas puntualmente a pesar de que los demás no lo hacen así y trabaja más horas que ellos, pero recibe los mismos aumentos de sueldo que los demás. ¿Qué pasa en este caso? Pasa que Loar piensa que él aporta más insumos que sus compañeros y que, por tanto, él merecería un aumento mayor de sueldo. La inequidad también se presentaría cuando las personas están sobrecompensadas. En este caso la culpa o la presión social podrían motivar a los empleados que reciben un sueldo demasiado alto a trabajar más duro para reducir el desequilibrio que existe entre sus insumos y resultados, y los de sus compañeros de trabajo.

Consecuencias de la inequidad. La **inequidad** *provoca tensión en y entre las personas*. Como la tensión no es agradable, las personas están motivadas para reducirla a un nivel tolerable, tal como se ilustra en la figura 5.7. Para reducir la inequidad que perciben y el correspondiente nivel de tensión, las personas pueden optar por actuar de una o varias de las siguientes maneras:

- Las personas pueden incrementar o disminuir la cantidad de insumos que aportan a un nivel que consideran equitativo. Por ejemplo, una persona subcompensada puede reducir su volumen de producción, trabajar menos horas, faltar con más frecuencia, etcétera.

- Las personas pueden modificar los resultados que entregan para restablecer la equidad. Numerosas organizaciones sindicales tratan de atraer a empleados que no están afiliados con la promesa de mejorar sus condiciones de trabajo, sus horarios y sus salarios, sin requerir un incremento en sus esfuerzos (insumos).
- Las personas pueden tener una visión distorsionada de sus insumos y resultados. En lugar de modificar los insumos o los resultados, las personas pueden distorsionarlos en su mente para encontrar un equilibrio más favorable. Por ejemplo, las personas que sienten que han recibido un trato injusto tal vez distorsionen la cantidad de esfuerzo que invierten en su trabajo (“Este trabajo es pan comido”) o traten de incrementar la importancia que tiene su trabajo para la organización (“Este trabajo es verdaderamente importante!”)
- Las personas pueden abandonar la organización o solicitar que las transfieran a otro departamento. Esperan que, de esta manera, encontrarán un equilibrio equitativo.
- Las personas pueden cambiar su grupo de referencia para acabar con la fuente de inequidad. El atleta estrella del bachillerato que no obtiene una beca para una universidad importante tal vez decida que una escuela más pequeña ofrece más ventajas, con esto justificará el porqué busca universidades más pequeñas para elegir una.
- Las personas pueden tener una visión distorsionada de los insumos y los resultados de otros. Así, pueden llegar a pensar que otras, que están en el grupo que les sirve de punto de comparación, en realidad trabajan más duro que ellas y, por tanto, merecen mejores recompensas.

Con estas seis acciones en la mente, se realizará el análisis de los hurtos perpetrados por los empleados, como reacción ante la inequidad. Uno de los problemas más serios que afrontan las organizaciones son los hurtos por parte de los empleados. Una encuesta reciente realizada por Harries Interactive (www.harrisinteractive.com) reveló que 58 por ciento de los empleados estadounidenses admitieron haber tomado artículos de su lugar de trabajo. Los artículos robados más populares son los bolígrafos y los lápices (77 por ciento), notas autoadheribles (44 por ciento) y clips para papel (40 por ciento). Las organizaciones pierden un promedio de nueve dólares por empleado cada día. Los hurtos que cometen los empleados en las organizaciones y los que cometen las personas en las tiendas suelen ser las dos fuentes más grandes de pérdidas de inventario. Los empleados cometen más hurtos en tiendas de muebles (85 por ciento) y menos en tiendas de cámaras (5 por ciento). En el caso de robos a tiendas es más frecuente que los clientes roben ropa (38 por ciento) y menos probable que roben muebles (< 1 por ciento). La National Retail Security Association ha estimado que los hurtos perpetrados por los empleados le cuestan a las organizaciones estadounidenses más de 40,000 millones de dólares al año y ocasiona 30 por ciento de las quiebras de las empresas. Los robos en tiendas departamentales y en Internet también suman muchos miles de millones de dólares. En los pasados cinco años, los hurtos han aumentado casi 25 por ciento al año.³¹

Los cupones de clientes por correo directo se utilizan por muchos importantes minoristas (por ejemplo, Sears, WalMart, JCPenney, Target) para ayudar a impulsar la afluencia de clientes en las tiendas. Aunque se utilizan varios tipos de cupones, el mayor abuso por parte de los empleados ocurre cuando el cupón se crea sin requerir una compra mínima. Es decir, un cupón de 10 dólares que se puede utilizar en una compra por el mismo importe, básicamente resulta en una compra gratuita de un artículo de 10 dólares. Muchos minoristas grandes usan la táctica de marketing del cupón de 10 dólares varias veces al año y envía estos cupones por correo a entre 5 y 41 millones de clientes, según el tamaño y tipo de la venta, por ejemplo, Día de la Madre, Día del Padre o la venta de regreso a clases. En el siguiente recuadro de Competencia ética se indica cómo algunos empleados abusaron de esta política y qué hicieron los gerentes para detenerlo.³²

COMPETENCIA ÉTICA

MAL USO DE CUPONES PROMOCIONALES DE DÍAS FESTIVOS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

Durante un evento promocional reciente de días festivos, más de 26,000 empleados (de entre 200,000 empleados) fueron identificados por utilizar múltiples cupones de 10 dólares

en un minorista importante. Utilizaron el mismo cupón tres o cuatro veces, lo cual resultó en descuentos por un total de más de 700,000 dólares. El número promedio de los cupones

redimidos era de cinco y algunos empleados redimieron más de 70 cupones de 10 dólares. Un análisis posterior determinó que 300 empleados utilizaron los cupones de 10 dólares 20 veces o más. Estos empleados de tiendas tomaban los cupones redimidos de las cajas registradoras para su uso personal.

¿Por qué los empleados de la tienda tuvieron ese comportamiento? Las razones variaron, pero muchos sintieron que era un juego, que en realidad no importaba, se merecían un aumento por tener que lidiar con clientes difíciles de complacer o porque trabajaban horas extra y creían merecer una recompensa. Muchos otros sentían que la política de la empresa era confusa y no creían estar cometiendo un robo.

Los gerentes en las oficinas centrales sabían que tenían que detener ese abuso, pero tomar acción contra 26,000 empleados no era factible. Por tanto, desarrollaron un guión que los gerentes de las tiendas leyeron en voz alta a todos los empleados en el que se enfatizaba un manejo apropiado de los cupones de los clientes. Se colocaron posters en la intranet del minorista y también en las salas de descanso de los

empleados en las tiendas. Estos posters describían la seriedad y la pérdida de utilidades resultantes de esas conductas. Se presentó un video que se enfocaba en por qué los empleados abusaban de los privilegios de la empresa y las reacciones que los empleados podrían tomar al sentirse maltratados por sus gerentes. Se desarrolló una herramienta electrónica de reporte con una base sólida y proporcionó a cada gerente de tienda una lista diaria de las redenciones de cupones de todos los empleados durante un evento de ventas. Si un empleado redimía un cupón cinco veces o más, su nombre aparecería en la lista. Los nombres de estos empleados también se podrían ver por los gerentes en las oficinas corporativas y en el departamento de recursos humanos.

¿Cuáles han sido los resultados de estas acciones? El número de empleados que redimen cupones múltiples ha caído de forma significativa. El número de empleados que redimieron tres o más cupones en un evento de ventas reciente disminuyó 50 por ciento y, para el Día de las Madres, el abuso de cupones cayó en más de 60 por ciento.

Justicia procedimental: Toma de decisiones justas

La teoría de la equidad se concentra en los resultados que las personas reciben después de que han invertido esfuerzo, tiempo y otros insumos. No se refiere a la forma en que, en primera instancia, se tomaron las decisiones que llevaron a los resultados. La justicia procedimental estudia las repercusiones del proceso que se utiliza para la toma de decisiones. *La justicia que se percibe en las reglas y la forma de tomar las decisiones se conoce como justicia procedimental.*³³ Dicha justicia sostiene que los empleados estarán más motivados para tener un desempeño de buen nivel si perciben que el procedimiento empleado en la toma de decisiones respecto a la repartición de los resultados es justo. En las organizaciones, la justicia procedimental es muy importante para la mayoría de los empleados, los cuales son motivados para lograr que la forma de tomar las decisiones sea justa y que las decisiones mismas también lo sean.

Por ejemplo, el hecho de que los empleados perciban que la forma en que se determinan los aumentos de sueldo es o no justa, por lo general afectará mucho sus reacciones ante esos aumentos. Si los empleados piensan que los aumentos de sueldo fueron concedidos de forma justa, por lo general estarán más satisfechos con sus aumentos que si juzgan que el procedimiento empleado para otorgarlos fue injusto. La percepción de justicia de los procedimientos empleados para asignar los aumentos de sueldo es un mejor pronosticador de la satisfacción que la cantidad absoluta de la remuneración recibida.

En la situación del sueldo y también en la de la evaluación, la persona no puede controlar la decisión de forma directa, pero sí puede reaccionar ante los procedimientos empleados para tomarla. Incluso cuando una decisión particular tiene resultados negativos para la persona, la justicia procedimental contribuye a asegurar que la persona considere que sus intereses han sido respetados.

La evaluación que los empleados hacen de la justicia procedimental también se relaciona con su confianza en la gerencia, su intención de abandonar la organización, la evaluación de su supervisor, el hurto por parte de los empleados y la satisfacción laboral. Piense en algunas cuestiones hasta cierto punto triviales que ocurren todos los días en una organización y que se ven afectadas por la justicia procedimental: la decisión de quién contestará los teléfonos cuando los demás no están en su escritorio, porque han salido a comer, la elección del sitio donde tendrá lugar el día de campo de la empresa o quién recibirá el software más reciente para su computadora personal.

También se ha visto que la justicia procedimental afecta las actitudes de los trabajadores que sobreviven después de un recorte de personal. Cuando algunos trabajadores son despedidos, los supervivientes (los que conservan su empleo) a menudo están en buena posición para juzgar la justicia de los despidos en términos de cómo fueron manejados. Cuando el recorte de personal es manejado con justicia, los sobrevivientes se sienten más comprometidos con la organización que cuando piensan que los trabajadores despedidos no recibieron un trato justo. En fecha reciente, Circuit City despidió a más de 3,400 de sus trabajadores con sueldo más alto y contrató reemplazos que estaban dispuestos a trabajar por menos dinero. Los vendedores despedidos no recibieron la opción de aceptar una reducción en su sueldo. Tendrían que volver a solicitar sus puestos anteriores con un sueldo menor. Circuit City dijo que contrataría a los empleados de nivel de entrada a 8 dólares la hora, con lo cual ahorra entre 2 y 3 dólares por hora. Greg Tarpinian, director ejecutivo de Challenge to Win, el sindicato que representaba a los empleados de Circuit City, dijo que Circuit City “trata a sus empleados como artículos desechables a los que se les despiden y se les contrata con base en el precio de las acciones”. Aunque los empleados despedidos obtendrán algún pago por el despido, la pregunta es si los vendedores recién contratados tendrán el mismo nivel de compromiso que los empleados despedidos.³⁴

Más allá del llamado del deber. En muchas organizaciones los empleados desempeñan tareas que no son requeridas de manera formal.³⁵ **El comportamiento cívico en la organización** se refiere a los empleados que realizan tareas que exceden los deberes formales del puesto. Algunos ejemplos de comportamiento cívico en la organización incluyen ayudar a los compañeros de trabajo a resolver problemas, presentar sugerencias constructivas, ofrecerse para realizar trabajo voluntario para la comunidad (por ejemplo campañas de donación de sangre, campañas United Way y trabajo de beneficencia). Los empleadores no requieren estas conductas de manera formal, pero en todas las organizaciones son muy importantes. La ayuda a los compañeros de trabajo es una forma especialmente importante del comportamiento cívico en la organización cuando se trata de computadoras. Toda organización tiene algunas personas que saben mucho de computadoras, pero la secretaria es la que se suele quedar sin comer porque ella puede resolver un problema de forma más fácil y sin hacer que el usuario que está luchando con la máquina se sienta insultado. Los gerentes a menudo subestiman la cantidad de este tipo de ayuda informal que ocurre en el interior de las organizaciones.



© Duncan Smith/Photodisc/Getty Images

El comportamiento cívico en la organización puede incluir cuando un empleado ayuda a otro con un problema de computadora.

Los empleados tienen bastante discreción para decidir si eligen o no el comportarse con civismo en la organización. Los empleados que han recibido un trato justo y que están satisfechos, a diferencia de los que sienten lo contrario, tienen más probabilidades de elegir comportarse con civismo. Quienes han recibido un trato justo observan conductas cívicas, porque

quieren retribuir algo a la organización. Casi todas las personas desean tener intercambios justos con sus compañeros de trabajo y con otras personas de sus organizaciones.

Howard Johnson, vicepresidente de auditoría interna de Lowe's, una cadena nacional de ferreterías, desarrolló un método simple e innovador para reconocer las conductas cívicas en la organización en su oficina en Carolina del Norte. Al principio del año, Johnson entrega a cada uno de sus 10 empleados un tarro que contiene 12 canicas. A lo largo del año los empleados pueden regalar canicas a otros que les han ayudado de alguna manera o que han brindado algún servicio extraordinario. Los empleados reciben reconocimientos a lo largo del año y se enorgullecen de la cantidad de canicas que acumulan, a pesar de que Johnson no les entregue ninguna recompensa monetaria.

Lineamientos gerenciales. Los gerentes a menudo utilizan el modelo de la equidad para tomar diversas decisiones, por ejemplo, para aplicar medidas disciplinarias, otorgar aumentos de sueldo, asignar espacio de oficina o de estacionamiento y otorgar otras gratificaciones (extras). El modelo de la equidad lleva a dos conclusiones principales. En primer lugar, los empleados deben recibir un trato justo. Cuando las personas piensan que no lo reciben, tratarán de corregir la situación y de reducir la tensión por medio de uno o varios tipos de las acciones que se señalaron antes en esta sección. Una inequidad importante aumenta la probabilidad de que las personas elijan más de un tipo de acción para reducirla. Por ejemplo, las personas pueden renunciar psicológicamente a la organización al faltar con más frecuencia, llegar tarde al trabajo, o al no cumplir con las asignaciones a tiempo o al cometer hurtos. La organización puede tratar de reducir los insumos de estos empleados al asignarles trabajos más monótonos, quitarles gratificaciones o darles sólo pequeños aumentos de sueldo.

En segundo lugar, las personas decidirán si existe o no equidad hasta después de que comparan sus insumos y resultados con los de empleados comparables.³⁶ Estos otros relevantes pueden ser empleados de la misma organización o de otra. Estos últimos presentan un gran problema para los gerentes, que no pueden controlar lo que otras organizaciones pagan a sus empleados. Por ejemplo, no hace mucho que Ralph Sorrentino, socio de Deloitte Consulting, contrató a una pasante de administración por 47,500 dólares, el máximo que la empresa podía pagar por ese puesto. La nueva empleada pensó que su sueldo era muy bueno, hasta que lo comparó con los 55,250 dólares que sus compañeros de generación estaban ganando en Boston Consulting, McKinsey y Bain. Entonces pensó que le estaban pagando poco en comparación con sus ex compañeros de estudios, lo cual causó, tanto en ella como en la empresa, un problema de inequidad.

Los gerentes han prestado mucha atención a la idea de que la justicia en una organización es determinada por mucho más que el dinero. La forma en que la organización aplica las reglas y los procedimientos, y lo poco o mucho que consulta a los empleados para tomar decisiones que les afectan influye sobremanera en la percepción de la justicia que existe en una organización.

RESUMEN

1. Explicar el proceso de la motivación.

Un modelo motivacional de seis etapas indica que las personas se comportan de ciertas maneras para satisfacer sus necesidades. En el caso de la motivación, los gerentes afrontan tres retos: que los motivos sólo se pueden inferir, que las necesidades son dinámicas y que existen diferencias considerables en las motivaciones de las personas.

2. Describir dos planteamientos de motivación basados en las necesidades humanas básicas.

Existen dos modelos de la motivación basados en las necesidades humanas que son ampliamente reconocidos. Maslow propuso que las personas tienen cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización, y planteó que cuando una necesidad queda satisfecha deja de ser un elemento motivador. McClelland creía que las personas tienen tres necesidades aprendidas (los logros, la afiliación y el poder), las cuales tienen sus raíces en la cultura de una sociedad. Aquí concentramos la atención en el papel que desempeña la necesidad de realización y señalamos las características asociadas con las personas caracterizadas como altas en logros, a las cuales les gusta establecer para ellas metas moderadas y desarrollar tareas que les proporcionan retroalimentación inmediata.

Herzberg decía que existen dos tipos de factores que influyen en la motivación de una persona: los factores motivadores y los higiénicos. Los motivadores, como un reto en el trabajo, llevan a la satisfacción laboral, pero no a la insatisfacción laboral. Los factores higiénicos, como las condiciones de trabajo, impiden la insatisfacción laboral, pero no pueden llevar a la satisfacción en el puesto. Los gerentes deben estructurar los puestos de modo que se enfoquen hacia los motivadores, porque éstos conducen a una gran satisfacción laboral y a un buen desempeño. El modelo de las características del puesto se concentra en sumar cinco motivadores para el trabajo (variedad de habilidades, identificación con la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación). El que un empleado responda o no de forma favorable a un puesto enriquecido depende de su conocimiento y habilidad, de la fuerza de su necesidad por crecer y de factores contextuales.

El modelo de las expectativas señala que las personas saben qué desean obtener de su trabajo. Así que eligen las actividades después de que han decidido si éstas satisfarán o no sus necesidades. Los principales elementos de este modelo son los resultados de primer y de segundo órdenes, las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Una persona debe pensar que el esfuerzo que hace lo llevará (expectativa) al nivel de desempeño que desea (resultado de primer orden) y que dicho nivel de desempeño lo llevará (instrumentalidad) a las recompensas que desea (resultados de segundo orden y valencias). De lo contrario, la persona no estará motivada para realizar el esfuerzo necesario para desempeñarse al nivel deseado.

El modelo de la equidad se concentra en la percepción de la persona respecto a qué tan justo es el trato que recibe en comparación con el trato que reciben otros que están en situaciones similares. Para hacer este juicio, una persona compara sus insumos (experiencia, edad) y resultados (sueldo) con los de otros relevantes. Si existe equidad, la persona no tendrá motivos para actuar. Si existe inequidad, la persona tendrá que observar alguno de seis conductas para reducirla. Tanto la justicia procedimental como el comportamiento cívico en la organización se basan en el modelo de la equidad y tienen importantes implicaciones para la percepción de equidad que tengan los empleados. La justicia procedimental analiza el efecto que tiene el proceso (reglas y procedimientos) utilizado para tomar una decisión. Los conductas cívicas en la organización son conductas de los empleados que van más allá de los requeridos por el trabajo.

3. Explicar cómo diseñar puestos motivadores.

4. Describir la forma en que las expectativas de las metas y las recompensas motivan a los demás.

5. Explicar cómo tratar a las personas de manera justa influye en su motivación para trabajar.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Autonomía
Calificación del potencial para motivar (CPM)
Capacidad
Carga vertical
Comportamiento cívico en la organización
Expectativa
Factores contextuales
Factores extrínsecos
Factores higiénicos
Factores intrínsecos
Factores motivadores
Fuerza de la necesidad de crecimiento
Identificación con la tarea
Inequidad
Instrumentalidad
Insumos
Justicia procedimental
Meta
Modelo de jerarquía de las necesidades
Modelo de la equidad
Modelo de la motivación para el logro
Modelo de las características del puesto

Modelo de las expectativas
Modelo de los factores higiénicos y los motivadores.
Motivación
Necesidad de afiliación
Necesidad de logro
Necesidad de poder
Necesidades
Necesidades de afiliación
Necesidades de autorrealización
Necesidades de crecimiento
Necesidades de deficiencia
Necesidades de estima
Necesidades de seguridad
Necesidades fisiológicas
Prueba de apercepción temática (TAT)
Resultados
Resultados de primer orden
Resultados de segundo orden
Retroalimentación del puesto
Significado de la tarea
Valencia
Variedad de habilidades

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Para explorar la forma en que Google motiva a sus empleados, visite www.google.com. En la casilla de búsqueda en blanco escriba “Top Ten Reasons to Work at Google” (las diez principales razones para trabajar en Google). De clic en Google é Jobs. ¿Qué conceptos de motivación básicos están ilustrados?

2. Phil Jackson, después de ganar su séptimo título de la NBA como coach, dijo “yo no motivo a mis jugadores. No se puede motivar a alguien. Todo lo que se puede hacer es proporcionar un entorno motivador y los jugadores se motivarán a sí mismos”. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? ¿Qué razonamiento hay detrás de su respuesta?

3. Enfóquese en algunos aspectos de su trabajo en los que sienta que su desempeño está por debajo de sus expectativas. Por medio de los datos del cuestionario en la tabla 5.1, identifique los pasos de una acción en particular que usted planea tomar para superar estos obstáculos.

4. ¿Ha trabajado para una organización en la que el robo por parte de los empleados haya sido un problema? En
- caso afirmativo, ¿qué papel tenía la justicia procedimental? Explique.

5. ¿Cuáles son sus supuestos acerca de la motivación? ¿Cómo reflejan la cultura en la que usted creció?

6. ¿Por qué la satisfacción laboral no está fuertemente relacionada con el desempeño en el puesto?

7. ¿Cómo podría alguien como John Schnatter, presidente de Papa John’s, aplicar el modelo de las necesidades aprendidas de McClelland de la motivación para motivar a sus empleados?

8. ¿Cuáles son los supuestos motivacionales en Sun Microsystems?

9. ¿Por qué Pawar tuvo éxito para motivar a los empleados en NIIT?

10. Imagine que acaba de ser seleccionado para ser un nuevo gerente de ventas de Dell Computers en México. ¿Qué haría para motivar a los empleados a convertirse en altos productores?

11. ¿Por qué los empleados roban o hurtan mercancías de las tiendas de sus empleadores?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Diseño de un puesto desafiante³⁷

Instrucciones

A continuación se presenta una lista de enunciados que se podría usar para describir un puesto. Anote un número junto a cada enunciado para indicar la medida en que está o no de acuerdo con cada uno de ellos como descriptivo del puesto que ocupa actualmente o de otro que haya ocupado. Trate de ser objetivo en sus respuestas.

1	2	3	4	5
Totalmente	En	No	De	Totalmente
en desacuerdo	desacuerdo	sé	acuerdo	de acuerdo

Este puesto:

- _____ 1. ofrece enorme variedad.

_____ 2. me permite hacer mi trabajo sin intervención de otros.

_____ 3. está estructurado de tal manera que con frecuencia tengo la ocasión de encargarme de los trabajos o los proyectos hasta terminarlos.

_____ 4. me proporciona retroalimentación sobre cómo estoy haciendo las cosas.

_____ 5. es relativamente importante para la organización.

_____ 6. me ofrece bastantes posibilidades de gozar de independencia y libertad en la forma de desempeñar el trabajo.

_____ 7. me encomienda distintas responsabilidades.

_____ 8. me permite averiguar si estoy haciendo bien las cosas.

_____ 9. es importante dentro del plan general de las cosas.

- _____ 10. me brinda la posibilidad de pensar y actuar con independencia.

_____ 11. me proporciona una variedad considerable de tareas.

_____ 12. está estructurado de tal manera que tengo la posibilidad de terminar los trabajos que inicio.

_____ 13. me produce la sensación de que sé si estoy teniendo buen o mal desempeño.

_____ 14. está estructurado de tal manera que tengo la posibilidad de desempeñar un trabajo de principio a fin (es decir, una oportunidad de hacer el trabajo completo).

_____ 15. es uno donde lo bien que haga el trabajo afectará a muchas otras personas.

Calificación

En cada una de las cinco escalas calcule una calificación sumando las respuestas de los enunciados correspondientes.

- Variedad de habilidades. Sume los puntos de las respuestas 1, 7 y 11.

Identificación con la tarea. Sume los puntos de las respuestas 3, 12 y 14.

Significado de la tarea. Sume los puntos de las respuestas 5, 9 y 15.

Autonomía. Sume los puntos de las respuestas 2, 6 y 10.

Retroalimentación del puesto. Sume los puntos de las respuestas 4, 8 y 13.

Calificación total:

Calificación

Interpretación

Una calificación total de 60-75 puntos sugiere que las características centrales del puesto contribuyen a que su estado psicológico sea positivo en términos generales y, a su vez, conducen a los resultados personales y laborales que desea. Una calificación total de 15-30 puntos sugiere lo contrario. Usted podría desarrollar su perfil del puesto utilizando los totales de las escalas del cuestionario, con su correspondiente banda de calificaciones de entre 3-15. Podrá calcular una medida general del enriquecimiento del puesto, llamada **calificación del potencial para motivar (CPM)**, de la manera siguiente:

$$\text{CPM} = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{identificación con la tarea} + \text{significado de la tarea}}{3} \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}$$

La fórmula de la CPM suma las calificaciones de variedad de las habilidades, identificación con la tarea y significado de la tarea y divide el total entre tres. Por tanto, la combinación de estas tres características del puesto tiene el mismo peso que la autonomía y la retroalimentación del puesto. Esto se debe a que el modelo del enriquecimiento de las características del

puesto requiere que en el empleado, con el fin de que experimente una fuerte motivación interna para realizar el trabajo, existan tanto la *responsabilidad basada en la experiencia* como el *conocimiento de los resultados*. Este resultado sólo se podrá obtener si existen grados razonables de autonomía y de retroalimentación del puesto. La calificación mínima de la CPM es 1 y la máxima es 3,375. Una CPM claramente positiva inicia en 1,728 y una sólo neutral es 729 (basada en una calificación promedio de nueve por escala).

Preguntas

1. Acuda a un restaurante de comida rápida y evalúe la calificación del potencial de la motivación que siente la persona que le toma el pedido. Como gerente, ¿cómo rediseñaría este puesto para incrementar la calificación del potencial de la motivación que obtiene este empleado?
2. ¿Por qué es más probable que un potencial de motivación que tiene una calificación alta lleve a un mejor desempeño del trabajo que uno que tiene una calificación baja?

Caso: Competencia transcultural

Trabajar en una fábrica china³⁸

Yue Yuen es una ciudad de 265,000 habitantes que reemplaza la aldea que los jóvenes trabajadores dejan atrás. Tal como las granjas de donde provienen esos trabajadores. Yue Yuen tiene temporadas y ritmos, pero son los que establecen los dictados comerciales de países a miles de millas de distancia. Yue Yuen maneja sistemas de tratamiento de agua y estaciones de energía propios. Dentro de cada complejo fabril hay dormitorios y restaurantes, oficina postal y sucursal de la empresa de teléfonos, clínicas médicas y tiendas. Un complejo fabril tiene un hospital de 100 camas, un jardín de niños, un cine de 300 asientos y una compañía de teatro.

Zhang Qianqian, de 21 años de edad, llegó a Yue Yuen hace tres años. Ella dice que se fue después de 18 meses debido a conflictos con su jefe y regresó brevemente a casa. Trabajó en una fábrica de electrónica el año pasado, antes de renunciar e irse a casa, esta vez para el cumpleaños número ochenta de su abuela. Pronto regresó a Yue Yuen. “Me he cambiado de aquí para allá y siempre parezco terminar en esta fábrica”, dice.

Un tercio de los zapatos del mundo se fabrican en Guangdong, la provincia que hace frontera con Hong Kong. En este mundo, Yue Yuen es rey. Establecida en 1989 por Pou Chen Corp de Taiwán, Yue Yuen es el proveedor más grande de Nike, Adidas, Reebok y otras marcas. La empresa maneja tres complejos fabriles en Gaobu, un suburbio de Dongguan y es uno de los más grandes empleadores en la provincia.

Yue Yuen maneja algunas fábricas que hacen las materias primas para los zapatos y otras fábricas que cortan, cosen y ensamblan estas diversas partes. Emplea diseñadores para trabajar con las empresas en el desarrollo de estilos nuevos. Una línea de ensamble de Yue Yuen ahora requiere 10 horas para

hacer un zapato, desde alistar las materias primas hasta tener el producto terminado listo para embarcarse, en comparación con 25 días hace cuatro años.

En un mundo de cambio y de incertidumbre, Yue Yuen ofrece una estabilidad que contrasta con la falta de permanencia de la vida migrante. Numerosas fábricas en el delta del Río Pearl son inseguras y les deben dinero a los trabajadores. En Yue Yuen el salario es promedio, aproximadamente 72 dólares al mes después de las deducciones por hospedaje y alimentos. La empresa tiene una reputación de jornadas de trabajo largas y gerentes autocráticos. Pero los salarios se pagan a tiempo. El trabajo se cubre con 11 horas al día y 60 horas por semana, con los domingos de descanso. La rotación es superior a 60 por ciento anual. Duermen 10 trabajadores en un cuarto con regaderas calientes y alimentación adecuada. Ochenta y cinco por ciento de los trabajadores en Yue Yuen son mujeres jóvenes.

La sociedad de las fábricas se divide por líneas de provincias. Los trabajadores de la misma provincia permanecen juntos y hablan en dialectos que los demás no pueden entender. Los estereotipos locales guían las contrataciones. Numerosos jefes de las fábricas se rehúsan a contratar gente de Henan, porque se les considera no ser dignos de confianza, mientras que a los de Anhui se les percibe como demasiado astutos.

Casi todos los gerentes en Yue Yuen son migrantes que empezaron en el piso de fábrica. Son clasificados por una jerarquía intrincada bien establecida. Hay 13 niveles de gerentes. Desde el gerente de capacitación hasta el director general. Hay una cafetería exclusiva para los que están a cargo de las líneas de producción y otra para los supervisores en jefe, un paso más arriba de la jerarquía. Sólo los líderes de líneas y los

altos gerentes tienen autorización de vivir dentro de la fábrica con un niño.

Zhang Qianqian había venido a visitar amigos en la habitación 805 de un dormitorio al final del pasillo. Usaba jeans y un reloj deportivo negro. La señorita Zhang recordó mañanas en casa cuando su abuela le preparaba el desayuno. “Me llama para comer y en ocasiones sigo dormida. Luego mi padre me dice, ‘sigues acostada en la cama, ni siquiera vienes a comer el desayuno que tu abuela te ha preparado’”. Frunce el ceño. “En casa siempre te critican”. La mayoría de los trabajadores tiene relaciones complejas en sus casas. Cuando no están ahí, la extrañan. Pero cuando pasan tiempo en sus aldeas, se aburren con rapidez y desean volver a la ciudad.

Desde sus aldeas, las familias tratan de presionar a las chicas: Envía dinero a casa; no tengas novio; cástate pronto; regresa. En su mayoría, las chicas hacen lo que desean. Muchos padres no conocen el número de teléfono de sus hijas dentro de la fábrica.

Cuando las chicas de Yue Yuen van a casa, sus padres quieren que descansen más en lugar de trabajar en las granjas, al creer que ya trabajan demasiado. Las chicas siguen los horarios de los agricultores, se levantan al amanecer y se duermen temprano. Pero pasan la mayor parte de su tiempo en el día frente a la televisión. El tiempo no es importante en la aldea. Sin embargo, en Yue Yuen, el tiempo se mide en incrementos precisos. Hay una señal de plástico frente a cada estación que señala cuántos segundos le toma a un trabajador completar una tarea. Los empleados son cronometrados por los supervisores. La productividad en Yue Yuen ha aumentado 10 por ciento en los últimos tres años. Una investigación de Adidas sobre el impacto de su impulso por aumentar la eficiencia encontró que los trabajadores al inicio sentían más estrés, pero que con el tiempo se adaptaban.

Una línea de producción tiene 470 trabajadores. Un zapato deportivo puede pasar por 200 estaciones. Los trabajadores en el departamento de corte, cortan hojas de tela de malla en trozos. Otros empleados cosen los logotipos y los ojales de las agujetas en estas piezas para hacer la parte superior del zapato. Otros obreros pegan capas de hule y plástico para hacer la suela. Los ensambladores unen la suela y la parte superior, insertan un molde de plástico con forma de pie llamado horma y pegan las dos partes. Una máquina aplica 88 libras de presión a cada zapato. Los trabajadores retiran las hormas, revisan que no haya defectos y empaacan los zapatos en cajas. Cada zapato tiene una etiqueta de “Hecho en China”, en su lengüeta. Yue Yuen tiene 290 líneas de producción a lo largo de China, cada una entrega cada año 157.7 millones de pares de zapatos para empresas como Nike, New Balance, Timberland y Rockport.

Las empresas occidentales que presionan a las fábricas para mejorar las condiciones, también exigen precios más bajos. Los empleados ahora trabajan menos horas, pero están más exhaustos, porque las tareas se dividen de forma muy precisa para asegurarse que no haya tiempo perdido. Las marcas ahora dan a las fábricas 30 días para entregar un pedido; hace tres años eran 60 y hace una década 90. Los pedidos son cada vez más pequeños, lo que permite a los diseñadores responder con mayor rapidez a los cambios de la moda.

Preguntas

1. ¿Qué necesidades son satisfechas por los trabajadores?
2. ¿Cómo podría usted enriquecer los puestos de los empleados?
3. ¿Le gustaría trabajar en una fábrica como ésta? ¿Cuál es la lógica que respalda su decisión?



Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensa

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar el efecto del establecimiento de metas en el desempeño.
2. Determinar los efectos del establecimiento de metas en la satisfacción en el puesto y el desempeño.
3. Describir cuatro programas de recompensa para mejorar el desempeño.



Aprender de la experiencia

CONTINENTAL AIRLINES VUELA ALTO

Cuando Gordon Bethune se hizo cargo como presidente de Continental Airlines en 1994, la aerolínea estaba en muy mala forma.

La empresa no cumplía con sus metas financieras y estaba a punto de entrar a su tercera bancarrota; los empleados habían perdido la seguridad y la confianza en los altos directivos. De acuerdo con Michelle Meissner, director de recursos humanos, “Era un lugar horrible para trabajar. Los programas estaban consistentemente tarde y el servicio a bordo era terrible”. En la actualidad, Continental opera más de 3,000 vuelos al día de 150 ciudades en Estados Unidos y vuela a más de 135 lugares en el extranjero.

Uno de los primeros movimientos de Bethune fue quemar el viejo manual de políticas frente a los empleados. Les dijo que tomaran decisiones buenas para la empresa y sus clientes. Bethune también quería recompensar a las personas por ayudar a cambiar las cosas. La empresa empezó a pagar a cada empleado 65 dólares adicionales cada vez que Continental era clasificada entre las primeras cinco aerolíneas por su porcentaje de puntualidad mensual. Después de venir desde el último sitio, terminó en primer lugar luego de tres meses de comenzar los pagos. ¿Por qué esta cantidad? Bethune dijo a los empleados que el costo del mal desempeño de puntualidad de Continental costaba a la aerolínea \$5 millones al mes (para alimentar y hospedar personas en hoteles, etcétera). Explicó que 50 por ciento de los ahorros de un desempeño puntual se devolvería a los empleados. Una porción de los \$2.5 millones para cada uno de los empleados era \$65. A los empleados se les daban cheques separados por \$65 y se tomaban las deducciones de impuestos de su pago regular para no diluir su bono. Después de un año, la empresa empezó a pagarles \$100, pero los empleados ahora recibían el bono sólo si Continental estaba clasificado en tercer lugar o más alto en su porcentaje de puntualidad cada mes. Otras aerolíneas comenzaron a imitar el programa de Continental, así que ahora esta empresa está clasificada en quinto lugar o más arriba.

En 1995 Bethune y sus altos directivos instituyeron el programa Go Forward (hacia delante). Aunque Bethune se retiró de Continental en 2004, el programa lo ha continuado Larry Kellner, actual presidente de la aerolínea. El programa Go Forward mide cuatro metas estratégicas:

- *Volar para ganar. Alcanzar utilidades superiores al promedio para la industria de las aerolíneas.*
- *Financiar el futuro. Administrar los activos de la empresa para maximizar el valor de los accionistas al invertir en nueva tecnología para reducir los costos y mejorar el flujo de efectivo.*

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia
Continental Airlines vuela alto

**MODELO PARA EL
ESTABLECIMIENTO DE
METAS Y EL DESEMPEÑO**

Competencia en equipos
Rainbow Warriors de Jeff Gordon

Competencia ética
The Gap

**EFFECTOS DEL ESTABLECI-
MIENTO DE METAS**

**Competencia para la comuni-
cación**
Cincinnati Children's Hospital
Medical Center

**PROGRAMAS DE RECOM-
PENSA PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO**

Competencia personal
Programa de recompensa de
McDonald's

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio
Competencia personal
Establecimiento de metas

Caso
Competencia para la diversidad
Allstate Insurance Company

Más información acerca de Continental Airlines en
www.Continental.com.

- *Hacer de la confiabilidad una realidad. Estar clasificada entre las principales aerolíneas por llegadas puntuales, manejo de equipaje, resolución de quejas y abordajes negados involuntarios (vuelos sobrevendidos).*
- *Trabajar juntos. Ayudar a los empleados bien capacitados a construir carreras que se enfoquen en la seguridad y a mantener competitivos los sueldos y los beneficios dentro de la industria de las aerolíneas.*

Cada año los empleados reciben una encuesta que hace preguntas como “¿su líder le ha informado acerca del programa Go Forward?” y “¿su líder ha establecido metas mensurables, específicas con base en el programa Go Forward?” Los líderes que obtienen una buena calificación en estas evaluaciones son recompensados con bonos.

Bethune también aprendió otra lección acerca de elegir metas específicas para las recompensas. Conforme se dis-

pararon los porcentajes de puntualidad, también se disparó el número de maletas perdidas. Se dio cuenta de que el bono de puntualidad ocasionaba que los empleados enfocaran toda su atención en sacar los aviones a tiempo. Un asistente de vuelo una vez le dijo a Bethune “síntese” para que el avión pudiera despegar a tiempo. Bethune se fue a su asiento y sabía que nadie haría que Continental se retrasara. Si detener un avión para obtener algunas maletas atrasadas a bordo amenazaba ocasionar una salida con retraso, entonces las maletas se dejaban. Él abordó esta necesidad al viajar a los tres centros principales de Continental (Houston, Cleveland y Newark) y a decirle a los empleados que las maletas perdidas no harían que la aerolínea fuera rentable. Casi de inmediato el mensaje llegó y el número de maletas perdidas disminuyó de forma sorprendente.¹

Para sobrevivir en el competitivo mercado global de hoy, el establecimiento de metas desafiantes, que tomen en cuenta el tiempo y la calidad como factores cruciales, y que proporcionen retroalimentación a los empleados, ha dejado de ser sólo una opción y se ha convertido en un elemento obligado.

Las prácticas motivacionales que han llevado a los logros de Continental se basan en el establecimiento de metas, en el desarrollo de sistemas de retroalimentación y en la oferta de sistemas de recompensas que llevan a los individuos a luchar por alcanzar esas metas. Las metas desempeñan un papel muy importante en la motivación de las personas para luchar por alcanzar un alto desempeño. Los conceptos básicos del establecimiento de metas siguen siendo una importante fuente de motivación para los empleados. Sin importar la naturaleza de sus logros específicos, las personas exitosas tienden a establecer metas. Sus vidas están orientadas a las metas. Esto es verdad para políticos, estudiantes y líderes en todo tipo de organizaciones.²

En este capítulo se empezará por presentar un modelo para el establecimiento de metas y el desempeño basado en el individuo. Luego nos enfocamos en cuatro sistemas de recompensas comúnmente utilizados que refuerzan el comportamiento que se desea de los empleados.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar el efecto del establecimiento de metas en el desempeño.

MODELO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EL DESEMPEÑO

Las metas *son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener*.³ Un ejemplo de una meta individual sería: “Pienso graduarme con un promedio general de 9 cuando concluya el semestre de primavera de 2010”. El **establecimiento de metas** es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchan por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Importancia del establecimiento de metas

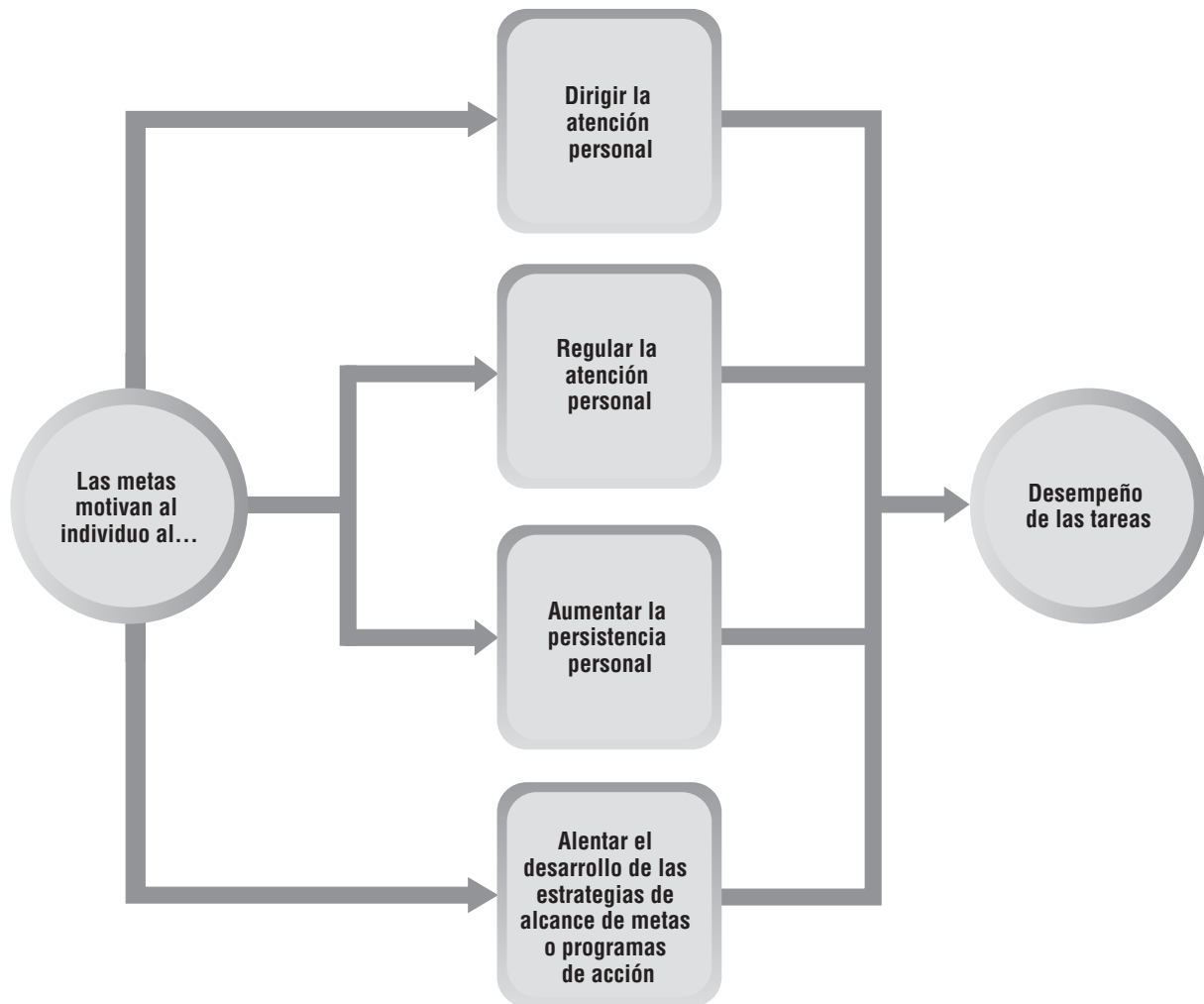
El proceso para establecer metas no es una tarea fácil, pero el esfuerzo no sólo vale la pena, también se ha vuelto esencial en el altamente competitivo entorno global de hoy. Tal como las organizaciones luchan por alcanzar ciertas metas, los individuos también están motivados para luchar y lograr las metas. De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivacionales más importantes para afectar el desempeño de los empleados en las organizaciones. En esta sección se considera uno de los modelos más ampliamente aceptados de establecimiento de metas e indicamos cómo se pueden aplicar las técnicas del establecimiento de metas para motivar a los individuos y a los equipos.

En la figura 6.1 se presenta un modelo de establecimiento de metas individuales y el desempeño.⁴ De acuerdo con este modelo, el establecimiento de metas tiene cuatro aspectos motivacionales:

- *Atención directa a las metas.* Es decir, enfocan la atención de un empleado en lo que es pertinente e importante. ¿Qué es importante en Continental?

FIGURA 6.1

Aspectos motivacionales del establecimiento de metas



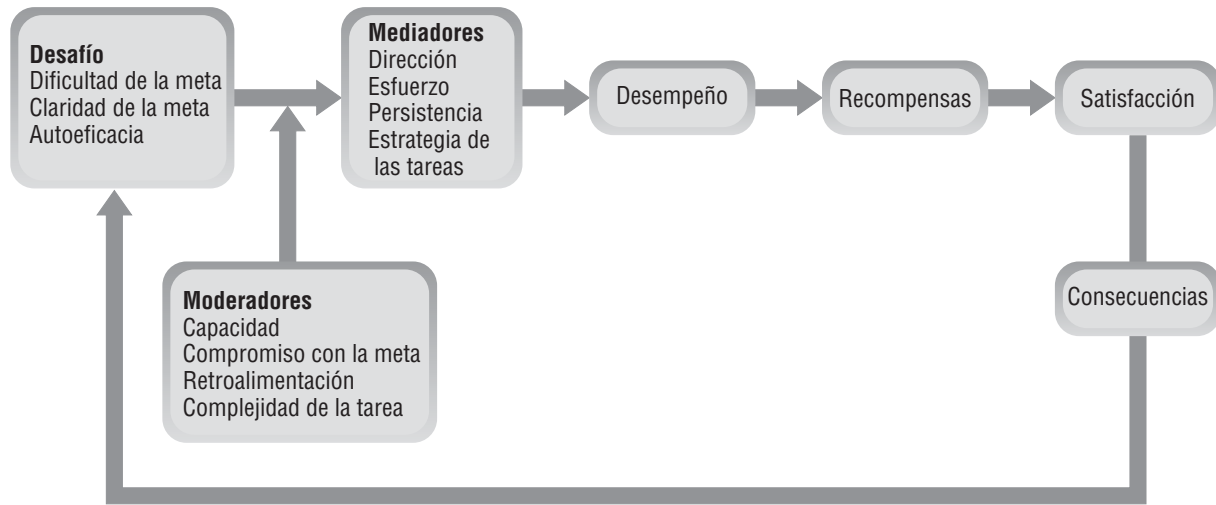
Fuente: E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990.
© 1990. Adaptado y reimpresso con autorización de Prentice Hall, Inc.

- *Las metas regulan el esfuerzo.* No sólo las metas dirigen nuestra atención, nos motivan a actuar. ¿Qué motiva a los empleados en Continental?
- *Las metas aumentan la persistencia.* La persistencia representa el esfuerzo empleado en una tarea durante un periodo extendido. Las personas persistentes encuentran formas de superar obstáculos y de evitar el presentar excusas cuando fracasan. ¿Cuáles serían algunos ejemplos de esto en Continental?
- *Las metas fomentan programas de estrategias y de acción.* Las metas alientan a las personas a desarrollar estrategias y programas de acción que les permiten alcanzar sus metas. Proporcione un ejemplo de esto en Continental.

En la figura 6.2 se presenta una versión de este modelo. Muestra variables clave y las relaciones generales que pueden llevar a un alto desempeño individual, algunos de los cuales hemos discutido en capítulos anteriores. La idea básica detrás de este modelo es que la meta sirve como motivador porque permite a las personas comparar su desempeño actual con lo que se requiere para alcanzar la meta. Al grado que las personas creen que no cumplirán con una meta, se sentirán insatisfechas y trabajarán con más intensidad por alcanzarla, siempre y cuando crean que es factible hacerlo.

FIGURA 6.2

Modelo del establecimiento de metas



Fuente: Adaptado de Locke, E. A. y Latham, G. P., *A theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990, p. 253.

Tener una meta también puede mejorar el desempeño, porque la meta deja claro el tipo y nivel de desempeño esperado. En PPG, un fabricante de pintura y vidrio con sede en Pittsburgh, los empleados objetivos son llamados metas SMART, que es el acrónimo por sus siglas en inglés de “específico, mensurable, acordado entre el empleado y el gerente, realista, definida en el tiempo” dice George Kock, director de programación de recursos humanos. Ser *específico* significa que las metas deben expresarse en términos precisos en lugar de ambiguos. *Mensurable* se refiere a un dispositivo para evaluar el grado al que se cumple una meta. Las metas deben ser *alcanzables*, *desafiantes* y *realistas*. Las metas imposibles reducen la motivación porque a las personas no les gusta fracasar. Se requerían metas *orientadas a resultados* para respaldar la misión de la organización. Los números de las llegadas a tiempo, las maletas perdidas y demás, son todos resultados rastreados por los empleados en Continental, porque si se alcanzan estas metas, entonces se alcanzará la meta de la organización. Por último, estar *definido en el tiempo* significa que las metas deben especificar las fechas objetivo para su cumplimiento.

Antes de que el sistema de metas SMART se implementara en PPG, un gerente de ventas recibía instrucciones de su jefe para aumentar las ventas el siguiente año. Ahora se le pediría desarrollar, para el 30 de septiembre, tres nuevos clientes en tres regiones del sureste con un volumen de ventas anual de 250,000 dólares cada uno. Por medio de SMART, el desempeño de ventas en PPG ha aumentado más de 25 por ciento.⁵

El desafío

Dicho de otra manera, el establecimiento de metas es el proceso que consiste en desarrollar, negociar y establecer metas que desafíen al individuo. Los empleados que no tienen metas claras, o que carecen de ellas, tienden a trabajar con lentitud, a tener bajo desempeño, a mostrar falta de interés y a lograr menos que los empleados que tienen metas claras y desafiantes. Además, al parecer los empleados que tienen metas definidas con claridad tienen más energía y son más productivos, lo que hace que terminen las cosas a tiempo y pasen en seguida a otras actividades (y metas).

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, estar definidas de forma vaga o clara y ser fijadas por la persona misma o por el exterior. Sea cual fuere su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de un individuo. Dos atributos clave de las metas desafiantes, de particular importancia son: la dificultad y la claridad de las metas.

- **Dificultad de una meta.** *Una meta debe ser desafiante, pero no imposible de alcanzar.* Si una meta es demasiado fácil, la persona quizá demore su consecución o se interese muy poco en alcanzarla. Si la meta es demasiado difícil, la persona tal vez no la acepte en realidad y, por tanto, no se esfuerce por alcanzarla.
- **Claridad de la meta.** *Una meta debe ser clara y específica, de lo contrario no servirá para dirigir el esfuerzo.* De esta manera la persona sabrá lo que se espera y no tendrá que estar adivinando. Por ejemplo, se espera que los representantes de servicio al cliente de Continental Airlines respondan las llamadas de los clientes al tercer timbrado del teléfono.

Las metas claras y desafiantes conducen a un mejor desempeño que las metas vagas o generales. La **administración por objetivos (APO)** es un sistema de administración que utiliza la dificultad y la claridad de las metas como fundamento para motivar a los empleados. En esencia, este sistema de administración involucra a los gerentes y a los empleados con el fin de que juntos establezcan las metas del desempeño y el desarrollo personal, para evaluar de manera periódica el avance del empleado hacia la consecución de esas metas y, a continuación, recompensarlo. Cardinal Health es una empresa que ha utilizado mucho la administración por objetivos. Es un proveedor de soluciones integrales de cuidado de la salud con sede en Dublin, Ohio. Al inicio de cada año se pide a los 55,000 empleados que identifiquen al menos un objetivo de desempeño que apoye una de las cuatro metas de la empresa: el crecimiento, la excelencia de las operaciones, el desarrollo del liderazgo y el enfoque en el cliente. Además, al final del año se pide a los gerentes que califiquen a los empleados en cuanto a un conjunto de competencias centrales del liderazgo, como la autoadministración, el trabajo en equipo, el criterio, la creación de relaciones. Al combinar las calificaciones de los gerentes y las de los empleados, Cardinal ha podido demostrar que la administración por objetivos lleva a la satisfacción de los empleados y a las utilidades. Los gerentes de Cardinal han encontrado que las metas fáciles, pero no inalcanzables, llevan a un mejor desempeño que las metas fáciles. Sin embargo, las metas que son demasiado difíciles pueden no ser aceptadas, o bien, conducir a un alto desempeño que será sólo a corto plazo.⁶ Con el transcurso del tiempo los individuos se desaniman y dejan de esforzarse, tal como prevé el modelo de las expectativas (vea el capítulo 5).

Además de la dificultad y la claridad de las metas, la autoeficacia es un tercer factor clave que influye en el establecimiento de metas desafiantes. En el capítulo 4 se definió *autoeficacia* como el cálculo que hace el individuo de su capacidad para desempeñar una tarea específica en una situación particular. Es lógico pensar que los individuos que se fijan metas altas logran un alto desempeño cuando también tienen alta autoeficacia. La autoeficacia de una persona depende de la tarea. Por ejemplo, un golfista que tiene un *handicap* bajo tendrá mucha autoeficacia en el campo de golf. Sin embargo, la misma persona podría tener poca autoeficacia cuando se trata de cumplir con las cuotas de ventas de una nueva máquina que su empresa acaba de introducir al mercado.⁷

Cuando los empleados tienen metas claras y desafiantes es más probable que se enfoquen en tareas relacionadas con el trabajo, en altos niveles de desempeño y en la consecución de metas. En la tabla 6.1 se presenta un resumen de los vínculos clave entre el establecimiento de metas y el desempeño individual.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

En el fútbol soccer el balón se coloca, no en la posición más directa, sino con el mayor número de formas de alcanzar la meta. Mi trabajo en DayJet es ayudar a la gente a hacer goles.

Jim Herriot, vicepresidente de DayJet

Tabla 6.1

Efecto de las metas en el desempeño

CUANDO LAS METAS SON	EL DESEMPEÑO TIENDE A SER
Específicas y claras	Más alto
Ambiguas	Más bajo
Difíciles y desafiantes	Más alto
Fáciles y aburridas	Más bajo
Establecidas en participación	Más alto
Establecidas por la gerencia (de arriba abajo)	Más bajo
Aceptadas por los empleados	Más alto
Rechazadas por los empleados	Más bajo
Acompañadas por recompensas	Más alto
No están relacionadas con recompensas	Más bajo

En la siguiente sección de Competencia en equipos se ilustra cómo las personas que forman parte de un equipo utilizan los conceptos básicos del desafío de la meta, la claridad de la misma y la autoeficacia para inculcar el trabajo en equipo. En las carreras de la NASCAR el desempeño de la cuadrilla que está en el pit a menudo determina si un piloto gana o no la carrera.⁸

COMPETENCIA EN EQUIPOS

RAINBOW WARRIORS DE JEFF GORDON



© Jared C. Tilton/Ai Wire/Landov

La cuadrilla de pit de Jeff Gordon, los Rainbow Warriors, trabaja como equipo con Gordon para ganar las carreras.

Durante su carrera, Jeff Gordon, conductor de NASCAR, ha ganado 75 carreras, cuatro títulos y casi 85 millones de dólares en premios. De hecho, ha ganado más carreras que cualquier otro equipo de NASCAR. Steve Letarte es considerado por muchas personas de NASCAR como un jefe de cuadrilla de primer nivel. Juntos, Gordon y Letarte, dan gran parte del crédito a su cuadrilla de pit, conocida como los Rainbow Warriors, porque sus miembros utilizan trajes con rayas de arco iris.

Cuando se formó la cuadrilla de los Rainbow Warriors, sus miembros decidieron que harían las cosas de otra manera. Antes, los mecánicos que habían trabajado en un auto de carreras toda la semana, también se arreglaban el domingo para trabajar como la cuadrilla del pit. Entonces el automóvil era la prioridad. La cuadrilla confiaba en que los caballos de potencia y el piloto ganarían la carrera. Las cuadrillas del pit no establecían metas ni las practicaban. Letarte y Gordon sabían que, en esencia, todos los pilotos tienen las mismas máquinas. Pensaban que el ingrediente que distinguiría a los pilotos ganadores de los perdedores sería su capacidad para

crear un equipo. Decidieron tener dos cuadrillas: la primera sería la encargada de los aspectos mecánicos del auto (por ejemplo los componentes del motor y la suspensión) y la segunda sería la cuadrilla del pit, la encargada del automóvil durante la carrera.

Bajo el liderazgo de Letarte y Gordon, el equipo contrató a un entrenador con el fin de que se concentrara en desarrollar la competencia de la cuadrilla del pit para trabajar en equipo. La capacitación incluyó que los miembros de la cuadrilla treparan por una cuerda, escalaran muros, saltaran en rapel, cargaran en su espalda a otros, etc. Todos los miembros de la cuadrilla del pit recibieron entrenamiento para poder desempeñar las tareas necesarias de modo que, dependiendo de las condiciones de la carrera, tuvieran capacidad para rotar las tareas. Letarte analizó a otros pilotos de la NASCAR y determinó que si el auto de Gordon salía del pit un segundo más rápido que los de sus competidores, les aventajaría 100 metros en la carrera (un auto que corre a 200 mph recorre cerca de 100 metros por segundo). La cuadrilla del pit se fijó la meta de conseguir que el auto saliera del pit en 13 segundos o menos porque las carreras se deciden a menudo por menos de un segundo entre el primero y el segundo lugar.

Durante la carrera todos los miembros de la cuadrilla utilizan escáner para escucharse unos a otros y emplean palabras clave especiales para señalarse si cambiarán dos o cuatro neumáticos cuando Gordon entre en el pit. La cuadrilla también determina si llenarán del todo el tanque del auto con gasolina o si sólo pondrán una cantidad suficiente para terminar la carrera. Letarte y su cuadrilla también determinan cuándo es necesario que Gordon haga una parada en el pit. Antes de la carrera, todos los Rainbow Warriors se sientan en círculo para discutir la estrategia de la carrera. El círculo simboliza que el equipo unido es más fuerte que cualquier individuo. Cuando Gordon gana una carrera, firma un contrato de servicios personales o le pagan por asistir a eventos de firma de autógrafos; todos los miembros de las dos cuadrillas reciben un porcentaje de ese dinero.

Los moderadores

En la figura 6.2 también se muestran cuatro de los factores que moderan la fuerza de la relación entre las metas y el desempeño: la capacidad, el compromiso con la meta, la retroalimentación y la complejidad de la tarea. Se empieza por la capacidad, porque ésta limita la posibilidad de que un individuo pueda o no responder a un reto.

Capacidad. La relación entre la dificultad de la meta y el desempeño es una línea curva y no una recta. Es decir, el desempeño se nivela a medida que se acerca a los límites de la capacidad de una persona. En el capítulo 5 se expuso que la motivación forma parte importante de la capacidad que la persona tiene para el desempeño. Algunas personas piensan que tienen la capacidad para adquirir nuevas competencias y dominar nuevas situaciones. Buscan asignaciones nuevas desafiantes y éstas les abren los ojos a nuevas formas de desarrollar las tareas. Otras piensan que su capacidad para desempeñar una tarea es relativamente estable y evitan colocarse en una situación en la cual podrían recibir una evaluación negativa.⁹

Compromiso con la meta. El segundo factor, el **compromiso con la meta**, se refiere a la determinación del individuo a alcanzar una meta, sin importar si ésta fue establecida por él mismo o por otra persona.¹⁰ ¿Usted con cuál meta se ha comprometido en este curso? Tómese un minuto para contestar el cuestionario de la tabla 6.2. Es probable que su compromiso por alcanzar esa meta sea más fuerte si lo adquiere en público, si tiene una fuerte necesidad de logros y si piensa que puede controlar las actividades que le ayudarán a alcanzarla.

El efecto de la participación en el compromiso con la meta es muy complejo. Es más probable que exista un compromiso positivo con la meta si los empleados participan en el establecimiento de ésta, lo cual suele llevarles a un sentimiento de posesión. En un estudio de 50,000 empleados realizado por el Corporate Leadership Council, este consejo encontró que un mayor compromiso puede llevar a que el esfuerzo discrecional (la voluntad del empleado para ir más allá de sus obligaciones laborales normales) mejore 57 por ciento. En promedio, este esfuerzo mejora el desempeño individual 20 por ciento y disminuye el deseo de abandonar la organización 87 por ciento. Cuando los empleados no quieren o no esperan tener una participación en el establecimiento de las metas, disminuye la importancia de su participación

Tabla 6.2

Cuestionario del compromiso con la meta

REACTIVO	CATEGORÍA DE LA RESPUESTA				
	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDEFINIDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1. Estoy decididamente comprometido con obtener una calificación de ____.	_____	_____	_____	_____	_____
2. Estoy dispuesto a realizar el esfuerzo necesario para alcanzar esa meta.	_____	_____	_____	_____	_____
3. De verdad me interesa obtener esa calificación.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Sentiré una enorme satisfacción personal si obtengo esa calificación.	_____	_____	_____	_____	_____
5. Es poco probable que revise mi meta según el resultado en mis otros cursos.	_____	_____	_____	_____	_____
6. Tendría que pasar algo muy grande para que abandonara la meta de esta calificación.	_____	_____	_____	_____	_____
7. Esperar que alcanzaré la meta de mi calificación para este curso es una expectativa realista.	_____	_____	_____	_____	_____
Calificación:					
Anótese 5 puntos por cada respuesta calificada con un Muy de acuerdo; 4 puntos por cada respuesta calificada con un de acuerdo; 3 puntos por cada respuesta calificada con un Indefinido; 2 puntos por cada respuesta calificada con un en desacuerdo y 1 punto por cada respuesta calificada con un muy en desacuerdo. Cuanto más alta sea su calificación total, tanto mayor será su compromiso por alcanzar su meta de la calificación para este curso.					

Fuente: Adaptado de Cron, Wm, L., Slocum, J. W. Jr., VandeWalle, D. y Fu, F., "The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal", *Human Performance*, 18(1), 2005, pp. 55-80. Hollenbeck, J. R. Williams, C. R. y Klein, H. J. "An empirical examination of the antecedents of commitment to goals", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp. 18-23.

en términos de su compromiso con la meta. Incluso cuando un gerente tiene que asignar metas sin la participación de los empleados, obtiene como resultado que los esfuerzos estén más enfocados y un mejor desempeño que cuando no hay metas establecidas o cuando tan sólo se indica a la persona que debe “hacer su mejor esfuerzo”.¹¹

Las recompensas que los empleados esperan recibir por alcanzar las metas desempeñan un papel muy importante en su nivel de compromiso con ellas. Cuanto mayor sea la medida en que los empleados consideren que las recompensas positivas que recibirán (aumentos de sueldo por méritos, bonos, promociones o ascensos, oportunidades para desempeñar tareas interesantes, etc.) dependen de que alcancen las metas, tanto mayor será su compromiso con ellas. En Continental no tomó demasiado para que los empleados se percataran de cómo sus metas de porcentaje de puntualidad, maletas perdidas y demás, estaban relacionadas con su ganancia financiera. Estas ideas son similares a los conceptos que plantea el modelo motivacional de las expectativas. Lo mismo ocurrirá si los empleados esperan un castigo por no alcanzar las metas, en cuyo caso aumentará la probabilidad de que se comprometan con ellas. Sin embargo, recuerde que el castigo y el miedo al mismo como medios principales para guiar el comportamiento pueden crear problemas a largo plazo (vea el capítulo 4).

Los empleados comparan las recompensas que esperaban con las que de hecho reciben. Si las recompensas que reciben son congruentes con las que esperaban, es probable que el sistema de recompensas siga apoyando su compromiso con las metas. Por el contrario, si los empleados consideran que las recompensas que han recibido son muy inferiores a las que esperaban, podrían percibir que existe inequidad, y si esto ocurre, o si en realidad hay inequidad, su compromiso con las metas disminuirá con el transcurso del tiempo.

El trabajo en equipo y las presiones de los compañeros son otros factores que influyen en la medida en que una persona se comprometerá con una meta. Health First, una cadena de hospitales sin fines de lucro de Rockledge, Florida, ha conseguido acoplar las metas de la empresa con las de los empleados. La gerencia de Health First estableció cinco metas, entre ellas la atención a los pacientes y la administración de costos. ¿Por qué cinco? Porque Health First quiere que los gerentes estén siempre concentrados en algunos puntos prioritarios que sean mensurables. A inicios del año los jefes de departamento se reúnen con sus empleados y les comunican estas cinco metas. Analizan los planes de los empleados para alcanzarlas. Si el gerente del departamento de Ginecología y Obstetricia tiene que reducir sus costos operativos cinco por ciento, puede entrar a la intranet del hospital para ver cómo están marchando los costos de su departamento durante el año. La mitad del aumento del sueldo de una persona se basa en el desempeño individual y del equipo. Si un gerente no está llegando a su meta, los gerentes de recursos humanos le proporcionan información que le servirá para alcanzarla. Bob Suttles, el vicepresidente de recursos humanos, dice: “El sistema de monitoreo hace que los gerentes asuman la responsabilidad de motivar a su personal para que se desempeñe de la mejor manera posible”.¹²

Retroalimentación. La retroalimentación hace que el establecimiento de metas y las respuestas individuales para poder alcanzar las metas (desempeño) sea un proceso dinámico. La **retroalimentación** *proporciona información al empleado respecto a cuán bien está haciendo las cosas*. Permite a la persona relacionar las recompensas que recibe, en términos de su desempeño real, con las que esperaba. Esta comparación, a su vez, influye en los cambios que registrará el grado en que se siente comprometido con las metas.¹³ Sin embargo, algunas organizaciones dan a los empleados una retroalimentación positiva sólo por presentarse. Land’s End, Bank of America y Scooter Store enseña a los gerentes cómo dar una retroalimentación positiva a los empleados por medio de mensajes de correo electrónico, paquetes de premios y muestras públicas de aprecio. Scooter Store, Inc., con 1,000 empleados, tiene un gerente que utiliza una silla de ruedas eléctrica para ir por ahí mientras lanza confeti a los empleados. El gerente también pasa entre 100 y 500 globos de celebración de helio una vez por semana como forma de mostrar una apreciación de que los empleados se presenten. Esa retroalimentación positiva rara vez mejora el desempeño porque no está enfocada a metas específicas.

Complejidad de la tarea. La **complejidad de la tarea** *se refiere al procesamiento cognitivo que necesita una persona para resolver la tarea*. En el caso de tareas simples (por ejemplo contestar los teléfonos en el centro de reservaciones de Marriott), el esfuerzo que propician las metas desafiantes lleva de forma directa a un alto desempeño o en la tarea. En el caso de tareas más complejas (por ejemplo estudiar para obtener una buena calificación), el esfuerzo no conduce de forma directa a un desempeño efectivo. Así, el individuo también tendrá que decidir cómo y dónde invertirá su esfuerzo.

Los mediadores

Suponga que una persona tiene metas desafiantes y que los factores moderadores apoyan la consecución de dichas metas. ¿Cómo influyen los cuatro mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea) en el desempeño? La *dirección de la atención* concentra las conductas en las actividades que el individuo espera que le lleven a alcanzar las metas y lo aleja de las actividades que no son relevantes para alcanzarlas. En Continental, los empleados dirigieron su atención a las salidas a tiempo y descuidaron las maletas. Ese enfoque cambió no sólo después de que Bethune les recordó que las maletas perdidas resultaban en puntuaciones de evaluación general bajas, lo que llevaba a ningún pago financiero para ellos. El *esfuerzo* que haga una persona por lo general dependerá de la dificultad de la meta. Es decir, cuanto mayor sea el reto, tanto mayor será el esfuerzo que haga la persona, suponiendo que está interesada en alcanzar la meta. La *persistencia* implica la voluntad de la persona para trabajar en la tarea durante un periodo largo hasta poder alcanzar los resultados. La mayoría de los deportes requiere que los atletas practiquen muchas horas y con gran intensidad para poder perfeccionar sus competencias y mantenerlas en un buen nivel. Por último, la *estrategia de la tarea* se refiere a la forma de atacar la tarea que elige una persona (a menudo con base en su experiencia e instrucción). Es decir, aquello que hará primero.

El desempeño

Es probable que el desempeño sea bueno cuando 1) se han establecido metas desafiantes, 2) están presentes los moderadores (capacidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea) y 3) están operando los mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea). Density Health, una empresa de Oak Brook, Illinois que vende planes de seguros de gastos médicos a pequeñas empresas, ofrece a los empleados un plan llamado Vitality Program, el cual fue creado para fomentar que los empleados recurran a los servicios médicos preventivos. Este programa otorga puntos a los empleados que se cuidan. Por ejemplo, si se inscriben en un programa para dejar de fumar obtienen 3,000 puntos, los cuales pueden intercambiar por aparatos de electrónica de consumo, entradas al cine, suscripciones a revistas y paquetes de vacaciones. Los puntos también se pueden convertir en millas de usuario frecuente en algunas líneas aéreas. Las empresas que tienen empleados que ganan más de 45,000 puntos cada uno al año califican para un descuento en su seguro médico.¹⁴

Para evaluar el desempeño se pueden utilizar tres clases básicas de indicadores cuantitativos: las unidades de producción o la calidad (cantidad producida o número de errores); el dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas) y el tiempo (asistencia y puntualidad para cumplir con fechas límite). Cuando no existen estas medidas o no son las adecuadas, también se pueden utilizar metas cualitativas (satisfacción del cliente, trabajo en equipo) como indicadores. Además, numerosas organizaciones han creado un código de ética para ayudar a sus empleados a establecer metas éticas y a tomar decisiones éticas. La creación de directrices éticas tiene varias ventajas que algunas empresas, como Gap, GE y Johnson & Johnson, consideran importantes. Algunas de las ventajas que ofrece el establecimiento de metas éticas son que:

- ayudan a los empleados a identificar las conductas que su organización reconoce como aceptables.
- legitiman que la ética se considere como una parte de la toma de decisiones.
- evitan que los empleados duden entre lo que es correcto e incorrecto y
- evitan las inconsistencias en la toma de decisiones que son ocasionadas por el sistema de recompensas de la organización y que parecen recompensar el comportamiento carente de ética.¹⁵

The Gap, Inc., fabricante de ropa con ingresos de 16,000 millones de dólares, publicó un informe de responsabilidad social que, en sus 42 páginas, detalla los problemas que enfrentó en las más de 3,000 fábricas que subcontrató con el fin de que fabricaran ropa para sus marcas Gap, Gap Kids, Old Navy y Banana Republic. La empresa hace que 98 por ciento de su ropa sea fabricada fuera de Estados Unidos, con 22 por ciento fabricado en China. Encontró que en muchos de los lugares donde tiene actividades, como China, África, India y Centro y Sudamérica, se infringían de forma persistente las normas salariales, de salubridad y de seguridad. Las infracciones iban desde que dichas fábricas no proporcionaban a los trabajadores un equipo de protección adecuado,

hasta que en ellas existía abuso físico y coerción. The Gap dejó de hacer negocios con 136 fábricas en China, India y Pakistán debido a serias violaciones laborales y rechazó cotizaciones de cientos más, porque ninguna de ellas cumplía con sus normas laborales. En la siguiente sección de Competencia ética se explica lo que ha hecho The Gap para mejorar las condiciones de trabajo.¹⁶

COMPETENCIA ÉTICA

THE GAP



© Kin Cheung/Reuters/Landov

The Gap ha tomado diversas medidas para mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas que producen su ropa en todo el mundo.

¿Qué ha hecho The Gap para mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas de todo el mundo que maquilan sus prendas? En primer lugar nombró a Anne Gust directora general de administración y cumplimiento de la empresa y ella autorizó la publicación de un informe de responsabilidad social. Este informe de 42 páginas comunica a los accionistas e instituciones financieras de The Gap sobre la responsabilidad social que practica la empresa. El informe habla con honestidad de las violaciones a las normas del trabajo y admite que la empresa no tiene todas las respuestas para resolverlas. Muchos de estos problemas laborales están generalizados a lo largo y ancho de esta industria.

En segundo lugar, la empresa creó un equipo de responsabilidad social de funcionarios de cumplimiento de proveedores (VCO, por sus siglas en inglés) que tiene 90 empleados

de tiempo completo por todo el mundo, cuya meta es mejorar la vida de las personas que trabajan en las fábricas. En fecha reciente, estos VCO realizaron más de 4,500 inspecciones en 2,100 fábricas. De esas, 75 por ciento aprobaron la inspección y fueron aceptadas en la lista de proveedores aprobados de The Gap. Los VCO tienen reuniones con los gerentes de las fábricas para ayudarlos a resolver temas de cumplimiento, facilitar las sesiones de capacitación entre los trabajadores y la administración y revisar las políticas y procedimientos. El monitoreo de las fábricas es una parte vital de la estrategia de The Gap para mejorar las condiciones de trabajo en la industria del vestido.

En tercer lugar, ha definido metas que cada una de sus fábricas proveedoras deben luchar por alcanzar por medio del Código de Conducta de Proveedores de The Gap, que se basa en estándares de mano de obra internacionalmente aceptados y publicados en 24 idiomas. Algunos de estos estándares incluyen la prohibición de la mano de obra infantil y obligada (prisioneros), la discriminación, el apego a las leyes laborales locales, la libertad de asociación de los trabajadores y requerimientos por ciertos salarios y horarios de trabajo.

Cuarto, The Gap ayuda a fomentar soluciones más sostenibles a través de la industria. Esto incluye la mejor forma de trabajar con sindicatos, gobiernos y otras marcas de ropa a minoristas para mover a los fabricantes de ropa hacia mejoras globales y sostenibles en los estándares de mano de obra. Algunas de sus sociedades clave basadas en cada país están en Centroamérica, donde más de 320 gerentes, trabajadores e inspectores de mano de obra en las fábricas han sido capacitados en mejora continua en el programa del lugar de trabajo en Centroamérica, donde más de 650 supervisores de siete fábricas de ropa han pasado por un programa de habilidades gerenciales.

Más información acerca de la ética en The Gap en www.gapinc.com/public/SocialResponsibility/sr_faqs.html.

Las recompensas

Cuando un empleado alcanza un alto nivel de desempeño, las recompensas se vuelven importantes inductores para que prosiga su desempeño en ese nivel. Las recompensas pueden ser externas (bonos, vacaciones pagadas, etcétera) o internas (sentimiento de logro, orgullo por el cumplimiento y sentimientos de éxito). Continental, PPG y la organización NASCAR de Jeff Gordon recompensan a las personas por su alto desempeño. Sin embargo, algo que se podría considerar

una recompensa en una cultura, en otra puede no ser considerado como tal. Por ejemplo, cuando se hacen negocios en Vietnam se acostumbra intercambiar regalos durante el primer día de una convención de negocios. Ahí son muy valorados los regalos que portan el logotipo de la empresa, sin importar que los objetos sean pequeños y hasta cierto punto baratos. Los regalos deben ir envueltos, pero nunca con papel blanco ni negro, porque esos colores se asocian con la muerte. En contraste, en Estados Unidos no se espera que en una convención de negocios haya un intercambio de regalos. En Vietnam la persona que es elogiada en público por sus logros se siente avergonzada, por lo que ahí las recompensas no se deben entregar en público. En cambio, en Estados Unidos se concede gran valor a la aclamación pública por un logro.¹⁷

La satisfacción

Numerosos factores influyen en la satisfacción que una persona obtiene de su trabajo (véase el capítulo 2), entre otros un trabajo desafiante, compañeros de trabajo interesantes, el sueldo, la posibilidad de aprender y las condiciones de trabajo adecuadas. Sin embargo, según el modelo de establecimiento de metas, el punto focal es el grado de satisfacción que el empleado obtiene de su desempeño. Los empleados que se fijan metas extremadamente altas y difíciles podrían sentir menos satisfacción con su trabajo que los que establecen metas más bajas y fáciles de alcanzar. Las metas difíciles se alcanzan con menos frecuencia y la satisfacción por el desempeño se asocia con el éxito. Por consiguiente, para maximizar la satisfacción y el desempeño puede ser necesario llegar a un punto intermedio respecto a la dificultad de las metas. Sin embargo, el solo hecho de luchar por alcanzar metas difíciles se asocia con cierto grado de satisfacción; por ejemplo, responder ante un reto, avanzar un tramo en el camino para alcanzar las metas y la idea de que, sea cual fuere el resultado, siempre se podrán obtener beneficios de la experiencia.

EFFECTOS DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

¿Qué condiciones incrementan o disminuyen los beneficios del establecimiento de metas? Para que los gerentes puedan obtener los beneficios de un programa de establecimiento de metas se deben reunir cinco elementos esenciales:¹⁸

1. El empleado debe contar con el conocimiento y la capacidad necesarios para alcanzar la meta. Si la meta es incrementar las ventas 15 por ciento en los próximos 12 meses y si el empleado carece de las competencias en ventas necesarias para alcanzarla, pedirle que establezca metas “para rendir un poco más” suele ser poco efectivo. Tal vez provoque que los empleados se sientan tan presionados por alcanzar la meta que empiecen a actuar de cualquier manera para encontrar la forma (ética o no ética) de llegar a ella, pero no aprenderán las conductas que necesitan para ser efectivos.
2. El empleado debe estar comprometido con la meta, sobre todo si ésta es difícil. Para poder alcanzar una meta difícil se requiere un gran esfuerzo.
3. Las personas necesitan retroalimentación acerca de cuánto han avanzado en el camino que lleva a la meta. La retroalimentación permite que los empleados ajusten el esfuerzo y el comportamiento que necesitan para alcanzar la meta. Cuando los empleados descubren que no están llegando a sus metas, por lo general incrementan sus esfuerzos debido al orgullo que sienten por su desempeño.
4. Las tareas complejas deben ser divididas en partes para que el empleado pueda establecer submetas que sí logrará alcanzar. Estas submetas proporcionan información a los empleados que les indica si su avance es congruente con lo que se requiere de ellos para alcanzar sus metas.
5. Las limitaciones de la situación pueden dificultar la consecución de la meta. Una de las funciones principales de un líder es garantizar que los empleados cuenten con los recursos que necesitan para alcanzar sus metas y encargarse de eliminar los obstáculos que encuentren en el camino que les llevará a alcanzarlas.

Objetivo de aprendizaje

2. Determinar los efectos del establecimiento de metas en la satisfacción en el puesto y el desempeño.

Impacto en el desempeño

Una de las consecuencias del establecimiento de metas es que motiva a las personas para tener un alto desempeño. Varias razones explican lo anterior. En primer lugar, las metas difíciles

pero alcanzables llevan a las personas a concentrarse en alcanzarlas. En Enterprise Rent-A-Car los agentes se concentran en las metas de satisfacción del cliente, porque saben que los resultados son medidos y calificados cada mes y que estas calificaciones afectan su posibilidad de avanzar. En segundo lugar, las metas difíciles motivan a las personas a invertir mucho tiempo y esfuerzo en desarrollar métodos para alcanzarlas. En Enterprise los agentes se comunican con los clientes, a veces de forma muy amplia, de modo que les permita entender cuáles son sus necesidades para así poder ofrecerles el vehículo más adecuado para ellos, ya sea un sedán, un convertible, una camioneta o un vehículo utilitario deportivo (SUV). La satisfacción y la lealtad del cliente son vitales para el éxito de la empresa. En tercer lugar, las metas difíciles incrementan la persistencia de las personas para tratar de alcanzarlas. Si los empleados perciben que pueden llegar a las metas por suerte o con escaso esfuerzo, tenderán a desecharlas por irrelevantes y dejarán de actuar como se requiere para alcanzarlas.

En resumen, las metas difíciles y específicas afectan la motivación y el desempeño porque:

- propician que las personas preparen planes de acción para alcanzarlas.
- enfocan la atención de las personas en las acciones relevantes para las metas.
- provocan que las personas hagan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas.
- alientan a las personas a persistir a pesar de los obstáculos que pudieran encontrar.

Una de las muchas empresas que han puesto en práctica estos pasos es el Children's Hospital Medical Center de Cincinnati. Como se describe en el siguiente recuadro de Competencia para la comunicación, la mejora en las comunicaciones es vital para que este hospital cumpla las metas de sus pacientes.¹⁹

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

CINCINNATI CHILDREN'S HOSPITAL MEDICAL CENTER

El liderazgo del Children's Hospital se encargó de establecer metas para mejorar la eficacia y la eficiencia del hospital. Por ejemplo, estableció una meta para que la farmacia entregara medicamentos en una forma 50 por ciento más eficiente al final de un periodo de tres meses. Los farmacéuticos encontraron que las recetas viajaban más de 2,100 pies antes de estar listas para su entrega. Una repisa curva se aplanó contra la pared para permitir a los farmacéuticos trabajar lado a lado. Eso de inmediato recortó la distancia a 800 pies. Otra meta era entregar los medicamentos no urgentes más rápido para los pacientes. Con su estudio, encontraron que tomaba 23 horas que los medicamentos no urgentes llegaran a los pacientes. Después de estudiar este problema, establecieron una meta de seis horas. Después de un método de prueba y error, los medicamentos no urgentes eran entregados a las camas en cinco horas. Eso a su vez redujo el número de medicamentos desechados 50 por ciento, porque los pacientes ya habían sido dados de alta. Estos ahorros habían mejorado de forma significativa la condición financiera del hospital.

Jim Anderson, director del hospital, contrató a Eugene Litvak para examinar el número de cirugías reprogramadas. El hospital por lo general realizaba 700 cirugías reprogramadas al año. Litvak estableció con los médicos una meta de menos de 10 al año. Recientemente, en el Children's Hospital

se realizaron 7 al año. Litvak se percató de que muchas camas estaban vacías un día y al siguiente día el hospital estaba demasiado lleno. Notó que esos cambios en los cuartos no tenían nada que ver con brotes infecciosos, sino que tenían que ver con la forma en que los cirujanos programaban sus cirugías. "Dios no hace que la gente se enferme más los martes que los miércoles" dijo Litvak. Se hicieron cambios en la forma en que los cirujanos programaban las cirugías. Antes, los casos urgentes, como un hueso roto o un apéndice inflamado, se intercalaban entre cirugías que habían estado programadas durante meses. Los cirujanos terminaban por acolchonar sus tiempos en las salas de operaciones para no terminar con retraso en caso de que una reparación de fractura compuesta se tardara demasiado.

Litvak separó dos quirófanos sólo para casos urgentes, lo cual dejó 18 salas abiertas para los procedimientos programados. Una sala adicional se estableció para los procedimientos que necesitaran realizarse dentro de una semana. Éstas eran las operaciones que se juntaban más al final del día, lo que forzaba a los médicos y a las enfermeras a trabajar tarde por la noche. Después de discutir esta situación con ellos, creó la posición de "cirujano de la semana". Esta persona dejaría libre su agenda para manejar sólo operaciones de apéndice y de reparación de huesos.

Después de estos cambios, estableció una prueba de 45 días para ver cómo funcionaban. Durante dicha prueba, los cirujanos se fueron a casa a tiempo y pudieron hacer más cirugías. Una vez que los cirujanos ortopédicos vieron el

programa en acción, compraron equipo adicional para que también pudieran separar quirófanos e instituir programas de cirujano de la semana.

Más información acerca del Cincinnati Children's Hospital Medical Center en www.cincinnatichildrens.org.

Limitaciones para el establecimiento de metas

Se ha demostrado que el establecimiento de metas mejora el desempeño en distintos contextos. Sin embargo, usted debe estar consciente de tres limitaciones.²⁰ En primer lugar, cuando los empleados carecen de las habilidades y capacidades que necesitan para desempeñarse en un nivel alto, el establecimiento de metas no funciona. El hecho de establecer la meta de editar un programa de cómputo para un empleado no llevará a obtener de él un alto desempeño si no sabe cómo hacerlo. Por ejemplo, para superar esta limitación, The Ritz-Carlton exige que las personas recién contratadas asistan a sesiones de capacitación en las cuales se les enseña a procesar las peticiones y las quejas, a construir la lealtad del cliente y a establecer relaciones con restaurantes, servicios de taxi, campos de golf y otros servicios que los huéspedes solicitan con frecuencia.

En segundo lugar, el establecimiento exitoso de metas toma más tiempo cuando se trata de asignar a los empleados tareas complicadas que requieren mucho aprendizaje. El alto desempeño en tareas complicadas también requiere que los empleados puedan concentrar su atención en las tareas y no distraerse con cuestiones laterales. Los Rainbow Warriors de la cuadrilla de pits de Steve Letarte pueden desempeñar tareas complicadas con rapidez, porque son las únicas en las que se está concentrando la cuadrilla mientras el auto está en pits.

En tercer lugar, el establecimiento de metas puede llevar a que haya más problemas si recompensa las conductas equivocadas. Rod Rodin es el presidente de Marshall Industries, un distribuidor de aparatos electrónicos de Los Ángeles con ingresos de miles de millones de dólares y que atiende a más de 30,000 clientes que solicitan más de 700,000 partes al mes. Él reconoció en seguida que el sistema de recompensas de la empresa fomentaba conductas que desembocaban en mal servicio, en clientes insatisfechos y, en última instancia, en menos utilidades. Rodin encontró que más de 20 por ciento de los artículos que se vendían cada mes era enviado a los clientes en los tres últimos días del mes. Los gerentes ocultaban las devoluciones de los clientes o abrían cuentas malas de crédito tan sólo por alcanzar las metas mensuales de ventas. Unas divisiones ocultaban productos para no dárselos a las otras o decían que los habían embarcado, cuando en realidad no había existencias de ellos. Los vendedores se pelearon cuando tuvieron que determinar cómo se debían dividir las comisiones del dinero que pagó un cliente que había hecho un trabajo de diseño en Chicago, pero había realizado sus compras en Cleveland. El desempeño de los empleados y los equipos fue revisado y calificado con base en criterios numéricos; por ejemplo las cuentas por cobrar pendientes y las ventas brutas. La solución de Rodin fue desechar el sistema de compensación por medio de incentivos. Declaró que ya no habría concursos, recompensas ni bonos por los logros individuales. Estableció que en Marshall todo el mundo ganaría un sueldo y que, si la organización entera lograba sus metas, se repartiría un bono conjunto a partes iguales entre todos los empleados. Funcionó.²¹

PERSPECTIVA DEL LÍDER

¿Por qué debo pagarle a usted por entrar a la caja de bateo? Cuando usted golpee la bola, yo aumentaré su pago. Los resultados son por lo que se paga.

Carlos Sepúlveda, presidente de Interstate Battery

Lineamientos gerenciales

Como sería de esperarse, las personas que están satisfechas y comprometidas con la organización tienen más probabilidades de permanecer en ella y de aceptar los retos que se presentan, en comparación con las que se sienten menos satisfechas y comprometidas. Los índices de rotación y ausentismo de las personas satisfechas son más bajos. Este vínculo cierra el círculo

y conduce al principio del modelo del establecimiento de metas. ¿Qué pasaría si las cosas salen mal y una persona que se sentía satisfecha ahora se siente insatisfecha? Las respuestas individuales caben, al menos, dentro de seis categorías: 1) evitar el puesto (renunciar), 2) evitar el trabajo (ausentismo, retardos, salidas temprano), 3) defensas psicológicas (consumo excesivo de alcohol o drogas), 4) protestas constructivas (quejas), 5) reto (negarse a hacer lo que les piden) y 6) agresiones (hurto o robo a mano armada). el resultado de una insatisfacción grave que se suele presentar con más frecuencia es la renuncia.²²

El modelo del establecimiento de metas tiene implicaciones muy importantes tanto para los empleados como para los gerentes y los equipos. En primer lugar, ofrece un estupendo marco para ayudar al gerente o al equipo a diagnosticar los problemas que se podrían presentar con aquellos empleados que tengan un desempeño bajo o promedio. Algunas preguntas para el diagnóstico serían: 1) ¿Cómo se establecieron las metas? 2) ¿Las metas son desafiantes? 3) ¿Qué está afectando el compromiso con las metas? y 4) ¿El empleado sabe si ha hecho un buen trabajo? En segundo lugar, proporciona consejos concretos al gerente sobre cómo crear un ambiente de trabajo de alto desempeño. En tercer lugar, presenta el sistema de las relaciones y la interacción entre los factores clave, como la dificultad de las metas, el compromiso con las mismas, la retroalimentación y las recompensas, para llegar a un alto desempeño.

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Describir cuatro programas de recompensa para mejorar el desempeño.

PROGRAMAS DE RECOMPENSA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

En los capítulos 4 y 5 se analizaron los tipos de recompensas que las organizaciones entregan a los empleados. A partir de los conceptos explicados en esos capítulos y los que se han presentado hasta ahora, usted se habrá dado cuenta que una de las metas básicas de los gerentes debería ser motivar a los empleados para que su desempeño se ubique en los niveles más altos. Los gerentes coinciden en que es esencial vincular la remuneración con el desempeño en el puesto. Sin embargo, la implementación real de programas diseñados para producir esta relación suele ser bastante difícil. Algunas preguntas que surgen son: “¿Las recompensas de sueldo deben estar vinculadas al desempeño de un individuo o al del equipo?” Recuerde que Rod Rodin, presidente de Marshall Industries, encontró que las recompensas que entregaba a las personas creaban una competencia malsana entre los empleados y destruían la moral. La decisión de recompensar a todos los empleados de la organización plantea otra pregunta: ¿Las recompensas deben basarse en el ahorro de costos o en las utilidades, y se deben repartir de forma anual o cuando las personas se retiran o salen de la organización por otro motivo? Los procedimientos contables que requieren los planes de ahorro de costos son muchos y muy complejos, pero si son eficientes, permiten distribuir las recompensas con bastante rapidez.

Existen numerosas investigaciones sobre la forma en que las recompensas afectan el desempeño individual y el del equipo. De acuerdo con la organización Ascent Consulting, la capacidad motivacional de las recompensas para llevar a las personas y los equipos a tener un alto desempeño depende de seis factores²³:

1. *Disponibilidad.* Para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles. Una cantidad demasiado pequeña de la recompensa deseada no es recompensa. Por ejemplo, los incrementos de sueldo suelen ser muy deseados, pero no están disponibles. Es más, los incrementos de sueldo que están por debajo de las normas mínimas aceptadas, de hecho podrían producir consecuencias negativas, como hurtos, falsificación de registros, etc. Las organizaciones gastan un promedio de 850 dólares por empleado en programas de recompensas y reconocimiento, pero hay amplias variaciones. Cincuenta por ciento de las organizaciones gasta menos de 100 dólares por año por empleado, sesenta y cinco por ciento gasta menos de 500 dólares y diez por ciento gasta más de 2,500 dólares.
2. *Oportunidad.* Las recompensas, al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno. El potencial para motivar de una recompensa se reduce en la medida en que aumenta el tiempo a partir del desempeño que pretende reforzar. La mayoría de las empresas utiliza una combinación de premios en el momento y un desempeño de equipo/departamental. Las recompensas en el momento por lo general tienen forma de tarjetas de regalo, excursiones, día casual, tiempo libre y demás.
3. *Contingencia del desempeño.* Las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares. Cuando se cumple una meta se entrega una recompensa. Cuan-

to más claro sea el vínculo entre el desempeño y las recompensas, mayor será la capacidad que éstas tengan para motivar el comportamiento deseado. Cuarenta por ciento de los empleados de Estados Unidos considera que no existe vínculo alguno entre su desempeño y su remuneración.

4. *Duración.* Algunas recompensas duran más tiempo que otras. Las recompensas intrínsecas, como una mayor autonomía, los desafíos y la responsabilidad, suelen durar más tiempo que las extrínsecas, como los incrementos de sueldo.
5. *Equidad.* La motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.
6. *Visibilidad.* Para fomentar un sistema de recompensas, la gerencia se debe asegurar que las recompensas sean muy visibles en toda la organización. Las recompensas visibles, como las asignaciones para formar parte de comités importantes o la promoción a otro puesto, señalan a los empleados que las recompensas están disponibles, son oportunas y se basan en el desempeño.

En la medida en que los sistemas de recompensa se utilizan para motivar a los empleados a tener un alto desempeño, se analizarán cuatro sistemas de recompensa que son muy populares: el *gainsharing*, la participación de utilidades, la compensación basada en las habilidades y los planes de beneficios flexibles. En la tabla 6.3 se resumen las fortalezas y las limitaciones de cada uno de ellos.

Tabla 6.3**Programas de recompensa comunes para mejorar el desempeño**

PROGRAMA DE RECOMPENSA	FORTALEZAS	LIMITACIONES
Programas de gainsharing	Recompensa a los empleados que llegan a niveles de producción específicos y que controlan los costos.	La fórmula puede ser muy compleja; los empleados deben confiar en la gerencia.
Programas para la participación de utilidades	Recompensa el desempeño de la organización.	Es poco probable que las personas y los equipos tengan un efecto en el desempeño general de la organización.
Compensación basada en las habilidades	Recompensa al empleado con un sueldo más alto cuando adquiere nuevas habilidades.	Los costos de mano de obra incrementan a medida que los empleados dominan más habilidades. Los empleados pueden encontrar “un tope” cuando llegan al salario más alto que se paga.
Beneficios flexibles	Personalizados para que se adapten a las necesidades del individuo.	Los costos administrativos son altos y el programa es difícil de utilizar con equipos.

Programas de gainsharing

Los **programas de gainsharing** son diseñados para compartir con los empleados los ahorros que se ha aborrido como resultado de las mejoras en la productividad. La productividad puede medirse en términos de menos tiempo improductivo, los temas de calidad o seguridad. El supuesto fundamental del *gainsharing* es que los empleados y el empleador tienen metas similares y, por consiguiente, deben compartir las ganancias económicas. Así que por cada dólar pagado por el *gainsharing*, la empresa ahorra una cantidad similar en menos costos de mano de obra, menos desperdicio y menos rechazos y disminuye otros premios a los trabajadores. De acuerdo con Ascent Group, más de 25 por ciento de las empresas estadounidenses tiene algún tipo de plan de *gainsharing* para compensar a sus empleados. El pago promedio que éstos recibieron fue de 7.6 por ciento, cifra superior a la de 5.9 por ciento de hace apenas unos cuantos años.²⁴

La oficina de contabilidad general del Congreso de Estados Unidos, recientemente concluyó que los programas de *gainsharing* son de los más eficientes para motivar a los empleados a tener un mejor desempeño. Muchas organizaciones como DuPont, Dow Chemical y Viking Pump han descubierto que, cuando son diseñados correctamente, dichos programas pueden contribuir a la motivación y participación de los empleados. Las fórmulas específicas personalizadas para cada organización se utilizan para calcular tanto las contribuciones de desempeño

como las recompensas de *gainssharing*. Numerosos programas de *gainssharing* alientan a los empleados a comprometerse en tomar decisiones que afecten sus recompensas. Los programas de *gainssharing* por lo general están vinculados con la mejora del programa, la división o el departamento. Sin embargo, antes del establecimiento de cualquier programa de este tipo, una organización debe tener un buen sistema de comunicación y datos de desempeño no confidenciales disponibles para todos los empleados.

Una versión popular del *gainssharing* es el plan Scanlon, que debe su nombre a Joe Scanlon, un líder sindical de la década de los treinta.²⁵ El **plan Scanlon** es un sistema de recompensas por mejorar la productividad. Su objetivo es ahorrar costos de mano de obra y los incentivos se calculan en función de los costos de trabajo en relación con el valor de venta de la producción. Los empleados y los gerentes trabajan juntos para crear la fórmula que fundamentará la distribución de las recompensas en una proporción dada entre el total de los costos de trabajo y el total del volumen de ventas. Si los costos reales de mano de obra están por debajo de lo esperado, el superávit se acumula en un fondo. Por ejemplo, los trabajadores de Baltimore County calcularon que necesitaban mano de obra con valor de 100,000 dólares para generar servicios que tendrían valor de 500,000 dólares para los habitantes de ese condado. Al año siguiente los mismos servicios fueron brindados con mano de obra por 80,000 dólares. Cuarenta por ciento de los 20,000 dólares ahorrados fue repartido entre los empleados y el condado se quedó con el saldo. Los bonos de los empleados se basaron en un porcentaje de su sueldo.²⁶ En muchos casos el fondo del bono se divide a partes iguales entre la organización y los empleados.



© Arthur S. Aubry/Photodisc/Getty Images

Las recompensas para los trabajadores de Baltimore County son un buen ejemplo del plan Scanlon. Los trabajadores ayudan a ahorrar en costos de mano de obra y son recompensados al otorgárseles una porción de los ahorros.

Los programas de *gainssharing* son más aconsejables para unas situaciones que para otras. En la tabla 6.4 se presenta una lista de condiciones propicias para este plan. En general son convenientes en el caso de organizaciones pequeñas que tienen un buen mercado, medidas sencillas del desempeño y costos de producción que los empleados pueden controlar. Sin embargo, las organizaciones grandes como DuPont y Lockheed Martin, han utilizado con éxito programas de *gainssharing* en sus programas de manufactura. La alta gerencia debe apoyar el plan y los empleados deben estar interesados y tener conocimiento del *gainssharing*.

Los planes de *gainssharing* suenan muy bien, pero en ocasiones han sido un rotundo fracaso. En fecha reciente el Fleet Financial Group abandonó su programa de *gainssharing*. Como parte de un esfuerzo bienal para reducir costos, la gerencia había creado uno de estos programas vinculado a la razón de gastos a ingresos y precios de las acciones de la empresa. Cuanto más se reducían los costos tanto más aumentaban las acciones y, se suponía, mayor sería la recompensa de los empleados. Sin embargo, cuando el precio de las acciones de Fleet permaneció igual, incluso después de la reducción de costos, los trabajadores recibieron un pago mínimo;

Tabla 6.4**Condiciones que favorecen los planes de gainsharing**

CARACTERÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN	CONDICIÓN FAVORABLE
Tamaño de la organización	Por lo general menos de 500 empleados
Costos del producto	Controlables por parte de los empleados
Clima organizacional	Abierto, mucha confianza
Estilo de administración	Participativo
Condición sindical	Sin sindicato o con uno que acepta un esfuerzo de cooperación.
Política de comunicación	Abierta, dispuesta a que se conozcan los resultados financieros.
Gerente de planta	Confiable, comprometido con el plan, capaz de articular metas e ideas del plan.
Gerencia	Con competencia técnica, que apoye el estilo participativo de administración y con buenas habilidades para la comunicación.
Fuerza de trabajo	Con conocimientos técnicos, interesada en participar y un sueldo más alto, con conocimientos e interés en las finanzas

Fuente: Adaptado de Cummings, T. G. y Worley, C. G., *Organization Development and Change*, 7a. ed., South-Western, Cincinnati, 2001, p. 403.

en promedio de \$615 por empleado. Muchos de ellos dijeron que considerando la sangre, el sudor y las lágrimas que habían invertido para poder ganar el bono, éste resultó mínimo. Lo que más molestó a los empleados fue que la alta gerencia recibió cuantiosos bonos que no estaban vinculados a las mismas medidas. Otro fracaso fue el caso de Ameristeel Corporation. Tras siete años de un plan para el *gainsharing*, y ante el exceso de capacidad para producir acero en el mundo y los precios deprimidos, la alta gerencia tuvo que cancelarlo. El plan para el *gainsharing* de Ameristeel, que en gran medida calculaba los pagos con base en el aumento de la productividad, fue reemplazado por un plan basado en la capacidad de los empleados para operar con eficiencia, por medio de la reducción de costos y desperdicios y por la reducción de los defectos que requerían la refundición del acero.²⁷

Programas de participación de utilidades

Los **programas de participación de utilidades** entregan a los empleados una parte de las utilidades de la empresa. Como su nombre indica, estos planes dividen las utilidades entre todos los empleados. Las cifras promedio de participación de utilidades son difíciles de calcular, pero según algunos expertos, suelen estar entre cuatro y seis por ciento del sueldo de una persona. De acuerdo con Steve Watson, socio director de Stanton Chase, una firma de reclutamiento de ejecutivos, la participación de utilidades puede tener un efecto limitado, porque los empleados pueden pensar que no hay mucho que puedan hacer para influir en la rentabilidad general de la organización. Es decir, muchos factores que los empleados no pueden controlar influyen en las utilidades de la empresa (por ejemplo los productos de los competidores, la situación de la economía y la tasa de inflación). Sin embargo, los planes de participación de utilidades gozan de gran popularidad en Japón. Por ejemplo, en Seiko Instruments, muchos gerentes y trabajadores reciben bonos semestrales por un monto equivalente al sueldo de cuatro o cinco meses, los cuales se basan en el desempeño global de la empresa.²⁸

¿Cuáles son las características de un buen programa de participación de utilidades? Según John Semyan, socio en TNS Associates, una firma de reclutamiento ejecutivo, más de un tercio de las empresas que utilizan la participación de utilidades no lleva registro de los resultados de estos programas, mientras que 28 por ciento indica que los planes de participación de utilidades no cumplen con los objetivos. Para reducir el fracaso, se ofrecen las siguientes recomendaciones:

- Involucrar a los gerentes de línea y a los empleados en la creación del plan para garantizar su apoyo.
- Establecer metas claras para el plan.
- Asegurarse de que los empleados entienden los elementos que mide el plan.
- Vincular el plan a la estrategia de la empresa.

- Dar tiempo al plan para que tenga éxito. Un plan tarda entre dos y tres años para modificar el desempeño global de la empresa.
- Proporcionar información actualizada que permita a los empleados ver qué tan bueno es su desempeño en comparación con sus metas.²⁹

En el siguiente recuadro de Competencia personal se ilustra cómo McDonald's utiliza un programa de participación de utilidades para más de 400,000 gerentes y miembros del staff senior en 118 países. Para las corporaciones grandes, encontrar el equilibrio perfecto entre consistencia global y adaptación cultural se ha vuelto un problema importante.³⁰

COMPETENCIA PERSONAL

PROGRAMA DE RECOMPENSA DE McDONALD'S

En 2003, McDonald's veía una disminución en su participación de mercado. La empresa sacó del retiro a Jim Cantalupo, su anterior presidente, para diseñar un sistema de recompensas que motivara a los gerentes. Él anunció un programa, *Programa para ganar*, que se enfocaría en el desarrollo de las personas. Las bases del programa eran proporcionar a cada gerente de restaurante un menú de principios de negocios para enfocarse en ellos como parte del enfoque *Programa para ganar*. Estos principios incluían áreas como servicio al cliente, marketing y la imagen del restaurante. Los gerentes podían elegir entre tres y cinco áreas en las que necesitaran enfocarse para el éxito en su mercado local. Por ejemplo, un gerente en Francia que presenta un nuevo producto en su menú podría crear metas de negocios (como número de porciones, número de quejas) alrededor del menú para ese año. Los gerentes de recursos humanos en diversas áreas del mundo también enviarían sus metas personales en la segunda mitad del año para la aprobación de la alta gerencia. Al final del año, el fondo de

participación de utilidades de los gerentes de recursos humanos estaba basado en lo bien que la región (o país) cumplía con sus metas así como la utilidad de operación del gerente. Una porción del pago anual de participación de utilidades del gerente del restaurante se basaba en esa mezcla.

Por tradición, McDonald's usaba un sistema de desempeño en el que sólo 20 por ciento de los gerentes de restaurantes podía recibir la puntuación más alta, 70 por ciento la media y 10 por ciento la parte más baja. Al proporcionar principios y guías y sin embargo permitir que cada gerente local personalizara su programa de compensaciones para satisfacer los mercados locales, McDonald's ha empezado a ver una disminución en la rotación gerencial. La cadena global también ha visto un aumento de cinco por ciento en el número de gerentes que dice que cree que se les paga de manera justa y entiende su compensación y la forma en que contribuye a las metas de la empresa.

Más información acerca del programa de recompensa de McDonald's en www.mcdonalds.com.

Programas de compensación basada en las habilidades

Remunerar a las personas con base en lo que valen dentro del mercado de trabajo tiene mucho sentido. Después de todo, los empleados que cuentan con habilidades muy desarrolladas y los que cuentan con múltiples habilidades son activos particularmente valiosos para la organización. Como antes se subrayó, competencias como las de la administración de la comunicación, la creación de equipos y el cambio a menudo se basan en el dominio de una serie de habilidades individuales, como las verbales, las escritas y las presentaciones en la que se utilizan medios. La **compensación basada en las habilidades depende del número y el nivel de las habilidades relacionadas con el puesto que un empleado ha aprendido.**³¹ Dicha compensación paga a los empleados por las habilidades que pueden utilizar en la organización, y no por los trabajos específicos que están desempeñando. Los cambios en la compensación no siempre van de la mano con los cambios de puesto y tampoco se concede mucha importancia a la antigüedad. El supuesto básico es que, como los sistemas de compensación basados en las habilidades se concentran en la persona y no en el puesto, reconocen el aprendizaje y el crecimiento. Se paga a los empleados con base en el número de habilidades diferentes que pueden poner en práctica.

Más de 16 por ciento de las 1,000 empresas de la revista *Fortune* utiliza sistemas de compensación basados en las habilidades para motivar a los empleados. En el Reino Unido la Norwich

and Peterborough Building Society, una institución bancaria e hipotecaria, tenía un sistema de compensación con 12 estratos, el cual resultó ineficaz para frenar la rotación, ya que sólo cubría a algunos de los empleados y básicamente los confundía. El nuevo plan se centra en cinco estratos de habilidades para el puesto, como el servicio al cliente y la administración de relaciones, que están vinculados a los cambios de la tasa salarial del mercado. Sesenta y siete por ciento de los empleados ahora sabe que el avance de su compensación está vinculado a que alcancen estos cinco estratos de habilidades para el trabajo. Como resultado, la rotación de los empleados ha disminuido de 25 a 17 por ciento, la productividad ha aumentado, la satisfacción de los clientes ha mejorado y los empleados comentan que el nuevo sistema de compensación es sencillo y transparente, y que ellos entienden qué habilidades deben aprender para incrementar su remuneración. En cuanto a los gerentes, éstos ya no tienen que contestar la pregunta: “¿por qué esa persona gana más que yo?”.³²

Por supuesto que los programas de compensación basados en las habilidades tienen ciertas limitaciones. La compensación basada en las habilidades tiene un gran inconveniente: la tendencia a llegar a “un tope”. Éste se presenta cuando los empleados ya han aprendido todas las habilidades que hay por aprender y chocan contra el extremo superior de la escala salarial, en donde ya no hay estratos más altos por alcanzar. Algunas organizaciones, como GE y United Technologies, han resuelto el efecto de llegar al tope al instituir un programa de *gainssharing* después de que la mayoría de los empleados ha aprendido todas las habilidades que se requieren. Otras organizaciones han resuelto el problema al hacer que las habilidades queden obsoletas, eliminarlas y sumar otras nuevas, con lo cual elevan los estándares de la competencia de los empleados. Otros inconvenientes serían un compromiso insuficiente de la gerencia con el plan, conflictos entre los empleados incluidos y los excluidos del plan de compensación basada en las habilidades, la capacitación inadecuada de los gerentes y los planes mal diseñados que incrementan los costos de la mano de obra sin proporcionar beneficios o ventajas a la organización. Los sistemas de compensación basados en las habilidades también requieren que se inviertan cantidades importantes en capacitación, así como un sistema de medición que indique cuando los empleados ya aprendieron las nuevas habilidades.

Planes de beneficios flexibles

Los **planes de beneficios flexibles** permiten a los empleados elegir los beneficios que quieren, en lugar de que la gerencia los elija por ellos. Los planes de beneficios flexibles con frecuencia se conocen como **programas de beneficios de menú de cafetería**. De acuerdo con Leslie Ritter, directora en Square Knot Consulting, una firma de consultoría en recursos humanos con sede en Addison, Texas, el plan de beneficios típico de una empresa hoy en día representa alrededor de 36 por ciento del paquete de compensación total de los empleados.³³ Esto significa un enorme costo, si se considera que, en casi todas las organizaciones, sólo se destina tres por ciento o menos para los incrementos de sueldo por méritos. Con los planes de beneficios flexibles, los empleados (además de tener un programa base) deciden qué beneficios adicionales quieren y dan forma al paquete de beneficios para que se adapte a sus necesidades. La idea es que los empleados puedan tomar decisiones importantes e inteligentes sobre sus beneficios. Algunos empleados toman todos sus beneficios discrecionales en efectivo, otros eligen un seguro de vida adicional, cuidado para los hijos o las personas mayores, seguro odontológico o planes de retiro. Las opciones de beneficios extendidos pueden resultar muy atractivas a un empleado que tiene familia. Sin embargo, un empleado joven y soltero podría pensar que muchos beneficios son muy poco atractivos. Los empleados de más edad valoran los planes de retiro más que los jóvenes y están dispuestos a destinarles más dinero. Los empleados con padres mayores tal vez deseen obtener ayuda financiera para proporcionarles cuidados. Los empleados de Travelers Insurance Company pueden elegir beneficios hasta por 5,000 dólares al año para el cuidado de padres mayores dependientes.

En la actualidad miles de organizaciones ofrecen planes de beneficios flexibles, los cuales han adquirido enorme popularidad porque ofrecen tres ventajas claras. En primer lugar, permiten que los empleados tomen decisiones importantes respecto a sus finanzas personales y acoplen sus necesidades con sus planes de prestaciones. En segundo lugar, ayudan a las organizaciones a controlar sus costos, sobre todo los de servicios médicos. Los empleadores pueden establecer el monto máximo de dinero que gastarán en los beneficios de los empleados y evitar absorber de forma automática los incrementos de costos. En tercer lugar, subrayan el valor económico de muchos beneficios a los empleados. Casi todos los empleados tienen poca idea del costo de los beneficios, porque la organización está dispuesta a sufragarlos, aunque los empleados no quieran algunos de ellos o puedan preferir otras alternativas.

Es más, los cambios de la población económicamente activa están provocando que los empleadores consideren los beneficios flexibles como un instrumento para reclutar y retener a los empleados. Starbucks Coffee Company piensa que la utilización de sus planes de beneficios flexibles ha disminuido la rotación de empleados de 150 a 60 por ciento (véase el capítulo 5). Starbucks calcula que la contratación de un empleado le cuesta 550 dólares. De ser así, un competidor con una rotación de 300 por ciento tendría que contratar a tres personas a un costo de $3 \times 550 \text{ dólares} = 1,650 \text{ dólares}$ por puesto al año, mientras que Starbucks tendría que gastar tan sólo $0.6 \times 550 = 330 \text{ dólares}$ por puesto al año.

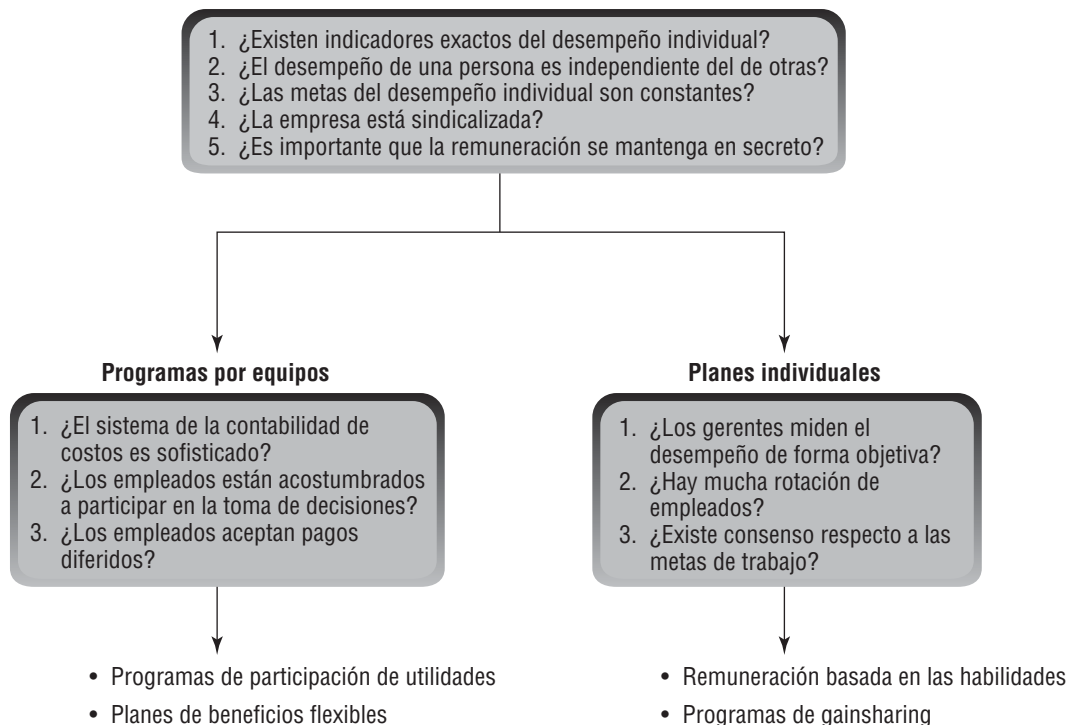
Los planes de beneficios flexibles tienen algunas limitaciones. En primer lugar, como distintos empleados eligen diferentes paquetes de beneficios se vuelve muy complicado llevar registros. Los sistemas de cómputo sofisticados son esenciales para llevar correctamente los detalles de los registros de los empleados. En segundo lugar, prever con precisión el número de empleados que podría elegir cada beneficio es muy difícil. Esta incertidumbre podría afectar las tarifas del seguro de vida y de gastos médicos de grupo de la empresa, porque los costos de esos planes se basan en el número de empleados cubiertos.

Lineamientos gerenciales

La gerencia debe hacer ciertas concesiones cuando elige de entre estos cuatro sistemas de recompensa. En la figura 6.3 se presentan algunos lineamientos para elegir un sistema adecuado de recompensas y se muestra en qué circunstancias es adecuado un plan individual o de equipo y en qué situaciones son más eficaces los planes específicos individuales o de equipo. Si usted contesta las primeras cinco preguntas diagnósticas con un *sí*, entonces los sistemas de recompensa que permiten que los individuos calculen sus recompensas serían de gran valor. Si su respuesta a las primeras cinco preguntas diagnósticas es *no*, entonces tal vez serían más adecuados los sistemas de recompensa para el departamento o toda la organización. Si usted quiere recompensar el desempeño de los individuos, se debe formular otras tres preguntas.

FIGURA 6.3

Cómo decidir entre sistemas alternos de recompensa



Si responde a todas estas preguntas con un *sí*, entonces es conveniente utilizar un sistema de *gainsharing* o basado en las habilidades. Por otra parte, si lo que parece adecuado es un sistema de recompensas para el grupo o el equipo, entonces usted se debe plantear tres preguntas adicionales. Si la respuesta a todas estas preguntas es un *sí*, los programas adecuados serán los de prestaciones flexibles y de participación de utilidades.

Prácticas de recompensas en distintas culturas

Las organizaciones de diferentes países utilizan distintos programas de recompensa. Los valores culturales aprendidos en la infancia son heredados de una generación a otra y sirven para diferenciar a un país de otro. La información que contiene la tabla 6.5 fue tomada de diversos estudios internacionales. Los investigadores estudiaron las diferencias de los programas de recompensa de más de 50 culturas. En el capítulo 2 se presentó un marco para estudiar las diferencias de pensamiento, sentimientos, ideas y valores que distinguen a las personas de una cultura y de otra.³⁴ Se explican las cuatro dimensiones en las que pueden variar las culturas, entre otras la evasión de la incertidumbre, la distancia al poder, el individualismo/colectivismo, la orientación de los roles de género y la orientación a largo plazo.

Tabla 6.5

Culturas y sistemas de recompensa

CULTURA	SISTEMA DE RECOMPENSA
Distancia al poder	Compensación basada en el desempeño individual Los símbolos de estatus son importantes Remuneración vinculada al nivel que se ocupa en la jerarquía de la organización Opciones de acciones por APO
Individualismo-colectivismo	Compensación basada en el desempeño del equipo Participación de utilidades Poco énfasis en las recompensas extrínsecas
Orientación de los roles de género	Amplio uso de beneficios Gainsharing Metas establecidas mediante participación vinculada a los logros del equipo
Evasión de la incertidumbre	Igualdad en la remuneración Compensación basada en una orientación a largo plazo La antigüedad es importante

Fuente: Adaptado de Tosi, J. L. y Greckhamer, T., "Culture & CEO compensation", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 657-670 y Hofstede, G., *Cultures Consequences*, 2a. ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.

Vuelva a leer las páginas 38 a 41 para recordar estas dimensiones. Por medio de estas dimensiones y la tabla 6.5, exploremos cómo cuatro de estas cinco dimensiones culturales impactan las diferencias en los programas de recompensas.³⁵ En las culturas de *alta evasión a la incertidumbre*, los programas de recompensas enfatizan la antigüedad. Hay una fuerte lealtad a la organización que conduce a un empleo a largo plazo. Las recompensas basadas en la antigüedad son fáciles de administrar y entender. Estos programas exponen a los empleados a poco riesgo, porque se basan en el desempeño de la empresa y no en esfuerzos individuales o de equipos. Hay un alto temor al fracaso. En Japón y otras culturas asiáticas, los empleados reciben su incremento de sueldo anual en la fecha de su aniversario (el día que se unieron a la empresa). En lugar de despedir a un empleado por un mal desempeño, los gerentes mueven a las personas de un departamento a otro o a un "asiento de ventana", un puesto con poca autoridad y responsabilidad. Estas prácticas permiten al empleado evitar la humillación.

En las culturas con *alta distancia al poder* las recompensas se basan en el nivel de la jerarquía administrativa en el que se ubica la persona. Existe una amplia diferencia entre los sueldos de los empleados que están en la cima y los que están en niveles bajos. Los empleados esperan tener gratificaciones y recibir símbolos de estatus, mismos que gozan de gran popularidad. Se recurre a la participación de utilidades y otras formas de sistemas de compensación variable para motivar a los empleados. La amenaza de sanciones motiva a los subordinados.

En las *culturas individualistas* las organizaciones esperan que los individuos se ocupen de sus intereses personales. La relación entre empleado y empleador es tan sólo un acuerdo

de negocios basado en lo que paga el “mercado de trabajo”. Se ofrecen incentivos a los individuos. Por tanto, la compensación basada en las habilidades y los sistemas de APO son muy populares porque recompensan los logros individuales. En las culturas colectivas se usa el *gainssharing* para los equipos con el propósito de reforzar los logros del equipo o del grupo. Cuando los negocios se desaceleran en NSK, un fabricante de cojinetes, y en Toto, un fabricante de muebles de baño, ambos permiten que todos los trabajadores trabajen turnos más cortos, por lo cual reciben remuneraciones más pequeñas.

En las culturas que no tienen una fuerte *orientación de roles de género*, se hace hincapié en la igualdad de los miembros. Existen pocas diferencias entre el género y la compensación. Se utilizan planes de beneficios flexibles que permiten al individuo elegir de entre una amplia gama de beneficios no relacionados con el trabajo (por ejemplo servicio de guardería, permiso sabático) con el fin de motivar a los empleados para que tengan un buen desempeño. Por ejemplo, en Suecia las mujeres gerentes dan por hecho los permisos por maternidad y esperan que los gerentes encuentren formas creativas que las ayuden a seguir trabajando durante su embarazo.

RESUMEN

1. Explicar el efecto del establecimiento de metas en el desempeño.

El establecimiento de metas es un proceso que busca incrementar la eficacia y la eficiencia mediante la especificación de los resultados deseados que las personas, los departamentos, los equipos y las organizaciones tratan de alcanzar por medio de su trabajo. El modelo del establecimiento de metas desarrollado hace hincapié en los retos que se le presentan al individuo: la dificultad de la meta, la claridad de la meta y la autoeficacia. En el caso de las personas que creen tener la capacidad necesaria para desempeñar las tareas, el hecho de establecer metas difíciles, pero claras y alcanzables, las lleva a tener un alto desempeño. Los cuatro moderadores (capacidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea) influyen en la fuerza de la relación que existe entre las metas desafiantes y el desempeño. Si la persona tiene la capacidad necesaria, si está comprometida con la meta y si recibe retroalimentación sobre su avance para la consecución de la meta, y si la tarea es compleja, el resultado será un alto desempeño. Para motivar a una persona a alcanzar las metas deben estar presentes los cuatro moderadores. La consecución de las metas es facilitada por cuatro mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea). Es decir, estas cuatro características canalizan o enfocan los esfuerzos motivacionales de la persona. El desempeño, las recompensas, la satisfacción y las consecuencias completan el modelo.

2. Determinar los efectos del establecimiento de metas en la satisfacción en el puesto y el desempeño.

El establecimiento de metas es uno de los mecanismos clave para incrementar la satisfacción con el trabajo y el desempeño, porque permite a los empleados estar automotivados. Se deben cumplir cinco requisitos para que el establecimiento de metas tenga beneficios positivos para el empleado y la organización: el conocimiento y la capacidad del empleado, el compromiso del empleado con la meta, la retroalimentación sobre la tarea, el establecimiento de submetas para tareas complejas y un líder que retire los obstáculos que impiden que los empleados alcancen sus metas.

3. Describir cuatro programas de recompensas para mejorar el desempeño.

Los sistemas de recompensa representan un medio muy poderoso para motivar altos niveles de desempeño individual y de equipo. Cuatro sistemas de recompensa en particular han sido diseñados para reforzar el desempeño, el *gainssharing*, la participación de utilidades, la compensación basada en las habilidades y los beneficios flexibles. Los programas de *gainssharing* son bonos en efectivo pagados con regularidad a los empleados que incrementan su productividad, reducen costos o mejoran la calidad. Un programa similar es la participación de utilidades, el cual entrega a los empleados una parte de las utilidades de la organización. Los sistemas de compensación basados en las habilidades remuneran al empleado con base en la cantidad y el nivel de habilidades laborales que domina. La organización determina el valor que tienen estas habilidades. Los planes de beneficios flexibles permiten a los empleados elegir los beneficios que son importantes para ellos.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración por objetivos (APO)
Claridad de las metas
Compensación basada en las habilidades
Complejidad de la tarea

Compromiso con las metas
Dificultad de la meta
Establecimiento de las metas
Metas

Plan Scanlon
Planes de beneficios de menú de cafetería
Planes de beneficios flexibles

Programas de *gainsharing*
Programas de participación de utilidades
Retroalimentación

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Visite la página de Continental Airlines en www.continental.com. Dé clic en “About Continental”, luego vaya a “Benefits and Incentives”. ¿Cómo ilustra el criterio de los diversos beneficios e incentivos el modelo de establecimiento de metas descrito en el capítulo?
2. Elabore una lista de sus cinco metas personales más importantes. Evalúe la dificultad y la claridad de cada una de ellas. ¿Es posible medirlas? ¿Qué implicaciones, en su caso, tiene esta evaluación para su futuro?
3. ¿Qué factores influyeron en su nivel de compromiso con las metas en el caso de este curso? ¿Su nivel de compromiso cambió después de que recibió retroalimentación sobre una tarea o examen? Explique su respuesta.
4. Utilice el modelo del establecimiento de metas de la página 164 para analizar el equipo (los Rainbow Warriors) de Steve Letarte en la NASCAR. ¿Por qué el equipo es tan efectivo?
5. Brenda Post, vicepresidenta de recursos humanos en Kisco Senior Living, dijo que en muchas ocasiones los gerentes cometen el error de medir las conductas equivocadas con una impresionante precisión. ¿Qué implicaciones plantea lo anterior para los gerentes que utilizan la administración por objetivos?
6. Vivian Li, gerente general de Concentric International, LLC, empresa que se especializa en la administración de recursos humanos en la región de Asia Pacífico, dijo: “Si no se puede definir ni medir algo, no lo conseguirá”. ¿Qué implicaciones tiene esta afirmación para el establecimiento de metas? ¿Para medirlas?
7. ¿Cuáles son algunos de los temas negativos asociados con los programas de establecimiento de metas?
8. ¿Qué similitudes y diferencias existen entre los planes de *gainsharing* y de participación de utilidades? ¿Qué sistema le motivaría para alcanzar un mejor desempeño? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son algunos de los problemas que enfrentarían los empleados en una organización que ha adoptado un programa de compensación basado en las habilidades?
10. ¿Cómo las organizaciones que utilizan un plan de beneficios flexibles pueden vincular su programa con el desempeño de los empleados? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacerlo?
11. Si una gerente de American Airlines con sede en Dallas fuera transferida a Japón, ¿qué cuestiones culturales para recomendar a los empleados tendría que tomar en cuenta?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Establecimiento de metas³⁶

Instrucciones

Los enunciados siguientes se refieren a su empleo actual o a uno que haya tenido. Lea cada uno y después, con base en la siguiente escala, elija la respuesta que mejor describa su opinión. Tal vez decida usar una hoja de papel para anotar sus respuestas y después compararlas con las de otras personas.

Escala

Casi nunca

Casi siempre

1	2	3	4	5
_____ 1.	Entiendo con exactitud lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.			
_____ 2.	En el trabajo tengo metas específicas y claras hacia las que me puedo dirigir.			
_____ 3.	Las metas que tengo en este puesto son desafiantes.			
_____ 4.	Entiendo cómo miden mi desempeño en este puesto.			
_____ 5.	En este puesto tengo fechas límite para alcanzar mis metas.			
_____ 6.	Si debo alcanzar varias metas, sé distinguir cuáles son sus niveles de importancia.			
_____ 7.	Mis metas requieren de mi mejor esfuerzo.			
_____ 8.	Mi gerente me explica por qué me ha fijado las metas que tengo.			
_____ 9.	Mi gerente me apoya y alienta para que pueda alcanzar mis metas.			
_____ 10.	Mi gerente me permite participar para establecer mis metas.			
_____ 11.	Mi gerente permite que exprese mi opinión respecto a lo que debo hacer para implementar mis metas.			
_____ 12.	Si alcanzo mis metas sé que mi gerente estará muy complacido.			
_____ 13.	Cuando alcanzo mis metas me dan el crédito y el reconocimiento correspondientes.			
_____ 14.	El intento por alcanzar las metas hace que mi trabajo sea más ameno de lo que sería sin metas.			
_____ 15.	Cuando recibo retroalimentación que indica que he alcanzado mis metas me siento orgulloso.			
_____ 16.	Mis compañeros de trabajo me alientan para que alcance mis metas.			
_____ 17.	A veces compito con mis compañeros para ver quién hace mejor las cosas para poder alcanzar nuestras metas.			

- ___ 18. Si alcanzo mis metas, tendré más seguridad en mi trabajo.
- ___ 19. Si alcanzo mis metas, aumentará la posibilidad de que me otorguen un incremento de sueldo.
- ___ 20. Si alcanzo mis metas, aumentará la posibilidad de que me promuevan.
- ___ 21. Por lo general pienso que tengo buenos planes de acción para alcanzar mis metas.
- ___ 22. De forma regular obtengo retroalimentación que me indica cómo va mi desempeño en comparación con mis metas.
- ___ 23. Pienso que estoy muy bien preparado y que ello me permitirá alcanzar mis metas.
- ___ 24. Las políticas de la organización facilitan la consecución de metas en lugar de dificultarla.
- ___ 25. En la empresa los equipos trabajan juntos para alcanzar las metas.
- ___ 26. Esta organización me proporciona suficientes recursos (por ejemplo tiempo, dinero y equipo) para hacer que el establecimiento de metas sea efectivo.
- ___ 27. En las sesiones de evaluación del desempeño mi supervisor, en lugar de criticarme, hace hincapié en la solución de problemas.
- ___ 28. En la organización las metas sirven más para ayudar a la persona a desempeñar bien su trabajo que para castigarla.

- ___ 29. En este lugar la presión por alcanzar las metas fomenta la honestidad y no la deshonestidad y las trampas.
- ___ 30. Sé que si mi gerente comete un error que afecta mi posibilidad de alcanzar mis metas, lo admitirá.

Calificación e interpretación

Sume los puntos que haya anotado en los enunciados 1 a 30. Las calificaciones entre 120 y 150 puntos indicarían una situación de trabajo de alto desempeño y muy satisfactoria. Sus metas son desafiantes y usted está comprometido en alcanzarlas. Cuando alcanza sus metas recibe una recompensa por sus logros. Las calificaciones entre 80 y 119 puntos sugerirían una situación de trabajo muy variada, con algunas características motivadoras y satisfactorias, y otras frustrantes y poco satisfactorias. Las calificaciones entre 30 y 79 puntos sugerirían una situación de trabajo con bajo desempeño y poco satisfactoria.

Preguntas

1. Utilizando los conceptos del modelo de establecimiento de metas. ¿cómo podría incrementar el desempeño laboral?
2. ¿Por qué los empleados no utilizan los conceptos de establecimiento de metas en su vida diaria para controlar su peso y hábitos personales?

Caso: Competencia para la diversidad

Allstate Insurance Company³⁷

En el competitivo entorno de nuestros días las empresas no cesan de buscar la manera de mejorar su desempeño y alcanzar las metas de la empresa. La tarea no es fácil, pero el equipo de recursos humanos (RH) ejecutivos de Allstate Corporation ha encontrado que su estrategia de diversidad se ha convertido en una de las armas más importantes que la empresa tiene para competir. Desde hace mucho Allstate ha tenido la posición de que la diversidad no es cuestión de mandatos políticos ni de obligaciones legales. Por el contrario, la empresa piensa que “la diversidad es la estrategia de Allstate para aprovechar las diferencias con el fin de crear una ventaja competitiva”. Esta estrategia se basa en dos puntos centrales: uno enfocado al interior y el otro al exterior. Según Joan Crockett, vicepresidenta de recursos humanos, el enfoque dirigido a la diversidad en el interior busca “desatar el potencial de todos los trabajadores para alcanzar la excelencia, al proporcionarles las herramientas, los recursos y las oportunidades para que puedan triunfar”. El enfoque dirigido a la diversidad en el exterior pretende asegurarse de que la fuerza de trabajo se acopla bien con las experiencias, los antecedentes y las sensibilidades de los mercados a los que atiende. En este contexto los gerentes de Allstate consideran que la diversidad no es una meta, sino un proceso integrado a la vida diaria de la empresa.

Allstate lanzó su primer programa de acción afirmativa en 1969. En los primeros días su compromiso con la diversidad no siempre vinculaba las estrategias de reclutamiento, desarrollo y retención con el desempeño del negocio. La empresa se concentraba más en la acción afirmativa y la conciencia de la diversidad por medio de la instrucción y la capacitación. Si bien estas iniciativas fueron consideradas innovadoras en su día, no estaban vinculadas a la estrategia de negocios de Allstate. Carlton Yearwood, director de administración de la diversidad, comenta que ahora la pregunta clave es: “¿Cómo toma uno esta fuerza de trabajo llena de diferencias y las reúne de forma más potente para que pueda tener repercusiones en los resultados de la empresa?”. Allstate ha dado cuatro pasos específicos:

Paso uno: Planeación de la sucesión. Se identifica una lista de candidatos diversos y se les desarrolla para cada uno de los puestos clave. El sistema de información gerencial de Allstate permite seguir el rastro y medir los impulsores clave del desarrollo de las carreras y de las oportunidades de carrera de cada uno de sus más de 40,000 empleados, con lo cual garantiza que la fuerza de trabajo futura de la empresa sea diversa en todos los niveles. La planeación de la sucesión en Allstate ha hecho una diferencia que se puede medir con facilidad. La cantidad de mujeres y minorías que emplea la empresa ha crecido a un

ritmo que supera por mucho los promedios nacionales. Hoy en día 60 por ciento de los directivos y gerentes de Allstate son mujeres y, de ese porcentaje, 29 por ciento son hispanas o personas de color. En las más de 3,200 oficinas de Allstate se hablan 62 idiomas, además del inglés. La empresa tiene un programa de reclutamiento de minorías que se enfoca a las escuelas superiores y las universidades que tienen mayor diversidad de alumnos inscritos.

Paso dos: Desarrollo. Durante el proceso de desarrollo de empleados de la empresa todos ellos reciben una evaluación de sus habilidades actuales para el puesto así como un mapa de rutas para desarrollar las habilidades críticas que se necesitan para avanzar. Las opciones incluyen educación, coaching y mentoring, así como capacitación en aula. Los líderes reciben retroalimentación de los empleados que les sirve para fundamentar sus planes futuros para el desarrollo. Además, todos los empleados que no son agentes de Allstate, pero que llevan más de un año de servicios, han terminado cursos obligatorios sobre capacitación en diversidad.

Paso tres: Medición. Dos veces al año la empresa obtiene una instantánea de sus 40,000 empleados por medio de un sondeo de opinión, llamado Índice de la Diversidad. Como parte de un sondeo en línea más amplio de los empleados y de un proceso de retroalimentación llamado Sistema Trimestral de Medición de Liderazgo (STML), el Índice de la Diversidad toca las preguntas siguientes.

1. ¿En qué medida nuestra empresa brinda un servicio de calidad a los clientes, independientemente de sus antecedentes étnicos, género, edad, etcétera?
2. ¿Qué tan respetuoso y digno es el trato que usted recibe en el trabajo? ¿En qué medida su gerente inmediato o líder, o ambos, del equipo busca y utiliza los diferentes antecedentes y perspectivas de todos los empleados que están en su grupo de trabajo?
3. ¿Con cuánta frecuencia observa usted un comportamiento insensible en el trabajo, por ejemplo comentarios de mal gusto o bromas sobre los antecedentes étnicos, el género, la edad, etcétera?
4. ¿En qué medida trabaja usted en un entorno de confianza, en el cual los empleados/agentes se sienten en libertad de presentar opiniones diferentes?

La gerencia comunica los resultados de este sondeo de opinión por medio de su intranet y solicita de forma activa a los empleados que ofrezcan retroalimentación sobre la manera de crear planes de acción para resolver problemas y mejorar los procesos de trabajo.

Paso cuatro: Asunción de la responsabilidad y recompensas. La empresa, para vincular la compensación a sus metas de diversidad, basa 25 por ciento de la compensación por méritos de un gerente en el Índice de la Diversidad y en el STML. Kathleen Zuzich, asistente del vicepresidente de recursos humanos, dice que esto profundiza el enfoque en la iniciativa: “Las personas se enfocan en lo medible. Esto en verdad envía una clara señal de que administrar a las personas y hacerlo bien es muy importante”.

Para ayudar a los empleados a mantener un equilibrio entre la vida laboral y la personal, Allstate puso en marcha una serie de programas. Por ejemplo, la empresa cuenta con una estancia infantil en sus oficinas centrales en Northbrook, Illinois, y con tres más ubicadas cerca del edificio de la empresa, todas las cuales ofrecen a los padres programas de descuento. También cuenta con servicios de tintorería, cambio de aceite, postales y alimentos en sus instalaciones, y permite que sus empleados hagan arreglos para una jornada de trabajo flexible. El Centro Allstate de Tecnología Asistencial (CATA) ayuda a los empleados con discapacidad, entre otras la del síndrome del túnel carpal, la afectación del movimiento y la esclerosis múltiple. Por ejemplo, cuando un empleado de tecnología de información empezó a tener problemas de oído, el equipo de CATA tomó medidas para proporcionarle un teléfono especial en casa, para que lo utilizara cuando le tocara estar de guardia por la noche.

Preguntas

1. Con el modelo que se presenta en la página 164 evalúe el proceso que emplea Allstate para el establecimiento de metas. ¿Cómo funciona?
2. En la página 171 se presenta una lista de algunas de las dimensiones de un buen programa para el establecimiento de metas. ¿Cumple Allstate con todos estos criterios?
3. ¿Qué clase de sistema de recompensa para el alto desempeño debería elegir Allstate con el fin de motivar a sus empleados para que alcancen sus metas de diversidad?

Estrés y agresión en el lugar de trabajo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar la naturaleza del estrés y las influencias que lo crean.
2. Describir cómo reaccionan las distintas personalidades a las situaciones de estrés.
3. Identificar las fuentes clave de estresores relacionados con el trabajo.
4. Expresar los posibles efectos del estrés severo en la salud, el desempeño y el burnout laboral.
5. Aplicar los lineamientos individuales y organizacionales para manejar el estrés en el lugar de trabajo.
6. Explicar cuatro tipos importantes de agresión en el lugar de trabajo: bullying, acoso sexual, violencia y agresión contra la organización misma.



Aprender de la experiencia

EL ESTRÉS DE TRACY DAW EN INTEL UK

Daw recibió £114,754 (aproximadamente 225,000 dólares) por parte de Intel Incorporation (UK) Limited en compensación por daños personales más intereses como resultado del estrés laboral que la llevó a un colapso nervioso. Las oficinas centrales de Intel en el Reino Unido se ubican en Swindon, Wiltshire, aproximadamente a 80 millas al oeste de Londres.

Dicha corte ordenó que las empresas no pueden confiar en tener disponible un servicio de counseling o consejería si los empleados sufren de mala salud por el exceso de trabajo que ocasiona estrés severo y depresión. La corte encontró que Daw se había quejado 14 veces de su carga de trabajo y que tenía tres gerentes que le hacían solicitudes que se anteponian. Su trabajo en Intel incluía transferir los detalles de las nóminas de las fusiones y adquisiciones. Daw trabajaba entre 50 y 60 horas a la semana cuando sufrió el colapso nervioso, al mismo tiempo, tenía responsabilidades significativas como madre y con su familia. Después de que uno de sus gerentes la encontró en lágrimas, ella envió un extenso mensaje de correo electrónico en el que explicaba cuáles eran sus problemas y que sus sentimientos eran similares a los que había sufrido al tener una depresión posparto. Daw era considerada una “excelente” empleada e Intel dijo que proporcionaría otro miembro del personal para ayudarla, pero no lo hizo.

La empresa apeló la sentencia, al afirmar que no era responsable, porque había otorgado un servicio de counseling. Pero Lord Justice Pill dijo que esta clase de servicios no era “una panacea con la que los empleadores podían deslindarse de su tarea de cuidados en todos los casos. La demandante, una empleada leal y capaz, señaló las serias fallas de la gerencia que ocasionaron su estrés, y el fracaso de emprender una acción correctiva fue de la gerencia”.

La corte sostuvo que un servicio de counseling a corto plazo por parte del empleador no podía haber reducido el riesgo de un colapso nervioso, ya que no disminuía su carga de trabajo, que era la causa del estrés. A lo sumo, un servicio tal podía sólo haber aconsejado al empleado buscar un médico propio. Esto fue insuficiente para deslindar la obligación del empleador de proporcionar un ambiente de trabajo sano. Aunque la corte reconoció que Intel no podía haber previsto de manera razonable el colapso de Daw en virtud de su historial médico, esto no se consideró pertinente.

En una resolución de la Corte de Apelaciones (Cortes Reales de Justicia en Londres, Inglaterra), en 2007 la demandante Tracy

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

El estrés de Tracy Daw en Intel UK

NATURALEZA DEL ESTRÉS

DIFERENCIAS DE PERSONALIDAD Y ESTRÉS

Competencia personal

Desarrollo personal de Stuart Krohn

FUENTES CLAVE DE ESTRESORES

Competencia ética

Los dilemas estresantes de Bruce

EFFECTOS DEL ESTRÉS

MANEJO DEL ESTRÉS

Competencia para el cambio

Programa de bienestar de Cianbro

AGRESIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

Competencia para la diversidad

Política de Office WorksRX respecto al acoso sexual

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

Inventario de apoyo para afrontar el estrés relacionado con el trabajo

Caso

Competencia ética

El dilema ético en Northlake

Más información acerca de Intel UK en www.intel.co.uk.

Tim Dixon, el abogado de Daw, comenta: "En los años recientes se ha vuelto difícil para las personas demandar a los empleadores por estrés relacionado con el trabajo, así que ésta es una victoria emblemática. La dificultad de este tipo de casos es que el empleado tiene que probar no sólo que recibía demasiado trabajo, sino que el estrés bajo el que se encontraba era probable que lo enfermara y que su jefe lo sabía. Por fortuna, Tracy había llevado nota de todos los mensajes de correo electrónico y reuniones donde ella solicitaba ayuda. Un juez al inicio acordó que había existido negligencia. Estábamos medianamente confiados en que ganaríamos la apelación".

Daw trabajó en Intel de 1988 a 2001, cuando tuvo un colapso nervioso masivo. Ella señaló que hacía el trabajo de casi dos personas y que sus gerentes ignoraban sus peticiones de apoyo. Después del colapso, indicó que llevar a Intel a la corte no fue una decisión difícil. Afirma: "Estaba tan enojada de que me hubieran decepcionado y que me hubieran colocado en esta situación, a pesar de que había hecho todo por señalar los problemas que tenía. Sólo ventilarlo en la corte ha sido terapéutico para mí".¹

La experiencia de Tracy Daw de estrés laboral es única, pero no es un incidente aislado ni el remedio legal de Daw está limitado a los trabajadores en el Reino Unido. Se anticipa que las consecuencias legales probables por ignorar las condiciones estresantes creadas por los gerentes aumentarán en los próximos años en muchos países.

Hay varias lecciones valiosas para los gerentes y empleadores de este caso.² La corte dejó claro que cuando un empleado experimenta estrés relacionado con cargas de trabajo excesivas, la presencia de un servicio de counseling en el lugar de trabajo no servirá de forma automática para deslindar la obligación del empleador de tener cuidado en las reclamaciones de estrés. Incluso si un empleador tiene sistemas en sitio para apoyar a los empleados que sufren de estrés relacionado con el trabajo, éste no es un sustituto de un plan de acción para reducir su carga de trabajo. El no hacer esto puede ocasionar que el empleador sea considerado negligente.

Un fracaso de la gerencia por combatir el estrés relacionado con el trabajo es probable que lleve a encontrar que el empleador ha fracasado en su obligación del cuidado que debe tener con su personal. La corte aceptó que el empleador no tenía un conocimiento previo de que la empleada era susceptible a una depresión relacionada con el trabajo. Pero a pesar de esta falta de conocimiento, el empleador aún así se consideró responsable, porque estaba consciente de la carga de trabajo excesiva de Daw.

Los empleadores deben aplicar medidas para reducir las cargas de trabajo cuando reciben quejas del personal que no puede manejarlas. De otra forma, se arriesgarán a pagar daños considerables en reclamos por daños personales ocasionados por el ambiente de trabajo. Es nuestra posición que el liderazgo y las prácticas gerenciales de estrés proactivas no son sólo algo que se debe hacer para evitar las demandas; son la actitud correcta y efectiva que se debe tener. Más adelante en el capítulo se abordan algunas de las lecciones de la experiencia de Daw para los empleados.

El estrés laboral es un problema común y costoso en el lugar de trabajo que deja intactos a muy pocos trabajadores. Por ejemplo, los estudios del estrés y la agresión en el lugar de trabajo revelan lo siguiente:

- Sesenta y cinco por ciento de los trabajadores dijo que el estrés laboral había ocasionado dificultades físicas y psicológicas y más de 10 por ciento las describió con efectos importantes.
- Veinticinco por ciento ve su empleo como el factor de estrés número uno en sus vidas.
- Catorce por ciento de los encuestados sintió deseos de golpear a un compañero durante el año anterior, pero no lo hizo.
- Veinticinco por ciento tuvo deseos de gritar debido el estrés laboral; 10 por ciento está preocupado por un individuo que piensa se puede tornar violento en el trabajo.
- Nueve por ciento está consciente de un asalto o acto violento en su lugar de trabajo y 18 por ciento ha experimentado algún tipo de amenaza o intimidación verbal en el año anterior.
- El estrés laboral está asociado más fuertemente con quejas en la salud que los problemas financieros o familiares.³

Los gerentes que ignoren el estrés laboral o que le asignen una baja prioridad, registrarán una disminución en la productividad, en la moral y un aumento en los costos legales. Las consecuencias negativas del estrés son tan drásticas que los gerentes necesitan 1) tomar acción para reducir el estrés excesivo en el lugar de trabajo y 2) ayudar a los empleados a desarrollar habilidades para manejar el estrés. Tracy Daw experimentó las consecuencias físicas y emocionales derivadas de niveles altos de estrés en Intel.

En este capítulo 1) se explicará la naturaleza del estrés, 2) se analizará el papel que desempeñan las diferencias de personalidad en el manejo del estrés, 3) se identificarán las principales fuentes de estrés, 4) se revisarán los efectos del estrés, 5) se esbozarán algunas medidas que se pueden tomar para manejar el estrés y 6) se expondrán tres tipos de agresión en el lugar de trabajo.

NATURALEZA DEL ESTRÉS

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar la naturaleza del estrés y las influencias que lo crean.

El **estrés** es el nerviosismo, la sensación de ansiedad o la tensión física que se presentan cuando un individuo piensa que las exigencias que pesan sobre él son muy superiores a su capacidad para enfrentarlas.⁴ Esta concepción común del estrés a menudo se denomina *distress* o estrés negativo. Los **estresores** son exigencias físicas o psicológicas impuestas por el entorno y que llevan a una condición de estrés. Estos elementos pueden adoptar diversas formas, pero todos ellos tienen algo en común: producen estrés o pueden producirlo si la persona considera que representan exigencias superiores a su capacidad para responder a ellas.

Respuesta de huir o pelear

Cuando una persona reacciona con estrés, su cuerpo registra infinidad de cambios. La respiración y el ritmo cardíaco aumentan con el fin de que el cuerpo pueda trabajar al máximo de su capacidad para una acción física. La actividad de las ondas del cerebro aumenta para permitir que este órgano funcione al máximo. El oído y la vista se agudizan de momento y los músculos se preparan para la acción. Un animal que es atacado por un depredador en el bosque tiene dos opciones básicas: huir o pelear. Las respuestas corporales del animal ante el estresor (el depredador) aumentan su posibilidad de supervivencia. Las **respuestas de huir o pelear** se refieren a los cambios bioquímicos y corporales que representan una reacción natural ante un elemento del entorno que produce estrés.⁵ Nuestros ancestros cavernícolas se beneficiaban de este mecanismo biológico de respuesta de la misma manera. Es probable que las personas que estaban buscando alimento fuera de sus cuevas experimentarían mucho estrés cuando se encontraban ante un tigre de Bengala. Cuando estaban ante el tigre, podían huir o se podían quedar y luchar contra él. Los cambios bioquímicos de sus cuerpos les preparaban para estas dos alternativas y ayudaban a su capacidad para sobrevivir.

El sistema nervioso de los humanos sigue respondiendo de la misma manera a los estresores del entorno. Esta respuesta sigue teniendo valor para la supervivencia en casos de verdadero apremio. Sin embargo, en el caso de la mayoría de las personas, la mayor parte del tiempo los “tigres” son imaginarios y no reales. Por ejemplo, en situaciones de trabajo, la respuesta de huir o pelear rara vez es adecuada. Si un gerente asigna una tarea desagradable a un empleado, es evidente que no será correcto que éste lo ataque de forma física ni que salga furibundo de su oficina. Lo que se espera, en cambio, es que el empleado acepte la asignación con calma y que la cumpla tan bien como sea posible. Pero si el empleado percibe que la asignación representa una amenaza, puede tener bastante dificultad para guardar la calma y desempeñarse bien, y su cuerpo se preparará para actuar en consecuencia.

Hans Selye, investigador de cuestiones médicas, fue el primero en utilizar la palabra *estrés* para describir los mecanismos biológicos de respuesta del cuerpo. Planteó que el *estrés* era la respuesta no específica que el cuerpo humano presentaba ante toda exigencia que se le imponía.⁶ Sin embargo, el cuerpo sólo tiene una capacidad limitada para responder a los estresores. El lugar de trabajo impone una serie de exigencias a la persona y un exceso de estrés durante un periodo largo agotará su capacidad para afrontar dichos estresores.

Influencias de la experiencia en el estrés

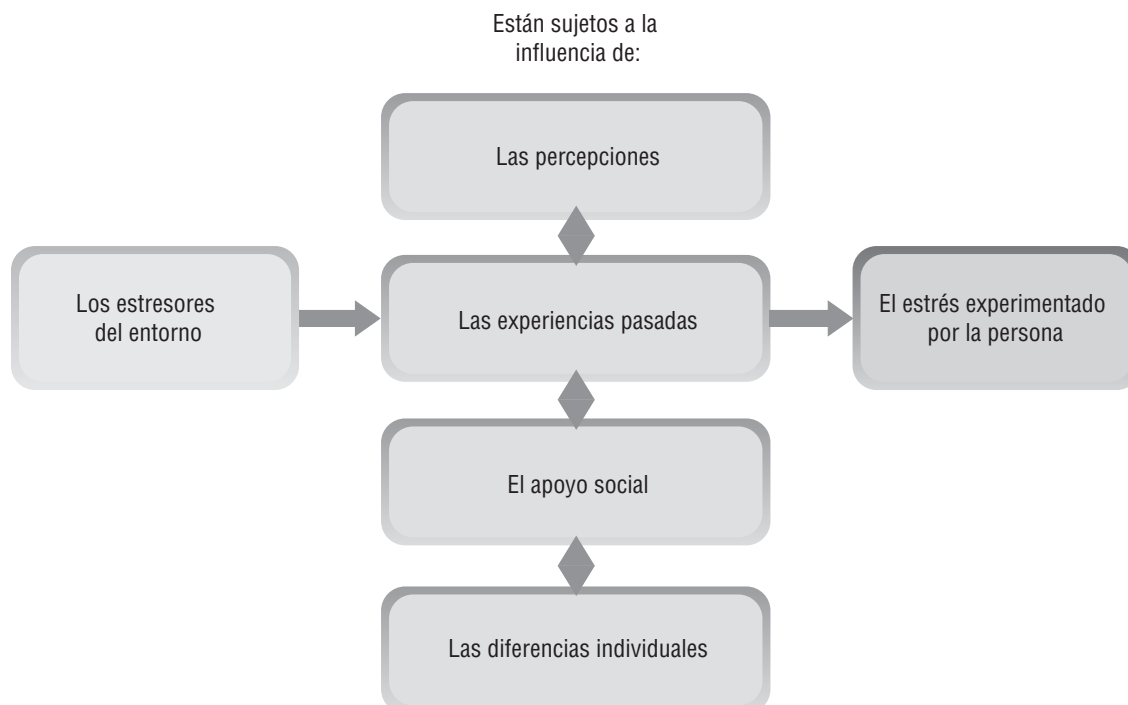
Una serie de factores influyen en la forma en que una persona experimenta el estrés. En la figura 7.1 se identifican cuatro factores principales: 1) la forma en que la persona percibe la situación, 2) las experiencias pasadas de la persona, 3) la presencia o ausencia de apoyo social y 4) las diferencias individuales para reaccionar al estrés.

Percepciones. En el capítulo 3 se definió a la *percepción* como un proceso mediante el cual una persona elige, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que le rodea. La forma en que los empleados perciben una situación influye en la manera en que experimenta (o no) el estrés. Por ejemplo, a dos empleados (Lenae y Richard) les cambiaron sus obligaciones laborales de forma importante, lo que provocó una situación que suele ser estresante para muchas personas. Lenae considera que la nueva asignación es una oportunidad para desarrollar nuevas competencias y piensa que el cambio representa un voto de confianza de la gerencia en su capacidad para ser flexible y aceptar nuevos retos. En contraste, Richard percibe la misma situación como una enorme amenaza y concluye que la gerencia no está contenta con su desempeño y que utiliza esto como táctica para hacerlo fracasar y que pueda ser despedido. Cuando recibió pesadas asignaciones de trabajo por parte de tres distintos gerentes en Intel, Tracy Daw no percibió ninguna otra opción más que solicitarles apoyo adicional en forma repetida, debido al aumento en la carga de trabajo que se le asignó.

Las experiencias pasadas. Richard podría percibir que la situación es más o menos estresante, según lo familiarizado que esté con la situación y según las experiencias que haya tenido antes con los estresores particulares involucrados en ella. La práctica o la capacitación pasada quizá permitan que Lenae maneje con calma y de forma competente los estresores que intimidarían mucho a empleados menos experimentados o no muy capacitados. La relación entre las expe-

FIGURA 7.1

Influencias comunes en la forma de experimentar el estrés



riencias y el estrés se basa en el refuerzo (vea el capítulo 4). El refuerzo positivo o el éxito anterior en una situación similar pueden reducir el nivel de estrés que una persona experimenta en ciertas circunstancias. El castigo o el fracaso pasado en condiciones similares incrementan el estrés en esas mismas circunstancias.

El apoyo social. La presencia o ausencia de otras personas influye en la forma en que los individuos experimentan el estrés en el lugar de trabajo y en la respuesta que presentan ante los estresores.⁷ La presencia de los compañeros de trabajo tal vez incremente la confianza de Richard y le permita afrontar el estrés de forma más efectiva. Por ejemplo, si Richard trabajara al lado de alguien que actúa con confianza y de forma competente en una situación estresante podría comportarse de esa misma manera. Por el contrario, la presencia de compañeros de trabajo podría irritar a Lenae o hacerla sentirse ansiosa, lo cual reduciría su capacidad para afrontar el estrés. También, recuerde que la corte de apelaciones que escuchó el caso de Tracy Daw contra Intel, estuvo de acuerdo en que no recibió apoyo social por parte de los tres gerentes que continuaron con sus asignaciones de trabajo excesivas para ella, a pesar de sus repetidas súplicas de ayuda.

Las diferencias individuales. La motivación, las actitudes, la personalidad y las capacidades del individuo influyen en el grado y la naturaleza del estrés laboral que experimenta y en la forma en que responde.⁸ En pocas palabras, como se explicó en los capítulos 2 y 3, cada persona es diferente. Una persona puede considerar que algo es una fuente importante de estrés, pero otra quizá ni siquiera registre ese algo. Las características de la personalidad, en particular, podrían explicar algunas de las diferencias en la forma en la que los empleados experimentan el estrés y responden a él. Por ejemplo, el factor que se conoce como *estabilidad emocional*, de los Cinco grandes factores de la personalidad que se analizaron en el capítulo 2, parece ser muy importante para las respuestas que presentan los individuos a diversos estresores en el contexto laboral. Las personas que se ubican en un extremo de la estabilidad emocional (a las que se describe como estables, relajadas, audaces y con confianza en sí mismas) tienen más probabilidades de afrontar bien una amplia variedad de estresores laborales. En contraste, las personas que están en el otro extremo (a las que se describe como reactivas, nerviosas y con poca confianza en sí mismas), por lo general tienen mayor dificultad para afrontar los mismos estresores. En la siguiente sección se analizarán con más detenimiento las relaciones entre la personalidad y el estrés.

DIFERENCIAS DE PERSONALIDAD Y ESTRÉS

Objetivo de aprendizaje

- 2.** Describir cómo reaccionan las distintas personalidades a las situaciones de estrés.

Muchos rasgos de la personalidad están relacionados con el estrés, entre ellos la autoestima y el locus de control (rasgos de la personalidad que se analizaron en el capítulo 2). Un rasgo de la personalidad puede influir en cómo una persona percibe y reacciona ante una situación o un hecho como un elemento estresante.⁹ Por ejemplo, una persona con baja autoestima tiene más probabilidades de experimentar estrés en situaciones de trabajo exigentes que otra que tiene alta autoestima. Por lo general, las personas con alta autoestima confían más en su capacidad para cumplir con las exigencias del trabajo que las que tienen baja autoestima. Los empleados con un locus de control interno podrían con mayor rapidez emprender acciones más efectivas para enfrentar una urgencia repentina (un elemento estresante) que los empleados cuyo locus de control es externo. Es muy probable que las personas con un alto locus de control interno piensen que pueden atenuar la situación estresante.

Antes de continuar su lectura conteste los enunciados de la tabla 7.1. Este ejercicio de autoevaluación se relaciona con el análisis que se presenta en seguida.

Personalidad tipo A

La **personalidad tipo A** se aplica a una persona que participa en una lucha interminable por lograr más y más en menos y menos tiempo. En contraste, la **personalidad tipo B** se aplica a una persona que tiende a ser afable y relajada, paciente, buena escucha y que toma un punto de vista a largo plazo de las cosas. Las características de la personalidad tipo A incluyen:

- una sensación crónica de que el tiempo apremia.

Tabla 7.1

Autoevaluación de la personalidad tipo A

Conteste las preguntas que se presentan a continuación y elija una de las alternativas para responder las preguntas siguientes:

- A. Casi siempre

C. Rara vez

B. Muchas veces

D. Nunca

- _____

1.

No me gusta esperar a que otras personas terminen su trabajo para que yo pueda proseguir con el mío.
- _____

2.

Odio tener que esperar formado en una fila.
- _____

3.

La gente me dice que me suelo irritar con demasiada facilidad.
- _____

4.

Siempre que puedo trato de hacer que mis actividades sean competitivas.
- _____

5.

Suelo emprender el trabajo que debo hacer antes de saber bien a bien qué procedimiento utilizaré para desempeñarlo.
- _____

6.

Incluso cuando salgo de vacaciones suelo llevar algo de trabajo conmigo.
- _____

7.

Cuando me equivoco suele ser porque comencé a hacer el trabajo antes de terminar los planes para desarrollarlo.
- _____

8.

Me siento culpable cuando dejo de trabajar para tomar un tiempo de descanso.
- _____

9.

La gente me dice que tengo mal carácter cuando estoy en situaciones competitivas.
- _____

10.

Suelo enfadarme mucho cuando estoy bajo enorme presión en el trabajo.
- _____

11.

Siempre que puedo trato de desarrollar dos o más tareas al mismo tiempo.
- _____

12.

Suelo trabajar contra reloj.
- _____

13.

No tengo paciencia para las demoras.
- _____

14.

A menudo me apresuro sin que haya necesidad.

Califique sus respuestas con base en la siguiente clave:

- *La sensación intensa de que el tiempo apremia* indica una tendencia a trabajar contra reloj, aun cuando no existan razones para hacerlo. La persona siente necesidad de apresurarse tan sólo por hacerlo, con una tendencia que ha sido llamada, atinadamente, “la enfermedad de la prisa”. Las preguntas 1, 2, 8, 12, 13 y 14 miden la sensación de que el tiempo apremia. Todas las respuestas A o B a estas seis preguntas valen un punto.

Su calificación = _____
- *La agresividad y la hostilidad indebidas* se manifiestan en la persona que es demasiado competitiva y que no puede hacer nada tan sólo por diversión. Es fácil que el comportamiento agresivo incorrecto se convierta en expresiones frecuentes de hostilidad, las cuales por lo general se presentan a la menor provocación o ante la frustración. Las preguntas 3, 4, 9 y 10 miden la competitividad y la hostilidad. Todas las respuestas A o B valen un punto.

Su calificación = _____
- *El comportamiento polifásico* se refiere a la tendencia de emprender dos o más tareas al mismo tiempo, en momentos inadecuados. El resultado por lo general es que se desperdicie tiempo, porque es imposible terminar las tareas. Las preguntas 6 y 11 miden este comportamiento. Todas las respuestas A o B valen un punto.

Su calificación = _____
- *El dirigirse a la meta de manera directa, sin una planeación adecuada*, se refiere a la tendencia del individuo a comenzar a realizar el trabajo sin saber bien a bien qué hacer para obtener el resultado deseado. Por lo general esto resulta en un trabajo incompleto o en uno con muchos errores, lo que, a su vez, lleva a que se desperdicie tiempo, energía y dinero. Las preguntas 5 y 7 miden la falta de planeación. Todas las respuestas A o B valen un punto.

Su calificación = _____

CALIFICACIÓN TOTAL = _____

Si tiene 5 o más de calificación, usted posee algunos componentes de la personalidad tipo A.

Fuente: Reproducido con autorización de Robert J. Brady Co., Bowie, Maryland, 20715, de su obra registrada *The Stress Mess Solution: The Causes and Cures of Stress on the Job*, de G. S. Everly y D. A. Girdano, 1980, p. 55.

- una orientación muy competitiva, casi hostil.
- una tendencia a pensar en otras cosas mientras habla con alguien.
- una impaciencia ante los obstáculos para completar la tarea.
- un sentimiento de culpa cuando se relaja o toma vacaciones.¹⁰

Dos investigadores de cuestiones médicas fueron los primeros en identificar la personalidad tipo A cuando advirtieron que los pacientes que padecían problemas cardíacos prematuros

presentaban un patrón recurrente de personalidad.¹¹ Además de las características antes enumeradas, las personas en el *extremo* del tipo A con frecuencia hablan con rapidez, se preocupan por sí mismas y están insatisfechas con la vida. Tienden a dar respuestas rápidas a las preguntas, sin tomarse una pausa para deliberar antes de contestarlas. Las personalidades tipo A en ocasiones dan respuestas sarcásticas, agresivas y hostiles. Tal vez traten de parecer graciosas, pero su intención subyacente es lastimar.

El ejercicio de la tabla 7.1 mide cuatro conjuntos de conductas y tendencias asociadas con la personalidad tipo A: 1) sensación de que el tiempo apremia, 2) competitividad y hostilidad, 3) comportamiento polifásico (tratar de hacer varias cosas al mismo tiempo) y 4) ausencia de planeación. Los investigadores de cuestiones médicas han descubierto que estas conductas y tendencias a menudo están relacionadas con el estrés en la vida personal y en la laboral. Estas personas tienden a producir estrés o a provocar que las situaciones estresantes sean más graves de lo que serían en caso contrario.

Las investigaciones actuales sugieren que la descripción de la personalidad tipo A es demasiado general como para prever con exactitud el efecto negativo que tiene en la salud. Por el contrario, en la actualidad las investigaciones indican que sólo aquellas personas que tienen ciertos aspectos de la personalidad tipo A (en particular la ira, la hostilidad y la agresividad) podrían estar relacionadas con un estrés severo y con reacciones en su estado de salud.¹² Al parecer, la probabilidad de que las personas tipo A que tienen estos atributos específicos sufran consecuencias negativas en la salud es dos o tres veces mayor que en el caso de las personas tipo B.

En el siguiente recuadro de Competencia personal se informa acerca de Stuart Krohn, quien exhibía atributos extremos del tipo A y como resultado de una experiencia intensa, participó en una autoevaluación para moderar su comportamiento tipo A. Krohn es el entrenador de Santa Mónica Rugby Club. Este club está constituido por tres equipos (hombres, mujeres y chicos y chicas) que viven en el área metropolitana de Los Ángeles. Los equipos de mujeres y de jóvenes se formaron en 2005.¹³

COMPETENCIA PERSONAL

DESARROLLO PERSONAL DE STUART KROHN



© PhotoLink/Photodisc/Getty Images

Después de años de hipercompetitividad, Stuart Krohn, antiguo jugador de rugby y actual entrenador, finalmente llegó a la conclusión de que el rugby es sólo un juego y que la vida no es una arena de competencia de tiempo completo.

Bajo la guía del entrenador Stuart Krohn, desde 1999, el Santa Monica Rugby Club ha construido un programa que es la envidia de los demás clubes. Krohn, estadounidense cuya alcurnia internacional incluye ser capitán de un equipo de

Hong Kong de clase mundial, así como periodos en Francia, Australia y Sudáfrica. Algunos de los logros por el equipo de hombres durante los años en que Krohn ha sido su entrenador incluyen:

- tres apariciones consecutivas en los primeros cuatro lugares nacionales,
- campeonatos *back-to-back* nacionales de clubes 2005 y 2006 y
- una invitación para unirse a la Super Liga en 2007.

Krohn ha demostrado sus competencias como entrenador y, en algún tiempo, su hipercompetitividad extrema tipo A. Él recuerda: “Todo era un campo de batalla, una mesa de ping-pong, una conversación. Podía sentir cómo la sangre se me agolpaba, podía sentirme reaccionar a algo que no debía haberme afectado. Incluso cuando era niño, todo se trataba de ganar”. Krohn dice que tenía que ganar todas las discusiones con su novia, tenía que convertir todas las pláticas en las cenas en competencias intensas y alimentaba una furia y odio por todos los demás equipos y árbitros que en ocasiones resultaban abrumadores.

La naturaleza competitiva de Krohn demostraba ser benéfica en algunos aspectos. Jugó rugby de manera interna-

cional durante décadas y ganó dos campeonatos mundiales. Ahora, a los 45 años, llevó al Santa Mónica Club hasta dos campeonatos nacionales en 2005 y 2006.

Pero la vida cambió para Krohn en su año 35. Su novia lo dejó, dice, por ser tan intensamente competitivo con ella. Luego sucedió otra cosa que le abrió los ojos: un compañero de equipo, más joven y menos experimentado, fue severamente lastimado. Sólo unos cuidados médicos milagrosos evitaron que quedara cuadripléjico. Krohn visitó todos los días a su compañero de equipo en la unidad de cuidados intensivos. Comenta: “Este tipo... peleaba por su vida y yo sentado ahí tuve mucho tiempo para pensar. Finalmente me di cuenta de que esto es un juego. Me percaté de que no todos están contra mí y que la vida no es una arena competitiva de tiempo completo”.

Krohn no se ha convertido en un lindo gatito: aún grita en las prácticas y afuera de la cancha. Los miembros del equipo dicen que en ocasiones los empuja hasta el extremo máximo. Pero ahora ha estado felizmente casado durante años y dice que aborda la competencia de forma muy distinta en la actualidad a como lo hacía antes.

Además de ser entrenador para el Santa Mónica Rugby Club, es uno de los maestros fundadores y, desde luego, entrenador de rugby, en View Park Prep Charter School en el distrito de Creenshaw. Dice que no han ganado un partido en tres años y que atraen a los chicos que no hacen otros deportes. Krohn afirma: “Cuando entreno a los niños, no me enfoco en ganar por encima del desarrollo de su carácter y su actitud hacia el deporte. Ellos tienen que entenderlo bien desde el principio. Eso es algo que no tuve cuando era niño”.

Más información acerca del Santa Monica Rugby Club y Stuart Krohn en www.santamonicarugby.com.

Personalidad resistente

¿Qué aspectos de la personalidad protegen a las personas contra los efectos negativos del estrés en su salud? Los rasgos individuales que parecen contrarrestar los efectos del estrés se conocen, en conjunto, como la **personalidad resistente**; *es decir, una persona que tiene un conjunto de características que, entre otras, incluyen un sentimiento de compromiso, la capacidad para responder a cada dificultad como si fuera un reto y una oportunidad, y la percepción de que tiene el control de su vida*.¹⁴ La personalidad resistente se caracteriza por:

- el sentimiento de que la persona controla los hechos que ocurren en su vida;
- la tendencia a atribuir el comportamiento propio a causas internas y no externas (recuerde la explicación de las atribuciones del capítulo 3);
- un sólido compromiso con el trabajo y las relaciones personales, sin deslindarse cuando las cosas van mal y
- la capacidad de ver el cambio inesperado o las amenazas probables como desafíos y oportunidades de crecimiento.¹⁵

Un alto nivel de **resistencia** reduce los efectos negativos de los hechos estresantes. Al parecer la resistencia disminuye el estrés porque modifica la forma en que las personas perciben los estresores. El concepto de la personalidad resistente ofrece información útil del papel que las diferencias individuales desempeñan en las reacciones ante los estresores. Una persona que tiene un nivel bajo de resistencia percibe muchos hechos como estresantes, pero una persona que tiene un alto nivel de resistencia percibe lo contrario. La persona que tiene un alto nivel de resistencia no se siente abrumada por situaciones desafiantes o difíciles. Por el contrario, la personalidad resistente responde o afronta el estresor de forma constructiva, al tratar de encontrar una solución y de controlar o influir en los hechos. Esta respuesta conductual por lo general disminuye las reacciones de estrés, modera el incremento de la presión sanguínea y disminuye la probabilidad de efectos negativos para la salud.

Mediante el desarrollo de la *competencia personal* como lo demostró Stuart Krohn, planteamos que una persona puede reflejar los atributos de la personalidad resistente. Recuerde que en el capítulo 1 se expuso que la *competencia personal* incluye la capacidad para evaluar las fortalezas y debilidades propias, establecer y perseguir metas profesionales y personales, equilibrar la vida personal y la laboral e interesarse en nuevo aprendizaje, el cual incluye habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas.

En la tabla 7.2 se proporciona un cuestionario breve para que reflexione acerca de su sentido de resistencia. Si percibe que le falta una sensación de resistencia, la buena noticia es que puede hacer algo por ello. Le brindamos sugerencias en este capítulo y otros para desarrollarla.

Tabla 7.2

Evaluación de su sentido de resistencia

Instrucciones:

Responda a cada uno de los enunciados siguientes tan honestamente como le sea posible. Utilice la siguiente escala:

No va conmigo	Rara vez	En ocasiones	Cuando lo pienso	Por lo general	Siempre
0	1	2	3	4	5
☐ 1.					
☐ 2.					
☐ 3.					
☐ 4.					
☐ 5.					
☐ 6.					
☐ 7.					
☐ 8.					
☐ 9.					
☐ 10.					
☐ 11.					
☐ 12.					

Puntuación:

Sume puntos por los reactivos 1 a 12 = _____.

Interpretaciones posibles de su puntuación en resistencia:

- **0-24** Es probable que no sienta que puede controlar su mundo y que no emplee mucho tiempo en hacer planes. Su capacidad para manejar el estrés no es tan alta como quisiera.
- **25-36** Usted hace algo de planeación, pero es probable que desee hacer más. Tiende a ser “dirigido por los demás” y a no siempre estar en control de su vida.
- **37-48** Usted tiene más dirección personal y por lo general maneja bien el estrés. Tiende a estar orientado a las metas, aunque podría estar más enfocado en establecer metas.
- **49-60** Usted es muy orientado a las metas y conoce la diferencia entre estar estresado y manejar el estrés.

Fuente: Adaptado de Retirement Lifestyle Centers. *How hardy is your personality?* www.retirementlifestyle.com, abril de 2007.

FUENTES CLAVE DE ESTRESORES

Los empleados a menudo experimentan estrés tanto en su vida personal como en la laboral. Es importante entender cuáles son las fuentes de estrés y su posible interacción. Considerar cada fuente de forma aislada puede presentar un panorama incompleto del estrés que experimenta un empleado. Sin embargo, nuestro enfoque principal está en los estresores relacionados con el trabajo.

Fuentes relacionadas con el trabajo

Las fuentes de estresores relacionadas con el trabajo adoptan una diversidad de formas. En la figura 7.2 se presenta un marco de referencia para pensar acerca de las fuentes de estrés

Objetivo de aprendizaje

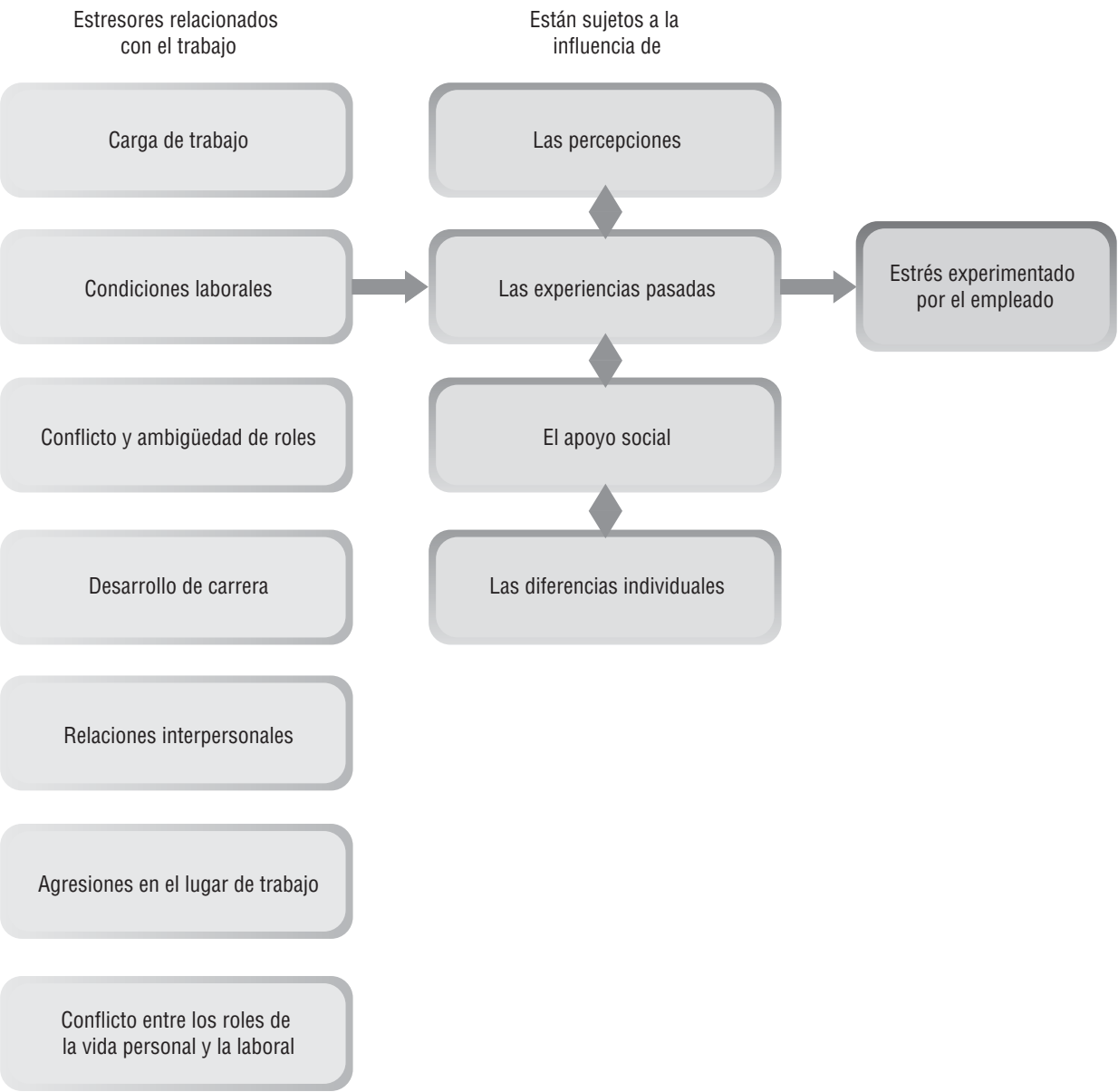
- 3.** Identificar las fuentes clave de estresores relacionados con el trabajo.

relacionadas con el trabajo y poderlas diagnosticar. Identifica también siete de los principales estresores en el lugar de trabajo. Este marco de referencia demuestra que los factores internos individuales influyen en la forma en que los empleados experimentan estos estresores.

Carga de trabajo. Para algunos empleados, el hecho de tener mucho trabajo asignado y no contar con suficiente tiempo o recursos para hacerlo es un elemento estresante importante. La **sobrecarga del rol** se presenta cuando las exigencias del puesto exceden la capacidad del gerente o el empleado para cumplirlas todas de forma adecuada. Algunos empleados pueden estar en una condición permanente de sobrecarga del rol. Para Tracy Daw de Intel, la sobrecarga del rol era una fuente importante de estrés y un contribuyente a su colapso. Por lo general las encuestas identifican la sobrecarga de trabajo o “tener que trabajar demasiado”, como una importante fuente de estrés.¹⁶

FIGURA 7.2

Fuentes de estresores relacionados con el trabajo y estrés experimentado



El tener muy poco trabajo también puede provocar estrés. ¿Alguna vez ha tenido un empleo donde hay tan poco quehacer que la jornada de trabajo le parecía interminable? En tal caso entenderá por qué muchas personas encuentran que tener muy poco trabajo les produce estrés. Los gerentes a veces son culpables de tratar de hacer el trabajo de sus subordinados, o de *microadministrar*, cuando sus empleos no les resultan suficientemente desafiantes. La microadministración quizá disminuya el estrés del gerente ocasionado por el aburrimiento, pero es muy probable que aumente el estrés de los subordinados porque el superior los vigilará constantemente o criticará las decisiones que tomen.

Condiciones laborales. Las malas condiciones laborales representan otro conjunto de elementos estresantes. Las temperaturas extremas, el ruido en demasía y el exceso o la falta de iluminación, la radiación y la contaminación del aire son sólo algunos ejemplos de condiciones laborales que pueden provocar estrés en los empleados. La exigencia de viajar mucho o de trasladarse largas distancias para llegar al trabajo son otros aspectos que los empleados pudieran encontrar estresantes. Las malas condiciones laborales, el exceso de viajes y las jornadas de trabajo prolongadas se suman para aumentar el estrés y disminuir el desempeño. Recuerde que Tracy Daw trabajaba semanas de entre 50 y 60 horas antes de su colapso y tenía tres gerentes distintos que no le brindaban apoyo; todo esto contribuía a sus malas condiciones laborales. Al mismo tiempo, Daw tenía responsabilidades significativas familiares y como madre.

Además, si bien la tecnología de punta ha significado un gran beneficio para la sociedad en general y para muchos individuos en particular, también ha generado condiciones laborales que producen gran estrés. Muchos empleados reciben enormes cantidades de mensajes de correo electrónico, mensajes de texto, llamadas telefónicas y mensajes de correo de voz. Una serie de trabajos asistidos por la tecnología tienen flexibilidad máxima, pero también estrés máximo. Con frecuencia resulta fácil realizar un trabajo en cualquier momento, en cualquier lugar.¹⁷ En el caso de algunos empleados esto dificulta la posibilidad de trazar las fronteras mentales que separan el trabajo del hogar.

Conflicto y ambigüedad de roles. El **conflicto de roles** se refiere a las distintas expectativas o exigencias impuestas a una persona en el trabajo que llegan a ser excesivas (en el capítulo 12 se analizará con más detalle el conflicto de roles). La **ambigüedad de roles** se presenta cuando un empleado no está seguro de cuáles son las obligaciones y responsabilidades del trabajo asignado. El conflicto y la ambigüedad de roles son fuentes particularmente importantes de estrés laboral. Muchos empleados sufren el conflicto y la ambigüedad de roles, pero las expectativas encontradas y la incertidumbre afectan en particular a los gerentes. Otros aspectos de los roles de los empleados que pueden ser estresantes son el tener la responsabilidad del comportamiento de terceros y la falta de oportunidades para participar en decisiones importantes que afectan su trabajo.¹⁸

Desarrollo de carrera. Los principales estresores que se derivan de la planeación y el desarrollo de carrera incluyen la seguridad en el empleo, las promociones o ascensos, las transferencias y las oportunidades de desarrollo. Un empleado tal vez sienta estrés si es sobrepromovido (no puede avanzar tan rápido como desea) o es sobrepromovido (promoción a un puesto que excede sus competencias individuales). La oleada actual de reorganizaciones y reducciones de personal puede representar una seria amenaza para las carreras y provocar estrés. Por ejemplo, Chrysler anunció en 2007 que planeaba eliminar 13,000 posiciones de obreros y de empleados administrativos (16 por ciento de su planta laboral) para 2009. La reducción de la fuerza de trabajo representa un esfuerzo por ahorrar dinero, ser más eficientes y volver a la rentabilidad.¹⁹ Cuando los puestos, los equipos, los departamentos o las organizaciones completas son reestructuradas, los empleados a menudo tienen infinidad de preocupaciones relacionadas con su carrera. ¿Podré tener un desempeño competente en la nueva situación? ¿Podré avanzar? ¿Mi nuevo empleo está seguro? Por lo general los empleados encuentran que estas preocupaciones producen mucho estrés. En Chrysler, los empleados que no sean despedidos enfrentarán el estrés de la separación de Chrysler de DaimlerChrysler y lo que eso significa para sus carreras.

Relaciones interpersonales. Los equipos y los grupos tienen un enorme efecto en el comportamiento de los empleados (en el capítulo 11 se estudiará esta dinámica). Las buenas relaciones en el trabajo y las interacciones con compañeros, subordinados y superiores son aspectos cruciales de la vida en la organización y ayudan a los empleados a alcanzar las metas personales y las organizacionales. Cuando las relaciones son malas, éstas se pueden convertir en fuentes de

estrés. En una encuesta nacional reciente, 90 por ciento de los encuestados dijo que había experimentado incivilidad en el trabajo. De ellos, 50 por ciento dijo que había perdido tiempo de trabajo en preocuparse por el incidente y 50 por ciento contemplaba cambiar de trabajo para evitar que volviera a suceder.²⁰ La **incivilidad** implica ser brusco con otros y la falta de consideración de los empleados por los demás. Incluye la violación de las normas del lugar de trabajo respecto al respeto recíproco.²¹ Considere estos dos informes anónimos de empleados que hablan de la incivilidad en el lugar de trabajo y de lo mal que se sienten:

- *Empleada*: “Durante una presentación a todos los gerentes y vicepresidentes internacionales de la empresa, el presidente de la división se puso de pie y gritó: ‘A nadie le interesa lo que está diciendo’. Su comentario me puso tan nerviosa y me alteró tanto que casi no pude proseguir. Llevaba muchos años en la empresa y era de esperar que tan sólo por eso mereciera un poco de respeto”.
- *Empleado*: “Estaba preparando un ciclo de la nómina de diciembre y anoté ‘12’ (del mes del calendario), cuando debí anotar ‘6’ (el mes del ejercicio fiscal). El ciclo, por tanto, se iba a la basura. El contador me insultó delante del nuevo jefe que estaba ahí sentado, justo a mi lado. Fue muy humillante e injusto. Era mi primera nómina en esa empresa, yo era nuevo y fue un error sin mala intención”.²²

Un alto grado de comportamiento político o de “política de oficina” también puede generar estrés para los gerentes y los empleados. La naturaleza de las relaciones con otros influye en la respuesta que presentan los empleados ante otros estresores. Es decir, las relaciones interpersonales pueden ser fuente de estrés o de apoyo social que ayuda a los empleados a lidiar con los estresores.

Una fuente de estrés recientemente descubierta para la carrera personal se relaciona con el deseo de hacer lo correcto y ético a la luz de la resistencia de la alta gerencia o su indiferencia hacia un comportamiento ético. La Sociedad de Recursos Humanos invitó a sus miembros a hablar de los dilemas éticos que hubieran encontrado en sus lugares de trabajo. Para proteger la privacidad de los encuestados, *HRMagazine* utilizó nombres ficticios y omitió datos específicos de la empresa al informar de una muestra de las historias compartidas por los miembros. Compartimos la historia de Bruce en este recuadro de Competencia ética. ¿Hubiera hecho usted lo mismo que Bruce al manejar los dilemas éticos de querer hacer lo correcto, cuidar de su familia y preservar sus opciones profesionales?²³

COMPETENCIA ÉTICA

LOS DILEMAS ESTRESANTES DE BRUCE

Cuando Bruce fue reclutado como director de recursos humanos con su anterior empleador, al principio estaba emocionado. El puesto ofrecía un significativo incremento de sueldo, una asignación para automóvil, un muy generoso plan de bonos y la posibilidad de una futura promoción, algo que no tenía en su empresa anterior.

Sin embargo, tenía una inquietud: había oído rumores de que esta empresa grande del medio oeste contrataba migrantes indocumentados. Cuando Bruce preguntó acerca de estos rumores, su entrevistador admitió que había habido un problema en el pasado. El entrevistador le aseguró a Bruce que “habían aclarado esa situación y que eso no debía preocuparle”.

Sin embargo, al poco tiempo de haber empezado en su nuevo empleo, Bruce recibió un desconcertante informe del nuevo proveedor del plan de retiro 401(k) de la empresa. Varios números de seguridad social no concordaban con

los nombres de los empleados que les habían proporcionado. Bruce comenzó una investigación, pero su jefe rápidamente le ordenó detenerse. Le explicó que no podían permitirse despedir a esos empleados, “porque sufrirían una escasez de mano de obra”. Cuando Bruce expresó su preocupación acerca de esta violación deliberada de las leyes federales de migración, la alta gerencia de la empresa no mostró ninguna preocupación. Bruce afirma: “Su justificación era que el Servicio de Migración y Naturalización tenía pescados más grandes que freír. Si los atrapaban, la multa sería un gasto de negocios aceptable, ya que la empresa tenía utilidades más altas”.

“Yo sabía”, dice Bruce, “que si la empresa se metía en problemas, el asunto se detendría en mi escritorio”. También sabía que los dueños de su empresa no eran “el tipo de personas que uno quiere de enemigos”. Creía que había un peligro real de represalias contra él si persistía en cuestionar sus ac-

tividades ilegales. Lo que es más, la empresa de Bruce era de propiedad privada y pertenecía a una familia muy poderosa e influyente en su comunidad. Así, las probabilidades de que sus excesos fueran “plasmados por toda la primera plana del periódico” eran escasas, dice.

Bruce optó por tomar una posición en una nueva empresa, con una reducción de sueldo de 15,000 dólares. También cedió un bono grande de entre 25,000 y 35,000 dólares que estaba programado para el final del año. Comenta: “la pérdida de 15,000 dólares en ingreso anual ha sido muy difícil. Trato de sacar adelante una familia y ayudar a los chicos a que

vayan a la universidad” (dos de sus cinco hijos están ahora en la universidad). Sin embargo, dice, tomaría la misma decisión otra vez. Él y su esposa piensan que es su responsabilidad “establecer ejemplos de un comportamiento apropiado” para sus hijos.

También, profesionalmente, Bruce cree que “RH se mantiene a un estándar más alto” porque tiene conocimiento de tanta información confidencial. “Simplemente no podía haber vivido en paz, si lo sabía y no tomaba ninguna acción.” ¿Considera que la acción que tomó Bruce fue la adecuada? Explique.

Agresión en el lugar de trabajo. Las agresiones en el lugar de trabajo son una fuente inquietante de estresores. En la parte final de este capítulo se explican cuatro de estos tipos de agresiones: el bullying, el acoso sexual, la violencia en el lugar de trabajo y la agresión contra la organización.

Conflicto entre los roles de vida familiar y laboral. Una persona tiene varios roles en la vida (por ejemplo empleado, miembro de una familia, entrenador de liga infantil y voluntario de la iglesia, por sólo nombrar algunos), pero sólo uno suele estar asociado con el trabajo (aun cuando algunas personas pueden tener más de un empleo al mismo tiempo).²⁴ Estos roles pueden imponer exigencias que interfieren entre sí y se convierten en fuentes de estrés. Es más, el trabajo por lo general sólo satisface algunas necesidades y lleva a lograr algunas metas de las personas. Recuerde el caso de Aprender de la experiencia en el que Tracy Daw expresó presiones en conflicto y estrés por las demandas de tres gerentes distintos y sus roles como madre y esposa.

Otras metas y necesidades tal vez entren en conflicto con las metas de la carrera y presenten una fuente adicional de estrés. Por ejemplo, el deseo personal de los empleados de pasar tiempo con sus familias y tener más tiempo libre podría entrar en conflicto con las horas extra que deben trabajar para avanzar en sus carreras. El gran número de parejas con carreras duales y con hijos ha llevado a que los conflictos entre los roles laborales y familiares se conviertan en un tema central. Por ejemplo, cuando los niños están enfermos, ¿quién toma la responsabilidad primaria de llevarlos al médico y quedarse en casa con ellos?

Estresores de vida

La diferencia entre los estresores laborales y los que son ajenos al trabajo no está muy clara, aunque para muchos empleados una fuente importante de estrés son las presiones entre las exigencias de su vida laboral y las de su vida familiar.²⁵ Como se ilustra en la figura 7.3, tanto las presiones del trabajo como las de la familia pueden contribuir al estrés laboral y al familiar, porque las presiones en un área disminuyen la capacidad de la persona para lidiar con las presiones en la otra. Estas presiones incompatibles desatan el estrés y éste, a su vez, lleva a conflictos en la vida laboral y en la familiar, los cuales pueden dar como resultado la insatisfacción, la frustración y la depresión.

Los **estresores de vida** se refieren a las tensiones, las ansiedades y los conflictos que se derivan de las presiones y exigencias que están presentes en la vida de las personas. Éstas deben lidiar con distintos estresores de vida y los manejan de diferentes maneras con base en su personalidad, edad, género, experiencia y otras características. Sin embargo, los estresores de vida que afectan a casi todos son los ocasionados por cambios importantes: el divorcio, el matrimonio, la muerte de un miembro de la familia, etc. Las personas tienen una capacidad limitada para responder a los estresores. Un cambio muy grande y demasiado rápido agota la capacidad del cuerpo para responder, lo que tiene consecuencias negativas para la salud física y mental de la persona.

En la tabla 7.3 se presenta una diversidad de hechos estresantes que los estudiantes universitarios pueden afrontar. Estos hechos están calificados con base en una escala de 100 puntos,²⁶ en la cual 1 indica el hecho menos estresante y 100 el más estresante. Los hechos calificados

FIGURA 7.3 La ruta de las presiones, el estrés y el conflicto entre vida laboral y familiar



como “altos niveles de estrés” podrían recibir entre 71 y 100 puntos, lo que dependerá de las circunstancias específicas del estudiante que es evaluado. Los “niveles moderados de estrés” podrían tener una calificación de entre 31 y 70 puntos y los “niveles bajos de estrés” de entre 1 y 30 puntos. En el transcurso de un año, si un estudiante afronta hechos que suman un total de 150 puntos o más, las probabilidades de que éste se enferme como consecuencia de un estrés excesivo son 50-50.

Recuerde que el estrés es la forma en que el cuerpo responde por lo general a una exigencia que se le impone. Observe que la lista de hechos estresantes de la tabla 7.3 contiene algunos que son desagradables, como reprobado un curso, y otros agradables, como encontrar un nuevo amor. Esta naturaleza dual de los estresores de vida demuestra que implican tanto experiencias negativas como positivas. Por ejemplo, las vacaciones y los días feriados de hecho

Tabla 7.3 Hechos que producen estrés en los estudiantes universitarios

HECHOS CON UN ALTO NIVEL DE ESTRÉS	HECHOS CON UN NIVEL RELATIVAMENTE BAJO DE ESTRÉS
• Muerte de un padre • Muerte del cónyuge • Divorcio • Reprobar • Embarazo no deseado	• Cambio de hábitos alimenticios • Cambio de hábitos de sueño • Cambio de actividades sociales • Conflicto con el profesor • Calificaciones más bajas de lo esperado
HECHOS CON UN NIVEL MODERADO DE ESTRÉS	
• Prueba académica • Cambio de carrera • Muerte de un amigo cercano • Reprobar un curso importante • Encontrar un nuevo amor	• Perder el apoyo financiero • Lesión mayor o enfermedad • Divorcio de los padres • Discusión seria con la pareja • Logros sobresalientes

Fuente: Adaptado de Baron, R. A. y Byrne, D., *Social Psychology: Understanding Human Interaction*, 6a. ed., Allyn & Bacon, Boston, 1991, p. 573.

pueden producir bastante estrés en algunas personas, pero pueden ser muy relajantes y refrescantes para otras. Además, no es correcto pensar que los hechos desagradables de la vida sólo tienen efectos negativos. Las personas a menudo experimentan hechos desagradables y pueden manejarlos y crecer con ellos, como lo hizo Stuart Krohn como resultado de que su novia lo dejara y la lesión casi mortal de su compañero de equipo. Desde luego, las personas por lo general disfrutan de los efectos positivos y la estimulación de los hechos agradables, como los logros importantes, las vacaciones o la llegada de un nuevo miembro a la familia.

EFFECTOS DEL ESTRÉS

Los altos niveles de estrés tienen efectos positivos y negativos. Nuestro interés en los altos niveles de estrés se enfoca en los efectos negativos, porque éstos no sólo tienen repercusiones probables en la efectividad individual y organizacional, sino también en la salud personal.

Los efectos probables que los altos niveles de estrés laboral se presentan en tres áreas principales: el fisiológico, el emocional y el conductual.²⁷ Algunos ejemplos de los efectos de un grave malestar en estas áreas son:

- Los efectos fisiológicos del estrés incluyen presión arterial alta, ritmo cardíaco acelerado, sudoración, ataques de calor y frío, dificultad para respirar, tensión muscular, trastornos gastrointestinales y ataques de pánico.
- Los efectos emocionales del estrés incluyen ira, ansiedad, depresión, baja autoestima, mal funcionamiento intelectual (inclusive incapacidad para concentrarse y tomar decisiones), nerviosismo, irritabilidad, resentimiento de la supervisión e insatisfacción laboral.
- Los efectos conductuales del estrés incluyen mal desempeño, ausentismo, altos índices de accidentes, de rotación, consumo excesivo de alcohol y drogas, comportamiento impulsivo y dificultad para comunicarse.

Estos efectos del estrés laboral tienen implicaciones importantes para el comportamiento y la efectividad de la organización. En seguida se analizarán algunos de estos efectos en términos de salud, desempeño y *burnout* laboral.

Efectos en la salud

Los problemas de salud que por lo general se asocian con el estrés incluyen dolor de espalda, jaquecas, problemas estomacales e intestinales, infecciones de vías respiratorias altas y distintos problemas mentales. Aunque es difícil determinar con precisión el papel que desempeña el estrés en casos individuales, al parecer algunas enfermedades están relacionadas con él.²⁸

Las enfermedades relacionadas con el estrés imponen una enorme carga en las personas y las organizaciones. Los costos para las personas parecen más evidentes que los costos para las organizaciones. Éste fue el caso de Tracy Daw, que experimentó un colapso nervioso debido a las exigencias de trabajo excesivas en Intel UK. Analicemos algunos de los costos organizacionales asociados con las enfermedades relacionadas con el estrés. En primer lugar, algunos de los costos para los empleadores son primas más altas de seguros médicos, así como días laborables perdidos a causa de enfermedades graves (por ejemplo úlceras) y menos graves (por ejemplo jaquecas). Se ha estimado que cada empleado que padece una enfermedad relacionada con el estrés falta al trabajo un promedio de 16 días al año. Además, se estima que los costos de cuidados médicos son 50 por ciento más altos para los empleados que reportan mayores niveles de estrés.²⁹ En segundo lugar, más de tres cuartas partes de los accidentes industriales son ocasionados por la incapacidad del trabajador para afrontar los problemas emocionales acentuados por el estrés. En tercer lugar, los problemas legales para los empleadores van en aumento, como fue para los gerentes de Intel UK cuando fracasaron en abordar el estrés intenso experimentado por Tracy Daw. Como podrá recordar del caso inicial, a Intel UK se le ordenó pagar a Tracy Daw cerca de 225,000 dólares. El número de reclamaciones de compensaciones a trabajadores relacionados con el estrés va en aumento. La relación entre los niveles de estrés en el lugar de trabajo y las reclamaciones de compensaciones a los trabajadores está clara. Cuando los empleados experimentan niveles más altos de estrés, aumenta el número de reclamaciones de compensaciones a los trabajadores. Algunos estudios han revelado que existen patrones similares en muchas industrias.³⁰

Objetivo de aprendizaje

- 4.** Expresar los posibles efectos del estrés severo en la salud, el desempeño y el burnout laboral.

El **trastorno de estrés postraumático** es un trastorno psicológico producido, por ejemplo, por una experiencia horrenda en combate durante la guerra, actos de violencia y terrorismo, etc.³¹ Los tribunales ahora reconocen el trastorno de estrés postraumático como una condición que podría justificar una demanda por daños y perjuicios contra un empleador. Las demandas de los empleados por padecer este trastorno como resultado de acoso sexual, violencia y otras circunstancias traumáticas en el lugar de trabajo han tenido éxito. Los casos que implican demandas judiciales por trastorno de estrés postraumático en el lugar de trabajo han dado por resultado sentencias que han llevado a pagos por muchos millones de dólares.

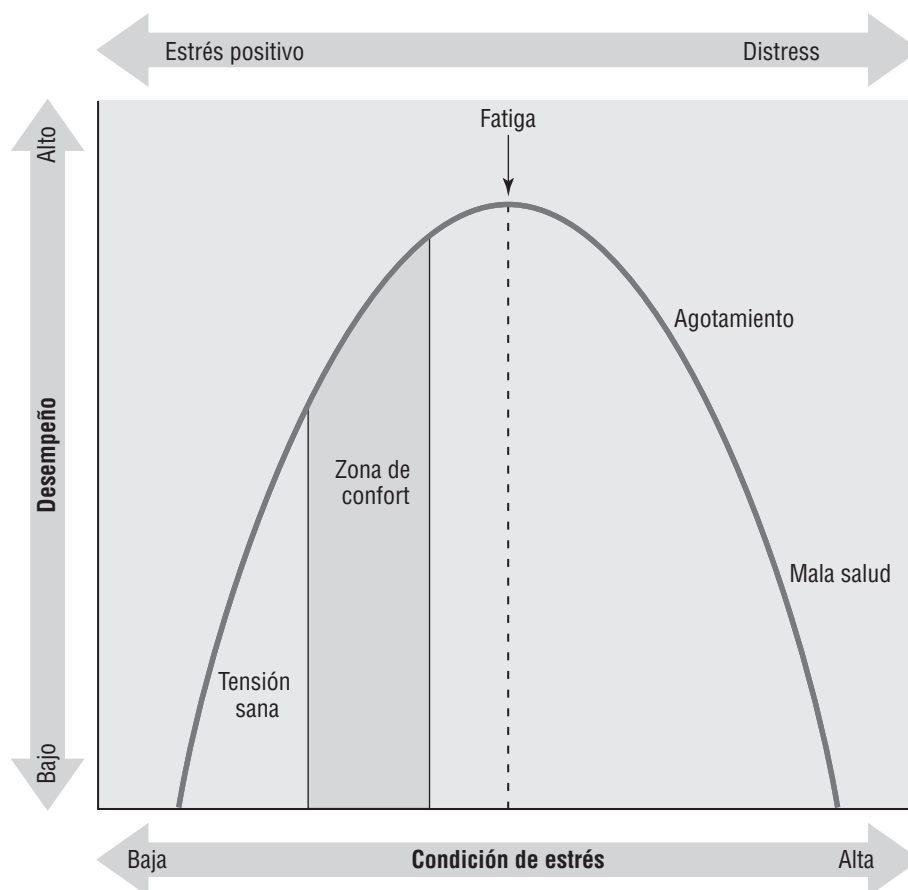
Efectos en el desempeño

Los efectos positivos y negativos del estrés son más evidentes en la relación entre el estrés y el desempeño. En la figura 7.4 se describe la relación general entre el estrés y el desempeño en forma de arco. En los niveles bajos de estrés, los empleados tal vez no estén lo bastante atentos, desafiados o involucrados como para producir su mejor desempeño. Como indica la curva, el incremento de la cantidad de estrés puede mejorar el desempeño, pero sólo hasta cierto punto. Es probable que exista un nivel óptimo de estrés para casi todas las tareas. Después de ese punto el desempeño se empieza a deteriorar.³² Con niveles excesivos de estrés los empleados se sienten demasiado agitados, alterados o amenazados como para desempeñarse bien.

Los gerentes a menudo quieren conocer cuáles son sus puntos óptimos de estrés y los de sus subordinados. Sin embargo, esta información es difícil de determinar. Por ejemplo, un empleado tal vez falte con frecuencia al trabajo, porque se aburre (muy poco estrés) o porque tiene exceso de trabajo (demasiado estrés). La curva que se muestra en la figura 7.4 cambia

FIGURA 7.4

Relación típica entre el desempeño y la condición del estrés



según la situación; es decir, varía para distintas personas y tareas. En el caso de una tarea particular, una cantidad de estrés que para un empleado podría ser muy poca, podría ser la exacta para otro. De igual manera, la cantidad óptima de estrés para un individuo específico en relación con una tarea podría ser demasiada o muy poca para que esa persona tenga un desempeño eficaz en otras tareas.

Por cuestiones prácticas, los gerentes se deberían preocupar más por la presencia de un estrés excesivo que por encontrar la manera de aumentarlo. Siempre es importante motivar a las personas para que tengan un mejor desempeño, pero no es conveniente tratar de hacerlo con el aumento del nivel de estrés. Estudios de la relación entre el estrés y el desempeño en las organizaciones con frecuencia muestran una marcada asociación negativa entre la cantidad de estrés en un equipo o departamento y su desempeño general. Es decir, cuanto mayor sea el estrés que experimentan los empleados, tanto menor será su productividad. Esta relación negativa indica que estos ambientes de trabajo operan del lado derecho (estrés excesivo) de la curva que aparece en la figura 7.4. Los gerentes y los empleados que están en estas situaciones deben encontrar la manera de reducir la cantidad y la magnitud de los estresores.

Efecto del burnout laboral

El término **burnout laboral** se refiere a los efectos negativos de las condiciones de trabajo en las cuales los estresores son inevitables y parecen no estar disponibles fuentes de satisfacción laboral y un alivio del estrés. Algunos indicadores comunes del *burnout* incluyen:

- un estado de agotamiento emocional, que incluye fatiga crónica, cansancio y una sensación de estar mermado físicamente.
- una despersonalización de los individuos, incluido el cinismo, el pesimismo e irritabilidad hacia los demás; y
- un sentimiento de pocos logros personales, incluida la pérdida de interés y motivación para desempeñarse, incapacidad para concentrarse y volverse olvidadizo.³³

La **despersonalización** se refiere al hecho de tratar a las personas como si fueran objetos. Por ejemplo, al referirse a “la rodilla rota en la habitación 306”, en lugar de utilizar el nombre del paciente, una enfermera puede evitar asociarse con el paciente como persona, lo que le permite verlo y tratarlo tal como establecen las reglas y los procedimientos.



Los indicadores comunes del burnout incluyen un agotamiento emocional, fatiga crónica, cansancio y una sensación de estar mermado físicamente.

La mayor parte de las investigaciones sobre el burnout laboral se ha centrado en el sector de la economía de los servicios humanos, en ocasiones llamado el de las “profesiones de asistencia”. Se piensa que el burnout está más generalizado en ocupaciones que se caracterizan

por tener un contacto directo continuo con personas que necesitan ayuda. Las personas que tienen contactos interpersonales con mucha frecuencia y de gran intensidad tienen más probabilidad de sufrir burnout. Este nivel de contacto interpersonal puede llevar al agotamiento emocional, el cual es un componente central del burnout laboral.³⁴ Algunas de las personas que podrían ser más vulnerables a este fenómeno son los trabajadores sociales, enfermeras, oficiales de policía y los profesores. El burnout también puede afectar a los gerentes o dueños de tiendas que están sometidos a la creciente presión de reducir los costos, incrementar las utilidades y mejorar el servicio al cliente.

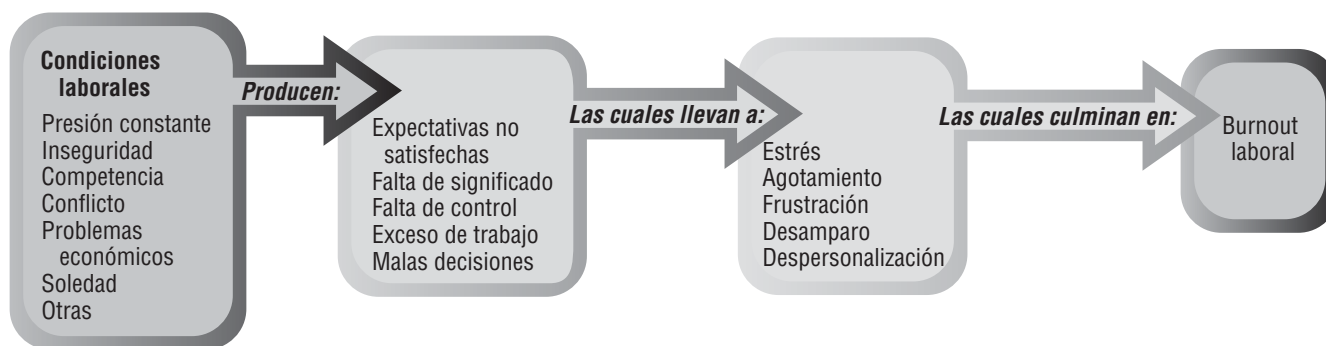
Al parecer las personas que experimentan el burnout laboral tienen algunas características en común, tres de las cuales, en particular, están asociadas con una alta probabilidad de sufrirlo:

- experimentan una gran cantidad de estrés derivada de estresores relacionados con el puesto.
- tienden a ser idealistas y a estar automotivadas para obtener logros.
- persiguen metas inalcanzables.³⁵

Por lo tanto, el síndrome del burnout es una combinación de ciertos atributos individuales y su situación laboral. Las personas que lo padecen, con frecuencia tienen expectativas poco realistas sobre su trabajo y su capacidad para alcanzar las metas deseadas, dada la naturaleza de la situación en la que se encuentran. El burnout laboral no es algo que se presenta de un día para otro. Por lo general el proceso implica mucho tiempo. En la figura 7.5 se ilustra la ruta que lleva al burnout laboral. Una o varias de las condiciones laborales que aparecen en la lista, sumadas a las expectativas o ambiciones poco realistas del individuo, con el transcurso del tiempo pueden llevar a un estado de total agotamiento físico, mental y emocional. En condiciones de burnout, el individuo deja de ser capaz de lidiar con las exigencias del trabajo y su voluntad para tratar de hacerlo disminuye de forma drástica.

FIGURA 7.5

La ruta al burnout laboral

**Objetivo de aprendizaje**

- 5.** Aplicar los lineamientos individuales y organizacionales para manejar el estrés en el lugar de trabajo.

MANEJO DEL ESTRÉS

Las prácticas individuales y organizacionales que ayudan a los gerentes y a los empleados a lidiar con el estrés han adquirido más popularidad a medida que se ha reconocido que se trata de un problema muy extendido. Las personas y las organizaciones tienen a su alcance una serie de iniciativas para manejar el estrés y reducir sus efectos perjudiciales. El **manejo del estrés** se refiere a toda iniciativa que lo reduce, porque ayuda a que las personas entiendan cómo reaccionan ante el estrés, reconozcan los estresores y utilicen técnicas para lidiar con él y reducir al mínimo sus efectos negativos.³⁶

Lineamientos individuales

El manejo del estrés por parte de los individuos incluye actividades y conductas diseñadas para 1) eliminar o controlar las fuentes de estrés y 2) hacer que la persona tenga más resistencia al

estrés o lo maneje mejor. El primer paso para que un individuo maneje el estrés implica reconocer cuáles son los estresores que afectan su vida. A continuación el individuo debe decidir cómo los atacará. Las metas y los valores personales, sumados a las habilidades prácticas para manejar el estrés, ayudan a los individuos a lidiar con los estresores y a disminuir las reacciones negativas a ellos.

Algunos de los lineamientos para manejar el estrés por parte de un individuo son los siguientes:

- Planear con anticipación y practicar una buena administración del tiempo. Enmarcar sus aspiraciones (por ejemplo, obtener un empleo) como cosas que en realidad le gustaría lograr, más que en términos absolutos (por ejemplo, *absolutamente necesito* obtener un empleo ahora).
- Hacer bastante ejercicio, seguir una dieta balanceada, descansar lo necesario y, en general, cuidarse.
- Ver las dificultades que encuentra como oportunidades de aprender y desafíos que dominar, en lugar de como problemas que se deben resolver o como dificultades que superar.
- Reconocer y minimizar la tendencia a ser perfeccionista.
- Concentrarse en equilibrar la vida laboral y la personal. Siempre destinar algo de tiempo para la diversión.
- Aprender técnicas de relajación y mantener sentido del humor.
- Comunicarse con aquellos que puedan brindar apoyo social y emprender acciones para reducir los estresores.³⁷

Un individuo puede utilizar técnicas de relajación durante su jornada de trabajo para lidiar con las exigencias de su puesto. Por ejemplo, una “respuesta de relajación” común ante el estrés consiste en 1) colocarse en una posición cómoda, 2) cerrar los ojos, 3) relajar los músculos, 4) adquirir conciencia de la respiración, 5) adoptar una actitud pasiva ante los pensamientos que surgen y 6) permanecer así durante un plazo determinado (por ejemplo 20 minutos).³⁸

Dentro del entorno laboral, la aplicación del conocimiento, habilidades y capacidades de la competencia para la comunicación es vital para manejar el estrés. Considere las aportaciones de Steve Widom, uno de los fundadores y director de tecnología en Chordial Solutions. Esta empresa proporciona a las empresas software y servicios de negocios. Se ubica en Carrollton, Texas, cerca de Dallas. En los puestos de tecnología de información (TI) Widom afirma que el estrés es más manejable cuando aprendes a esperar una llamada ocasional a las 2 a.m. acerca de un sistema que se ha caído. Bromea: “Si los sistemas fueran perfectos, nos aburriríamos. Cuando ingresamos a TI, sabemos en qué estamos incursionando”. Como TI se basa en proyectos, Widom enfatiza que el estrés viene en olas y que el manejo inteligente del mismo incluye montarlas con habilidad. Cuando llegan esos momentos, él trabaja tan fuerte como esos empleados que le reportan. Widom afirma: “Cuando todos trabajan durante la noche, estoy ahí con ellos. Mi regla de sentido común es, por cada noche completa que trabajas, necesitas dos días de tiempo de compensación”.³⁹

Lineamientos organizacionales

Como se sugiere en la figura 7.6, los programas organizacionales para el manejo del estrés suelen estar diseñados para disminuir sus efectos dañinos (la angustia) de una o varias de estas maneras: 1) identificar y disminuir o eliminar los estresores laborales, 2) ayudar a los empleados a cambiar la forma de percibir los estresores y el estrés que experimentan y 3) ayudar a los empleados a lidiar de forma más eficaz con los resultados del estrés.

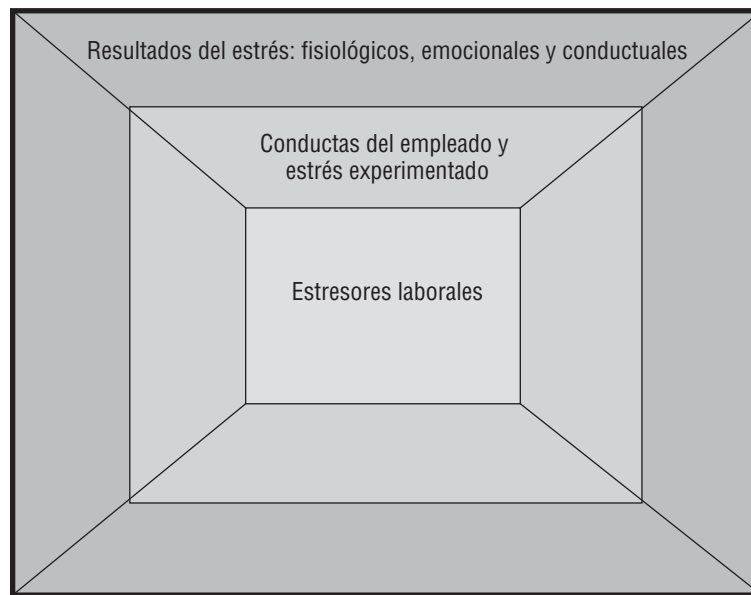
Reducir los estresores laborales. Algunas de las prácticas que buscan eliminar o modificar los estresores laborales incluyen:

- mejorar el entorno físico del trabajo.
- rediseñar el puesto.
- cambiar las cargas de trabajo y las fechas límite.
- cambiar las jornadas de trabajo, ofrecer horarios más flexibles y periodos sabáticos.
- ofrecer un grado mayor de participación a los empleados, en particular cuando se planean cambios que les afectan.

Las mejoras en la claridad y el análisis de los roles pueden ser muy útiles para eliminar o reducir la ambigüedad y el conflicto de roles, dos de las principales fuentes de estrés. Cuando

FIGURA 7.6

Metas de programas organizacionales para el manejo del estrés



los gerentes diagnostiquen los estresores en el lugar de trabajo, deben tener especial conciencia de que la incertidumbre y la percepción de falta de control agudizan el estrés. El estrés más intenso se presenta cuando los puestos tienen muchos estresores y ofrecen escasa posibilidad de control, como se percibió que era la situación de Tracy Daw en Intel UK. Por tanto, la participación de los empleados en los cambios organizacionales que les afectarán, el rediseño del puesto que reduce la incertidumbre e incrementa el control del ritmo del trabajo y una mayor claridad y conocimientos de los roles ayudarán a disminuir el estrés laboral. Una forma importante de proporcionar a los empleados mayor control y menos estrés es permitirles que tengan mayor control de su tiempo.

Larry Sanders es presidente y director general de Columbus Regional Healthcare System, con oficinas centrales en Columbus, Georgia. Ha recibido diversos reconocimientos por su liderazgo en cuidados médicos y organizaciones cívicas. Sanders reconoce la importancia de dar a los empleados un control apropiado sobre su trabajo y la necesidad de tener una buena comunicación para manejar con efectividad el estrés, tanto el propio como el de sus subordinados. Sanders comenta:

Mi estilo de administración es incluyente, abierto y honesto. Delego y luego espero que las personas a quienes dejé a cargo utilicen sus recursos y capacidades para cumplir con la responsabilidad. Nunca he tenido microadministración y no microadministro. A mí se me permitió utilizar un rango completo de mis capacidades para cumplir con las tareas y espero que aquellos que trabajan conmigo y a mi alrededor hagan lo mismo. La microadministración mata la moral de una organización más rápido que ninguna otra cosa.⁴⁰

Modificar conductas. Los programas dirigidos a las conductas y las experiencias de estrés incluyen:

- formación de equipos,
- counseling de carrera y otros programas de ayuda para los empleados,
- talleres sobre administración del tiempo,
- talleres sobre burnout laboral para ayudar a los empleados a entender su origen y síntomas y
- capacitación en técnicas de relajación.

El hecho de dividir los programas de manejo del estrés en estas categorías no significa que no estén relacionadas. Además, estos programas se podrían traslapar en términos de sus efectos en las tres áreas meta que antes se mencionaron. Por ejemplo, un taller que aborda el tema de los problemas de las funciones podría aclarar las descripciones y las obligaciones de un puesto, con lo cual reduciría la magnitud del estrés que podrían producir estos elementos. Al mismo tiempo, con mayor conocimiento e información de los roles y los problemas de los mismos, los empleados podrían tener más capacidad para lidiar de forma efectiva con esta fuente de estrés. De igual manera, el counseling podría disminuir las preocupaciones en torno a la carrera como fuente de estrés, al tiempo que mejoran la capacidad de los empleados para lidiar con los problemas de su carrera.

Creación de programas de bienestar. Un método general que permite mejorar la capacidad de los individuos para lidiar con el estrés sería un **programa de bienestar**; es decir, *una iniciativa para administrar la salud que incorpora elementos de la prevención de enfermedades, los servicios médicos, los cuidados personales y el fomento de la salud.*⁴¹ El Wellness Council of America (WELCOA) es una organización sin fines de lucro con sede en Omaha, Nebraska, que tiene como objetivo fomentar estilos de vida más sanos. Su enfoque principal es crear los llamados *Well Workplaces*; es decir, organizaciones dedicadas a cuidar la salud de sus empleados. El consejo proporciona a las organizaciones planes para crear programas con los que pueden ayudar a los empleados a elegir mejores estilos de vida que pueden tener un efecto positivo en las utilidades de la organización. Al día de hoy, más de 600 organizaciones han recibido el Well Workplace Award. Las cosas que impulsan a WELCOA y otros programas de bienestar, entre otras, son el constante incremento de los costos de los servicios médicos

PERSPECTIVA DEL LÍDER

No cabe duda que buscar el bienestar en el lugar de trabajo vale la pena. La única pregunta es si se debe hacer hoy o mañana. Si la persona persiste en decir que lo hará mañana, jamás lo hará. Tiene que hacerlo hoy.

Warren Buffett, presidente de Berkshire Hathaway



Muchos programas de bienestar se enfocan en prevenir las principales causas de enfermedades entre los empleados, incluidos los estilos de vida sedentarios y los malos hábitos de nutrición.

que pagan empleadores y empleados. Las principales causas de enfermedad con frecuencia se pueden prevenir. El consumo de tabaco, alcohol y drogas, el estilo de vida sedentario, los malos hábitos alimenticios, la cantidad excesiva e innecesaria de estresores en el lugar de trabajo y la escasa capacidad de los empleados para lidiar con el estrés son algunos ejemplos de metas de los programas de bienestar.⁴² El alcance y las características de dichos programas varían de forma notable de una organización a otra.

En el siguiente recuadro de Competencia para el cambio se presenta un resumen general del programa de bienestar de Cianbro, mismo que ha evolucionado con el tiempo.⁴³ Cianbro tiene sus oficinas centrales en Pittsfield, Maine y es un contratista general diversificado que opera en estados a lo largo de la costa estadounidense del Atlántico. Tiene 3,000 empleados a los que se les llama miembros del equipo, la mayoría de los cuales son obreros hombres.

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

PROGRAMA DE BIENESTAR DE CIANBRO

Los costos médicos de Cianbro Corporation se duplicaron entre 1996 y 2002. Las proyecciones eran que para 2012 los costos de cuidados médicos familiares de la empresa serían de 18,000 dólares por empleado. Ese cálculo ha aumentado desde 8,200 dólares en 2002. Rita Bubar, gerente de recursos humanos de la empresa, comenta: “Calculamos que para 2012 pagaríamos 30 millones de dólares al año por costos de seguros médicos y no podíamos permitirnos eso. Pero los empleados aún necesitan tener cobertura”. Cianbro implementó un programa de bienestar para los empleados, a fin de minimizar el impacto de los riesgos médicos modificables en la productividad de la fuerza de trabajo y en la línea de fondo. Aquí tenemos algunas características del programa de estilo de vida sano de la empresa.

- *Participación voluntaria.* Los miembros del equipo y los cónyuges se unen en forma voluntaria al programa de diseño propio de la empresa. Quienes no desean modificar una conducta de riesgo, pagan más por su cobertura médica. Bubar comenta: “Nos reunimos con nuestros miembros de equipo en los lugares de trabajo, así que estos programas se realizan durante la jornada laboral y con un respaldo telefónico. La mayoría de las entrevistas a los cónyuges fueron hechas por teléfono, porque los cónyuges se encuentran diseminados por todas partes”. Sin embargo, ella señala que la efectividad de las reuniones cara a cara es mayor. Por tanto, en 2007 se implementaron, por la tarde o muy temprano, sesiones en diversos sitios para los cónyuges.
- *Evaluación de conductas de riesgo.* Los miembros del equipo, al igual que los cónyuges, completan una evaluación de riesgos médicos con un educador que identifica las conductas controlables de riesgo (por ejemplo, fumar, sobrepeso, presión sanguínea, estilo de vida sedentario, niveles de colesterol y demás).
- *Plan de modificación del comportamiento.* Una vez que la evaluación se termina, los empleados trabajan con el educador de salud de la empresa para desarrollar un plan para reducir y eliminar las conductas de riesgo

controlables con seguimientos continuos. Bubar remarca: “Coordinamos las cosas en el entorno de bienestar total y le recordamos a las personas lo que pueden hacer para ayudar a controlar su salud. Hemos tenido mucho éxito en nuestro programa. Al rastrear nuestra reducción de riesgos, nos complace decir que hemos podido reducir el riesgo en todas las áreas”.

- *Monitorea el progreso del empleado.* Los educadores de la salud capturan la información de la línea de base de cada empleado, dan a los miembros del equipo y su cónyuge un informe, concertan otra cita con ellos y se reúnen varias veces al año para dar seguimiento a dónde se encuentran en el programa. Este programa ha sido extremadamente exitoso. Bubar agrega: “Pero los programas de bienestar necesitan incentivos para ayudar a que funcionen. La gente no hace cosas sólo por mejorar su salud”. Así que Cianbro otorga un descuento de los costos médicos del empleado por unirse al programa. Por una sola persona, el descuento suma un poco más de 600 dólares al año y por una familia, más de 1,600 dólares. Al final de 2001, el primer año del programa, Cianbro tuvo una participación de 77 por ciento y, a 2007, de 86 por ciento.
- *Hace que el bienestar sea práctico.* La empresa distribuye un boletín mensual en los hogares de los empleados, que es educativo, vincula el bienestar con sus programas de prestaciones reales e incluye una tarjeta de recetas sanas. Así que no sólo le dice a las personas que sean sanas y que coman sano, sino que también les da herramientas y consejos para lograrlo. También utiliza su sitio web interno, al que los empleados tienen acceso las 24 horas, para promover actividades de bienestar y también proporciona una línea telefónica de enfermeras las 24 horas del día.
- *Enfatiza el cuidado preventivo.* Para detectar las cosas de manera temprana, mantener sanos a los empleados y bajos los costos médicos, Cianbro también diseñó su plan de cuidados médicos para pagar el cien por ciento de los costos por cuidado preventivo, rayos X, visitas al laboratorio y pruebas de diagnóstico, tanto dentro como fuera de la red.

- **Importancia del bienestar.** Cianbro crea boletines de “Bienestar en el Lugar de Trabajo” y los distribuye a sus proyectos una vez por semana. “Están diseñados para ser leídos o analizados en forma verbal por un voluntario que tenemos. Son breves notas, de 10 minutos, acerca del bienestar, las cuales pueden revisarse con rapidez, al

tiempo que nuestra cuadrilla realiza estiramientos cada mañana, porque ésa es la forma en que iniciamos nuestra jornada de trabajo”. Bubar explicó que hay otras facetas de las iniciativas y acciones de bienestar de Cianbro, siempre en evolución.

Más información acerca de Cianbro en www.cianbro.com.

AGRESIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

Objetivo de aprendizaje

- 6.** Explicar cuatro tipos importantes de agresión en el lugar de trabajo: bullying, acoso sexual, violencia y agresión contra la organización misma.

La **agresión en el lugar de trabajo** incluye una diversidad de conductas que tienen la intención de tener el efecto de dañar a una persona dentro de la organización o directamente relacionada con ella (por ejemplo, cliente, representante de servicio, empleado) o a la organización misma.⁴⁴ El comportamiento agresivo en el lugar de trabajo se puede agrupar en tres categorías generales: 1) expresiones de hostilidad, conductas hostiles, verbales o simbólicas, como aplicar “la ley del hielo”; 2) obstrucciones, conductas cuyo propósito es entorpecer el desempeño de las personas, como negarle a alguien los recursos que necesita, y 3) franca agresión, muchos tipos de ataques, violencia y destrucción de la propiedad.⁴⁵ Estudios recientes del porcentaje general y el número estimado de empleados estadounidenses que experimentan una agresión psicológica y física, muestran que dicha agresión es excesiva. En un estudio, 41 por ciento de los encuestados (que representaban a 47 millones de empleados estadounidenses) reportaron haber experimentado una o más formas de agresión psicológica durante los 12 meses anteriores. Además, 6 por ciento de los encuestados (que representaban a 7 millones de empleados estadounidenses) experimentaron una o más formas de violencia en el lugar de trabajo durante los últimos 12 meses. En otro estudio, casi 45 por ciento de los encuestados reportaron haber trabajado para un gerente arbitrario.⁴⁶

Mecanismos de defensa y agresión

Se ha identificado una diversidad de mecanismos de defensa por los que algunos empleados participan en agresiones en el lugar de trabajo. Algunos de los mecanismos de defensa subyacentes que utilizan las personas para justificar las conductas agresivas son:⁴⁷

- **Prejuicio de una atribución de hostilidad.** *El supuesto implícito de que las personas tienden a ser motivadas por el deseo de perjudicar a otras.* En ocasiones se utiliza este prejuicio para explicar por qué otros se comportan como lo hacen. Las personas que tienen un fuerte motivo para agredir, incluso llegan a ver que los actos amigables de otros tienen su origen en motivos oscuros/hostiles, que tienen el propósito de hacer daño. Este tipo de atribución permite que las personas agresivas racionalicen sus conductas hostiles, al calificarlas como actos en defensa propia, que tienen como fin desviar los ataques físicos o verbales de terceros.
- **Prejuicio de potencia.** *El supuesto implícito de que la persona agresiva piensa que las interacciones con terceros son competencias para establecer el dominio frente a la sumisión.* Este prejuicio racionaliza el uso de la agresión para dominar a otros como una demostración de fuerza, valentía, control y temeridad. La persona piensa que no actuar de forma agresiva es signo de debilidad, miedo o cobardía. Por consiguiente, las personas agresivas consideran que sus conductas son un medio para ganar el respeto de otros y que mostrar debilidad es fomentar que otros poderosos se aprovechen de ellas.
- **Prejuicio de retribución.** *Las personas agresivas piensan que cobrar venganza (o retribución) es más importante que preservar la relación.* Existe una tendencia a ver la venganza como una conducta más racional que la reconciliación. Por ejemplo, la persona considera que la agresión es justificable si ésta restaura el respeto o representa la retribución de algo que fue percibido como un mal. El individuo agresivo considera que tomar represalias es más

razonable que perdonar, que vengarse es más razonable que reconciliarse y que desquitarse es más razonable que mantener la relación. Este prejuicio a menudo está presente cuando las agresiones se justifican diciendo que fueron estimuladas por orgullo herido, baja autoestima y percepción de falta de respeto.

- **Prejuicio de la desacreditación del blanco.** *Las personas agresivas consideran que aquellos a quienes han convertido o quieren convertir en blanco de agresiones son malos, inmorales o no dignos de confianza.* Este tipo de influencia les permite considerar que las personas que han sido blanco de la agresión lo merecían.
- **Prejuicio de descuento social.** *Los individuos agresivos piensan que las costumbres sociales reflejan el libre albedrío y la oportunidad de satisfacer sus necesidades.* Desdeñan los ideales tradicionales y las creencias convencionales y, con frecuencia, son cínicos y critican los eventos sociales. Muestran falta de sensibilidad, de empatía y de respeto por las costumbres sociales. Por consiguiente, las conductas que se desvían de lo aceptado por la sociedad y que tienen la intención de perjudicar a otros, son justificadas con el argumento de que permiten a los individuos agresivos gozar de su libertad de expresión, alejarse de los ciclos de las costumbres sociales y liberarse de las relaciones sociales. Éstos y otros mecanismos subyacentes para racionalizar la agresividad pueden ser vistos como incidentes de acoso sexual y violencia en el lugar de trabajo.

En la parte restante de esta sección se presentan las características centrales de cuatro tipos principales de agresiones en el lugar de trabajo: bullying, acoso sexual, violencia y agresión contra la organización. Como se sugiere en la figura 7.7 estos tipos de agresiones en el lugar de trabajo en ocasiones están relacionadas o se traslapan. Por ejemplo, un empleado puede encontrar diversos tipos de conductas intimidatorias, algunas de las cuales pueden aumentar para pasar a la categoría de violencia en el lugar de trabajo o a hurtos y destrucción de propiedad de la organización.

Bullying en el lugar de trabajo

El **bullying en el lugar de trabajo (o acoso laboral)** se define como un comportamiento iterativo y persistente dirigido a uno o más individuos, que incluye un desequilibrio de poder percibido y crea un ambiente de trabajo hostil.⁴⁸ Cabe decir que el comportamiento irracional se refiere a actos con los que una persona razonable, al considerar todas las circunstancias, victimiza, humilla, socava o amenaza a un empleado o grupo de empleados. El bullying por lo general implica el mal uso o el abuso del poder. Los empleados que son blanco del mismo tal vez tengan dificultad para defenderse. El bullying toca a todas las razas, religiones y géneros. Implica conductas ofensivas que una persona razonable consideraría que crean un ambiente de trabajo intimidante, hostil o arbitrario. Por lo general, el bullying debe involucrar incidentes repetidos y un patrón de comportamiento.

En el trabajo, los agresores observan diversas conductas, que van desde la condescendencia hasta la furia. En la tabla 7.4 se incluye un ejercicio que presenta 24 acciones negativas identi-

FIGURA 7.7

Probables traslapes entre los cuatro tipos de agresión en el lugar de trabajo



ficadas como componentes del bullying en el lugar de trabajo. Este ejercicio le permite evaluar si usted ha experimentado alguna de estas conductas durante los últimos seis meses y, en caso afirmativo, con qué frecuencia e intensidad (número acumulado de acciones negativas experimentadas, que va de una acción a un máximo de 24 acciones). En pocas palabras, entre mayor sea la frecuencia de una acción negativa a lo largo de un periodo de seis meses y también lo sea el número de acciones negativas, más severo será el grado de bullying.⁴⁹

Tanto las mujeres como los hombres pueden acosar laboralmente a otros en el trabajo. Las mujeres que acosan laboralmente se enfocan en otras mujeres en una abrumadora cifra de 84 por ciento del tiempo. Los hombres que acosan laboralmente enfocan a las mujeres en 69 por ciento de los casos. Con mayor frecuencia las mujeres son el blanco del bullying.⁵⁰

Una característica crucial del bullying en el lugar de trabajo es que daña la salud de quien está sujeto a ella. Las preocupaciones de salud por ser el blanco del bullying deben distinguirse de las cuestiones rutinarias como políticas de oficina, bromas, descortesías y chistes obscenos. Todos los efectos del estrés identificados antes pueden experimentarse como resultado del

Tabla 7.4**Acciones negativas asociadas con el bullying en el lugar de trabajo****Instrucciones:**

Indique con qué frecuencia puede haber experimentado cada uno de los actos negativos asociados con el bullying en el lugar de trabajo durante los últimos seis meses.

Utilice la siguiente escala y a continuación registre su respuesta de cada uno de los siguientes enunciados:

Nunca	Ocasionalmente (menos de una vez al mes)	Mensualmente	Semanalmente	Diariamente
0	1	2	3	4
☐ 1. Se le retuvo información que afectó su desempeño.				
☐ 2. Se le expuso a una carga de trabajo no manejable.				
☐ 3. Se le pidió trabajar por debajo de su nivel de competencia.				
☐ 4. Se le dieron tareas con vencimientos o metas irrazonables o imposibles.				
☐ 5. Se ignoraron sus opiniones.				
☐ 6. Se monitoreó su trabajo en forma excesiva.				
☐ 7. Se le recordaron repetidamente sus errores o equivocaciones.				
☐ 8. Se le humilló o ridiculizó en aspectos relacionados con su trabajo.				
☐ 9. Se difundieron chismes y rumores acerca de su persona.				
☐ 10. Se hicieron comentarios insultantes u ofensivos acerca de usted.				
☐ 11. Se le ignoró, excluyó o aisló de los demás.				
☐ 12. Recibió comentarios o señales de que debía renunciar a su empleo.				
☐ 13. Se le intimidó con comportamiento amenazador.				
☐ 14. Experimentó una crítica persistente a su trabajo y a su esfuerzo.				
☐ 15. Fue ignorado o enfrentó reacciones hostiles al abordar a una persona.				
☐ 16. Se le retiraron tareas y fueron reemplazadas con actividades desagradables y triviales.				
☐ 17. Se han hecho acusaciones falsas contra usted.				
☐ 18. Ha estado sujeto a bromas pesadas y sarcasmo excesivo.				
☐ 19. Se le ha gritado o ha sido el objetivo de enojos espontáneos (o furia).				
☐ 20. Se le ha presionado para no reclamar algo a lo que usted tenía derecho.				
☐ 21. Ha estado sujeto a chistes denigrantes.				
☐ 22. Ha recibido atención sexual no deseada.				
☐ 23. Ha recibido comentarios o comportamiento ofensivo relacionados con su raza o etnia.				
☐ 24. Ha experimentado amenazas de violencia o ha sido abusado o atacado.				

Puntuación:

Sume el número de puntos asignados. En general, entre mayor sea la frecuencia (desde nunca hasta diario) y mayor sea la intensidad (de ninguna a 24 acciones), mayor será el grado de bullying experimentado. Con base en sus respuestas a este instrumento, ¿cómo percibe e interpreta el grado de bullying (si la hay) que haya experimentado?

Fuente: Adaptado de Einarsen, S., Hoel, H. Zapf, D. y Cooper, C. L. The concept of bullying at work. En Einarsen, S., Hoel, H. Zapf, D. y Cooper, C. L. (comps.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. Londres, Taylor & Francis, 2003, pp. 3-30; Lutgen-Sandvick, P., Tracy, S. J. y Alberts, J. K. Burned by bullying in the American workplace. *Journal of Management Studies*, 2007, 44, pp. 837-862.

bullying. Además, los individuos que reportan severas formas de bullying experimentan los siguientes síntomas importantes:

- *Trastorno de ansiedad general.* Que se demuestra por ansiedad, preocupación excesiva, alteraciones del sueño, jaquecas por estrés y aceleración del pulso.
- *Depresión clínica.* Que se caracteriza por falta de concentración, alteraciones del sueño, obsesión por los detalles en el trabajo, agotamiento (que lleva a la incapacidad para funcionar bien) y depresión diagnosticada.
- *Trastorno de estrés postraumático.* Que se caracteriza por sentir que se tienen los nervios de punta o que se está muy irritable y permanentemente en guardia, han tenido pesadillas y visiones recurrentes del pasado y se ha sentido la necesidad de evitar los sentimientos o pensamientos que les recuerdan los traumas por ser objeto de bullying.⁵¹

Además de los terribles efectos del bullying en el individuo, la organización pone mucho en juego cuando trata de evitar o atacarlo de forma directa. El bullying se asocia con una serie de efectos en la organización, entre ellos 1) alto ausentismo derivado de las faltas de los empleados que han sido víctimas de bullying, 2) disminución en la productividad de los trabajadores que han sido víctimas de bullying, 3) enfermedades relacionadas con el estrés que incrementan los costos de servicios médicos para la organización, 4) disminución en la calidad del servicio al cliente, dado que los empleados que han sido víctimas de bullying sienten menos lealtad hacia la organización, porque no los está protegiendo en contra de quienes ejercen el bullying y 5) aumento en la rotación de empleados (82 por ciento de las personas objeto de bullying renuncia).⁵²

Lineamientos gerenciales. Se sugieren numerosos remedios para atacar el bullying en el lugar de trabajo. A continuación se mencionan algunos de ellos. Para empezar, la organización debe tener una política contra el bullying y las agresiones en el lugar de trabajo que defina lo que se espera de las relaciones interpersonales. Los empleados deben saber cuáles conductas se consideran aceptables en el lugar de trabajo y cuáles no. Éste será el primer paso para crear una cultura en la cual las personas se traten con cortesía y respeto. Los gerentes propician una cultura de respeto cuando aplican acciones correctivas contra quienes muestran conductas de bullying. Cada vez es más frecuente que los empleadores no pasen por alto un acto de bullying como si fuera tan sólo un efecto colateral de la política de oficina, aceptado socialmente. Además de las sólidas políticas contra el acoso sexual, una serie de empresas está desarrollando políticas que atacan el bullying, entre ellas, American Express, Burger King y JC Penney. Cuando las organizaciones no han atacado el bullying no han sido objeto de exitosas demandas judiciales.⁵³

Para atacar el bullying se han sugerido varias vías, entre otras las siguientes:⁵⁴

1. Hable directamente con quien ejerce el bullying. Dígale que considera que su comportamiento no es aceptable y que tiene que frenarlo. A menudo esto es todo lo que se necesita.
2. En algunos casos otras personas no advierten la conducta de bullying. Por tanto, comuníquese a un amigo o compañero de trabajo lo que está ocurriendo. Es probable que se entere que usted no es el único que ha sido objeto de bullying.
3. Lleve un registro de las conductas e incidentes específicos cuando le hayan acosado laboralmente, inclusive cuándo ocurrió cada uno de ellos. Estos incidentes aislados quizá parezcan menores, pero en conjunto podrían establecer un patrón grave a lo largo del tiempo.
4. Analice con su gerente el bullying del que ha sido objeto. Si es él quien lo ejerce, quizá deba tratar el asunto con el departamento de recursos humanos o con la persona indicada que haya designado la política de la organización, si existe una.
5. Si estos primeros pasos no dan resultado, tal vez tenga que presentar una queja formal, congruente con las políticas organizacionales. No es seguro que estos pasos funcionen.

Por desgracia, con demasiada frecuencia los individuos encuentran necesario renunciar a su empleo o pedir que los transfieran a otro departamento para dejar de ser blanco de bullying.

Un tipo especial de bullying en el trabajo es el **mobbing**; es decir, la maquinación por parte de los compañeros de trabajo, los subordinados o los superiores para obligar a alguien a abandonar el lugar de trabajo, recurriendo para ello a los rumores, la intimidación, la humillación, el descrédito y/o el aislamiento. Como ocurre cuando se trata de las amenazas tradicionales, el mobbing puede dar por resultado que aumente la rotación de personal, baje la moral, disminuya la productividad, aumente el ausentismo y que personas clave se vayan de la empresa. En términos más generales, con el tiempo puede terminar por llevar a que disminuya el trabajo en equipo y la confianza y se genere una cultura nociva en el lugar de trabajo. Se calcula que aproximadamente cinco por ciento de los empleados son objeto de mobbing en algún momento de su vida laboral.⁵⁵

Las investigaciones sugieren que los blancos principales de quienes ejercen el mobbing son las personas con muchos logros, los empleados entusiastas, las personas muy íntegras y con estándares éticos muy altos, las cuales están fuera de un “círculo” determinado, las mujeres que tienen obligaciones familiares o incluso las personas que tienen otra religión u orientación cultural.⁵⁶ La persona tiene muchos más problemas para lidiar con el mobbing que con el bullying. En este caso la persona no está lidiando sólo con las acciones de un tercero, sino contra las de muchos de sus compañeros de trabajo y/o superiores. Un empleado anónimo cuenta que, cuando capacitaba a equipos de trabajo de empleados, presencié un acto de mobbing: “Advertí que un hombre joven, relativamente nuevo en la empresa, se sentaba solo. Siempre que hablaba, alguien le lanzaba un comentario sarcástico. Si entraba o salía de la sala se escuchaban los comentarios venenosos de “sus compañeros de equipo”. En un descanso le pregunté si este acoso era usual. Él respondió: ‘¡Sí, desde que llegué así han sido las cosas! No son todos, son sólo cuatro o cinco personas. Creo que lo he aguantado porque soy nuevo aquí’. Le ofrecí atacar ese deplorable comportamiento o pedir ayuda a su gerente, pero él no quiso. Me dijo en tono de súplica: ‘No lo haga, eso sólo empeoraría las cosas. Me limitaré a tratar de soportarlo’”.⁵⁷

La persona que es objeto de mobbing de un grupo, tal vez descubra que los compañeros dejan de reunirse con ella, que la gerencia no le ofrece la posibilidad de comunicarse, que ha quedado aislada en una zona de trabajo o, tal vez, que le asignan trabajo que no tiene sentido, y que una y otra vez no la incluyen en el círculo que tiene información crucial para su trabajo. Este tipo de acciones, en conjunto, o repetidas muchas veces, suele ser devastador para el individuo. En muchos casos el único recurso que tiene la persona es solicitar que la transfieran a otro lugar de la organización o renunciar a su empleo.

Acoso sexual

El acoso sexual es una de las muchas categorías de acoso que pueden ocurrir en el lugar de trabajo. **Acoso** se refiere a la conducta física o verbal que denigra o que muestra hostilidad o aversión hacia una persona debido a su raza, color de piel, religión, género, nacionalidad, edad, o discapacidad. El acoso también ocurre cuando la conducta mencionada es dirigida contra parientes, amigos o asociados de la persona.⁵⁸ El acoso provoca una o varias de las siguientes situaciones:

- tiene el propósito o el efecto de crear un entorno de bullying, hostil u ofensivo en el trabajo.
- tiene el propósito o el efecto de interferir de forma irracional en el desempeño laboral de una persona.
- afecta de otras formas negativas las oportunidades de empleo de la persona.

El **acoso sexual** por lo general se refiere a insinuaciones sexuales no bienvenidas, solicitud de favores sexuales y otras conductas físicas o verbales de naturaleza sexual.⁵⁹ El acoso sexual consiste en dos tipos de conducta prohibida en Estados Unidos: 1) *quid pro quo*, es decir, pedir algo a cambio de algo, en la que someter al acoso se usa como base para decisiones de empleo y 2) *ambiente hostil*, en el que el acoso crea un ambiente de trabajo ofensivo. Considere estas tres cuestiones básicas desde una perspectiva legal en Estados Unidos:

- Si un empleado tiene relaciones sexuales en forma “voluntaria” con un gerente, ¿esto significa que ella o él no hayan sido objeto de acoso sexual? No necesariamente. Si un empleado por su conducta muestra que las propuestas sexuales no son bienvenidas, no importa si ella (o él) eventualmente sucumben “voluntariamente” al acoso. Al decidir si las propuestas sexuales “no son bienvenidas”, los tribunales con frecuencia permiten pruebas relacionadas con la forma de vestir, el comportamiento y el lenguaje que utiliza

el empleado, como indicadores de si el empleado “daba la bienvenida” a tales propuestas.

- ¿Es responsable un empleador por acoso en el que se pide algo a cambio de algo realizado por sus gerentes? En general, un empleador se considera estrictamente responsable cuando un gerente participa en acoso *quid pro quo*.
- ¿Qué es el acoso de ambiente hostil? Un **ambiente de trabajo hostil** ocurre cuando un empleado está sujeto a comentarios de naturaleza sexual, materiales sexuales ofensivos o contacto físico no bienvenido como parte regular de su ambiente de trabajo. Por lo general, un incidente aislado no se consideraría un acoso de ambiente hostil a menos que sea una conducta extremadamente escandalosa e indignante. Los tribunales buscan averiguar si la conducta es seria y frecuente. En la actualidad, es más probable que las cortes encuentren un ambiente de trabajo hostil cuando el lugar de trabajo incluye propuestas sexuales, pornografía, lenguaje extremadamente vulgar, tacto sexual, comentarios degradantes o preguntas o chistes vergonzosos. Los supervisores, gerentes, compañeros de trabajo y hasta clientes, pueden ser responsables por crear un ambiente hostil.
- ¿Es responsable un empleador por un ambiente de acoso? Depende de quién haya creado el ambiente hostil. El empleador es responsable cuando los supervisores o gerentes son los responsables por el ambiente hostil, a menos que el empleador pueda demostrar que ha ejercido un cuidado razonable para evitar y corregir con rapidez un comportamiento de acoso sexual y que el empleado en forma irracional no haya aprovechado las oportunidades preventivas o correctivas ofrecidas por el empleador.

Toda política de acoso (que incluya el acoso sexual) debe contener 1) una definición de acoso, 2) un enunciado de prohibición del acoso, 3) una descripción del procedimiento de quejas dentro de la organización, 4) una descripción de las medidas disciplinarias para el acoso y 5) un enunciado de protección contra las represalias.⁶⁰

En la siguiente sección de Competencia para la diversidad se presenta un magnífico ejemplo de una política de acoso sexual que fue desarrollada por el equipo de liderazgo en OfficeWorksRX.⁶¹ OfficeWorks es una organización de personal especializado en servicios médicos, con sede en Tarzana, California. Esta empresa se enfoca en colocar a personal médico de apoyo y administrativo. OfficeWorks RX cuenta con más de 300 empleados y 21 oficinas en cuatro estados. Además de colocar personal, también ofrece todos los servicios y de hecho administra el consultorio privado de un médico o de un grupo de médicos, desde los recursos humanos hasta la facturación. OfficeWorks RX funciona bajo el nombre corporativo de Healthcare Consulting, Inc. Extractos importantes de esta política incluyen las prohibiciones y los requerimientos normativos centrales del gobierno federal de Estados Unidos y del estado de California respecto al acoso sexual.

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

POLÍTICA DE OFFICEWORKSRX RESPECTO AL ACOSO SEXUAL

OfficeWorksRX está comprometido a ofrecer un ambiente de trabajo sin discriminación. Con base en este compromiso, mantenemos una estricta política que prohíbe el acoso ilícito, el cual incluye el acoso sexual. Esta empresa prohíbe el acoso sexual, mismo que infringe la ley. Todo empleado debe saber 1) qué es el acoso sexual, 2) qué medidas debe tomar si se presenta el acoso, 3) cuál es la responsabilidad civil personal de

quienes acosan y 4) que las represalias por reportar el acoso sexual están prohibidas.

¿Qué es el acoso sexual?

La ley prohíbe que las mujeres acosen sexualmente a los hombres o a otras mujeres y que los hombres acosen a otros hombres o a mujeres.

Leyes de California

Las leyes de California definen el acoso por motivos de sexo como acoso sexual; acoso de género y acoso debido a embarazo, alumbramiento o condiciones médicas relacionadas. Esto incluye:

- Acoso verbal: adjetivos, comentarios despectivos o calumnias. *Ejemplos:* calificativos insultantes, menosprecio, palabras degradantes o sexualmente explícitas para describir a una persona, chistes sexualmente explícitos, comentarios sobre la anatomía y/o el atuendo de un empleado, sonidos o comentarios orientados a lo sexual, preguntas sobre las prácticas sexuales de una persona, uso de términos o comentarios condescendientes, abuso verbal, comentarios verbales gráficos acerca del cuerpo.
- Acoso físico: atacar, impedir o bloquear movimientos, o toda interferencia física con el trabajo o el movimiento normal, cuando se dirigen a una persona. *Ejemplos:* tocar, pellizcar, manosear, agarrar, restregarse o incrustarse contra el cuerpo de otro empleado, requerir que un empleado use ropa sexualmente sugerente.
- Acoso visual: carteles, caricaturas o dibujos despectivos. *Ejemplos:* mostrar imágenes, escritos u objetos sexuales, cartas o invitaciones obscenas, mirar con insistencia la anatomía de un empleado, mirar con lascivia, hacer gestos de tipo sexual, mostrar el trasero, enviar cartas y notas de amor no deseadas.
- Favores sexuales: insinuaciones sexuales que no son deseadas y que condicionan una prestación del empleo a un intercambio de favores sexuales. *Ejemplos:* pedir una cita de manera insistente, amenazar con democión o terminación, etcétera, cuando los favores sexuales solicitados no son cumplidos, lanzar amenazas o ejercer represalias tras una respuesta negativa a las insinuaciones sexuales, hacer propuestas indecorosas a una persona.

Leyes federales

Según las leyes federales, las insinuaciones sexuales no requeridas, la petición de favores sexuales y otra conducta física o verbal de orden sexual constituyen acoso sexual cuando:

- de forma implícita o explícita se establece que la aceptación de esta conducta será un término o condición para emplear a una persona.
- una persona basa su decisión de emplear a otra dependiendo de que acepte o rechace esta conducta.
- esta conducta tiene el propósito o el efecto de interferir de forma irracional con el desempeño laboral de una persona, creando un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

Cómo detener el acoso sexual

1. Cuando sea posible, simplemente pida al acosador que deje de comportarse así. El acosador quizá no se haya dado cuenta que sus insinuaciones o conducta son ofensivos. Cuando sea conveniente, límitese a decirle al acosador que su comportamiento o insinuaciones no son bienvenidos y que debe abstenerse de ello.
2. Es conveniente que denuncie el acoso sexual. Comuníquese con su supervisor, otro gerente o el coordinador de personal. El acoso sexual o las represalias se deben reportar por escrito o de forma verbal. Usted puede reportar estas actividades, aun cuando no haya sido objeto de acoso sexual.
3. Se realizará una investigación. OfficeWorksRX investigará de manera discreta todos los incidentes de acoso sexual y represalias que sean reportados.
4. Se aplicarán las acciones correspondientes. Cuando se encuentre evidencia de acoso sexual o represalias, se aplicarán acciones disciplinarias, que incluso pueden llegar a la rescisión del contrato.

Protección contra las represalias

La política de la empresa y las leyes del estado de California prohíben las represalias contra todo empleado que se oponga al acoso sexual, presente una queja, testifique, asista o participe de la manera que fuere en una investigación, actuación o audiencia...

Más información sobre OfficeWorksRX en www.officeworksr.com.

En la sección anterior de Competencia en diversidad, en la que se habla de OfficeWorksRX, se plantea con claridad la prohibición del acoso sexual *quid pro quo* y el acoso en un ambiente de trabajo hostil. Así, se desarrollan con claridad las conductas asociadas con cada una de ellas. La política de OfficeWorksRX enuncia el curso de acción para detener el acoso sexual e identifica las consecuencias que pueden sufrir los acosadores; contiene un enunciado de protección contra las represalias. Las organizaciones que tienen políticas como la de OfficeWorksRX y, tal vez, lo más importante, que las implementan, quizá tendrán un número reducido de incidentes de acoso sexual.

El acoso sexual sigue siendo un problema muy serio.⁶² En una reseña de una serie de estudios de los incidentes de acoso sexual en Estados Unidos se encontró que 58 por ciento de las mujeres que contestaron el informe había experimentado conductas con potencial de acoso y 24 por ciento reportó haber experimentado acoso sexual en el trabajo.⁶³ El acoso sexual sigue siendo una forma muy grave de agresión en el lugar de trabajo, porque puede llevar a una o varias de las reacciones descritas en el caso de bullying y en partes anteriores de este capítulo.⁶⁴ Como en el caso de bullying, la gerencia tiene la enorme responsabilidad de hacer todo lo que esté a su alcance para evitar que ocurra el acoso sexual. Cuando se produce, debe ser atacado con rapidez y firmeza. Un magnífico enunciado de política, así como su implementación, fue presentado en la sección Competencia para la diversidad relacionada con la política de acoso sexual de OfficeWorksRX.

Violencia en el lugar de trabajo

La **violencia en el lugar de trabajo** es cualquier acción en la que una persona es abusada, amenazada, intimidada o asaltada en la relación de trabajo y que representa en desafío explícito o implícito para su seguridad, bienestar o salud.⁶⁵

Hay una gran variedad de conductas que son consideradas formas de violencia en el lugar de trabajo. Algunas de ellas incluyen homicidio, violación, robo a mano armada, lesiones graves, golpes y ataques físicos, patadas, mordidas, puñetazos, escupitajos, arañazos, pellizcos, así como zarandear, intimidar, lanzar amenazas, dejar mensajes ofensivos, hacer gestos obscenos, maldecir, acosar (inclusive acoso sexual, racial y otros) bullying y mobbing, sabotear, robar, daños a la propiedad e incendios.⁶⁶

En un estudio gubernamental reciente, casi 5 por ciento de 7.1 millones de empresas de industrias privadas en Estados Unidos, reportaron uno o más incidentes de violencia en el lugar de trabajo durante los 12 meses previos a la encuesta. La mitad de las empresas más grandes (las que emplean a 1,000 trabajadores o más) informaron de uno o más incidentes. Sin embargo, por lo general se reconoce que numerosos incidentes de violencia en el lugar de trabajo nunca son reportados en forma oficial, o si lo son, nunca son registrados formalmente. Además, se ha encontrado que más de 70 por ciento de los lugares de trabajo en Estados Unidos no tienen una política o programa formal que aborde la violencia en el lugar de trabajo.⁶⁷

Modelo de daños. Como se señaló antes y en la figura 7.7, existe la posibilidad de que se traslapen distintos tipos de conductas agresivas en el lugar de trabajo, que se consideran como bullying, acoso sexual y violencia en el lugar de trabajo. El **modelo de daños de las agresiones** es una línea recta que va desde el acoso y pasa por la agresión y la furia, hasta la violencia física y sugiere estas relaciones y traslapes.⁶⁸ Los tipos de conducta relacionados con cada uno de los grados de comportamiento agresivo o amenazante se presentan en escala ascendente, como sigue:

- **Acoso.** El primer nivel de comportamiento en la línea recta de la violencia es el acoso. Este comportamiento puede o no provocar daño y malestar en el individuo. Sin embargo, por lo general se considera una conducta incorrecta para el lugar de trabajo. Algunos ejemplos de acoso incluyen actuar de forma condescendiente ante un cliente, azotar la puerta de la oficina, mirar con furia a un compañero, pronunciar chistes frecuentes y difundir una mentira acerca de un compañero de trabajo.
- **Agresión.** Las conductas agresivas que provocan daños o malestar en otra persona o en la organización podrían incluir gritarle a un cliente, azotarle la puerta en la cara a una persona, difundir rumores perjudiciales sobre un compañero de trabajo o dañar las pertenencias personales de alguien. Es evidente que todas estas conductas son incorrectas para el lugar de trabajo.
- **Furia.** El tercer nivel de la línea recta es la furia, la cual se manifiesta en conductas intensas que con frecuencia atemorizan a otros y que pueden resultar en daños físicos o emocionales para las personas o en daños materiales a sus bienes. Por lo general la furia lleva a que las conductas incorrectas sean físicas y visibles. Algunos ejemplos de furia van desde empujar a un cliente hasta sabotear la presentación de un compañero de trabajo o dejar declaraciones de odio en el escritorio de alguien.

- **Violencia física.** La última etapa es la violencia física. Esta etapa representa la agresión física contra las personas o la destrucción violenta de la propiedad. La actividad en esta categoría puede ir desde pegar un puñetazo a un cliente o el pillaje, golpear a un compañero de trabajo o a un superior, destruir una instalación, balear a un compañero de trabajo o a un superior, hasta matar a alguien.

Señales de advertencia. Las personas que incurrir en violencia en el lugar de trabajo, en los niveles de furia y violencia física, con frecuencia envían señales de advertencia claras y observables, que a menudo son conductas recién adquiridas. Algunas de estas señales son:

1. *Comportamiento violento y amenazante.* La persona llega a la hostilidad y aprueba el uso de la violencia.
2. *Comportamiento “extraño”.* La persona se vuelve distante, su presencia o higiene personal se deterioran, muestra un comportamiento errático.
3. *Problemas de desempeño.* La persona tiene problemas con la asistencia y la puntualidad.
4. *Problemas interpersonales.* La persona tiene numerosos conflictos, es demasiado sensible y expresa resentimiento.
5. *“A punto de estallar”.* La persona habla de un suicidio inminente, de un plan no especificado para “resolver todos los problemas” y demás, y de tener acceso a armas y estar familiarizado con ellas.⁶⁹

Hechos detonadores. Hay una serie de hechos que se pueden identificar como detonadores. El individuo propenso a la violencia considera que el hecho detonador es la gota que derrama el vaso, un hecho que le lleva a pensar que no “tiene otra salida” ni más opciones. Algunos de los conjuntos de hechos detonadores que llevan a la furia o a una violencia física son:

1. la persona es despedida, recortada o suspendida, o no es elegida para una promoción o ascenso,
2. las acciones disciplinarias, un mal resultado en la revisión del desempeño, las críticas severas por parte del superior o los compañeros de trabajo,
3. la acción del banco o de un tribunal, como la ejecución de una hipoteca, la prohibición legal de acercarse a terceros o las audiencias de custodia,
4. una fecha señalada, el aniversario de la fecha de contratación del empleado en la organización, la edad cronológica, la fecha de un hecho horrendo (como el 11 de septiembre de 2001 o el recuento de los daños del Huracán Katrina) y otras así, o
5. el fin de una relación amorosa, un rechazo amoroso o una crisis personal, como una separación, un divorcio o un fallecimiento en la familia.⁷⁰

Estas clases de hechos detonadores son señales que permiten a los empleadores anticipar o prever si el individuo que las envía podría llegar a la furia o a la violencia física.

Lineamientos de prevención. Hay diversos lineamientos para que las organizaciones ayuden a evitar la violencia en el lugar de trabajo. Una entrevista cuidadosa y una comprobación de los antecedentes son esenciales durante el proceso de contratación. En el caso de la fuerza de trabajo existente, si la gerencia aplica las competencias fundamentales que se abordan a lo largo de este libro, minimizará las condiciones que detonan los incidentes de violencia en el lugar de trabajo. Se piensa que la capacitación de los empleados en cuestiones de violencia en el lugar de trabajo es esencial. Cuando se presentan las primeras señales de advertencia de que un individuo puede actuar con violencia en el lugar de trabajo, el uso adecuado del counseling, el enviar al empleado a un programa de ayuda, las medidas sólidas de seguridad y las acciones disciplinarias preventivas serán muy útiles.

Una política de cero tolerancia para la violencia, comunicada y aplicada de forma consistente, es un elemento fundamental para minimizar la violencia en el lugar de trabajo y aplicar acciones correctivas al respecto.⁷¹ Primero, una política formal envía una fuerte señal a los empleados de que este tipo de violencia no será tolerada. Segundo, la severidad de la sanción

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Cuando se presenta una situación de confrontación, ha llegado el momento de alejarse y decir: “Enfriémonos un poco”. Si una persona está agitada, usted debe saber qué hacer en esa situación.

Robert Cartwright, gerente de prevención de daños de Bridgestone/Firestone

por un comportamiento violento debe reforzar el mensaje. Tercero, una política deja saber con precisión a los empleados qué comportamiento está prohibido.

Agresión contra la organización

Nuestro análisis se ha enfocado en tres tipos de agresión en el lugar de trabajo, porque tienen repercusiones en los empleados o grupos de empleados. Un empleado que considera que ha recibido un trato injusto, ya sea que su sentimiento esté justificado o sea resultado de una racionalización autocomplaciente, también podría observar conductas agresivas en contra de la organización. En ocasiones la persona considera que agredir a la organización es una forma de tomar represalias contra su gerente o los gerentes de niveles más altos. Esta agresión directa se puede ver como resultado de represalias, acciones disciplinarias o despido. El empleado tal vez ignore a los clientes y sus peticiones, o sea grosero con ellos, pero no al grado en que los clientes puedan quejarse con la alta gerencia. Asimismo, una persona podría decir cosas negativas como forma de culpar a la alta gerencia por los problemas de los clientes.⁷²

Como se sugirió antes, otras formas de agresión contra la organización podrían incluir 1) el robo de equipo, suministros o dinero, 2) dañar o destruir el equipo y las instalaciones y 3) trabajar con más lentitud siempre que sea posible y no comunicar ideas para mejoras.

RESUMEN

1. Explicar la naturaleza del estrés y las influencias que lo crean.

El estrés es la alteración, el sentimiento de ansiedad y/o la tensión física que se presentan cuando las exigencias que pesan sobre las personas son superiores a su capacidad para lidiar con ellas. Esta concepción del estrés se suele referir al estrés negativo. Las respuestas biológicas generales que las personas presentan ante los estresores las preparan para pelear o huir, conductas que por lo general no son adecuadas para el lugar de trabajo. Muchos factores determinan la forma en que los empleados experimenten el estrés laboral, inclusive su percepción de la situación, las experiencias pasadas, la presencia o ausencia de apoyo social y diversas diferencias individuales.

2. Describir cómo reaccionan las distintas personalidades a las situaciones de estrés.

Varias características de la personalidad están relacionadas con las diferencias en la forma en que las personas lidian con el estrés. Los individuos que tienen una personalidad tipo A tienden más a padecer estrés y tienen mayor posibilidad de sufrir males físicos a consecuencia del mismo. Algunas dimensiones de la personalidad tipo A, como la hostilidad, tienen particular importancia en términos de enfermedades relacionadas con el estrés. En contraste, el conjunto de rasgos de la llamada personalidad resistente parecen reducir los efectos del estrés.

3. Identificar las principales fuentes de estresores relacionados con el trabajo.

Las fuentes organizacionales de estrés laboral con frecuencia incluyen 1) carga de trabajo, 2) condiciones laborales, 3) conflicto de roles y ambigüedad, 4) desarrollo de carrera, 5) relaciones interpersonales, 6) agresión en el lugar de trabajo, en especial el bullying, el acoso sexual y la violencia y 7) conflicto entre los roles de trabajo y de vida. Además, los cambios significativos u otros sucesos en la vida personal de un individuo pueden también ser fuentes de estrés.

4. Expresar los posibles efectos del estrés severo en la salud, el desempeño y el burnout laboral.

El estrés repercute en las personas en lo fisiológico, lo emocional y lo conductual. Un estrés agudo está vinculado a diversos problemas de salud. Existe una relación en forma de arco entre el estrés y el desempeño. En otras palabras, es probable que exista un grado óptimo de estrés en el caso de una tarea particular. Una cantidad mayor o menor de estrés que este nivel puede conducir a una disminución del desempeño. El burnout laboral es uno de los principales resultados de un intenso estrés relacionado con el trabajo y que no ha sido liberado.

5. Aplicar los lineamientos individuales y organizacionales para manejar el estrés en el lugar de trabajo.

El estrés es un verdadero problema para las personas y las organizaciones. Por fortuna, diversas iniciativas, tanto organizacionales como individuales, pueden ayudar a los gerentes y a los empleados a manejar el estrés laboral. Estas iniciativas a menudo se enfocan en identificar y eliminar los estresores en el lugar de trabajo, y también ayudan a los empleados a lidiar con el estrés. Los programas de bienestar son una gran promesa para ayudar a los empleados en torno a ese aspecto. Las agresiones en el lugar de trabajo, como se explica en la última parte de este capítulo, requieren otras prácticas organizacionales.

Las agresiones en el lugar de trabajo incluyen diversas conductas, entre ellas actos psicológicos como los gritos o los comentarios intimidantes, los ataques físicos y la destrucción o el hurto de propiedad. Los cuatro tipos más comunes de agresiones en el lugar de trabajo incluyen la bullying, el acoso sexual, la violencia en el lugar de trabajo y la agresión contra la propia organización. Las conductas asociadas con cada uno de estos tipos se pueden traslapar, como sugiere el *modelo de daños*. Este modelo es una línea recta que representa los niveles de violencia, desde el acoso, pasando por la agresión y la furia, hasta llegar a la violencia física, la cual puede incluir el asesinato o la destrucción de propiedad de la organización. En el capítulo se analizó una serie de sugerencias para minimizar y aplicar acciones correctivas en relación con el bullying, el acoso sexual y la violencia en el lugar de trabajo.

6. Explicar cuatro tipos importantes de agresión en el lugar de trabajo: bullying, acoso sexual, violencia y agresión contra la organización misma.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Acoso	Manejo del estrés
Acoso sexual	Mobbing
Ambiente de trabajo hostil	Modelo del daño de la agresión
Ambigüedad de roles	Personalidad resistente
Audacia	Personalidad tipo A
Bullying en el lugar de trabajo	Personalidad tipo B
Burnout laboral	Prejuicio de atribución de hostilidad
Conflicto de roles	Prejuicio de descuento social
Derogación del prejuicio del blanco	Prejuicio de la retribución
Despersonalización	Prejuicio de potencia
Estrés	Programa de bienestar
Estresores	Respuesta de pelear o huir
Estresores de vida	Sobrecarga del rol
Incivilidad	Trastorno de estrés postraumático
Intimidación en el lugar de trabajo	Violencia en el lugar de trabajo

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Vuelva a leer el caso inicial del estrés de Tracy Daw en Intel UK. Si Daw hubiese estudiado este capítulo mucho antes de su colapso, ¿cuáles hubieran sido las dos o tres acciones más importantes que ella hubiera emprendido?
2. Visite el sitio web de Intel en www.intel.com/jobs/workplace. En “Discover More”, dé clic en “The Workplace” y lea las páginas relacionadas con “Work/Life Balance”. ¿Qué inconsistencias existen entre las afirmaciones en estas páginas y la experiencia de Tracy Daw?
3. Describa una situación de trabajo que haya encontrado estresante. Utilice las figuras 7.1 y 7.2 para identificar factores que ocasionan estrés y explique su impacto en usted.
4. Proporcione un ejemplo de su uso de la respuesta de pelear o huir. En esa situación y al considerar todos los aspectos, ¿su respuesta fue efectiva o no efectiva?
5. ¿En qué forma sus diferencias individuales (por ejemplo, motivación, actitudes y personalidad) contribuyen a su estrés? Explique.
6. Identifique y liste algunos de los estresores en un trabajo que haya tenido. ¿Cuáles eran los más difíciles de manejar? ¿Por qué?
7. ¿Cómo se describiría en comparación con a) la personalidad tipo A, b) la personalidad tipo B y c) la personalidad resistente?
8. Describa una situación en la que haya afrontado bien el estrés. Describa otra situación en la cual no lo haya hecho bien. ¿En qué difirió su percepción de estas dos situaciones?
9. ¿Alguna vez ha presenciado o ha sido objeto de bullying en el lugar de trabajo? En tal caso, ¿la gerencia lo manejó con efectividad? Explique.
10. ¿Alguna vez ha presenciado o ha sido objeto de violencia en el lugar de trabajo? En tal caso, ¿la gerencia lo manejó con efectividad? Explique.

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Inventario de apoyo para afrontar el estrés laboral⁷³

Instrucciones

Los siguientes enunciados preguntan acerca de la confiabilidad y disponibilidad de distintas personas para brindarle apoyo cuando experimenta problemas estresantes en el trabajo. Responda a cada reactivo al registrar un número de la escala de calificación siguiente, junto a cada enunciado. De esta manera, para cada enunciado calificará el apoyo combinado de su gerente, sus compañeros de trabajo y su compañero/familia/amigos para ayudarlo con las cuestiones estresantes en el trabajo. ¿Qué tanto puede usted confiar en los demás...

En absoluto	Un poco	Algo	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

Apoyo emocional

- ___ 1. ... para ayudarlo a sentirse mejor cuando experimenta problemas relacionados con el trabajo?
- ___ 2. ... para escucharlo cuando necesita hablar de problemas relacionados con el trabajo?
- ___ 3. ... para ser comprensivos y empáticos acerca de sus problemas relacionados con el trabajo?

Apoyo informacional

- ___ 4. ... para sugerir formas de averiguar más acerca de una situación de trabajo que le ocasiona problemas?
- ___ 5. ... para compartir sus experiencias de un problema de trabajo similar al de usted?
- ___ 6. ... para proporcionar información que ayude a aclarar sus problemas relacionados con el trabajo?

Apoyo instrumental

- ___ 7. ... para darle ayuda práctica cuando experimenta problemas relacionados con el trabajo?
- ___ 8. ... para emplear tiempo en ayudarlo a resolver sus problemas relacionados con el trabajo?
- ___ 9. ... para ayudarlo cuando las cosas van mal en el trabajo?

Apoyo de evaluación

- ___ 10. ... para ayudarlo en relación con su capacidad de manejar sus problemas relacionados con el trabajo?

- ___ 11. ... para reconocer sus esfuerzos por resolver problemas relacionados con el trabajo?
- ___ 12. ... para ayudarlo a evaluar sus actitudes y sentimientos acerca de sus problemas relacionados con el trabajo?

Calificación

- Apoyo emocional de otras personas: Sume los puntos de los reactivos 1-3 = ____.
- Apoyo informacional de otras personas: Sume los puntos de los reactivos 4-6 = ____.
- Apoyo instrumental de otras personas: Sume los puntos de los reactivos 7-9 = ____.
- Apoyo de evaluación de otras personas: Sume los totales de los reactivos 10-12 = ____.

Interpretación

- Un total de 12 a 15 puntos para cualquier tipo de apoyo sugiere que usted experimenta una confiabilidad y disponibilidad considerable en ese tipo de apoyo cuando enfrenta problemas que producen estrés.
- Un total de 3 a 6 puntos para cualquier tipo de apoyo sugiere que usted se percibe como solo en relación con ese tipo de apoyo.

General

- Sume los puntos de los 12 reactivos. Las calificaciones totales de 48 a 60 puntos sugieren un patrón de un fuerte respaldo conforme usted trata con problemas que producen estrés relacionado con el trabajo. Las puntuaciones totales de 12 a 24 puntos sugieren un patrón de sentimiento de aislamiento y soledad al enfrentar problemas que producen estrés relacionado con el trabajo.

Preguntas

1. ¿Su puntuación sugiere que necesita aplicar acción para reducir su nivel de estrés? Si la respuesta es "sí" ¿qué acciones considera que serían más efectivas?
2. ¿Cuáles tres competencias es probable que sean más efectivas e importantes para usted al manejar su nivel de estrés?

Caso: Competencia ética

El dilema ético en Northlake⁷⁴

Nuestro relato comienza con un iracundo Jim McIntosh cuando se enfrenta a su gerente de informes corporativos: "Frank, creí que habíamos llegado a un entendido respecto a este asunto. Tina me dijo que estás amenazando con hacer públicos tus estúpidos comentarios acerca del informe. ¡Por todos los santos, Frank, abre los ojos y date cuenta de las cosas! ¡Estás a

punto de dañar todo lo importante de tu existencia: tu carrera, tus amistades y tu empresa!"

Frank, sentado en el mullido sofá de su costosa oficina de vicepresidente, permanecía callado. Había pensado que el informe verde pálido que estaba sobre su escritorio parecía inofensivo, pero sin duda proporcionaba la base para crear todo un

revuelo. Jim, de pie junto a su escritorio, temblaba de ira. Su rostro, rojo encendido, estaba desfigurado por la furia. Frank había visto a Jim alterado muchas veces, pero nunca tan furibundo como en esta ocasión, así que le replicó en tono suave: “Lo siento, Jim, sé que esto significa mucho para ti, pero pienso que no tengo otra alternativa en este caso. No puedo quedarme callado mientras tú y esa loca del análisis financiero permiten que este informe siga adelante. Los dos saben que estas cifras no están fundadas en hechos”.

El informe titulado “Especies en peligro de extinción: la industria de la pulpa y el papel en la península alta” planteaba la respuesta que daría la industria a las propuestas que acababa de hacer el gobierno de imponer múltiples controles para el agua sucia que las fábricas de papel y pulpa estaban descargando en zonas ambientalmente sensibles de esa provincia. Una sección del informe hablaba de las consecuencias financieras que tendrían los controles de las emisiones, detalladas para cada una de las cinco empresas de pulpa y papel que operaban en la región. Amalgamated Forest Products había tomado el papel del líder de la industria en la elaboración del informe y Jean Letourneau, el presidente de la empresa, tenía cita para comparecer ante un subcomité legislativo la semana entrante, donde presentaría la visión de la industria respecto a la legislación propuesta.

Amalgamated tenía tres plantas grandes ubicadas en algunas de las plazas más remotas de la provincia. La empresa estaba teniendo problemas financieros debido a la recesión y ello había provocado una penuria considerable en las tres pequeñas comunidades donde se ubicaban las plantas. Las oficinas de la empresa estaban en Northlake, una población de unos 10,000 habitantes.

Tina Pacquette había preparado la sección del informe que hablaba de la repercusión, en términos de dinero, que instalar el equipo de control de emisiones tendría en Amalgamated Forest Products. Tina, una empleada que llevaba muchos años en la empresa, había ascendido por las filas del departamento de contabilidad hasta llegar al puesto de gerente de análisis financiero. Ella y Frank estaban al mismo nivel, pero su relación de trabajo no había sido muy cordial. En opinión de Frank, el trabajo de Tina era apenas adecuado, pero nadie había pedido su opinión al respecto.

Jim dijo: “¡Bueno Frank, tu necedad ha provocado un verdadero problema para todos! ¡Espera aquí! Iré por Jean Letourneau y veamos lo que piensa de tus actividades!”-, y salió de la oficina azotando la puerta.

Mientras esperaba en silencio en la oficina de su jefe, bellamente decorada, Frank recorrió los 10 años que llevaba trabajando en Amalgamated Forest Products. Tal como su padre antes que él, había ingresado a la empresa cuando terminó el bachillerato y su primer empleo fue como obrero en el depósito de madera, entresacando los maderos dañados antes de su procesamiento. Ahí fue donde se lesionó gravemente la pierna derecha. Había estado celebrando el nacimiento de su hijo la noche anterior y no pudo mantener el ritmo de los pies con la habilidad requerida. La cirugía le salvó la pierna y le estaba muy agradecido a la empresa porque lo había transferido a la oficina de contabilidad. El sueldo de un empleado de contabi-

lidad era bajo en comparación con el de asistente de depósito, pero en poco tiempo su talento natural para el análisis hizo que el vicepresidente de finanzas se fijara en él. En cuestión de dos años Jim McIntosh había hecho arreglos para que asistiera a la universidad y terminara su designación de Contador Administrativo Certificado (CAC) después de graduarse, y entonces regresara a Amalgamated. El apoyo financiero que la empresa le proporcionó había sido suficiente, pero muy lejos de lujoso, y Frank había salido bien en sus estudios. En los exámenes de CAC obtuvo la medalla de oro para su provincia y regresó a Northlake como un gran triunfador. Frank tenía tres hijos y una orgullosa esposa, y fue nombrado para ocupar un nuevo puesto donde se encargaría de los informes de la empresa. Jim fue su mentor durante todo un año, después lo promovió al puesto de gerente de informes corporativos.

La puerta de la oficina se abrió abruptamente y entró Jim con Jean Letourneau, el presidente de la empresa, quien era un hombre distinguido de unos 60 años de edad. Tenía un largo historial en Amalgamated y una sólida reputación en la industria de la pulpa y el papel.

La voz de Jean rompió el silencio: “¿cuál es el problema Frank? Jim me dice que tienes algunas preocupaciones respecto al informe que presentaremos ante el comité legislativo”.

Frank comentó: “Mire, Sr. Letourneau, pienso que nosotros -la empresa-, tenemos un problema importante aquí. El informe dice que tendremos graves problemas financieros si nos obligan a construir una laguna para tratar las aguas residuales. De hecho, el informe dice que si la legislación es aprobada, es probable que nos lleve a la bancarrota. Pero todos sabemos que estos cálculos de los costos están muy inflados. No hay forma de que nuestros costos operativos aumenten 30 por ciento. Pienso que los costos operativos tan sólo aumentarían entre 8 y 10 por ciento. Eso es lo que el informe interno que Tina escribió hace un año prevé y en realidad no ha habido ningún cambio significativo. Es más, usted tiene que jurar ante el comité legislativo que este informe es fidedigno, pero no contiene ni un ápice de verdad. Todos los demás cálculos de costos también están inflados y el pronóstico de la demanda de nuestros productos se basa en que la recesión se acentúe aún más. Para efectos, internos hemos estado utilizando un incremento estimado de la demanda de 10 por ciento”.

La voz calmada de Letourneau lo interrumpió: “Detente un poco, muchacho. Tenemos que utilizar diferentes cifras para distintos propósitos. Cuando el informe es para nuestros accionistas, entonces les presentamos cifras que están sustancialmente modificadas en comparación con las de los documentos internos, ¿no es así? En este caso tenemos que hacer que esa gente cabeza dura del gobierno vea lo que toda esta regulación nos provocará. Además, saben que utilizaremos las cifras más eficaces para justificar nuestra posición”.

Frank balbuceó: “Pero no es sólo cuestión de cifras diferentes. Estas cifras han sido totalmente inventadas y no toman en cuenta el daño que estamos provocando en el río Wanawashee. La misma porquería que estamos descargando fue limpiada por la competencia hace muchos años. La comunidad aborígen río abajo sigue bebiendo esta basura. Si alguna vez detectan que nosotros somos el origen, seremos blanco de una

enorme demanda judicial. En tal caso, ¿dónde quedaríamos? También tengo que preocuparme por mis obligaciones profesionales. Si esto estalla, usted podría ir a la cárcel y a mí me revocarían mi designación”.

Jim McIntosh intervino: “Cruzaremos ese puente cuando lleguemos ahí. Tienes que recordar lo que está en juego ahora. Northlake depende por completo del aserradero para su supervivencia económica. Si éste desaparece, el pueblo también lo hará. Estás amenazando con dejar sin trabajo a tus amigos. Esta legislación tal vez no nos lleve a la quiebra, pero sin duda nos afectará en las utilidades. Si las utilidades desaparecen, Chicago ya no reinvertirá. Desde que tuvo lugar la adquisición hostil el año pasado, la oficina matriz nos está presionando mucho para que mejoremos la línea de fondo. Están hablando de recortar todo el equipo nuevo de producción de línea que solicitamos”.

Letourneau habló con voz suave: “El fondo del asunto es éste. Tú eres una parte importante de nuestro equipo y hemos invertido mucho en ti. Jim hablaba de promoverte para un nuevo puesto: el de vicepresidente de contraloría. No nos gustaría que tuvieras que partir por este asunto menor. Sin embargo, necesitamos que todos trabajen para alcanzar la misma meta. Además, Jim me dice que esto ni siquiera está dentro de tu ámbito de responsabilidad. Dice que si no hubieras tomado una copia del informe del escritorio de Tina, ni siquiera te habríamos involucrado. Tómame el resto del día, vete a casa con

Cheryl y los niños y saca esa nueva lancha rápida que acabas de comprar. Piensa bien en el problema y estoy seguro que verás que lo que estamos haciendo nos traerá beneficios a largo plazo. Este asunto de la contaminación es un ‘problema de Northern’ que podemos resolver aquí y no en alguna elegante legislatura en el sur. Además, hemos tenido este problema desde que tengo memoria. Estoy seguro que unos cuantos años más no perjudicarán a nadie”.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las fuentes (tipos) probables de estrés que está experimentando Frank? Mencione una o varias señales que presenta el caso de cada una de las fuentes identificadas.
2. ¿Cuáles son las fuentes (tipos) probables de estrés que está experimentando Jim McIntosh? Mencione una o varias señales que presenta el caso de cada una de las fuentes identificadas.
3. ¿En este caso existen señales de bullying? Explique su respuesta.
4. ¿Frank está exhibiendo conductas que corresponden a una personalidad tipo A, a una personalidad tipo B o a una personalidad resistente? Identifique las conductas que observa Frank y que, en su opinión, coinciden con el tipo de personalidad que ha seleccionado.
5. ¿Qué debería hacer Frank? ¿Por qué?

PARTE 3

LÍDERES Y EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 8 Comunicación interpersonal en las organizaciones

CAPÍTULO 9 Liderazgo efectivo: Los fundamentos

CAPÍTULO 10 Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas

CAPÍTULO 11 Desarrollo y liderazgo de equipos

CAPÍTULO 12 Manejo del conflicto y negociación efectiva

Comunicación interpersonal en las organizaciones

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Describir los elementos centrales de la comunicación interpersonal.
2. Explicar y aplicar los factores interrelacionados que fomentan las comunicaciones éticas.
3. Describir y aplicar de manera eficiente la comunicación no verbal en la comunicación interpersonal.
4. Describir y aplicar las redes de comunicación en la comunicación interpersonal.



Aprender de la experiencia

KEVIN SHARER, APRENDER DE LOS FRACASOS

Kevin Sharer, presidente y director general de Amgen, con sede en Thousand Oaks, California. Esta

empresa de biotecnología se formó en 1980. Amgen descubre, desarrolla y proporciona servicios humanos terapéuticos para tratar el cáncer, las enfermedades renales, la artritis reumatoide y otras enfermedades. Sus ventas han aumentado de 1,400 millones de dólares en 2002 a más de 4,000 millones de dólares en 2007.

En 1989, Kevin Sharer se enfrentó al fracaso por primera vez. Se había desarrollado con éxito en General Electric, pero poco tiempo atrás había cambiado de empleo para unirse a MCI, la compañía de telecomunicaciones. Sharer pensó que el alto puesto que le ofrecían en ventas y marketing en MCI lo llevaría a la posición de director general en dos años. “La carrera hacia la dirección general está abierta”, le aseguró el vicepresidente de MCI. Pero una vez que empezó a trabajar, se hizo evidente que el director de operaciones era el candidato más probable para el puesto más alto, y no le agradaba la competencia que Sharer representaba.

Sin embargo, Sharer no perdió el tiempo y desarrolló su estrategia para transformar a MCI y posicionarse él mismo. Sharer afirma: “A las seis semanas, entré en la oficina del presidente y propuse una reestructuración de la organización de ventas de la empresa. En ese momento me encontraba en el punto máximo de la arrogancia.” La propuesta de Sharer representó una amenaza para los ejecutivos senior que habían hecho toda una carrera en MCI.

Además, no tenía experiencia en telecomunicaciones, de modo que gozaba de poca credibilidad dentro de la organización. Sharer continúa: “MCI fue crucial para mí, aprendí que la arrogancia tiene un precio. Además, el puesto tenía un costo personal para mí y comencé a aislarme emocionalmente. Mi esposa no entendía por lo que estaba pasando, porque no tenía experiencia corporativa y temía que me despidieran, lo que sólo aumentó mi sensación de aislamiento.”

Desesperado por escapar de MCI, Sharer llamó por teléfono a Jack Welch (presidente de GE), pidiéndole regresar a la empresa. Welch no estaba complacido con la forma en que Sharer había salido de GE y dijo: “Oye, Kevin, olvida que alguna vez trabajaste aquí.” Sharer recuerda: “En ese momento, supe que me habían lanzado a la deriva en un bote salvavidas.”

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

Kevin Sharer, aprender de los fracasos

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Competencia transcultural

El enfoque de Nokia para entender el contexto cultural

COMUNICACIONES INTERPERSONALES ÉTICAS

Competencia para el cambio

El proceso de comunicación de Sue Powers para introducir el cambio

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Competencia para la comunicación

Viajar con agilidad

REDES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Competencia personal

Andres Amezueta desarrolla redes en Mattel

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

Inventario de habilidad política

Caso

Competencia para la diversidad

El blog de Susan y la iniciativa Unique People Experience de PwC

Más información sobre Amgen en www.amgen.com.

Durante esa temporada difícil, en 1992, Sharer recibió una carta en la que le preguntaban si conocía a alguien que pudiera ocupar el puesto de vicepresidente ejecutivo de Amgen, una empresa de biotecnología relativamente pequeña en esa época. Como nunca había escuchado sobre la empresa, acudió a una biblioteca pública a investigar sobre ella, decidió nominarse a sí mismo para el puesto y lo consiguió, bajo la tutela de Gordon Binder, el presidente. En esta ocasión, Sharer se presentó como estudiante, en lugar de pretender que sabía todo. Trabajó en los laboratorios de Amgen, aprendiendo de sus científicos, y acompañó a los representantes

en sus visitas de ventas. En 2000 fue nombrado presidente y director general.

Una de sus primeras tareas como director general fue reunirse con las 150 personas más importantes de la empresa y preguntarles sus ideas. El fracaso de Sharer en MCI le permitió aprender que el liderazgo no se basa en el éxito propio. Sharer comenta: "Estas entrevistas fueron mi labor más importante. Me dieron la habilidad de crear una realidad compartida para la empresa. Permitieron que la gente se alineara alrededor de la nueva visión y la nueva estrategia para construir Amgen."¹

En la sección Aprender de la experiencia, Kevin Sharer refleja los efectos de una comunicación interpersonal deficiente, como lo demuestra su fracaso en MCI, así como los efectos de una comunicación interpersonal constructiva, como la que aplicó en Amgen. En la segunda empresa se presentó como un estudiante (haciendo preguntas, obteniendo conocimientos, acompañando a los representantes de ventas para aprender sobre los clientes) y buscó información directa a través de las reuniones individuales con las 150 personas más importantes de la empresa, después de su nombramiento como director general.

Recuerde que en el capítulo 1 se vio que la *competencia para la comunicación* implica la capacidad global para utilizar todas las formas para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, sea de forma verbal, escuchando, no verbal, escrita, electrónica y demás, para transferir e intercambiar con exactitud información y emociones. Este capítulo habla de cómo mejorar la competencia para la comunicación, con énfasis en la comunicación interpersonal. La **comunicación interpersonal** *involucra a un número limitado de participantes que 1) por lo usual están cerca unos de otros, 2) utilizan muchos canales sensoriales y 3) pueden proporcionar retroalimentación inmediata.*² En primer término hablaremos del proceso, de los tipos y de los patrones de la comunicación verbal, no verbal y de otro tipo que utilizan los empleados en su trabajo. En segundo se presentarán algunas formas de propiciar los diálogos interpersonales éticos en las organizaciones. En tercero se analizará la naturaleza e importancia de la comunicación no verbal en la comunicación interpersonal. En cuarto repasaremos el papel que las redes de comunicación tienen en las organizaciones, incluido el impacto de la tecnología del correo electrónico.

Objetivo de aprendizaje

1. Describir los elementos centrales de la comunicación interpersonal.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Para que una comunicación interpersonal precisa pueda ocurrir es necesario que los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor pretendió enviar sean al mismo tiempo los que ha comprendido e interpretado el receptor. Recuerde que Sharer desarrolló la reestructuración de la organización de ventas de MCI que él mismo propuso, después de estar en su puesto durante seis semanas, sin tener la opinión de otras personas antes de presentar la propuesta al presidente de la empresa. De inmediato, varios ejecutivos senior interpretaron su propuesta como una amenaza y, por consiguiente, la rechazaron, porque Sharer tenía muy poca experiencia y, por tanto, poca credibilidad en la industria de las telecomunicaciones.

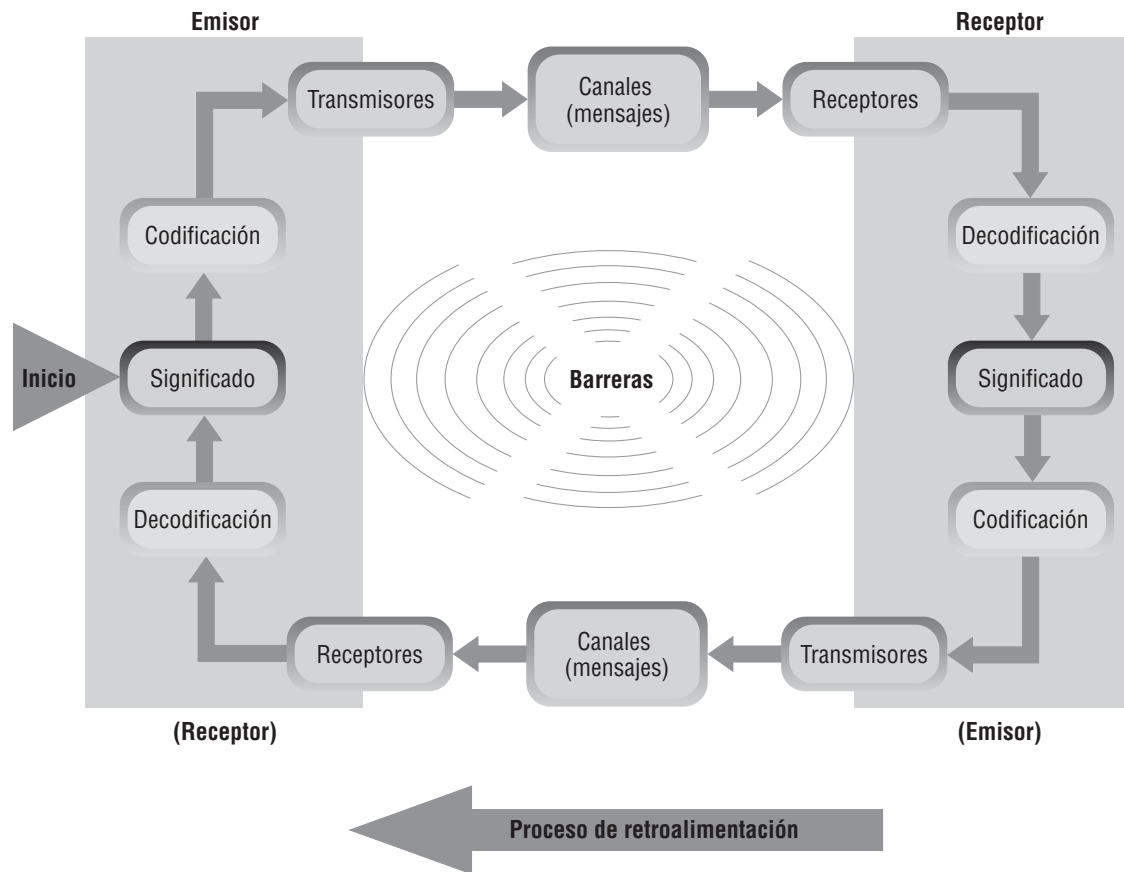
La figura 8.1 presenta los elementos de la comunicación interpersonal entre dos personas. El proceso no es fácil y, si usted analiza sus componentes, podrá ver que a medida que participan más personas se va tornando más complejo.

Emisor y receptor

Los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal. Calificar a una persona de emisora y a la otra de receptora es algo enteramente arbitrario. Estos roles van y vienen dependiendo del lugar en el que se encuentran las personas dentro del

FIGURA 8.1

Elementos de la comunicación interpersonal



proceso. Cuando el receptor responde al emisor, el receptor original se convierte en el emisor y el emisor que inicia la comunicación se convierte en el receptor.

Transmisores y receptores

Los **transmisores** (que son usados por el emisor) y los **receptores** (que son usados por el receptor) son el medio disponible para enviar y recibir mensajes. Por lo general involucran uno o varios sentidos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. La transmisión puede ocurrir de forma verbal o no verbal. Una vez que inicia la transmisión, el proceso de comunicación sale del control directo del emisor. Cuando un mensaje ha sido transmitido no se puede dar marcha atrás ¿Cuántas veces no se ha dicho a sí mismo que ojalá y no hubiera dicho algo?

Mensajes y canales

Los **mensajes** incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que confieren un significado particular a los datos. El emisor, al utilizar símbolos verbales y no verbales, trata de asegurar que el receptor interprete los mensajes tal y como él pretende. Para comprender la diferencia entre el significado original y un mensaje que se recibe, piense en alguna ocasión en la que trató de transmitir sus pensamientos internos y sus sentimientos de felicidad, ira o temor a otra persona. ¿Encontró que era difícil o imposible transmitir el verdadero “significado de su fuero interno”? Cuanto mayor sea la diferencia entre el significado inter-

pretado y el mensaje original, tanto peor será la comunicación. Las palabras y los símbolos no verbales no tienen significado en sí. El emisor, el receptor y la situación o el contexto crean su significado. En nuestra explicación de las posibles barreras culturales e interpersonales explicamos por qué los mensajes no siempre son interpretados con base en su intención original.³

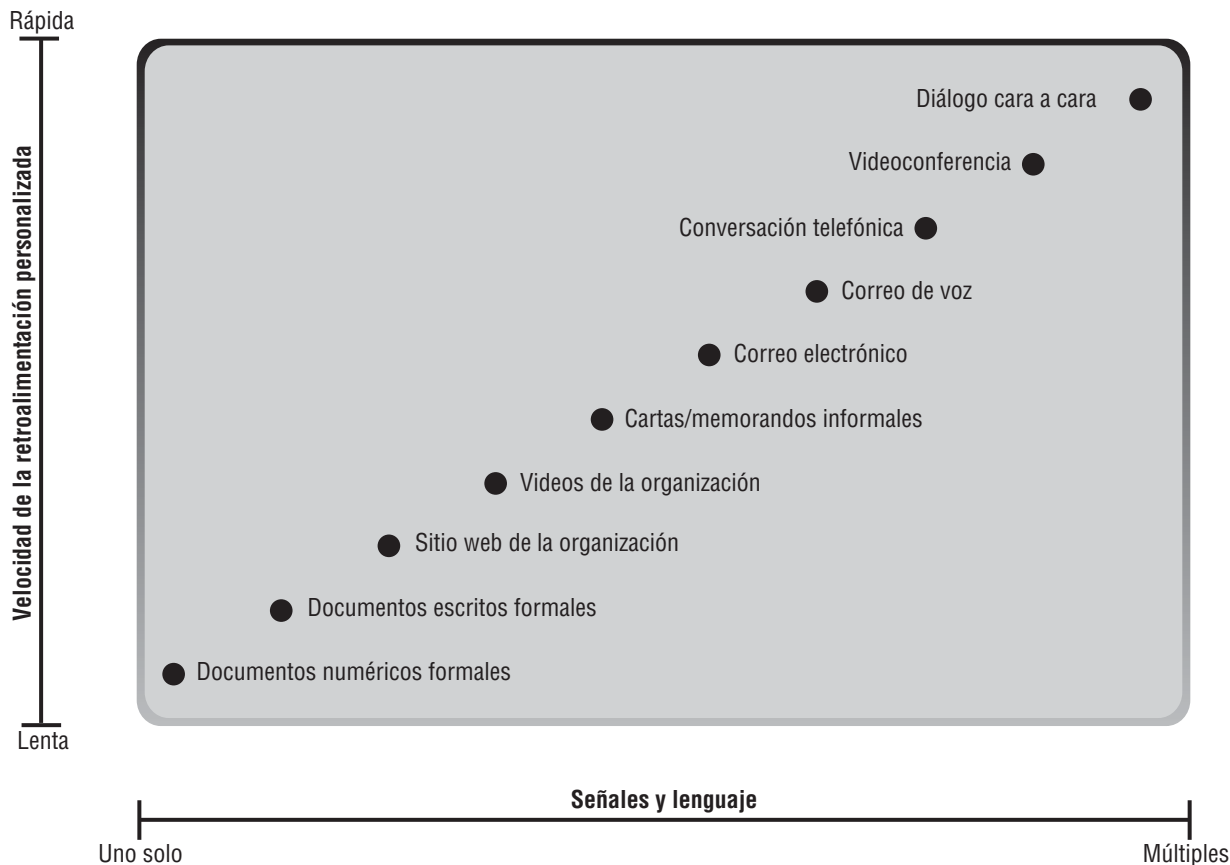
Los **canales** son los medios que permiten que los mensajes transiten del emisor al receptor. Algunos ejemplos de canales serían el “aire” en una conversación entre dos personas, el correo electrónico por Internet y el teléfono. En la sección Aprender de la experiencia, Sharer señala la importancia de la comunicación cara a cara, incluido el reconocimiento de cosas que no resultan agradables para los demás, como una actitud arrogante. Recordemos el comentario de Sharer acerca de las reuniones cara a cara con las 150 personas más importantes de Amgen, después de su nombramiento como director general. “Estas entrevistas fueron mi labor más importante.”

Riqueza de medios

La capacidad que tiene un enfoque comunicativo para transmitir señales y proporcionar retroalimentación se llama **riqueza de medios**.⁴ Como sugiere la figura 8.2, la riqueza de cada medio es una mezcla de varios factores. Un factor es la *velocidad de la retroalimentación personalizada* que se proporciona a través del medio, la cual aparece en el eje vertical en un rango de lenta a rápida. Otro factor es la *variedad de señales y lenguaje* proporcionado a través del medio, los cuales

FIGURA 8.2

Ejemplos de riqueza de medios



aparecen en el eje horizontal dentro de un rango que va de uno solo a múltiples. Una **señal** es un estímulo, que se percibe de forma consciente o inconsciente, que da por resultado una respuesta del receptor. La figura 8.2 presenta diez medios diferentes con la combinación de estos dos factores. Como estos dos factores son continuos, el medio puede variar en alguna medida en cuanto a su riqueza, dependiendo de cómo lo utilicen el emisor y el receptor. Por ejemplo, un mensaje de correo electrónico puede estar asociado a una retroalimentación más lenta o más rápida que la que señala la figura 8.2. La velocidad dependerá de qué tanto acceso haya a los mensajes de correo electrónico y de la tendencia del receptor a responder en seguida o más adelante. Los mensajes que tardan mucho en asimilarse o que no superan los prejuicios tienen poca riqueza. Por ejemplo, Sharer hizo un esfuerzo especial por utilizar medios muy variados mediante las entrevistas cara a cara al ser nombrado director general de Amgen. Asimismo, señaló que el “negocio es tan complicado que ninguna persona por sí sola puede lograr la máxima eficiencia al tomar decisiones clave.”⁵ De modo que no olvida los peligros de la confianza excesiva; frente a su escritorio en Amgen, tiene un enorme retrato del general George A. Custer, quien dirigió la batalla de Little Big Horn. Sharer afirma: “Es bueno que quienes tenemos un empleo como éste, busquemos a una persona que haya sobrestimado su habilidad, subestimado a su enemigo y perdido todo.”⁶

Los datos son el producto de la comunicación. Algunas de las formas de los datos son las palabras pronunciadas cara a cara o en llamadas telefónicas; las palabras escritas en mensajes de correo electrónico, cartas y memorandos; y las palabras compiladas en impresiones de computadora. Éstos se convierten en información cuando refuerzan o modifican la forma en que los receptores comprenden sus pensamientos, sentimientos, actitudes o creencias. La utilización de *groupware* (varias tecnologías de información) puede ayudar a este intercambio de información, pero no siempre puede sustituir un diálogo cara a cara. Como sugiere la figura 8.2, esto se explica porque el diálogo cara a cara es el medio más rico, ya que proporciona retroalimentación inmediata, de modo que los receptores pueden constatar la exactitud de lo que han comprendido y pedir aclaraciones si las necesitan. Además, permite que el emisor y el receptor observen de forma simultánea el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión del rostro. Estas observaciones agregan significado a las palabras pronunciadas. Por último, permite que el emisor y el receptor identifiquen los símbolos con rapidez y utilicen un lenguaje natural y personal. Dadas estas características, la solución de problemas importantes y difíciles (sobre todo los que entrañan un contenido emocional e incertidumbre) casi siempre requiere de un diálogo cara a cara.

Es evidente que todos los medios identificados en la figura 8.2 tienen un lugar y uso. Además, una decisión compleja, como la de Amgen de ingresar en un nuevo mercado, requiere del uso de varios medios, que van desde los anuncios formales hasta las discusiones cara a cara con usuarios potenciales. El procesamiento efectivo de una decisión compleja puede empezar con el diálogo cara a cara para lograr un entendimiento y un acuerdo sobre las dimensiones de la decisión y los problemas a solucionar. Más adelante, a una de las partes se le puede asignar la tarea de desarrollar documentos numéricos formales y documentos escritos relacionados con la decisión compleja y, una vez realizada, es probable que estos documentos constituyan la base para posteriores diálogos cara a cara.⁷ Recuerde el fracaso que Kevin Sharer se buscó al iniciar con el desarrollo de una estrategia por escrito para la reestructuración de la organización de ventas de MCI. Había ocupado el puesto apenas por seis semanas y buscaba cambios muy complejos que tendrían un impacto en otras personas.

Significado y retroalimentación

En la comunicación interpersonal, el emisor transmite su mensaje, a través de los canales, a los cinco sentidos del receptor. Como sugiere la figura 8.1, cuando se reciben los mensajes, éstos se cambian de su forma simbólica (por ejemplo, palabras habladas) a una forma que tiene significado. El **significado** representa los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de una persona.

La **codificación** proporciona un significado personal en los mensajes que se enviarán. El vocabulario y el conocimiento tienen un papel muy importante en la capacidad para codificar que tiene el emisor. Por desgracia, algunos profesionales tienen dificultad para comunicarse con las personas en general. Con frecuencia codifican el significado de forma que sólo otros profesionales de su mismo campo pueden entender. Los abogados a menudo codifican (escriben) contratos que afectan directamente a los consumidores, pero utilizan un lenguaje que sólo

otros abogados podrán decodificar. Los grupos de consumidores han presionado para que estos contratos se redacten utilizando un lenguaje que todos pueda entender. Por lo mismo, muchos bancos, compañías de tarjetas de crédito y otras organizaciones han simplificado el lenguaje utilizado en sus contratos.

La **decodificación** proporciona un significado personal, resultado de la interpretación, a los mensajes que son recibidos. Cuando comparten un mismo lenguaje, las personas pueden decodificar muchos mensajes, de modo que los significados recibidos se aproximen en medida razonable a los significados transmitidos. La decodificación exacta de los mensajes suele ser un gran reto de la comunicación.⁸ La precisión de la comunicación interpersonal se debe evaluar en relación con un estado ideal, el cual se presenta cuando el significado que pretendía el emisor y la interpretación que el receptor hace de él son iguales.⁹ La transmisión de datos factuales de naturaleza no amenazante se aproxima al estado ideal. Por ejemplo, cuando se comparte el tiempo, el lugar y los procedimientos para una ceremonia de inicio de cursos de bachillerato o universidad por lo general da por resultado una comunicación interpersonal fácil y precisa.

El proceso de comunicación interpersonal que ocurre en una reunión para despedir a un empleado con antigüedad debido a un recorte de personal es otra cuestión bastante más compleja. Considera las reflexiones de un gerente que debe reunirse con empleados de buen desempeño para despedirlos:

Cuando los has hecho por mucho tiempo, el reto es enfocarse en la mayor medida en el trabajo a fin de ignorar al individuo y volverlo un proceso frío que puede simplemente apresurar. Si es la primera vez que lo haces puedes ser presa del rol empático que debes tener y no poder enviar el mensaje, por lo que debes tener y no poder enviar el mensaje, por lo que debes buscar el balance apropiado entre los dos extremos.¹⁰

La **retroalimentación** es la respuesta del receptor ante el mensaje. Permite que el emisor sepa si éste recibió el mensaje de acuerdo con su intención. La comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico y bilateral gracias a la retroalimentación, en lugar de ser sólo un evento.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

B. Sridhaber, mi mentor, me dio un consejo muy importante: 'Cuando tu profesión se relaciona con las personas y en tu actividad tienes que pensar mucho las cosas, lo mejor es ser una persona orientada hacia los procesos. Si el proceso es correcto, seguramente el objetivo se logrará.' Yo noté que esto aplica en todo lo que hacemos. Aprecio este consejo y lo he convertido en una idea que transmitir a todos mis asociados.

SujitPatil, Gerente de Comunicaciones Corporativas, Tat Chemicals Ltd., Mumbai, India

Barreras interpersonales

Existen muchas barreras para la comunicación interpersonal.¹¹ A continuación se analizarán brevemente las más importantes que se derivan de las percepciones y diferencias individuales.

Algunos de los rasgos de la personalidad de un individuo se presentan como barreras cuando éste es poco adaptable (nervioso, inseguro y voluble), poco sociable (tímido, no asertivo y retraído), poco sociable (impulsivo, descuidado e irresponsable), poco amable (independiente, frío y rudo) y poco abierto en el plano intelectual (aburrido, carente de imaginación y de pensamiento lateral). Es probable que las personas introvertidas sean más calladas y expresen menos emociones (véase el capítulo 2) que las extrvertidas.

Algunos de los errores de percepción del individuo son la defensa perceptual (protegerse contra ideas, objetos o situaciones que representan una amenaza), los estereotipos (asignar atribuciones a alguien exclusivamente con base en la categoría en que se ha colocado a una persona), el efecto halo (evaluar a otra persona exclusivamente con base en una impresión, sea favorable o desfavorable), la proyección (la tendencia de las personas a ver sus rasgos reflejados en otros) y el efecto de las grandes expectativas (las expectativas anteriores que sesgan la forma de percibir los eventos, los objetos y las personas). Es menos probable que los individuos que cometen el error

de atribución fundamental de subestimar el impacto de las causas situacionales o externas del comportamiento o que sobrestiman el impacto de las causas personales del comportamiento cuando tratan de entender por qué las personas se comportan como lo hacen, se puedan comunicar de forma efectiva. Es muy fácil que el error dé por resultado que se comunique culpa o crédito a los individuos por los resultados. Un error de la atribución relacionado con lo anterior es el sesgo de la autocomplacencia (comunicar una responsabilidad personal por un buen desempeño, pero negar la responsabilidad en un mal desempeño) (véase el capítulo 3).

Además de estas barreras subyacentes para la comunicación interpersonal, existen también algunas barreras directas.

Ruido. El **ruido** *se refiere a toda interferencia que el mensaje pretendido encuentra dentro del canal.* Un ejemplo de ruido sería una radio con la música a todo volumen mientras una persona trata de hablar con otra. El ruido se puede superar a veces si se repite el mensaje o si se incrementa su intensidad (por ejemplo, el volumen).

Semántica. La **semántica** *se refiere al significado especial que se adjudica a las palabras.* Es decir, las mismas palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas.¹² Piense en el comentario que un gerente le hizo a un subordinado: “¿Qué pasa con el informe de planeación de la producción? ¡Pienso que lo quieren pronto!”. Con su comentario, el gerente puede haber tenido la intención de transmitir alguno de estos significados:

Una instrucción: Tienes que entregarme el informe ya. Es una orden.

Una sugerencia: Te sugiero que veamos la posibilidad de terminar el informe ya.

Una petición: ¿Puedes hacer ese informe ahora? Si no puedes, dímelo.

Una información: Planeación de la producción necesitará el informe muy pronto.

Una pregunta: ¿Planeación de la producción quiere tener el informe pronto?

Otro ejemplo de diferencia semántica serían las siguientes cinco palabras que tienen distinto significado en el inglés estadounidense o en el británico:

- *Pavement:* Estados Unidos — la superficie dura de un camino; Gran Bretaña — un sendero, la acera de una calle.
- *Table (usada como verbo):* Estados Unidos — retirarse de la discusión; Gran Bretaña — someter a discusión.
- *Tick off (usada como verbo):* Estados Unidos — enfurecerse; Gran Bretaña — reprender.
- *Canceled check:* Estados Unidos — un cheque pagado por el banco; Gran Bretaña — un cheque detenido o anulado.
- *Ship (usado como verbo):* Estados Unidos — enviar por barco, tren, avión, camión u otro transporte; Gran Bretaña — sólo enviar por barco.¹³

Rutinas del lenguaje. *Los patrones de comunicación, verbales y no verbales, de una persona que se han convertido en hábitos se conocen como rutinas del lenguaje.* Es fácil advertirlas cuando se observa cómo se saludan dos personas. En muchos casos, las rutinas del lenguaje son muy útiles, porque disminuyen la cantidad de tiempo que se debe pensar para producir mensajes comunes. También resultan previsibles, porque permiten anticipar lo que se dirá y cómo se dirá. La estrategia de General Electric y su imagen está reforzada con rutinas del lenguaje, incluido su lema publicitario: “Imagination at Work” (Imaginación trabajando). La revista *Fortune* reconoció a GE como número uno en su lista de empresas más admiradas de Estados Unidos.¹⁴ El lema publicitario de GE está respaldado por un lema relacionado para enfatizar los esfuerzos de la empresa por ser amigable con el ambiente: “Ecomagination: A GE Commitment” (Ecomagination: un compromiso de GE).¹⁵

Las rutinas de lenguaje en ocasiones producen malestar, son ofensivas y alejan a los otros cuando son denigrantes o discriminatorias. Muchos estereotipos denigrantes de las personas y los grupos se perpetúan debido a las rutinas del lenguaje. Por ejemplo, hace algunos años, un gerente de Texaco (ahora ChevronTexaco) puso a disposición del público algunas grabaciones de conversaciones de la empresa. Estas cintas contenían comentarios denigrantes hechos por los miembros del consejo y los gerentes respecto a minorías de la empresa, entre ellos negros, judíos, mujeres y otras minorías. La indignación del público condujo a boicots contra Texaco, los cuales terminaron cuando un tribunal que llevaba un caso por discriminación racial resolvió que la empresa debía pagar 176 millones de dólares. Cuando Texaco pagó la multa, los boicots se levantaron, las críticas cesaron y las ventas de la empresa repuntaron.¹⁶

Mentiras y distorsiones. **Mentir** *significa que el emisor dice algo que considera falso con la intención de equivocar seriamente a uno o varios receptores.* La intención de engañar implica la idea de que el receptor tomará la mentira como un hecho. Por otra parte, honestidad significa que el emisor

se rige por principios éticos racionales y consistentes para respetar la verdad.¹⁷ Los halagos sociales que se pronuncian todos los días en las conversaciones podrían no ser del todo honestos, pero por lo general se consideran aceptables y rara vez se califican de falsos (mentiras). La **distorsión** se refiere a una amplia gama de mensajes que el emisor puede utilizar y que se ubican entre el extremo de las mentiras y el extremo de la honestidad total.¹⁸ Por supuesto que el uso de un lenguaje vago, ambiguo o indirecto no siempre señala la intención del emisor de llevar a equívocos. Esta forma de lenguaje se puede considerar un comportamiento político aceptable. El silencio también puede ser una forma de distorsión, por no decir que de falsedad. Un subordinado que no quiere parecer incompetente ni avasallar a un gerente en una reunión del departamento tal vez permanezca callado en lugar de expresar una opinión o plantear una pregunta.

Como se vio en el capítulo 3, la distorsión personal en las comunicaciones interpersonales se puede presentar en razón del manejo de impresiones, que es el intento de los individuos para manipular o controlar las impresiones que otros se forman acerca de ellos. En la tabla 3.3 de las páginas 83-84, revisamos cinco tácticas para el manejo de impresiones: promoción personal, congradamiento, intimidación, imploración y ejemplificación. Una táctica adicional es guardar las apariencias. A menudo, esta última comprende 1) disculparse de manera que convenza a los demás de que el resultado negativo no es un indicativo justo de lo que el emisor es como persona; 2) disculparse admitiendo que el comportamiento del emisor de alguna manera provocó un resultado negativo, pero sugiriendo que la persona no es tan culpable como parece (porque el resultado no fue intencional o existieron circunstancias extenuantes); o 3) presentar justificaciones a los demás, dando la apariencia de que la persona acepta la responsabilidad del resultado, pero negando que éste diera lugar a mayores complicaciones. Cuando se presenta la oportunidad, culpar a otros por los problemas o el fracaso al alcanzar una meta es un medio muy común de guardar las apariencias en las organizaciones.¹⁹

Las estrategias para manejar las impresiones van desde formas menores de distorsión, relativamente inocuas (ser cortés con otra persona a pesar de que no le agrada a uno) hasta mensajes que utilizan el congradamiento y la promoción personal para conseguir un aumento o un acenso mejor que otros o para la intimidación. En pocas palabras, cuanto mayor sea la frecuencia de estas tácticas y, dentro de la línea continua de la distorsión, cuanto más se acerquen al extremo de la mentira, tanto más probable será que representen una barrera a la comunicación interpersonal.²⁰

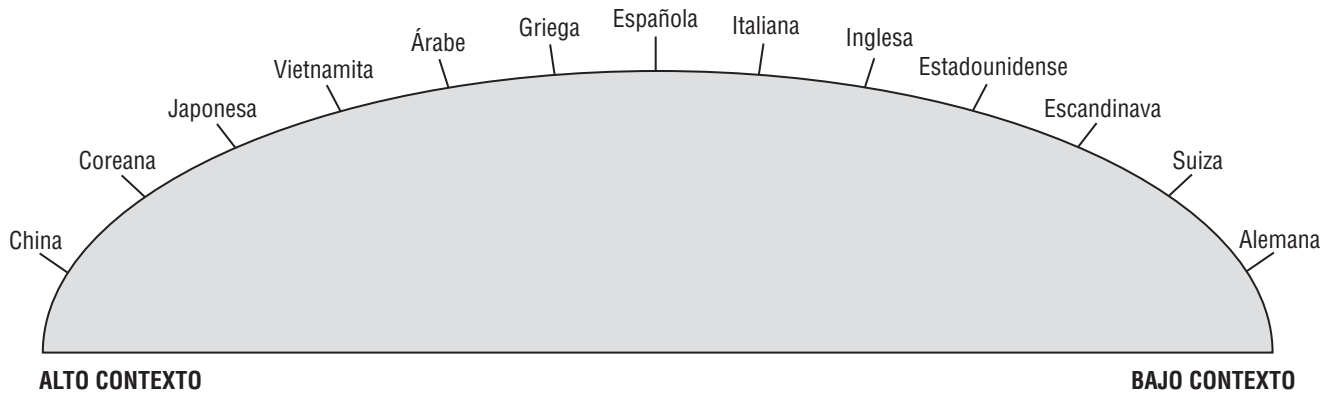
Barreras culturales

Recuerde que la *cultura* se refiere a las formas distintivas en que diversas poblaciones, sociedades o grupos más pequeños organizan sus vidas o actividades. La **comunicación intercultural** se presenta siempre que un mensaje enviado por el miembro de una cultura es recibido y comprendido por un miembro de otra cultura.²¹ Los efectos que las diferencias culturales tienen en las barreras para la comunicación interpersonal caben dentro de un rango muy amplio. Dependen del grado de diferencia (o similitud) que existe entre las personas en términos de idioma, creencias religiosas, situación económica, valores sociales, características físicas, utilización de señales no verbales y demás. Cuanto más grandes sean las diferencias, tanto mayor será la probabilidad de que existan barreras para lograr una comunicación intercultural efectiva.

En Irán existe un concepto llamado *taarof*, que es un conjunto de reglas de urbanidad que pueden parecer educadas o engañosas dependiendo del punto de vista personal. Taarof es una forma de etiqueta diseñada para establecer armonía en los encuentros sociales y de comunicación. A menudo comprende despliegues de adulación y deferencia.²² En las comunicaciones interpersonales entre los iraníes, se espera que la gente diga lo que uno quiere escuchar para evitar el conflicto, o bien que ofrezca una esperanza aun cuando no la haya. Los iraníes entienden estas prácticas y no se sienten ofendidos por ellas. Nasair Hadian, profesor de ciencias políticas de la Universidad de Irán, comenta: “Es necesario adivinar si la gente es sincera, nunca se puede tener la certeza. El simbolismo y la vaguedad son inherentes en nuestro idioma.” Kian Tajbakhsh, científico social que vivió varios años en Inglaterra y Estados Unidos antes de regresar a Irán en 1996, continúa: “El lenguaje tiene una función diferente que en occidente, donde 80 por ciento del lenguaje es explícito y como se expresa. En Irán, 80 por ciento es implícito.” Traducción: en occidente, por lo general, *sí* significa “sí”. En Irán, *sí* puede significar “sí”, pero

FIGURA 8.3

Ejemplos de culturas en la línea continua del contexto cultural



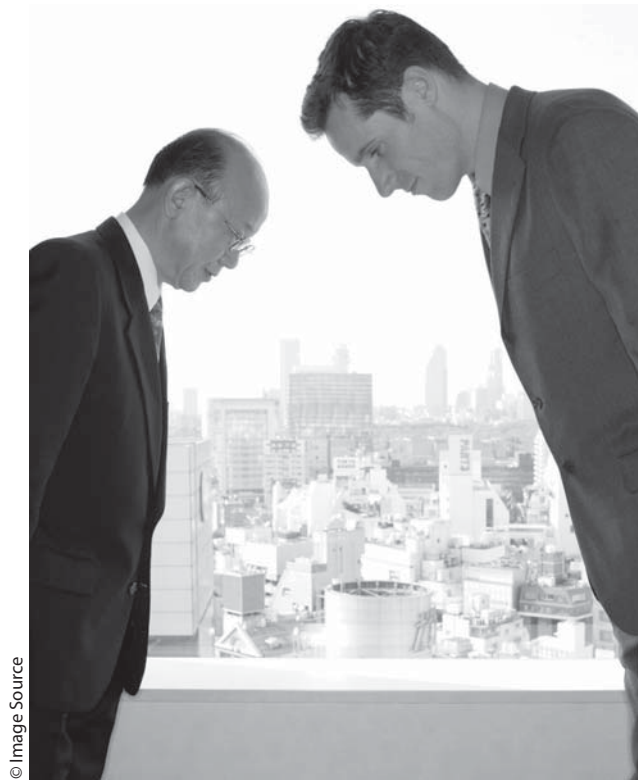
Fuente: Basado en Hall, E., *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1989; Munter, M., *Guide to Managerial Communication: Effective Business Writing and Speaking*, 5a ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: 1999.

a menudo significa “quizá” o “no”. En Irán “se espera que los interlocutores entiendan que las palabras no necesariamente significan con exactitud lo que quieren decir.”²³

Contexto cultural. *Las condiciones que rodean e influyen en la vida de una persona, grupo u organización constituyen su contexto cultural.*²⁴ Las diferencias de los contextos culturales pueden ser una barrera para la comunicación. Las culturas de las naciones varían dentro de una línea continua que va del bajo contexto hasta el alto contexto. La figura 8.3 muestra la ubicación aproximada de diversos países dentro de esta línea continua.

Una **cultura de alto contexto** en la comunicación interpersonal se caracteriza porque 1) antes de enfrascarse en discusiones relacionadas con el trabajo se debe establecer una confianza social, 2) el enorme valor que se concede a las relaciones personales y la buena voluntad y 3) la importancia que tienen las circunstancias que rodean a la interacción. En una cultura de alto contexto las personas recurren al parafraseo, el tono de voz, los gestos, las posturas, el estatus social, la historia y el marco social para interpretar las palabras habladas, y todo ello requiere de tiempo. Factores como la confianza, las relaciones entre amigos y familiares, las necesidades y las dificultades personales, el clima y los días festivos se deben tomar en cuenta. Por ejemplo, cuando los ejecutivos japoneses se reúnen con ejecutivos extranjeros por primera vez, ellos no “traen a colación el negocio” de inmediato. Primero dedican tiempo a generar confianza y a que las partes se conozcan, lo cual provoca la impaciencia de los ejecutivos extranjeros, pero que se trata de una situación que deben aceptar.

En contraste, una **cultura de bajo contexto** en la comunicación interpersonal se caracteriza porque 1) aborda las tareas, las cuestiones o los problemas de forma directa e inmediata; 2) deposita un gran valor en el expertise y el desempeño personal; y 3) concede gran importancia a las interacciones claras, precisas y rápidas. La utilización de técnicas para modificar la conducta y otros enfoques de refuerzo que se analizaron en el capítulo 4 están fundados en la comunicación de bajo contexto. Sobre todo en las culturas de bajo contexto, a menudo, el propósito de la comunicación es revelar la intención real, no ocultarla. Con frecuencia, los individuos expresan de forma ética lo que quieren decir. En el capítulo 4 se describió cómo un gerente puede motivar a los empleados utilizando afirmaciones que se concentran en una retroalimentación positiva o correctiva y en el establecimiento de metas. En un país heterogéneo, como Estados Unidos, muchas subculturas tienen características singulares propias. Asimismo, el contexto cultural de



© Image Source

Las diferencias en el contexto cultural pueden representar una barrera para la comunicación, porque los países de bajo contexto, como Estados Unidos, y de alto contexto, como Japón, tienen distintas normas de comunicación.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Cuando usted visita un país extraño, aun cuando tenga la mejor tecnología del mundo, descubre una historia muy rica y esto significa que cada pueblo tiene necesidades y puntos de vista diferentes. Nunca suponga que tiene la respuesta correcta.

David J. C. Radcliffe, presidente de Hagg Robinson Ltd., Reino Unido

un país homogéneo, como China o Japón, refleja que su gente tiene características más uniformes. Más adelante en el capítulo se hablará del importante papel que desempeñan las diferencias en la comunicación no verbal en distintas culturas.

Etnocentrismo. El **etnocentrismo** se presenta cuando las personas piensan que su cultura es la única que tiene sentido, que tiene los valores “correctos” y que representa la forma “correcta” y lógica de comportarse.²⁵ Ésta puede ser la barrera más grande para la comunicación, porque implica juzgar a otros desde nuestro punto de vista cultural. También implica falsos supuestos respecto a la forma en que otros se comportan, los cuales se basan en nuestras experiencias limitadas. Las personas ni siquiera se dan cuenta de que están siendo etnocéntricas, porque “no comprendemos que no comprendemos”. Cuando interactúan dos personas muy etnocéntricas de distintas culturas es muy poco probable que lleguen a un entendimiento común. Las reacciones etnocéntricas ante visiones marcadamente diferentes son la ira, el choque o incluso la diversión.

Estas personas consideran que todos los demás son inferiores y tal vez reconozcan la diversidad cultural, pero sólo como fuente de problemas. Su estrategia consiste en minimizar las fuentes y las repercusiones de la diversidad cultural. Los ejecutivos y los gerentes etnocéntricos hacen caso omiso de la diversidad cultural o niegan que pueda llevar a ventajas.

La siguiente sección de Competencia transcultural menciona cómo el liderazgo de Nokia busca minimizar el etnocentrismo en el diseño y el marketing de sus teléfonos celulares.²⁶ Nokia, con oficinas centrales en Espo, Finlandia, es un proveedor global de dispositivos celulares, tecnologías de red y servicios relacionados. La empresa tiene alrededor de 60,000 empleados en todo el mundo.²⁷ Esta sección se basa en una entrevista más extensa con Jan Chipchase, investigador conductual de campo del Nokia Research Center, con sede en Tokio.

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

EL ENFOQUE DE NOKIA PARA ENTENDER EL CONTEXTO CULTURAL

Hablemos de un estudio que realizamos en 2006 sobre la forma en que las personas comparten los objetos. Podemos relacionarlo con los teléfonos celulares. Básicamente están diseñados como objetos personales, pero si observamos el uso que se les da en África, éstos se comparten cada vez con mayor frecuencia. Una familia o una aldea pueden tener un teléfono, o una persona que maneja una cabina telefónica en una aldea puede tener uno de estos aparatos. Pensamos en la manera de rediseñar el teléfono celular y la experiencia de comunicación con el fin de que sean más adecuados para compartirlos.

Elegimos dos culturas, Indonesia y Uganda. Las comparaciones culturales son buenas, porque nos indican qué es similar, pero en ocasiones también nos facilitan la observación de las diferencias obvias. Necesitamos un mes para planear un estudio; aunque yo prefiero tener tres o cuatro meses, pero debemos actuar con rapidez. Antes de llegar, planeamos el proyecto hasta el fin. Determinamos dónde queremos estar y luego nos conectamos con las personas en la comunidad que pueden ayudarnos. Queríamos estar un tiempo en Kampala, una aldea de pescadores en un lugar remoto, así como en otras ciudades que no tienen conectividad móvil. En un estudio de 12 días, podemos contar con un equipo de 8 a 10 personas. Un equipo típico incluye dos o tres personas de Nokia, uno o dos guías locales y hasta seis estudiantes de universidades locales. Lo ideal es que, cuando lleguemos a algún lugar, tengamos un espacio en el que todos nos podamos reunir. Por lo general esto significa rentar una casa, tener el espacio de una sala y comida en el refrigerador.

Cada miembro del equipo de Nokia llega proveniente de un lugar del mundo diferente. Pasamos alrededor de 10 a 12 días en una cultura. Es preciso que cada segundo y cada cosa que hagamos nos deje una enseñanza. Desde nuestra llegada, las reglas cambian. Quizá no haya electricidad o que la persona que dijo que en realidad quería ser parte del equipo haya cambiado de opinión. Existen muchas variables diferentes. Pero si tratáramos de seguir el plan, ya estando ahí, perderíamos la oportunidad de vivir experiencias que se presentan solas. En realidad queremos saber de qué manera las personas se adaptan.

Tal vez contamos con una docena de técnicas para hacer que la gente de la cultura local participe con nosotros. Realizamos encuestas en la calle, en las que por lo regular participan más de 100 personas. Casi siempre yo compro una bicicleta y la conduzco por toda la ciudad con un traductor. Si vemos algo interesante, bajamos de la bicicleta y estudiamos la situación. Es una estrategia para entender la cultura. El año pasado, creo que compré 10 bicicletas y, al terminar el estudio, las regalamos a las personas.

Una vez en el lugar, descubrimos que hay 101 cosas que nunca consideramos durante la planeación. Algunas situaciones están relacionadas con lo que nos interesa y otras son muy independientes, pero nos aseguramos de registrar todo. Cuando fuimos a Uganda e Indonesia, creímos que entregaríamos un informe, pero en realidad volvimos con cinco informes. Elaboramos un informe general, pero entregamos todos los informes visuales que sabíamos que serían de interés para distintas personas en la empresa.

Más información sobre Nokia en www.nokia.com.

COMUNICACIONES INTERPERSONALES ÉTICAS

Recuerde que en el capítulo 1 se dijo que la *competencia ética* incluye el conocimiento, habilidades y capacidades para incorporar los valores y principios que distinguen lo bueno de lo malo cuando se toman decisiones y se eligen conductas. En esta sección se hablará de los factores que propician las comunicaciones interpersonales éticas. Es más probable que el individuo incorpore valores y principios que distinguen el bien del mal en las comunicaciones por medio de un diálogo efectivo. Las barreras para una comunicación efectiva (como el ruido, la semántica confusa, las rutinas de lenguaje incorrectas y las mentiras) reducirán la posibilidad de que se produzca un diálogo efectivo.

Objetivo de aprendizaje

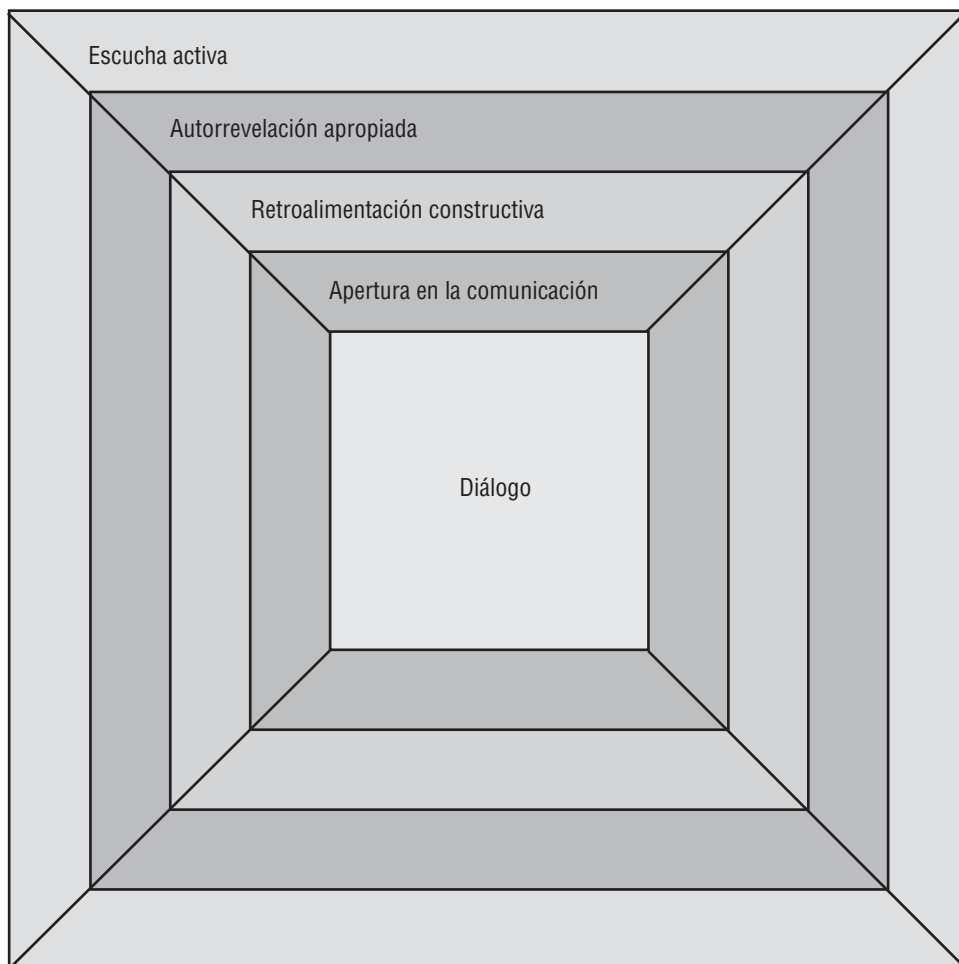
2. Explicar y aplicar los factores interrelacionados que fomentan las comunicaciones éticas.

El **diálogo** es el proceso que usan las personas para dejar su actitud defensiva a efecto de permitir el libre flujo de la exploración de sus propios supuestos y creencias y también de los de otras personas. El diálogo incluye 1) hacer preguntas y escuchar a efecto de aprender, 2) buscar significados compartidos, 3) integrar perspectivas múltiples y 4) descubrir y examinar supuestos. Por tanto, el diálogo puede crear confianza entre las partes, un terreno común y una mayor probabilidad de una comunicación interpersonal ética.²⁸ Una condición necesaria para que haya diálogo es la comunicación asertiva. La **comunicación asertiva** significa expresar con confianza lo que se piensa, siente y cree, al tiempo que respeta el derecho de otros a tener puntos de vista diferentes. El diálogo ético requiere que los individuos que interactúan demuestren múltiples capacidades y conductas. La figura 8.4 ilustra la idea de que un conjunto específico de capacidades y conductas interrelacionadas caracterizan el diálogo ético. El conjunto incluye apertura para la comunicación, retroalimentación constructiva, autorrevelación apropiada, y la escucha activa.

Mediante los elementos del diálogo ético y la comunicación asertiva, la honestidad en el lugar de trabajo estará más generalizada. Kevin Sharer, presidente de Amgen, quien ocupa

FIGURA 8.4

Factores que propician el diálogo



el centro de nuestra sección *Aprender de la experiencia*, sugiere la importancia del diálogo y de la comunicación asertiva en algunos de sus 10 requisitos para la innovación, cuatro de los cuales son:²⁹

- Fomentar un ambiente abierto dispuesto a asumir riesgos, que tolere el desacuerdo y recompense los resultados y las conductas correctas.
- Conseguir las mejores personas posibles que puedan trabajar juntas en un ambiente de apoyo, orientado hacia el trabajo en equipo.
- Desarrollar una colaboración multifuncional con todos los empleados y en toda la organización.
- Fomentar un proceso de toma de decisiones riguroso, decisivo, participativo, transparente, oportuno y efectivo.

Como organización, Amgen establece seis valores centrales, uno de los cuales es “colaborar, comunicar y ser responsable.” En forma consistente con nuestro análisis del diálogo y la comunicación asertiva, este valor de Amgen establece:³⁰

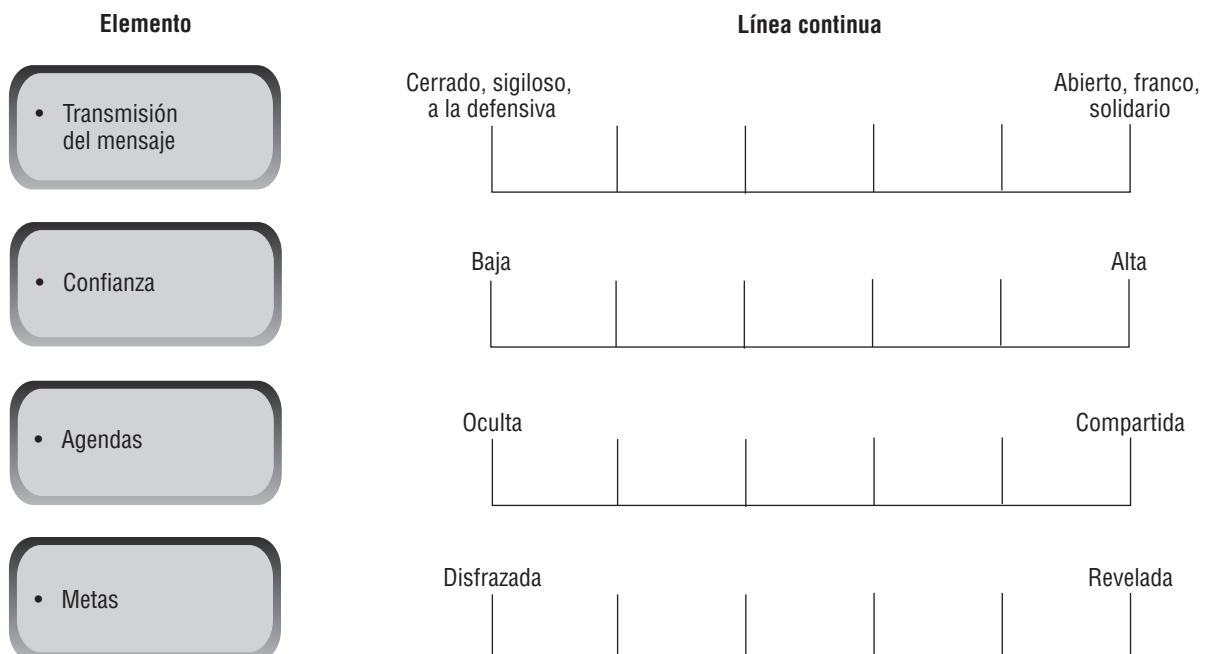
En Amgen, los líderes buscan las opiniones y hacen que los grupos de interés clave participen en las decisiones importantes. Al recolectar opiniones, los líderes fuertes aceptan opiniones muy diversas, puntos de vista en conflicto y el diálogo abierto para una consideración seria. Comunican con claridad las decisiones y razonan de manera abierta y oportuna. Una vez tomada una decisión, el líder y los miembros del equipo serán responsables de los resultados y de implementarla con rapidez.

Apertura en la comunicación

Cabe decir que la apertura en la comunicación es una línea continua que va desde la comunicación cerrada, sigilosa y defensiva hasta la abierta, franca y no defensiva.³¹ La figura 8.5

FIGURA 8.5

Elementos en la apertura de la comunicación



muestra que, en el extremo izquierdo de la línea continua los mensajes son interpretados en razón de escasa confianza, agendas ocultas y metas disfrazadas.

La comunicación ocurre en dos niveles: la comunicación directa y la meta-comunicación. La **meta-comunicación** *revela los supuestos (ocultos), las inferencias y las interpretaciones de las partes que sientan las bases para los mensajes abiertos*. En la comunicación cerrada, los emisores y los receptores ocultan, a propósito y de forma consciente, sus verdaderas agendas y “mensajes”, y el juego resulta desenfrenado. La metacomunicación se concentra en las inferencias, como 1) lo que pienso que piensas de lo que dije, 2) lo que pienso que quisiste decir en realidad, 3) lo que quise decir en realidad, pero espero que no te dieras cuenta de lo que quiero decir, 4) lo que estás diciendo, pero que pienso que en realidad quisiste decir y 5) lo que pienso que estás tratando de decirme, pero que en realidad no me estás diciendo directamente porque... (tienes miedo de herir mis sentimientos, piensas que ser totalmente abierto podría afectar tus posibilidades de una promoción o ascenso, etcétera).

En el extremo derecho de la línea continua de la figura 8.5 la comunicación es abierta, franca y solidaria. Los mensajes son interpretados en razón de una gran confianza, agendas compartidas y metas reveladas.³² Las palabras y las señales no verbales enviadas transmiten un mensaje auténtico que el emisor eligió sin tener una agenda oculta.

Las fracturas en la comunicación en este extremo de la línea continua se deben sobre todo a errores honestos (por ejemplo, los distintos significados que las personas adjudican a palabras como *pronto* o *de inmediato*). La apertura en la comunicación por lo normal es cuestión de grado y no de absolutos. La naturaleza del lenguaje, la lingüística y las diferentes situaciones (compañero a compañero, subordinado a superior, amigo a amigo o marido a mujer) crean situaciones que permiten distintos grados de tonalidades, colores, énfasis y deflexión en el uso de las palabras y las señales no verbales como símbolos del significado.

Lineamientos individuales. El grado de apertura debe ser considerado en relación con el contexto. Existen tres factores al respecto. En primer lugar, la historia de la relación tal vez sea el factor más importante que afecta la apertura ¿La otra persona ha defraudado su confianza o la de otras personas en el pasado? ¿La otra persona no ha sido honesta o ética con usted o con otros? ¿La otra persona ha proporcionado señales (verbales y/o no verbales) solicitando o reforzando sus esfuerzos para ser abierto y franco? ¿o la otra persona ha enviado señales en sentido contrario? ¿La historia de la relación ha creado un nivel tal de bienestar que tanto usted como la otra persona se pueden concentrar en una comunicación directa más que en la metacomunicación?

En segundo, la comunicación sigilosa resulta racional cuando es probable que la comunicación sea, en parte, la de un adversario o que la otra persona esté interesada en dañar o debilitar la posición que usted tiene o de ganar a sus expensas por medio de actos carentes de ética. En cambio, si es probable que la comunicación sea amistosa y que la otra persona esté tratando de complacerle, de fortalecer la posición que usted tiene o reforzar su estima, entonces cabe decir que la comunicación sigilosa no es racional.

En tercero, cuando se comunica con alguien que tiene un estatus más alto o más poder, usted se estará comunicando con alguien que tiene cierto control sobre su futuro. Esta persona tal vez sea la encargada de evaluar su desempeño, de juzgar si merece una promoción y de determinar el monto del incremento de su remuneración por méritos. La tendencia es a proyectar una imagen favorable y a codificar los mensajes negativos utilizando calificativos.

Retroalimentación constructiva

Cuando las personas proporcionan retroalimentación comparten con otros lo que piensan y sienten respecto por ellos. La retroalimentación puede involucrar sentimientos personales y reacciones a las ideas o las propuestas de otros. El impacto emocional de la retroalimentación varía en función de qué tan personalmente está dirigida. Cuando usted trata de establecer un diálogo, la retroalimentación debe ser de apoyo (comportamiento de refuerzo constante) o correctiva (indicando que es conveniente un cambio de comportamiento). A continuación se presentan los principios de una retroalimentación ética y constructiva que propiciaría un diálogo:³³

- La retroalimentación constructiva está fundamentada en la confianza entre el emisor y el receptor. Cuando una organización se caracteriza por una competitividad personal extrema, el

énfasis está en el uso del poder para sancionar y controlar, rígidas relaciones entre superior y subordinado y falta de confianza para que ocurra una retroalimentación ética y constructiva.

- La retroalimentación constructiva es más bien específica que general. Utiliza ejemplos claros y recientes. Decir: “Usted es una persona muy dominante” no es tan útil como decir: “Justo ahora, cuando estábamos decidiendo el asunto, usted no escuchó lo que decían otros. Sentí que tenía que aceptar su argumento o que enfrentar el ataque que usted me lanzara”.
- La retroalimentación constructiva se proporciona en el momento cuando el receptor parece estar listo para aceptarla. Si una persona está enfadada, alterada o a la defensiva es poco probable que ése sea el momento de plantear otras cuestiones.
- La retroalimentación constructiva se constata con el receptor a efecto de determinar si resulta válida. El emisor puede pedir al receptor que repita con sus palabras la retroalimentación para confirmar si coincide con lo que pretendía el emisor.
- La retroalimentación constructiva cubre aquellas conductas que el receptor podría modificar de alguna manera.
- La retroalimentación constructiva no incluye una cantidad superior a la que el receptor puede manejar en un momento determinado. Por ejemplo, el receptor se puede sentir amenazado y colocarse a la defensiva si la retroalimentación incluye todo aquello que hace el receptor que molesta al emisor.

Lineamientos individuales. Las personas, los equipos y las organizaciones dependen todos de la retroalimentación relevante para poder mejorar su desarrollo y su desempeño. Un enfoque para obtener esta retroalimentación es por medio de un conjunto y un cálculo de las percepciones de muchos individuos en cuanto a las conductas y el desempeño de un solo individuo. Por ejemplo, la **retroalimentación de 360 grados** es un proceso, basado en un cuestionario, que reúne retroalimentación estructurada proveniente de una serie de fuentes, en cuanto a las competencias y las conductas de una persona o un equipo. En el caso de un gerente, los cuestionarios sobre las conductas (por ejemplo, trabajo en equipo, liderazgo, establecimiento de metas) pueden ser contestados por uno mismo, los subordinados, los compañeros, un superior y los clientes. Los resultados se reúnen en un reporte de retroalimentación y los datos de cada fuente se presentan por separado. Estos datos y resultados se entregan a la persona, la cual, acto seguido, desarrolla un plan para crear fortalezas y mejorar su desempeño personal. Por lo normal, esta discusión se daría con el superior de la persona o con un consultor.

El uso y la aplicación de la retroalimentación de 360 grados ha dado lugar a controversias. Queda claro que debe existir un entorno ético de confianza y comunicación abierta antes de que se instituya un proceso formal de retroalimentación de 360 grados. Ésta no funciona en una organización muy politizada o burocrática. Podría no funcionar bien cuando la retroalimentación se utiliza en el proceso de revisión del desempeño de una persona, a no ser que cierto conocimiento, habilidades y capacidades específicas se puedan vincular a metas de desempeño específicas. En general, parece que la retroalimentación de 360 grados funciona mejor cuando se utiliza para efectos de coaching y desarrollo profesional. Para efectos de esta explicación, no es necesario incluir otras cuestiones y recomendaciones relativas al proceso de la retroalimentación de 360 grados.³⁴

La tabla 8.1 proporciona un cuestionario que pueden utilizar los empleados para diagnosticar las prácticas de retroalimentación interpersonal al interior de la organización. El sistema de calificación va de 1 punto (totalmente en desacuerdo) a 5 puntos (totalmente de acuerdo) para cada enunciado. Por ende, cuanto mayor sea la frecuencia de las respuestas “estoy de acuerdo” y “estoy totalmente en desacuerdo” a las 15 prácticas para la retroalimentación, tanto mayor será el grado de las comunicaciones interpersonales abiertas, y quizás éticas, que ocurran en la organización.

Los primeros cuatro enunciados de la tabla 8.1 se refieren a la retroalimentación correctiva que le proporcionan superiores y compañeros de trabajo. La retroalimentación correctiva no siempre es mala para la persona que la recibe. Su efectividad está determinada, en gran parte, por la forma en que se proporcione la retroalimentación. La segunda sección de la tabla 8.1 se refiere a la medida en que las personas que están en niveles más altos de la organización le proporcionan retroalimentación positiva (enunciados 5 a 8). La retroalimentación positiva refuerza y recompensa ciertas conductas a efecto de que sean repetidas en el futuro. La tercera sección (enunciados 9 a 12) se refiere a la medida en que sus compañeros le proporcionan

Tabla 8.1

Diagnóstico de las prácticas de retroalimentación

Lea cada uno de los enunciados siguientes y califique cómo percibe las prácticas de retroalimentación que ha experimentado en un empleo anterior. Responda con base en la línea continua que va de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
RETROALIMENTACIÓN CORRECTIVA				
1. Su gerente le informa que usted ha cometido un error.				1 2 3 4 5
2. Usted recibe un reporte formal por su mal desempeño.				1 2 3 4 5
3. Sus compañeros de trabajo le dicen que usted ha hecho algo mal.				1 2 3 4 5
4. Le dicen que usted debería estar haciendo otra cosa.				1 2 3 4 5
RETROALIMENTACIÓN POSITIVA DE SU GERENTE				
5. Su gerente le da las gracias cuando usted termina los trabajos.				1 2 3 4 5
6. Le dice que está haciendo un muy buen trabajo.				1 2 3 4 5
7. Su gerente, de forma regular, revisa su desempeño.				1 2 3 4 5
8. El gerente le trata como a un adulto maduro.				1 2 3 4 5
RETROALIMENTACIÓN POSITIVA DE LOS COMPAÑEROS				
9. Sus compañeros le felicitan por la cantidad de sus logros.				1 2 3 4 5
10. Sus compañeros le felicitan por la calidad de su trabajo.				1 2 3 4 5
11. Usted sabe que ahora hay más personas que utilizan el producto o servicio de la empresa gracias a sus esfuerzos.				1 2 3 4 5
12. Sus compañeros le quieren mucho.				1 2 3 4 5
RETROALIMENTACIÓN INTERNA				
13. Usted sabe cuándo ha alcanzado sus metas.				1 2 3 4 5
14. Usted es capaz de ver los resultados de haber encontrado mejores maneras de desempeñar su trabajo.				1 2 3 4 5
15. Sabe qué tanto trabajo puede hacer sin cometer un error.				1 2 3 4 5

retroalimentación positiva. Por ende, las primeras tres secciones se refieren todas a la medida en que el individuo recibe retroalimentación positiva o negativa de fuentes externas. Por otra parte, la cuarta sección (enunciados 13 a 15) se concentra en la retroalimentación interna, o la medida en que las personas se observan y evalúan.

Este cuestionario diagnóstico muestra con claridad que existen distintas formas de retroalimentación al alcance de los empleados en las organizaciones. Cuando existe una falta de compatibilidad entre estas formas de retroalimentación en el caso de cierto número de empleados, ello podría indicar que existen graves problemas en el sistema de comunicación interpersonal de una organización.

Autorrevelación apropiada

Autorrevelación es toda la información acerca de sí mismos que los individuos comunican (de forma verbal o no verbal) a otros. Las personas se revelan, a menudo de forma inconsciente, en razón de las palabras que pronuncian y la forma en que se presentan ante otros. La capacidad para expresarse bien ante otros suele ser básica para el crecimiento y el desarrollo personales.³⁵ Las personas que no se revelan tal vez estén reprimiendo sus verdaderos sentimientos, porque descubrirlos representa una amenaza para ellas. Por el contrario, las personas que se revelan del todo, que descubren mucho de sí mismas ante la primera persona que conocen, en realidad podrían no ser capaces de comunicarse con los demás, porque se centran demasiado en sí mismas. La precisión de autorrevelación de las personas, por ejemplo en el caso de un superior y su subordinado o de los miembros de un equipo y sus clientes, puede facilitar el diálogo y la posibilidad de que se compartan problemas relacionados con el trabajo.

Lineamientos individuales. El nivel de una persona en la organización con frecuencia complica la medida de su autorrevelación. Es probable que una persona se revele menos ante otros

que tienen más poder formal que ella, porque éstos tienen capacidad para castigarle. Incluso cuando un subordinado puede y está dispuesto a una autorrevelación “adecuada” en el trabajo, es probable que la medida en que perciba que puede confiar en que el superior no utilizará la información que le ha revelado para sancionar, intimidar o ridiculizarle influirá en la cantidad y en la forma en que ese individuo se revele.

Una de las áreas más delicadas de la autorrevelación adecuada se relaciona con salir y sostener un romance con un compañero de trabajo. Un estudio reciente indicó que 39 por ciento de los adultos que trabajan como empleados reportó haber salido con compañeros de trabajo en algún momento. Alrededor de 25 por ciento señaló que su cónyuge es un compañero de trabajo actual o anterior.³⁶ Una preocupación importante para casi todas las organizaciones es una relación romántica entre un gerente y un subordinado. Una preocupación obvia y un conflicto potencial de intereses es que el gerente va a tratar a ese subordinado de manera diferente a los demás ofreciendo aumentos de sueldo, oportunidades de crecimiento y asignaciones especiales. En cuanto al hecho de mantenerlo en secreto, es imposible. Como un especialista en relaciones de negocios comenta: “Si crees que nadie lo sabe es que todos lo saben.”³⁷ Cada vez con mayor frecuencia las organizaciones exigen a sus empleados que sostienen una relación amorosa y que trabajan en el mismo grupo que no oculten su relación. Se espera que tal revelación sea una forma de minimizar, y quizá evitar, conflictos de muchos tipos.

Escuchar de forma activa

Escuchar de forma activa es necesario para fomentar los niveles apropiados de retroalimentación ética y apertura. El hecho de **escuchar de forma activa** *implica prestar atención, evitar los juicios, reflexionar, aclarar, resumir y compartir*. Se escucha con efectividad cuando el interlocutor comprende la intención del mensaje de la persona que se expresó.



© Digital Vision/Getty Images

El hecho de escuchar de forma activa implica prestar atención, evitar los juicios, reflexionar, aclarar, resumir y compartir.

Muchos empleados destinan hasta 40 por ciento de su jornada de trabajo de ocho horas a escuchar. No obstante, las pruebas que miden qué tanto se ha comprendido lo escuchado indican que las personas a menudo sólo escuchan con 25 por ciento de eficiencia. Las habilidades para escuchar influyen en la calidad de las relaciones entre compañeros, entre gerente y subordinado y entre empleados y clientes. Los empleados que no quieren a un gerente, tal vez tengan enorme dificultad para escuchar con atención los comentarios que éste hace durante

las sesiones de revisión del desempeño. Además, el escuchar de forma activa es una condición necesaria para aprender. El filósofo griego Epíteto escribió con sabiduría: “Es imposible que un hombre aprenda lo que cree que ya sabe.”

Con una adaptación del libro *Escuchar de forma activa: Mejore su capacidad de escuchar y liderar*, ofrecemos los siguientes principios que le ayudarán a aumentar sus habilidades para escuchar de forma activa³⁸:

- Una meta importante de escuchar en forma activa consiste en establecer un tono agradable y dar tiempo y oportunidad de que la otra persona piense y hable. Preste atención a la estructura de sus pensamientos, su lenguaje corporal y a la otra persona. Esté presente, concéntrese en el momento y opere desde un lugar de respeto.
- Escuchar de forma activa requiere de una mente abierta. Como interlocutor, debe estar abierto a nuevas ideas, nuevas perspectivas y nuevas posibilidades. Aun cuando los buenos interlocutores tienen puntos de vista muy fuertes, evitan los juicios, se guardan las críticas y tratan de no discutir ni convencer en ese momento. Dígase a usted mismo: “Estoy aquí para entender cómo ve el mundo la otra persona. No es momento para juzgar ni expresar mi punto de vista.”
- Escuchar de forma activa se relaciona primero que nada con entender a la otra persona y después con ser entendido. Cuando comprenda con mayor claridad la perspectiva de la otra persona, podrá presentar sus ideas, sentimientos y sugerencias y solucionar cualquier diferencia. Puede hablar sobre una experiencia similar que haya tenido o compartir una idea que vino a su mente por algún comentario hecho antes en la conversación.
- Escuchar de forma activa implica el uso de preguntas para verificar dos veces cualquier aspecto que parezca ambiguo o poco claro, un componente de la retroalimentación constructiva. Las preguntas abiertas, que aclaran algunos puntos y de sondeo son herramientas importantes. Las preguntas abiertas captan la atención de las personas y la motivan a ampliar sus ideas (por ejemplo, “¿Qué piensas sobre...?” o “¿Qué te llevó a esa conclusión?”) Las preguntas que aclaran algún punto garantizan una comprensión y evitan la confusión. Cualquier pregunta que empiece con *quién, qué, dónde, cuándo, cómo o por qué* puede aclarar algo, pero éstas no son las únicas posibilidades. Puede decir: “Debí perderme algo. ¿Podría repetir eso?” o “No estoy seguro de entender lo que dice. ¿Podría explicarlo de otra manera?” Al hacer preguntas, invita a la reflexión y a una respuesta bien pensada, en lugar de decir a otros lo que deben hacer. Por ejemplo, puede preguntar: “De manera más específica, ¿cuáles son algunas de las cosas que ha probado?” o “¿Desde su punto de vista, qué podría contribuir al problema con los demás?”
- Al reafirmar los temas clave durante la conversación, confirmará y hará más sólida su comprensión del punto de vista de la otra persona. Asimismo, ayudará a que usted y la(s) otra(s) persona(s) dejen muy en claro las responsabilidades mutuas y el seguimiento. Mientras escucha, haga un breve resumen de lo que entendió (por ejemplo, “Me parece que tu preocupación principal es...” o “Éstos parecen ser los puntos clave que expresas...”). También puede pedir a la otra persona que resuma su conversación.

Lineamientos individuales. Las habilidades para escuchar de forma activa están interrelacionadas. Es decir, no se puede practicar una sin mejorar las otras. Cuanto más practique sus habilidades para escuchar de forma activa, tanto mayor será la probabilidad de que pueda participar en un diálogo efectivo. Además, los principios para escuchar dejan en claro que escuchar de forma activa no es factible si no hay una retroalimentación constructiva.³⁹

La siguiente sección de Competencia para el cambio presenta una muestra de la habilidad para escuchar de forma activa de Sue Powers, directora de información y vicepresidenta senior de Worldspan,⁴⁰ un importante proveedor de servicios tecnológicos para agencias de viajes, sitios de comercio electrónico y corporaciones. La firma provee extensos servicios de información que unen a miles de proveedores de viajes en todo el mundo. Worldspan tiene aproximadamente 1,700 empleados.⁴¹ En esta sección, Sue Powers se enfoca en los procesos de comunicación utilizados para lograr cambios en la organización.

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE SUE POWERS PARA INTRODUCIR EL CAMBIO

Sue Powers depende de un proceso de comunicación al que llama *socialización de una idea* para motivar a sus colegas a considerar un nuevo sistema de tecnología de información o proceso de negocios. El enfoque es activo y requiere de algo más que expresar una idea. Socializar significa practicar el arte de escuchar de forma activa y la comunicación fuera de reuniones formales, donde la gente se siente menos protegida. Powers señala que, durante las conversaciones casuales (en el vestíbulo, en sus oficinas, a la hora del almuerzo), las personas se sienten más tranquilas y están más dispuestas a analizar los cambios. Asimismo, es más probable que expresen sus objeciones ante una idea, por lo que es posible encontrar soluciones. En un escenario formal, las personas se pueden sentir presionadas a aceptar la idea; en los escenarios informales, sienten que pueden ser más sinceras.

Por ejemplo, hace algunos años, Powers se preguntaba por qué Worldspan no tenía el mismo acuerdo de acceso a Internet que ella tenía en casa: una conexión DSL económica. En ese tiempo, Worldspan, que maneja sistemas de reservaciones de viajes, gastaba de 400 a 500 dólares mensuales en una conexión de banda estrecha que enlazaba a la empresa con los clientes agentes de viajes. Sue Powers y David Lauderdale, director de tecnología, empezaron a hablar con el equipo de tecnología de Worldspan, formado por 650 miembros, sobre qué tan flexible y eficiente podía ser una red de protocolo de Internet estándar. El equipo de tecnología se convenció, pero tenían que convencer al resto de la empresa. Las objeciones contra la nueva tecnología no se hicieron esperar. Algunos gerentes especularon con la idea de que los agentes de viajes no iban a querer adquirir una PC propia

ni el servicio de Internet, pues preferían que Worldspan les proporcionara la conectividad. A otros les preocupaba la transición a la nueva tecnología. Los representantes de ventas decían que Worldspan no podía dejar de cumplir con sus contratos, que exigían a la empresa proporcionar servicios y equipo especializados.

Powers y su equipo pasaron varias semanas hablando sobre su idea con empleados y clientes durante el almuerzo, al terminar las reuniones de la empresa, en reuniones fuera de la jornada de trabajo, en las funciones de la empresa y durante cualquier conversación informal. Powers no enfatizaba el ahorro en costos (aunque, con el tiempo, el nuevo sistema les ahorraría millones de dólares). En vez de ello, pidió las reacciones ante los beneficios potenciales del cambio (el nuevo sistema sería más confiable, fácil de mantener y de usar). Powers dice: “La primera retroalimentación nos hizo pensar más en lo que significaba para todos y pudimos concentrarnos en los beneficios para clientes y vendedores. Terminamos con un mejor plan.”

Powers utilizó la retroalimentación de estos análisis informales para escribir un caso de negocios para el nuevo sistema, y su plan se aprobó de inmediato. Cuando llegó el momento de volver a redactar los contratos con los clientes, los agentes de viajes se convencieron de los beneficios adicionales que obtendrían. Pronto, Worldspan completó la adopción de la red DSL. Powers señala: “El hecho de lograr que la gente participara desde un principio con sólo platicar con ella (escuchándola de forma activa) nos permitió manejar las objeciones y elaborar un mejor plan. Para cuando elaboramos el plan de negocios, casi todos estaban convencidos.

Más información sobre Worldspan en www.worldspan.com.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La **comunicación no verbal** incluye el proceso de enviar mensajes “sin palabras”, por medio de expresiones faciales, gestos, posturas, tonos de voz, arreglo personal, vestimenta, colores, y uso del espacio.⁴²

Las señales no verbales pueden contener muchos mensajes ocultos e influir en el proceso y el resultado de la comunicación cara a cara. Incluso la persona que está en silencio o inactiva frente a otras podría estar enviando un mensaje, que puede ser o no el mensaje que pretende enviar (incluso aburrimiento, temor, ira o depresión). Las señales no verbales son una fuente muy rica de información. El comportamiento no verbal de alguien puede ser muy útil para responder a otros, para establecer una conexión más fuerte con otros y transmitir ciertas im-

Objetivo de aprendizaje

3. Describir y aplicar de manera eficiente la comunicación no verbal en la comunicación interpersonal.

presiones sobre uno mismo. La proporción de reacciones emocionales que se expresan por medio de señales no verbales con frecuencia es superior a 90 por ciento.⁴³

Tipos de señales no verbales

Un marco para analizar los tipos de señales *personales* no verbales es el llamado *PERCEIVE* (PERCIBIR) en inglés, un acrónimo de los siguientes términos en ese idioma: 1) **Proximity** (proximidad), 2) **Expressions** (expresiones), 3) **Relative orientation** (orientación relativa), 4) **Contact** (contacto), 5) **Eyes** (ojos), 6) **Individual gestures** (gestos individuales), 7) **Voice** (voz) y 8) **Existence of adapters** (existencia de adaptadores). A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de ellos.⁴⁴

- *La proximidad* se refiere a la distancia física que separa a las personas. Por lo general, las personas se sientan, se levantan y quieren estar cerca de otras que les agradan. En nuestro contexto, una mayor proximidad suele indicar sentimientos de agrado e interés.
- *Las expresiones* se observan en el rostro y tal vez duren tan sólo 1/15 de segundo. Estas muy breves expresiones se presentan cuando las personas están tratando de ocultar un sentimiento. Es interesante señalar que cuando las personas empiezan a sentir una emoción, sus músculos faciales se activan. Si tratan de reprimir la expresión, ésta aparece tan sólo durante 1/15 de segundo. Si no suprimen la expresión, ésta aparecerá de forma muy notoria. Las seis expresiones universales que reconocen casi todas las culturas son: felicidad, tristeza, enojo, miedo, asombro y disgusto. Una sonrisa puede ser auténtica o falsa, interpretada con base en los diferentes grados de su intensidad y duración, en qué tan abiertos estén los ojos y en la simetría de la expresión.
- *La orientación relativa* se refiere al grado en que una persona se coloca frente a otra. Las personas sentadas lado a lado suelen indicar que están interesadas y concentradas una en la otra. A medida que una persona pierde interés por la otra, tiende a ampliar el ángulo que separa sus cuerpos. Una buena forma de decodificar la orientación consiste en observar la colocación de los pies de una persona. Las personas a menudo apuntan los pies en la dirección que en realidad quieren seguir.
- *El contacto* se refiere al contacto físico. Por lo general, la cantidad y la frecuencia del contacto físico demuestra cercanía, familiaridad y el grado de conexión. Cuando una persona toca mucho a otra, por lo general indica que le agrada mucho.
- *Los ojos* muestran principalmente quién o qué le interesa o agrada más a una persona. Se puede calibrar qué tanto agrado o interés existen midiendo la frecuencia, la duración y el tiempo total de la mirada de alguien. En el contexto estadounidense, pocos gestos tienen más peso que mirar a una persona a los ojos o de frente. El contacto visual y el mirar de frente exhiben que esta persona está dispuesta a escuchar y que reconoce el valor de la otra. El contacto visual no indica veracidad ni honestidad (como piensan algunos), pero por lo habitual sí muestra interés por la idea o el punto de vista de la otra persona. Sin embargo, un contacto visual prolongado e intenso no suele ocurrir a no ser que existan sentimientos de hostilidad, defensa o interés romántico. Las contracciones de las pupilas o una mirada que no permanece fija pueden indicar falta de interés.
- *Los gestos individuales* transmiten una imagen a la mente de la persona que a veces no es comunicada por el lenguaje hablado. Algunos gestos típicos son aquellos que las personas utilizan para indicar lo que se refiere a ellas o lo que se refiere a otros (por ejemplo, las manos dirigidas hacia el cuerpo o que se alejan de éste), los gestos que describen una emoción o experiencia (por ejemplo, los gestos de los sollozos o un movimiento frenético de las manos) o los gestos que identifican el punto donde se encuentra un objeto en relación con otro. Los gestos proporcionan información respecto a la forma en que las cosas están organizadas en la mente de una persona. También revelan cómo se siente una persona. Las personas tienden a gesticular más cuando son entusiastas, están emocionadas y llenas de energía. Las personas suelen gesticular menos cuando están desanimadas, nerviosas o preocupadas por la impresión que están dando.
- *La voz* o el habla con frecuencia proporcionan información sobre las características demográficas de la persona que habla (por ejemplo, género, edad, lugar de origen, clase social). La voz también revela emociones, las cuales son transmitidas por medio del tono

de voz, la acentuación de las palabras, la velocidad del discurso y la cantidad de errores que se cometen al hablar. Por lo normal, los errores al hablar indican malestar y ansiedad. Una persona que se equivoca mucho cuando habla podría estar angustiada y tensa.

- *La existencia de adaptadores* es el último elemento del llamado *PERCEIVE*. Los adaptadores son pequeñas conductas que suelen presentarse cuando las personas están estresadas o aburridas de la situación. Algunos ejemplos son girar un anillo, jugar con un bolígrafo o con el cabello. A medida que las reuniones se prolongan, las personas presentes en la sala suelen observar una mayor cantidad de conductas adaptadoras.

Ambiente físico. Algunas organizaciones están tratando de influir en las comunicaciones interpersonales por medio del entorno físico utilizando el feng shui, que se presentó en el capítulo 3. El feng shui es la creencia de que el espacio debe estar en armonía con el ambiente. Como señalamos, la frase china “feng shui” significa literalmente “aire y agua”, que representan el flujo de energía y armonía. Las siguientes son algunas recomendaciones comunes del feng shui relacionadas con la comunicación no verbal para el diseño de oficinas:

1. Usted tiene que poder ver la entrada completa a la oficina con sólo levantar la vista de su escritorio.
2. Usted tiene que poder ver el exterior desde el lugar donde se encuentre sentado detrás de su escritorio. Si la oficina no tiene ventanas, aumente la iluminación y utilice una fotografía de una vista exterior.
3. Su escritorio no debe estar colocado a un lado de la puerta. Si fuera necesario, puede colocar un biombo en el espacio que separa su escritorio del vano de la puerta.
4. Usted debe tener un muro a sus espaldas cuando se encuentra sentado. Presuntamente, esto le coloca en una posición de “mando”.⁴⁵

La capacidad del feng shui para afectar la “armonía y energía” ha sido cuestionada, pero las sociedades occidentales están usando cada vez más sus principios para diseñar edificios y oficinas, incluidos los espacios destinados a muebles y objetos.⁴⁶ Para las personas en América del Norte, interesadas en el feng shui, el American Feng Shui Institute es un buen lugar para conocer más detalles sobre sus conceptos y principios.⁴⁷

Importancia de los mensajes verbales. La comunicación no verbal es importante para la comunicación verbal, porque ninguna de las dos basta por sí sola para un diálogo efectivo. Algunas de las formas en que usted puede relacionar las señales verbales y las no verbales son:

- Repetir, como cuando alguien explica de forma verbal cómo llegar a un lugar y acompaña sus palabras señalando con el dedo.
- Contradecir, como cuando la persona que dice: “¿Nervioso yo?” al mismo tiempo que remolonea y suda angustiada antes de presentar un examen. Éste es un buen ejemplo de que el mensaje no verbal puede resultar más creíble cuando las señales verbales y las no verbales se contraponen.
- Sustituir las señales verbales con señales no verbales; por ejemplo, cuando un empleado regresa a su oficina con una expresión estresada y dice: “Acabo de tener una reunión espantosa con mi gerente”, pero sin pronunciar una sola palabra.
- Complementar la señal verbal subrayándola con una no verbal; por ejemplo, cuando la persona golpea con la mano sobre la mesa, coloca una mano sobre el hombro de un compañero de trabajo, utiliza un tono de voz que indica la enorme importancia que adjudica al mensaje u ofrece un regalo como forma de reforzar una manifestación de gratitud o respeto.

En la siguiente sección Competencia para la comunicación, David Gaudet informa sobre una experiencia que demuestra la importante interacción entre las claves no verbales y verbales de una empleada nueva, quien mostró gran agilidad para adaptarse a la situación.⁴⁸ Gaudet es productor ejecutivo y director artístico de Comedy Sportz Chicago. Esta organización ofrece una combinación única de comedia rápida, divertida e improvisada, apropiada para todas las edades. Aunque tiene sus oficinas centrales en Chicago, la empresa de giras ofrece programas en todo el mundo.⁴⁹

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

VIAJAR CON AGILIDAD

Hace varios años, Dave Gaudet realizaba una gira mundial para Intel, la compañía de chips para computadora. Cuando él y su equipo llegaron a Manila, una de sus empleadas recién contratada descubrió que su equipaje se había perdido. Gaudet afirma: “Como Manila era un lugar muy peligroso en esa época, y la empleada era muy alta, atractiva y destacaba entre la multitud, era necesario que unos guardaespaldas la escoltaran y llevaran metralletas en un viaje hasta el centro comercial local al que fueron a comprar ropa para ella. Para una mujer que mide 1.80 metros y calza del 12 no es fácil encontrar ropa en Filipinas. No encontró nada de su talla, de modo que tuvo que improvisar. Pasó toda la semana vestida con ropa de hombre y no se preocupó por ello.” El hecho de que esta mujer “pudiera adaptarse a las circunstancias” dio a Gaudet una idea de su potencial como empleada. Gaudet comenta: “Cuando contratas a alguien, no sabes qué tipo de persona es, y ella se convirtió en una de nuestras estrellas.”

Gaudet señala que el episodio en Manila no fue la primera vez que tuvo que tomar una decisión gerencial acerca de un miembro del personal, con base en su comportamiento fuera de la oficina, y continúa: “Los viajes te permiten saber si las personas se pueden adaptar a cualquier situación que se les presente. Si una persona es problemática para viajar, no vuelvo a recurrir a ella. Y cita el ejemplo de un ex empleado

que en una ocasión “creó todo un caos entre los clientes en Alemania sin ninguna razón aparente.” Gaudet agrega: “En lugar de dar a los empleados nuevas sesiones de capacitación o evaluaciones psicológicas, lo único que tenemos que hacer es subirlos a un avión. De esta manera aprendemos mucho sobre su forma de adaptarse y de tratar a otras personas.”

Cuando supo la historia de Gaudet, la doctora Susan Bailey, psicóloga destacada de Nueva York, comentó: “La empleada demostró a su jefe que, estando bajo presión, tenía la gracia y flexibilidad necesarias para avanzar en el lugar de trabajo. La diferencia entre tener mucho éxito y tener un éxito moderado en el trabajo radica en esas habilidades no técnicas, como la comunicación interpersonal y la inteligencia social, que entran en juego al viajar con su jefe. Esto significa que la persona controla su temperamento en situaciones frustrantes y está consciente de cómo salir de ellas.”

Bailey añade que un director con el que trabajó le dijo que había elegido a su sucesor basándose en el comportamiento de esa persona durante un viaje de negocios a Minneapolis, donde ambos quedaron atrapados debido a una tormenta de nieve. “Me dijo que un factor decisivo fue la interacción con esta persona en el aeropuerto mientras reprogramaban el vuelo. Todos los demás se habían mostrado groseros, desagradables y molestos, pero esta persona manejó la situación con gracia.”

Más información sobre Comedy Sportz Chicago en www.comedysportzchicago.com.

Las señales no verbales están vinculadas a una amplia variedad de conceptos y temas. Analizamos dos brevemente: 1) las diferencias culturales y 2) las diferencias de estatus, en términos del lugar relativo que ocupan las personas y los grupos.

Diferencias culturales

A lo largo del libro se han destacado las repercusiones que tiene la cultura en la comunicación. Dadas las muchas diferencias que existen en las expresiones no verbales, las personas de distintas culturas a menudo no se entienden bien unas a otras. Ésta es una importante barrera para la comunicación intercultural.⁵⁰ Antes, en este capítulo, se analizó la forma en que el contexto cultural y el etnocentrismo pueden afectar las comunicaciones interpersonales. A continuación se analizan tres formas de comunicación no verbal de distintas culturas: la cromática, la cronémica y el lenguaje corporal.

Cromática. La **cromática** se refiere a la comunicación por medio de los colores. Los colores de la ropa, los productos, los empaques o los regalos envían mensajes, de forma intencional o no, cuando las personas de distintas culturas se comunican. Por ejemplo, en Hong Kong, el rojo significa felicidad o buena suerte. El vestido de boda tradicional es rojo y en el Año Nuevo chino se reparte dinero de la suerte en *hong bao*, o sobres rojos. En Hong Kong, los hombres procuran no usar el

verde debido a la expresión cantonesa: “Lleva un sombrero verde”, que significa “Su mujer le está engañando”. En Chile, un ramo de rosas amarillas es un mensaje de “desprecio”, mientras que en la República Checa un ramo de rosas rojas indica un interés romántico.

Cronémica. La *cronémica refleja cómo se usa el tiempo en una cultura*.⁵¹ Antes de seguir leyendo, conteste el instrumento que presenta la tabla 8.2 para determinar cómo utiliza su tiempo personal. Un **horario monocrónico** significa que las cosas se hacen de forma lineal, o una actividad a la vez. Se piensa que la gente puede controlar o desperdiciar el tiempo. Este horario se sigue en culturas individualistas, como las del norte de Europa, Alemania y Estados Unidos. Llegar unos minutos tarde a una cita de negocios es un insulto, por lo cual la puntualidad es de suma importancia. Keith Hughes, ex presidente de Associates First Capital Corporation, cerraba la puerta con llave a la hora que se suponía que debía iniciar una junta y no la abría hasta que terminaba.

Tabla 8.2**Índice de actitudes policrónicas**

Por favor, piense lo que opina de los siguientes enunciados. De la escala que se presenta, encierre con un círculo la opción que elija: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO			
1. No me gusta intercalar varias actividades al mismo tiempo.	5	4	3	2	1			
2. Las personas no deben tratar de hacer muchas cosas al mismo tiempo.	5	4	3	2	1			
3. Cuando me siento al escritorio trabajo en un proyecto a la vez.	5	4	3	2	1			
4. No me importa hacer varias cosas al mismo tiempo.	5	4	3	2	1			
Sume sus puntos y divida el total entre 4, después anote su calificación en la escala siguiente:								
1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
Monocrónico						Policrónico		
Mientras más baja sea su calificación (menos de 3.0), más monocrónica es su organización o departamento; mientras mayor sea la calificación (superior a 3.0), más policrónica es.								

Fuente: Adaptado de Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F. y Lane, P. M. “How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time”, *Academy of Management Executive*, 6(4), 1992, pp. 17-26. Utilizado con autorización de Bluedorn, A. C., 1999.

Un **horario policrónico** significa que las personas tienden a hacer varias cosas al mismo tiempo. En el lenguaje cotidiano, a esto se le llama *multitareas*. A muchos les gusta conducir un automóvil y hacer negocios al mismo tiempo (automóviles y teléfonos celulares) o ver las noticias y un partido de beisbol al mismo tiempo (televisión picture-in-picture). Los horarios son menos importantes que la medida en que se involucra la persona o que cierra un negocio. En América Latina y el Oriente Medio, los horarios son menos importantes que la medida en que participan las personas. En Ecuador, la gente de negocios llega a las juntas con 15 o 20 minutos de retraso, pero se considera que han llegado a tiempo.

Lenguaje corporal. La postura, los gestos, el contacto visual, la expresión del rostro, el tacto, el tono y el volumen de la voz y la velocidad al hablar varían de una cultura a otra.⁵² Un ejemplo sencillo, pero que puede ser desastroso, es que en Bulgaria asentir con la cabeza significa “no”, en lugar de “sí”. Usted debe tratar de no utilizar gestos que se consideran rudos o un insulto. Por ejemplo, en las culturas budistas se considera que la cabeza es sagrada, por lo cual usted jamás debe tocar la cabeza de nadie. En las culturas musulmanas se considera que la mano izquierda es sucia, por lo cual jamás debe tocar ni pasar o recibir algo con la mano izquierda.

Señalar con el dedo índice es obsceno en culturas que van desde Sudán y Venezuela hasta Sri Lanka. El gesto estadounidense de indicar que algo está bien formando un círculo con los dedos tiene un significado vulgar en Brasil, Paraguay, Singapur y Rusia. Cruzar las piernas colocando el tobillo sobre una rodilla es obsceno en Indonesia, Tailandia y Siria. Señalarse a uno mismo con el índice es un insulto hacia la otra persona en Alemania, Holanda y Suiza. Nunca cubra un puño cerrado con su otra mano en Francia, diga “tsk tsk” en Kenia ni silbe en India.



© The Studio Dog/Photodisc/Getty Images

El lenguaje corporal, incluidos gestos, contacto visual, expresión facial y tocar a los demás, varía de una cultura a otra.

Prepárese para reconocer gestos que sólo tienen significado en otras culturas. Los chinos sacan la lengua para mostrar sorpresa y se rascan las orejas y las mejillas como muestra de felicidad. Los japoneses toman aire haciendo un silbido a través de los dientes para indicar vergüenza o “no”. Los griegos resoplan cuando han recibido un cumplido. Los hondureños llevan el índice al rostro, debajo de un ojo, para indicar cautela o incredulidad.

Por último, no aplique los significados no verbales de su cultura a los de otras culturas. Los vietnamitas bajan la vista y agachan la cabeza para mostrar respeto y no para ser escurridizos. Los rusos muestran menos expresiones faciales y los escandinavos hacen menos gestos que los estadounidenses, pero eso no significa que no estén entusiasmados. Los británicos prefieren un espacio personal y social más alejado y consideran agresivo que usted se acerque demasiado. El concepto de tocarse unos a otros está muy relacionado con lo anterior. Los anglosajones por lo general evitan tocarse demasiado unos a otros. En una serie de estudios sobre las conductas relacionadas con la forma de tocarse, los investigadores observaron a personas sentadas en cafés en la calle en cuatro países y contaron la cantidad de veces que se tocaban durante una hora de conversación. Éstos son los resultados: San Juan, Puerto Rico, 180 contactos por hora; París, 110 por hora; Gainesville, Florida, 1 por hora y Londres 0 por hora.⁵³

Diferencias de estatus

A continuación se presentan tres de las muchas relaciones que existen entre las señales no verbales y el estatus organizacional:

- Los empleados con un estatus más alto suelen tener mejores oficinas que los de estatus más bajo. Por ejemplo, las oficinas de los directivos por lo general son más grandes, están ubicadas en las plantas superiores del edificio y tienen alfombras y muebles de mejor calidad que los de los gerentes de primera línea. La mayoría de las oficinas de los directores se ubica en la esquina de los edificios, de modo que tienen ventanas en dos lados.
- Las oficinas de los empleados con estatus más alto están más “protegidos” que los de aquellos que tienen estatus más bajo. *Protegidos* se entiende como el grado de dificultad que usted, por ejemplo, tendría para concertar una cita con el gobernador de su estado, el cual sería mayor que el que tendría el gobernador para concertar una cita con usted. El acceso a las áreas de los altos directivos suele ser más difícil y éstas también suelen estar separadas de las otras áreas por varias puertas y secretarías. El hecho de contar con una

oficina con puerta y una secretaria que contesta el teléfono protege también a los gerentes de niveles más bajos y a mucho personal staff.

- Cuanto más alto sea el estatus del empleado, tanto más fácil será que éste invada el territorio de los empleados que tienen estatus más bajos. Por lo normal, un superior se siente en libertad de entrar al lugar donde trabajan los subordinados sin anunciarse, mientras que los subordinados tienen más cuidado de pedir permiso o concertar citas para acudir a la oficina de un superior.⁵⁴

Es probable que si estas señales no verbales y otras más son llevadas al exceso erigirán barreras para el diálogo, sobre todo desde la perspectiva de los empleados que tienen un estatus formal más bajo. No obstante, los gerentes efectivos a menudo utilizan señales no verbales de apoyo cuando se entrevistan con los subordinados, como 1) dar a los subordinados unas palmadas en el brazo y un apretón de manos cuando llegan, 2) sonreír de forma adecuada, 3) asentir con la cabeza para afirmar lo que se ha dicho, 4) arrastrar sus sillas un poco para estar más cerca de los subordinados y mantener una postura abierta y 5) establecer contacto visual para demostrar interés y que están escuchando con atención.⁵⁵

REDES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Una **red de comunicación interpersonal** es un patrón de los flujos de la comunicación, las relaciones y los entendidos que las personas desarrollan entre sí con el transcurso del tiempo, en lugar de concentrarse en un individuo y en saber si un mensaje específico ha sido recibido tal como pretendía el emisor. Las redes implican el flujo constante de mensajes verbales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y otras. Las redes de comunicación influyen en la probabilidad de que los mensajes casen, tal como fueron enviados, con la forma en que se reciben e interpretan. Cuanto mayor sea la exactitud del mensaje que pasa por el canal, tanto mayor será la claridad con la que el receptor lo comprenda.

Red individual

Los elementos de la comunicación interpersonal que presentó la figura 8.1 se basan en una red de sólo dos personas. Sobra decir que la comunicación suele ocurrir entre muchas personas y grupos más grandes. Claudia González, gerente de telecomunicaciones del Grupo Financiero Abaco de México, por lo normal tiene vínculos constantes con personas de dentro y fuera de su organización. Su red de comunicación se extiende en formal lateral, vertical y externa. Las *redes verticales* por lo habitual incluyen a su superior inmediato y a sus subordinados, así como a los superiores del superior y a los subordinados de los subordinados. Las *redes laterales* incluyen a personas que están en un mismo departamento, al mismo nivel (compañeros) y a personas de otros departamentos, del mismo nivel. Las *redes externas* incluyen a clientes, proveedores, entidades reguladoras, grupos de presión, compañeros de profesión y amigos. Por lo mismo, la red de comunicación de un individuo puede involucrar a muchas personas.

El tamaño de un equipo o grupo informal limita las redes de comunicación que pueden existir en su interior. En principio, a medida que el tamaño del grupo incrementa de forma aritmética, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta de forma exponencial. Por tanto, las redes de comunicación son mucho más variadas y complejas en un equipo de doce personas que en uno de cinco. Cada miembro del equipo (en teoría) se podrá comunicar con todos los demás, pero la dirección y el número de canales de comunicación en ocasiones son bastante más limitados. Por ejemplo, en las reuniones de comité, los distintos niveles de formalidad influyen en quién puede hablar, qué se puede discutir y en qué orden. El estatus relativo o el lugar que ocupan los miembros del equipo también puede ser diferente. Es probable que los miembros que tienen un estatus más alto dominen las comunicaciones más que aquellos que tienen un estatus más bajo. Incluso cuando se fomente una red abierta, el miembro de un equipo podría utilizar de hecho un arreglo limitado de red.

Una prescripción común, sobre todo para universitarios graduados que empiezan a trabajar en una organización, es que empiecen a desarrollar una red de comunicación individual. En la actualidad o en el futuro, ¿cómo podría saber si ha desarrollado una fuerte red individual interna? Si contesta que “sí” a la mayoría de las preguntas siguientes, es probable que esté en el camino correcto:⁵⁶

Objetivo de aprendizaje

- 4.** Describir y aplicar las redes de comunicación en la comunicación interpersonal.

1. ¿Conoce a personas de más de un nivel dentro de la organización? ¿Esas personas conocen su nombre y saben lo que usted hace?
2. ¿Conoce a una serie de personas que no formen parte de su departamento dentro de la organización y que desempeñen un trabajo relacionado con el suyo?
3. ¿Participa usted en alguna actividad interdepartamental (asignaciones temporales, comités, fuerzas de tarea, proyectos especiales, actividades voluntarias)?
4. ¿Está conectado a la cadena de rumores? ¿Se entera con rapidez de lo que está ocurriendo?
5. ¿Aprovecha toda oportunidad que se presenta para reunirse cara a cara con el propósito de definir y discutir problemas complejos, cambios de prioridad o áreas de responsabilidad?
6. ¿Está enterado de tendencias que afectarán su trabajo en el futuro y de instrumentos para desempeñarlo en la actualidad y habla al respecto con otros?
7. Si se entera de un problema que involucra a personas de diversas áreas, ¿toma la iniciativa para manifestar su disposición para trabajar en él?
8. ¿Pasa a visitar a otros (aun cuando no necesite nada de ellos) cuando el tiempo se lo permite?

Las redes individuales efectivas se concentran en atender a los clientes, agilizar los procesos internos, resolver problemas y lograr las metas de la unidad y de la organización. La creación de una red que se concentra en intereses y metas inmediatas que parecen autocomplacientes, suele ser contraproducente y más cuando sirve tan sólo para perjudicar o sacar provecho de otros.⁵⁷ Para que una red individual sea efectiva, el individuo debe tener **habilidad política**, es decir, la capacidad para comprender de forma efectiva a otros en el trabajo y de utilizar ese conocimiento para influir en ellos de modo que actúen para reforzar las metas personales y/o las organizacionales a largo plazo.⁵⁸

La sección del Ejercicio al final de este capítulo incluye un inventario de la habilidad política en la página 257.⁵⁹ Tal vez quiera contestarlo ahora mismo. Podemos considerar que la habilidad política es uno de los lados de una moneda, mientras el otro es el manejo de las impresiones (vea el capítulo 3, páginas 82-84).

Un importante estudio identificó las causas principales del fracaso gerencial para transformar a una organización. Más de 1,000 gerentes estadounidenses exitosos participaron en este estudio.⁶⁰ La tabla 8.3 muestra los 10 temas principales que se mencionaron como causas de los fracasos gerenciales. Aunque un gerente que fracasa se puede caracterizar con varios temas, es evidente que la mayoría de los participantes (81 por ciento) menciona “prácticas/habilidades de comunicación no efectivas” como un error que casi siempre está presente. Por lo regular, los gerentes que fracasan no comparten con efectividad la información crítica con sus empleados y/o equipos de trabajo. Tampoco escuchan las preocupaciones de quienes los rodean, con resultados potencialmente devastadores. En esencia, estos gerentes fracasados no sabían trabajar en equipo y carecían de habilidad política, como sugieren los temas identificados en la tabla 8.3.

Tabla 8.3

Temas en las causas del fracaso gerencial: percepciones de más de 1,000 gerentes exitosos

TEMA	FRECUENCIA CON QUE SE MENCIONA
1. Habilidades/prácticas de comunicación no efectivas	81%
2. Malas relaciones de trabajo/habilidades interpersonales	78%
3. La persona no es idónea para el puesto	69%
4. No aclaran las expectativas de la dirección/desempeño	64%
5. No se adaptan ni rompen con los antiguos hábitos en poco tiempo	57%
6. No delegan ni ejercen el empowerment	56%
7. No son dignos de confianza ni tienen integridad personal	52%
8. No son capaces de desarrollar la cooperación/el trabajo en equipo	50%
9. No son capaces de guiar/motivar a los demás	47%
10. Prácticas de planeación deficientes/comportamiento reaccionario	45%

Fuente: Adaptado de Longenecker, C. O., Neubert, M. J. y Fink, L. S. Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 2007, 50, 148.

Red de grupo informal

La red de grupo informal implica un patrón de comunicación de muchas redes individuales. *Informal* significa los canales de comunicación y los mensajes que no siguen de forma estricta los caminos de la organización, por ejemplo cuando el presidente se reúne con todos los empleados o les envía un mensaje de correo electrónico, o cuando un gerente tiene una junta semanal con los empleados.

La forma más común de una red de un grupo informal es la **cadena de rumores**; *es decir, la cadena extra oficial, y a veces confidencial, de comunicación verbal, o a veces por correo electrónico, de persona a persona o de persona a grupo*.⁶¹ Los mensajes más comunes de dicha cadena son simples rumores; es decir, información no confirmada que puede tener un origen desconocido y que por lo general se difunde de boca en boca o tal vez por correo electrónico. Los rumores a menudo son el resultado de circunstancias de estrés, como la percepción de amenazas derivadas de mayores cambios organizacionales. Por supuesto, los rumores por sí mismos, en especial cuando son falsos, pueden ser una fuente de estrés e insatisfacción. En general, la frecuencia de rumores negativos es mucho mayor que la de rumores positivos en las organizaciones. Cuatro de las rutas principales que siguen los mensajes en las cadenas de rumores de las organizaciones son:⁶³

- *Cadena de una línea*, la cual se refiere a que una persona le divulga un rumor a otra y ésta a su vez lo divulga a otra, la cual se lo menciona a otra más, etc. Así, el rumor se le menciona a una persona a la vez y va pasando a otras más. En este tipo de cadena la exactitud es menos que en otras debido a las muchas alteraciones que experimenta la historia cada vez que alguien la cuenta.
- *Cadena de un chisme*, la cual se refiere a que sólo una persona difunde el mensaje, contando la historia a casi todas las personas con las que tiene contacto. Es probable que esta cadena sea la que se mueve con mayor lentitud.
- *Cadena de probabilidad*, la cual se refiere a que una persona entra en contacto con varias más de forma fortuita y les cuenta el mensaje. Estas personas, a su vez, entran en contacto con otras más de forma fortuita y siguen difundiendo. Esta cadena no es un canal definido, porque el mensaje se difunde a algunas, pero pasa a otras por alto.
- *Cadena de clusters o racimos*, la cual se refiere a que una persona le cuenta algo a varios contactos próximos y éstos lo transmiten a varias personas con las que tienen contacto estrecho. Sea como fuere, las personas reciben y transmiten el mensaje en términos de sus sesgos personales y ello da por resultado que el tema general se mantenga, pero es muy posible que los detalles cambien. Se usa con frecuencia para difundir rumores y otras noticias en las organizaciones.

Los gerentes no pueden eliminar las redes informales de los grupos, como las cadenas de rumores. De hecho, es frecuente que participen en ellas. El mejor enfoque es comprender las cadenas de rumores y desarrollar estrategias para utilizarlas a efecto de evitar o combatir los rumores y chismes falsos o inexactos, tanto internos como externos a la organización.⁶⁴ En una organización donde existen niveles bajos de apertura en la comunicación, cabe esperar que las redes informales de los grupos choquen con las redes formales de los empleados que ha establecido la alta gerencia. Recuerde que en la figura 8.5 se vio que la escasa apertura en la comunicación se caracteriza por 1) una transmisión del mensaje de forma cerrada, sigilosa y defensiva; 2) poca confianza; 3) agendas ocultas y 4) metas disfrazadas. En una situación así, es probable que las redes de distintos grupos informales choquen entre sí, y que éstos se enfraquen en constantes luchas de poder. Por otra parte, cuando existen niveles altos de apertura en la comunicación y otros atributos de la comunicación interpersonal ética, las redes individuales, las redes informales de grupos y las redes formales de los empleados por lo general se apoyarán y serán bastante congruentes entre sí, reduciendo con ello las barreras, las inconsistencias y la confusión en las comunicaciones dentro de la organización.⁶⁵

La siguiente sección Competencia personal menciona cómo Andrés Amezueta, gerente senior de Mattel, Inc., utilizó con efectividad su red individual y su red informal de grupos mediante un alto nivel de apertura en la comunicación.⁶⁶ Mattel Inc. tiene su sede en El Segundo, California. Es un proveedor global de juguetes y productos familiares y tiene más de 30,000 empleados en 43 países.⁶⁷

COMPETENCIA PERSONAL

ANDRES AMEZUITA DESARROLLA REDES EN MATTEL

Andres Amezueta fue promovido de la división de juguetes en América Latina a un rol internacional más amplio en la división para niñas de las oficinas centrales de la empresa en California. Aunque había establecido una red internacional de contactos personales durante los años en Mattel, su red más allá de América Latina y la división para niños era limitada. Amezueta aprovechó una situación de crisis en las operaciones europeas para aumentar con rapidez el tamaño de su red. Amezueta explica: “Sabía que el negocio estaba en crisis debido a una demora grave en los productos, y que además no tenía mucho tiempo para enterarme de lo que estaba sucediendo. Era un negocio en el que era nuevo. Sin embargo, era necesario que activara mi red europea lo más rápido posible.”

Amezueta aprovechó los paseos matutinos con su perro para mejorar su red. Comenta: “En California sólo tenemos dos horas al día por la mañana que coinciden con las horas hábiles en Europa. Por lo regular, a la hora que nosotros nos despertamos ellos ya van de regreso a casa después de trabajar. Ahora, siempre salgo a pasear con mi perro a las 5 a.m. A mi perro no le importa con quién hablo, de modo que apro-

vecho ese tiempo para llamar a los gerentes de marketing y marca en Europa con el fin de platicar sobre la demora en los productos. Si les llamo a las 5 a.m., hora de California, se muestran sorprendidos. Mi llamada llega a la mitad de su jornada de trabajo. He descubierto que estas llamadas me ayudan a ganarme su confianza y a establecer una relación. Paso mucho tiempo escuchando a estas personas. Antes, la corporación no compartía con los gerentes actividades como la investigación de mercados, de modo que decidí volverme muy transparente y empecé a hablar con los gerentes europeos con más sinceridad.”

Amezueta también empezó a actuar como fuente de información sobre los recursos de la empresa, y nos describe lo que hacía en esas llamadas a manera de comportamiento conciliador: “Dentro de la empresa, hay muchas áreas y recursos que los gerentes nacionales no conocen. Tal vez quieran utilizar algunos medios, de modo que ofrecía conectarlos con el personal corporativo de medios. Durante mis llamadas matutinas, empecé a identificar algunas de las necesidades de los países y les ayudé a contactar a personas clave en la empresa.”

Más información acerca de Mattel, en www.mattel.com.

Red formal de los empleados

Una **red formal de los empleados** es el patrón intencional y los flujos de comunicación relacionada con los empleados, tanto de forma vertical (entre niveles) como lateral (entre los individuos, los equipos, los departamentos y las divisiones). En este capítulo se analizan varias de las iniciativas de Kevin Sharer en Amgen para dar forma, desarrollar y utilizar su red formal de empleados. Nuestro análisis sobre el enfoque de Nokia para entender el contexto cultural reveló el uso extenso de una red formal de empleados al planear y realizar sus estudios en distintos países. En nuestra sección Competencia para el cambio sobre Sue Powers y Worldspan, Powers y su equipo usaron las redes de empleados individuales, informales y formales para presentar sus ideas, obtener retroalimentación y fomentar los cambios formales.

En casi todos los capítulos del libro se presentan secciones sobre la competencia que muestran cómo los gerentes pueden fomentar o evitar el desarrollo de redes formales de empleados efectivas. Nuestro análisis de seis tipos de equipos formales en el capítulo 11 (como los autodirigidos, los virtuales y los globales) son ejemplos de iniciativas de la alta gerencia para formar e influir en diversas redes formales de empleados laterales y verticales. Asimismo, en el capítulo 14, *Diseño organizacional*, se estudia el *diseño de redes* como uno de los diseños organizacionales contemporáneos.

Hace algunos años, Sue Hagen, vicepresidenta senior de recursos humanos de Dole Food Company, enfrentó algunas preocupaciones cuando la empresa se volvió privada. Sus preocupaciones estaban relacionadas con la forma en que los empleados con talento interpretarían el

cambio, incluido el hecho de si sería más difícil contratar y retener a los empleados. Dole es un proveedor mundial de varios tipos de productos alimenticios.

Comunicarse con los empleados acerca del significado que tenía la privatización de la empresa fue el reto más importante para Hagen, dado el tamaño de la fuerza de trabajo. Dole tiene 60,000 empleados en 90 países en los que se hablan 13 idiomas diferentes. Hagen afirma: “Incluso los mensajes breves y directos son complejos y representan una comunicación.” Durante los dos meses posteriores al anuncio del cambio, Hagen y su equipo de ocho personas trabajaron con los jefes de departamento para llevar a cabo una campaña de comunicación masiva que incluyó reuniones con grupos grandes y pequeños, mensajes de correo electrónico, boletines informativos y la intranet de la empresa. Como sólo una décima parte de los empleados de Dole trabajaban con computadoras en la oficina, la empresa se aseguró de que sus gerentes en todo el mundo entendieran el cambio y se lo comunicaran a sus empleados. “Los gerentes salían al campo y explicaban el cambio a los trabajadores”, comenta Hagen.

El mensaje de Dole se centraba en lo que significaba ser una empresa privada en lugar de pública y garantizaba a los empleados que sus prestaciones y compensaciones no cambiarían. La repetición fue clave, señala Hagen. Pasados los dos primeros meses, él y su equipo se aseguraron de repetir el mensaje para que los empleados tomaran el cambio con tranquilidad. La red formal de empleados creada por Hagen y su equipo tuvo mucho éxito y la privatización no produjo ninguna consecuencia adversa.⁶⁸

Lineamientos gerenciales

Todos los tipos de redes son importantes para la comunicación diaria en las organizaciones.⁶⁹ De entrada, es poco probable que una sola red sea efectiva en todas las situaciones para un equipo que tiene diversas tareas, problemas y metas. Es probable que este método, en apariencia eficiente, de bajo costo y sencillo, que requiere que un superior gire instrucciones a los subordinados no resulte efectivo si se utiliza de forma exclusiva. La insatisfacción puede llegar a ser tan grande que los miembros abandonarán el equipo o perderán su motivación para contribuir a él. En segundo, los individuos y los equipos que afrontan problemas complejos que requieren de mucha coordinación podrían manejarlos de forma no efectiva, porque no comparten adecuadamente la información, no consideran bien las alternativas, etc. La gerencia debe considerar los intercambios o los costos de oportunidad. El uso de una red formal de empleados comprometidos del todo podría no manejar debidamente problemas y tareas sencillas que requieren poca consideración de los miembros, quienes, por ejemplo, tal vez se sientan aburridos e insatisfechos con las reuniones. Con frecuencia lo único que sienten es que están perdiendo su tiempo. En el caso de una red formal plenamente comprometida, otro intercambio sería que representa costos laborales más altos. Es decir, los empleados deben pasar mucho tiempo en reuniones dedicadas a un problema y su solución, siendo que una red más simple bastaría para ello. Por tanto, la gerencia debe utilizar el nivel de red que resulte más conveniente para las metas y las tareas en cuestión.

Efectos del correo electrónico

El correo electrónico tiene un efecto sobre las redes individuales, de grupos informales y formales, así como en la comunicación interpersonal en general. En capítulos posteriores se estudian otras tecnologías de comunicación, como aquellas relacionadas con los equipos (capítulo 11), la toma de decisiones (capítulo 13), el diseño organizacional (capítulo 14) y el cambio organizacional (capítulo 16).

Así como es posible que las reuniones cara a cara se utilicen demasiado o muy poco en las organizaciones, lo mismo sucede con el correo electrónico. Los peligros potenciales de éste son mayores de lo que muchos creen. Las investigaciones sugieren que sólo 50 por ciento de los usuarios captan el tono o la intención de un mensaje de correo electrónico. Además, la mayoría de las personas sobrestima la capacidad de transmitir y comprender con precisión los mensajes en línea. Una mala interpretación puede presentarse con mayor frecuencia cuando el mensaje proviene del gerente al que reporta una persona.⁷⁰ El correo electrónico se diferencia de la conversación en vivo en dos aspectos importantes: en primer lugar, no es posible modificar el contenido de un mensaje con base en la reacción no verbal de la otra persona. En segundo, los mensajes de correo electrónico son documentos permanentes. Una vez que

se envían, no es posible detenerlos y perdemos el control de quién lee nuestras palabras. Por desgracia, la naturaleza permanente del correo electrónico se olvida a menudo en las interacciones cotidianas y es posible que atrape al remitente de maneras inimaginables.

Se han identificado tres desafíos principales en el uso del correo electrónico: primero, y el más importante, los mensajes carecen de claves como expresiones faciales y tono de voz. Esto hace que para los destinatarios sea difícil decodificar bien su significado. Segundo, el prospecto de la comunicación instantánea crea una urgencia que presiona a los usuarios a pensar y escribir con rapidez, lo que puede dar lugar al descuido de la gramática, la ortografía y el tono. Tercero, la incapacidad de establecer una armonía personal a través del correo electrónico hace que las relaciones sean frágiles al enfrentar un conflicto.⁷¹ En efecto, el correo electrónico no puede transmitir las emociones de manera adecuada. Y cuando lo hace, a menudo se perciben emociones equivocadas o es probable que el remitente desee recuperar o modificar las emociones enviadas.

Un autor llama *lenguaje corporal electrónico* a la dimensión emocional transmitida por correo electrónico.⁷² Como se estudiará a continuación, el lenguaje corporal electrónico se transmite en tres áreas principales.

Tono. La forma de estructurar y redactar los mensajes de correo electrónico desempeña un papel importante en su interpretación. Por ejemplo, el uso excesivo de pronombres personales (yo, mi, a mí) hace que el escritor parezca egocéntrico. Si las palabras *nosotros* y *ellos* se emplean con mucha frecuencia indican una atmósfera competitiva. El uso repetido de signos de exclamación, enunciados en versales y negritas, y los mensajes marcados como “de alta importancia” cuando en realidad no la tienen constituyen errores relacionados con el uso del correo electrónico. Estas prácticas pueden crear con facilidad tonos no intencionados y reacciones relacionadas.

Oportunidad. Como la gente abre los mensajes de correo electrónico a cualquier hora, es probable que una persona conteste uno que antecede a otro, dando lugar a una confusión. En ocasiones, los mensajes llegan con una respuesta rápida esperada cuando el receptor tiene sobrecarga de trabajo. En una encuesta reciente, 25 por ciento de los 7,800 gerentes entrevistados respondió que se siente agobiado por la comunicación cotidiana, sobre todo a través del correo electrónico.⁷³

Tensión. El conflicto interpersonal puede dejar una huella desagradable en la comunicación por correo electrónico. Las explosiones de ira en los mensajes casi siempre hacen que ambas partes parezcan absurdas, sobre todo cuando los individuos llevan el conflicto a discusiones acaloradas. La forma de detener una batalla en línea es evitar morder el anzuelo. No responder a este tipo de ataques. Reconozca que hay una diferencia de opiniones, pero no lleve la situación a sus últimas consecuencias. Cambiar a una forma de comunicación diferente ayudará a evitar el rastro de mensajes desagradables.⁷⁴ El capítulo 12 estudia el manejo y la negociación efectiva del conflicto.

Considere la acción drástica en respuesta al exceso de mensajes de correo electrónico por parte de Scott Dockter, presidente de PBD Worldwide Fulfillment Services, con oficinas centrales en Alpharetta, Georgia. Dockter decidió que las cosas no iban bien cuando se dio cuenta de que enviaba mensajes de correo electrónico a su asistente de manera continua, cuando sus escritorios estaban a unos metros de distancia. Pensó que la dependencia excesiva del correo electrónico en PBD, que ofrece servicios como manejo y distribución en centros de atención telefónica (*call centers*), afectaba la productividad y quizá las ventas. De modo que Dockter pidió a los 275 empleados de la empresa que tomaran el teléfono o se reunieran en persona cada viernes y que, el resto del tiempo, redujeran el uso del correo electrónico.

La orden fue difícil de digerir, sobre todo para los empleados más jóvenes y algunos gerentes senior. “Descubrimos a muchos introvertidos... que habían adoptado el patrón de comunicarse por correo electrónico”, explica Dockter. Pero en menos de cuatro meses, la instrucción dio como resultado la solución más rápida de los problemas, mayor trabajo en equipo y, lo mejor de todo, clientes más felices. Cynthia Fitzpatrick de Crown Financial Ministries asegura: “No llegas a conocer a una persona por correo electrónico. Nuestra relación con PBD es mucho más fuerte.” Evidentemente, la solución de Dockter fue de baja tecnología, pero influyó en la cultura de PBD. El uso del correo electrónico se redujo más de 80 por ciento, y esto

dio lugar a una mejor comunicación e interacción cara a cara entre colegas. Los clientes están tan impresionados que han empezado a visitar y a llamar al personal con mayor frecuencia. ¿El mayor peligro ahora? Quedar atrapados por el teléfono. Otra solución parcial puede ser el sistema de correo electrónico Outlook. En la versión 2007 de Outlook, Microsoft elevó el teléfono a un lugar prominente. Los usuarios pueden dar clic en los nombres de sus colegas, saber si están disponibles y usar Outlook para hacer directamente una llamada.⁷⁵

RESUMEN

Los elementos básicos del proceso de comunicación - emisores, receptores, transmisores, receptores, mensajes, canales, ruido, significado, codificación, decodificación y retroalimentación- están interrelacionados.

La comunicación interpersonal cara a cara tiene el grado más alto de riqueza de información. Un medio rico en información tiene especial importancia para desempeñar tareas complejas y resolver cuestiones sociales y emocionales que involucran bastante incertidumbre y ambigüedad. Las cuestiones importantes suelen contener cantidades significativas de incertidumbre, ambigüedad y problemas relacionados con las personas (sobre todo sociales y emocionales).

Existen muchos desafíos potenciales para una comunicación interpersonal efectiva. Las barreras directas incluyen los enfoques agresivos para la comunicación, el ruido, la semántica, el lenguaje despectivo, las mentiras y la distorsión. Las barreras que se derivan de las diferencias culturales siempre están presentes. Pueden ser especialmente altas cuando la interacción ocurre entre individuos de culturas de alto y de bajo contexto.

Cuando se dominan los factores que constituyen el diálogo, la probabilidad de establecer comunicaciones interpersonales éticas se acrecienta. El diálogo incluye apertura en la comunicación, retroalimentación constructiva, escuchar con atención, autorrevelación adecuada y escucha activa. El diálogo requiere que los emisores y los receptores desempeñen un papel dinámico en el proceso de comunicación. En el caso de una comunicación abierta, los emisores y los receptores pueden discutir, disentir y buscar un entendimiento sin recurrir a los ataques personales ni las agendas ocultas. La retroalimentación recibida de otros motiva a los individuos para conocer y modificar sus conductas. Cuando el receptor escucha con atención capta el mensaje completo sin interpretaciones ni juicios de opinión. La cantidad de información que las personas estén dispuestas a compartir con otras dependerá de su capacidad para revelarla.

Las señales no verbales desempeñan un papel muy fuerte de apoyo o entorpecimiento del diálogo. Se presentaron varias clases de señales personales no verbales empleando el acrónimo PERCEIVE, que representa los términos que en inglés corresponden a proximidad, expresiones, orientación relativa, contacto, ojos, gestos individuales, voz y existencia de adaptadores. A lo largo de todo el capítulo se describió cómo estas barreras culturales pueden impedir la efectividad de la comunicación. Analizamos en concreto cómo ciertos mensajes no verbales, el uso de gestos, color y tiempo, afectan la comunicación transcultural. La posición formal dentro de la organización suele estar vinculada al estatus. Los símbolos de estatus, como el tamaño de la oficina, el nivel del edificio en que se ubica la misma, la cantidad de ventanas, la ubicación de una secretaria y el acceso a empleados de nivel más alto influyen en los patrones de la comunicación. Tras algunos comentarios de advertencia, llegamos a la conclusión de que es necesario evitar y los estereotipos simplistas en el caso del significado de las señales no verbales que envía una persona.

Una red de comunicación individual se extiende de forma lateral, vertical y externa. El desarrollo de una red individual fuerte al interior se puede determinar cuando se puede responder que “sí” a la mayor parte de las ocho preguntas presentadas, como “¿Conoce a una serie de personas que no están en su unidad y que desarrollan un trabajo que se relaciona con el suyo de alguna manera?” Para que una red individual sea efectiva, la persona necesita habilidad política, la cual es un componente de la competencia para la comunicación y de la competencia personal. La red de un grupo informal implica el patrón de muchas redes individuales. La forma más común de red de un grupo informal es la cadena de rumores, la cual puede adoptar el patrón de una cadena de una sola línea, una cadena de chismes, una cadena de probabilidad o una cadena en cluster o racimo. La red formal de los empleados se concentra en el patrón intencional de la comunicación relacionada con los empleados, de

1. Describir los elementos centrales de la comunicación interpersonal.

2. Explicar y aplicar los factores interrelacionados que permiten la comunicación ética.

3. Describir y aplicar con efectividad la comunicación no verbal en la comunicación interpersonal.

4. Describir y aplicar las redes de comunicación en la comunicación interpersonal.

forma vertical y lateral. La gerencia debe tener una participación activa en la creación de un patrón abierto y ético para garantizar que las redes individuales y las de grupos de empleados no choquen con la red formal de los empleados y, en su mayoría, también la apoyen.

Revisamos los impactos potenciales de la tecnología del correo electrónico en la comunicación interpersonal, con un enfoque particular en el uso excesivo y equivocado del mismo. Desde luego, a pesar de sus desventajas, el correo electrónico es vital en las organizaciones y la sociedad actuales.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Autorrevelación
Cadena de rumores
Canales
Codificación
Comunicación asertiva
Comunicación intercultural
Comunicación interpersonal
Comunicación no verbal
Contexto cultural
Cromática
Cronémica
Cultura de alto contexto
Cultura de bajo contexto
Decodificación
Diálogo
Distorsión
Escucha activa
Etnocentrismo
Habilidad política

Horario monocrónico
Horario policrónico
Mensajes
Mentir
Metacomunicación
Receptores
Red de comunicación interpersonal
Red formal de empleados
Retroalimentación
Retroalimentación de 360 grados
Riqueza de medios
Ruido
Rutinas del lenguaje
Semántica
Señal
Significado
Taarof
Transmisores

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Visite la página principal de Amgen en www.amgen.com. Dé clic en “About Amgen” y luego en “Corporate Governance”. Dé clic en “Code of Ethics-Officers” y revise esta declaración. Kevin Sharer, quien se expresó en la sección Aprender de la experiencia, dirigió el desarrollo de este código para los directivos senior. ¿Considera que es una declaración efectiva? Explique su respuesta.
2. El enfoque de Nokia para entender el contexto cultural se estudia en la sección Competencia transcultural. Identifique tres aspectos de las barreras interpersonales y culturales que no se analizan en esta sección y explique los detalles.
3. ¿Cómo evaluaría el nivel de comunicación interpersonal ética en una organización en la que está empleado o en otra en la que lo haya estado? Presente ejemplos concretos que fundamenten su evaluación.
4. Con base en el diagnóstico de las prácticas de retroalimentación que experimentó en su empleo presente o en uno anterior, que contestó en el instrumento que contiene la tabla 8.1, diga ¿cuáles prácticas son las menos efectivas? ¿Cómo se podrían mejorar?
5. Internet y el correo electrónico están facilitando la posibilidad de comunicación con personas de distintas culturas. ¿Coincide o no con esta afirmación? Explique.
6. Piense en un equipo al que pertenezca. ¿Cómo evaluaría las comunicaciones del equipo?
7. ¿Por qué la riqueza de medios es importante para la comunicación interpersonal? ¿El patrón y la frecuencia de uso de los distintos medios que emplea la gerencia de la organización en la que usted trabaja, o en otra que haya trabajado, necesitan cambios? Explique.
8. Describa su red individual de comunicación en el trabajo o la escuela. ¿Es efectiva? ¿Le gustaría hacerle algunos cambios? ¿Por qué?
9. Describa las señales no verbales más comunes que utiliza alguien con quien haya trabajado. ¿Suelen ser consistentes o inconsistentes con las expresiones verbales de esa persona? Explique.
10. ¿Qué problemas ha tenido con el uso del correo electrónico?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Inventario de habilidad política⁷⁶

Instrucciones:

Utilizando la siguiente escala de siete puntos, escriba en el espacio en blanco antes de cada elemento el número que describa mejor si está de acuerdo o no y en qué grado con cada una de las afirmaciones acerca de usted mismo.

- 1 = totalmente en desacuerdo
 2 = en desacuerdo
 3 = ligeramente en desacuerdo
 4 = neutral
 5 = ligeramente de acuerdo
 6 = de acuerdo
 7 = totalmente de acuerdo

- ___ 1. Invierto mucho tiempo y esfuerzo en establecer una red de comunicación con los demás en el trabajo.
 ___ 2. Conozco mucha gente importante y estoy bien vinculado en el trabajo.
 ___ 3. Utilizo con efectividad mis contactos y redes para hacer que las cosas sucedan en el trabajo.
 ___ 4. He desarrollado una extensa red de colegas y asociados en el trabajo a quienes llamo para pedir apoyo cuando en realidad necesito hacer las cosas.
 ___ 5. Paso mucho tiempo desarrollando conexiones con otras personas en el trabajo.
 ___ 6. Soy eficiente para establecer relaciones con personas influyentes en mi trabajo.
 ___ 7. Es importante que las personas crean que soy sincero en lo que digo y hago.
 ___ 8. Al comunicarme con otros, trato de ser honesto en lo que digo y hago.
 ___ 9. Trato de demostrar un interés genuino por los demás.
 ___ 10. Siempre parece que sé por instinto qué es lo que debo hacer o decir para influir en los demás.
 ___ 11. Tengo buena intuición o sé cómo presentarme ante los demás.
 ___ 12. Soy muy hábil para detectar las motivaciones y las agendas ocultas de los demás.
 ___ 13. Presto mucha atención a las expresiones faciales de las personas.
 ___ 14. Entiendo muy bien a las personas.
 ___ 15. Es fácil para mí establecer una relación armónica con los demás.
 ___ 16. Tengo la capacidad de hacer que la mayoría de las personas se sienta a gusto cuando está cerca de mí.
 ___ 17. Soy capaz de comunicarme con facilidad y efectividad.
 ___ 18. Tengo la habilidad de agradar a la gente.

Calificación e interpretación

Busque los valores en puntos para los elementos relacionados en cada dimensión de habilidad política y sume los elementos 1-18.

VALORES EN PUNTOS	ELEMENTO #	VALORES EN PUNTOS	ELEMENTO #
___	1	___	10
___	2	___	11
___	3	___	12
___	4	___	13
___	5	___	14
___	6		
___ Total en capacidad para formar redes		___ Total en astucia social	

VALORES EN PUNTOS	ELEMENTO #	VALORES EN PUNTOS	ELEMENTO #
___	7	___	15
___	8	___	16
___	9	___	17
		___	18
___ Total en sinceridad aparente		___ Total en influencia interpersonal	

Dimensiones de la habilidad política

- **Capacidad para formar redes** — el grado al que los individuos pueden desarrollar y utilizar distintas redes de personas. Las personas en estas redes suelen conservar los activos que se consideran valiosos y necesarios para el funcionamiento personal y organizacional. Una calificación de 36 a 42 sugiere que considera que posee gran capacidad para establecer redes.
- **Sinceridad aparente** — grado al que los individuos dan la impresión de poseer altos niveles de integridad, autenticidad, sinceridad y honestidad. Son, o parecen ser, honestos, abiertos y directos. Una calificación de 18 a 21 sugiere que considera que los demás piensan que usted es sincero.
- **Astucia social** — grado al que los individuos son observadores inteligentes de los demás y se adaptan con facilidad a distintas situaciones sociales. Comprenden las interacciones sociales e interpretan con precisión su comportamiento, y el de los demás, en los escenarios sociales. Tienen un alto poder de discernimiento y autoconciencia. Una calificación de 30 a 35 indica que se considera socialmente astuto.
- **Influencia interpersonal** — grado al que los individuos utilizan un estilo personal sutil y convincente que ejerce una poderosa influencia en quienes los rodean. Las per-

sonas con una alta influencia interpersonal son capaces de adaptarse en forma apropiada y calibrar su comportamiento en cada situación, a fin de provocar respuestas particulares en los demás. Como sus acciones no se interpretan como manipuladoras o coercitivas, los individuos con gran sinceridad aparente inspiran confianza en quienes los rodean. Una calificación de 24 a 28 sugiere que considera que posee una influencia interpersonal efectiva.

Preguntas

1. Con base en el perfil de sus calificaciones, ¿qué aspectos de la habilidad política necesita para desarrollarse aún más?
2. ¿De qué manera el liderazgo de un gerente fomenta u obstaculiza el desarrollo de estas habilidades políticas?
3. ¿Cómo afecta su personalidad sus habilidades políticas?

Caso: Competencia para la diversidad

El blog de Susan y la iniciativa Unique People Experience de PwC⁷⁷

Me llamo Susan. Soy Directora de Aseguramiento, madre trabajadora, participo de forma activa en la red de mujeres de PwC (Pricewaterhouse Coopers) y en la red de padres (Susan trabaja en la oficina de PwC, en Leeds, Inglaterra). Pensé que valía la pena aprovechar la oportunidad de explicarles un poco sobre la red de mujeres de PwC y nuestros objetivos.

Red de mujeres de PwC

Hace más o menos tres años se estableció una red de mujeres que abarca a toda la empresa, como parte de los esfuerzos por promover la diversidad. El término “diversidad” cubre muchos aspectos diferentes, pero la red de mujeres se enfoca en la diversidad entre hombres y mujeres. Aunque gran parte de la empresa es 50:50, esta razón cambia en gran medida en niveles más altos. Por tanto, una de las intenciones principales de la red era (y es) hacer que los roles femeninos sean más visibles y formar relaciones positivas de mentoring. Lograr que el apoyo y el desarrollo sean más accesibles para las mujeres, de modo que, tres años después, ¿cuánto éxito ha tenido? En algunos aspectos, es difícil medir su éxito, ya que gran parte de lo que la red ha podido lograr es intangible. Sin embargo, de los 74 asociados nuevos admitidos en 2006, 25% son mujeres, lo que señala un avance en la dirección correcta.

Poco después del inicio de la red en Londres, me reuní con un colega de un departamento diferente en mi oficina, y decidimos crear una red satélite de mujeres. Formamos un comité de mujeres interesadas de toda la oficina y, desde el principio, hemos manejado gran cantidad de eventos internos, algunos de ellos dirigidos al desarrollo de habilidades, otros informativos y otros más sólo sociales. Hasta la fecha, nuestro evento más exitoso en términos de convencer a los hombres de que asistieran fue la sesión sobre “Hacer negocios con el sexo opuesto – Cómo hacerlo mejor”. En ésta se habló sobre las diferencias entre el lenguaje corporal de hombres y mujeres y cómo la apreciación de éstas ayuda a establecer mejores relaciones de negocios. ¿Con qué frecuencia la reacción de su pareja ante una situación causa sorpresa/frustración en usted? ¿Lo mismo sucede en los negocios!

Desde un principio, decidimos que queríamos ampliar el alcance de la red de Leeds para cubrir eventos externos para divertir a clientes mujeres y a aquellas que a menudo quedan fuera de las oportunidades de entretenimiento para clientes en

eventos de fútbol/cricket/golf. Durante los últimos dos años, hemos organizado un desfile de modas, un cóctel y una velada para saborear chocolates. En diciembre de 2006 organizamos nuestro evento más ambicioso hasta la fecha, que fue una noche de compras navideñas exclusivas en una importante tienda departamental de Leeds, basada en una que se llevó a cabo en Londres el invierno anterior.

Mi participación en la red local me ha dado la oportunidad de desarrollar mis habilidades de liderazgo. Ver cómo la red de mujeres de Leeds se fortalecía hasta convertirse en lo que es en la actualidad (un evento para clientes a gran escala), después de haber participado en su establecimiento, me da una gran sensación de logro. Asimismo, es fantástico sentir que puedo opinar sobre aspectos fundamentales para la empresa; una representante de Leeds forma parte del grupo nacional de directores de PwCWomen. Pero otro logro importante para mí es que tengo una red de contactos de distintos departamentos mucho más amplia. Después de todo, las relaciones demuestran el éxito en los negocios (5 de marzo de 2007, blog)

Unique People Experience (UPE)

PwC es una de las ganadoras del Premio Catalyst por su iniciativa Unique People Experience (UPE). Catalyst, con oficinas centrales en Nueva York, es una organización líder en investigación y asesoría que trabaja con empresas y profesionales para formar entornos incluyentes y mayores oportunidades para las mujeres en el trabajo. Según PwC, la iniciativa Unique People Experience se creó para reducir la rotación de personal, maximizar la productividad del personal de la empresa y aumentar el valor para los clientes de PwC. La iniciativa es un enfoque filosófico para el desarrollo de talentos: en lugar de tratar a todos de la misma manera, la empresa adaptó el enfoque a la diversidad de su gente y para crear una cultura de inclusión.

El primer componente de UPE es el entendimiento de esas necesidades diferentes, por lo que a cada uno de los 28,000 empleados se le asigna un socio/líder que se encarga de conocerlo profesional y personalmente, incluidos aspectos como raza, género y vida laboral, mismos que pueden afectar sus experiencias con la empresa. Estas conversaciones continúan en otros foros profesionales como conferencias de liderazgo en la diversidad y a través de círculos de redes de PwC para grupos diversos.

El segundo componente básico de UPE es el rediseño del modelo laboral en un enfoque basado en equipos. En Client Portfolio Teams (CPT), grupos de socios sirven como carteras de clientes y comparten la responsabilidad de desarrollar y volver a capacitar al personal. Esta nueva estructura se creó para mejorar la calidad, reducir las cargas administrativa y de trabajo de los profesionales clientes. CPT transformó la forma de realizar el trabajo, dando como resultado mayor satisfacción y menores índices de rotación de personal.

Todos los socios y empleados de PwC son responsables de la iniciativa UPE, mediante un proceso de evaluación que califica las contribuciones en las áreas de gente, calidad y crecimiento productivo. Como una de las áreas de enfoque más importantes, los resultados de las personas son cruciales. Los índices de satisfacción se miden por medio de encuestas semestrales, y los líderes tienen la responsabilidad de mejorar las calificaciones en sus áreas de negocio o regiones geográficas.

Los esfuerzos de la empresa han dado frutos: de 2001 a 2006, la representación de la mujer en el nivel de asociados pasó de 12 a 16 por ciento, y la rotación voluntaria para el personal de servicio al cliente disminuyó de 24 a 16 por ciento.

Preguntas

1. ¿Qué aspectos de la habilidad de escuchar en forma activa sugieren el blog de Susan y la iniciativa UPE?
2. ¿Qué aspectos de la retroalimentación constructiva sugieren el blog de Susan y la iniciativa UPE?
3. ¿Qué aspectos del apoyo a la autorrevelación adecuada sugieren el blog de Susan y la iniciativa UPE?
4. ¿Qué aspectos de la reducción de las barreras interpersonales y culturales sugieren el blog de Susan y la iniciativa UPE?

Liderazgo efectivo: Los fundamentos

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Establecer las diferencias centrales entre liderazgo y administración.
2. Describir el rol del poder y del comportamiento político en el proceso de liderazgo.
3. Describir tres modelos del liderazgo de legado: el de los rasgos, el de la Teoría X/Teoría Y y el conductual.
4. Explicar y aplicar el Modelo del Liderazgo Situacional®.
5. Explicar y aplicar el modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago.



Aprender de la experiencia

EL LIDERAZGO DE STEVE BENNETT EN INTUIT

Steve Bennet fue Presidente de Intuit, con oficinas centrales en Mountain View, California, durante 2007. Intuit es el fabricante de Quicken, Turbo-

tax, ItsDeductible y otro software relacionado con la administración de pequeñas empresas, contadores y consumidores individuales. Bennett se unió a Intuit como presidente y director general en 2000 y antes fue directivo en General Electric. Cuando Bennett se unió a Intuit, la empresa tenía 4,500 empleados de tiempo completo e ingresos por 1,100 millones de dólares. Ahora tienen 7,500 empleados e ingresos de 2,400 millones de dólares.

Bennett argumenta, "Los empleados que se sienten descontentos en el trabajo no contribuirán con sus mejores esfuerzos, ya sea en su empleo o incluso en su hogar. Eso causará problemas en sus relaciones personales". Mientras estuvo en Intuit, les pidió a sus gerentes que crearan un "contrato psicológico" con todos y cada uno de los empleados. Se esperaba que los gerentes explicaran con claridad lo que se esperaba de ellos, qué tan bien se estaban desempeñando y qué deberían hacer para progresar. Bennett añade: "No creo que la actitud de mandar y controlar funcione. Creo que los empleados tienen un interés establecido en el éxito de la empresa y quieren comprender qué estamos haciendo para mejorar. El problema es comunicarles a los empleados qué es lo que usted está haciendo y por qué. Y si usted es bueno en eso, entonces todos son un equipo".

Cuando se unió a Intuit, Bennett se encontró con una empresa en donde los empleados no sabían cómo manejar diferentes emociones y opiniones. Tenían miedo de oponerse unos a otros durante las juntas y no podían tomar decisiones sin pasar horas tratando de llegar a un consenso. Después instó a todos los empleados para que expresaran sus opiniones con franqueza y sin temor de ofender a nadie. Bennett dijo "Queremos que todos se orienten hacia lo que llamamos los objetivos del Verdadero Norte, es decir, mejores resultados tanto a corto como a largo plazo. Si ustedes aceptan este contrato y quieren aprender, pero no están obteniendo buenos resultados, les encontraremos un trabajo en la empresa en el que se puedan desempeñar mejor". Mientras permaneció en Intuit, dedicaba casi la mitad de su tiempo al coaching de los empleados.

Bennett no titubeaba en hacer críticas constructivas, pero evitaba los ataques de cólera. Durante una reunión para discutir una posible adquisición, escuchó mientras un gerente senior que no formaba parte del equipo de la ad-

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

El liderazgo de Steve Bennet en Intuit

LIDERAZGO FRENTE A ADMINISTRACIÓN

PODER Y COMPORTAMIENTO POLÍTICO

Competencia para la diversidad

Carol Bartz: Puntos de vista desde el nivel superior

MODELOS DE LIDERAZGO DE LEGADO

Competencia personal

Douglas Conant, presidente de Campbell Soup

MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL®

Competencia para la comunicación

Michelle Miller, de Walgreens

MODELO DEL LIDERAZGO DE VROOM-JAGO

Competencia para el cambio

¿Cómo ejercería su liderazgo?

EJERCICIOS Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

Inventario del poder personal

Caso

Competencia para la diversidad

Georgette Mosbacher, presidenta y directora general de Borghese

quisición dominaba la conversación. Después Bennet le dijo, "Verás, creo que no sabes mucho acerca de esto". Bennet explica: "Traté de decírselo en tono de broma, no enojado. Pero quería que los demás en la junta supieran que, aun cuando el gerente tenía mayor rango que ellos, no se debían dejar dominar por él". Después de la junta, Bennet se reunió en privado con el gerente senior para hablar más acerca de lo que había sucedido. Él sentía que había herido sus sentimientos y le dije, 'Tú tienes un trabajo y hacer adquisiciones no es parte de él.'

Bennett es un decidido defensor de las innovaciones creativas y bien pensadas. Comenta, "Usted debe ser en realidad claro acerca de a dónde va, cómo llegará allí y de la forma en la cual el papel de todos, lo que nosotros llamamos la "línea de visión", se vincula directamente con los resultados de negocios que deseamos lograr. Se trata de que saque las cosas de su mente, de manera que las organizaciones se puedan volver más efectivas. Una piedra de toque del enfoque de Intuit a la innovación es la aceptación del fracaso, siempre y cuando se aprenda algo de él".¹

La sección Aprender de la experiencia proporciona algunos puntos de vista de la efectividad de Steve Bennett como líder y de lo que significa ser líder. El liderazgo abarca las siete competencias centrales que se desarrollan a lo largo del libro, pero también va más allá. El liderazgo tiene una gran influencia en el éxito de un equipo o una organización. Steve Bennett refleja con claridad las cualidades centrales del liderazgo.

En este capítulo se exploran los conceptos fundamentales y los modelos de liderazgo. En primer lugar, destacamos las diferencias entre el liderazgo contemporáneo y la administración tradicional. En segundo, revisamos el rol del poder y del comportamiento político para los gerentes. En tercero, se destacan los modelos tradicionales de liderazgo. La cuarta y quinta secciones de este capítulo presentan dos modelos de liderazgo contingente que se utilizan ampliamente.

Objetivo de aprendizaje

1. Establecer las diferencias centrales entre liderazgo y administración.

LIDERAZGO FRENTE A ADMINISTRACIÓN

Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. Noel Tichy, quien ha estudiado a muchos líderes empresariales sobresalientes, describe el liderazgo con estas palabras:

*Liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y el control, y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan de energía a otras personas.*²

Un **líder** es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles. En Intuit, Steve Bennett refleja estos atributos. En éste y en el siguiente capítulo usted descubrirá que el liderazgo es como un prisma; cada vez que ve el interior desde otro ángulo, aparece una forma nueva y diferente. El propósito de los autores es identificar y describir distintos temas, ideas y planteamientos del liderazgo. Para ello se presentan varias perspectivas del liderazgo y se sugieren algunos de sus puntos fuertes, limitaciones y aplicaciones. Estos capítulos también tienen el objeto de brindarle un conocimiento personal de sus capacidades para el liderazgo y de aquellas que debe desarrollar más. Nuestra hipótesis es sencilla: el liderazgo se puede aprender, pero no se puede enseñar. Aprender el liderazgo significa que usted busca de forma activa efectuar los cambios personales que se requieren para convertirse en líder.³

En contraste con ser un líder, un **gerente** tradicional dirige, controla y planea el trabajo de otros y es responsable de los resultados. Los gerentes efectivos le proporcionan cierto grado de orden y consistencia al trabajo de sus empleados. Para ser efectivos, la mayoría de los directivos y gerentes deben exhibir los atributos del liderazgo y/o la administración en varias situaciones.

Dentro de las empresas y en otros tipos de organizaciones, no todos los gerentes son líderes. Los líderes por lo común se identifican con títulos como *gerente*, *directivo*, *supervisor*, *líder del equipo* y otros por el estilo. Empleamos el título genérico de gerente para referirnos a esos individuos. Sin importar el título, los gerentes efectivos en las organizaciones por lo común aceptan tres funciones clave en sus roles:

- *Autoridad*: el derecho de tomar decisiones.
- *Responsabilidad de tarea*: la tarea de alcanzar una meta.
- *Responsabilidad de consecuencia*: aceptación del éxito o el fracaso.⁴

La tabla 9.1 proporciona una perspectiva de los contrastes entre los aspectos esenciales del liderazgo contemporáneo y la administración tradicional, en términos de cuatro categorías principales: proceso de pensamiento, patrón típico de la determinación de la dirección, enfoque en las relaciones con los empleados y método de operación. Los pares de atributos dentro de cada categoría se presentan como los extremos de un continuo. La mayoría de los gerentes no funciona en esos extremos. Sin embargo, es probable que los patrones que tienden hacia el liderazgo contemporáneo por una parte, o hacia la administración tradicional por la otra, surjan a medida que los gerentes desarrollan y utilizan sus competencias.

Tabla 9.1**Algunas comparaciones entre liderazgo y administración**

CATEGORÍA	PUNTO DE VISTA CONTEMPORÁNEO DEL LIDERAZGO		PUNTO DE VISTA TRADICIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN
Proceso de pensamiento	• Origina • Se enfoca en las personas • Ve hacia el exterior	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	• Inicia • Se enfoca en las cosas • Ve hacia el interior
Determinación de la dirección	• Visión • Crea el futuro • Ve el bosque	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	• Planes operacionales • Mejora el presente • Ve los árboles
Relaciones con los empleados	• Practica el empowerment • Asocia • Confía y desarrolla	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	• Controles rigurosos • Subordina • Dirige y coordina
Método de operación	• Efectividad (hace las cosas apropiadas) • Genera el cambio • Atiende a los clientes y a los compradores	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	• Eficiencia (hace bien las cosas) • Administra el cambio • Atiende a la alta gerencia

Fuente: Adaptada de Robinson, G. Leadership versus management. *British Journal of Administrative Management*, enero/febrero de 1999, 20-21; McCartney, W.W. y Campbell, C. R. Leadership, management and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27, 190-202.

A medida que revise la tabla 9.1, marque el punto en cada continuo que refleje el relativo énfasis en el liderazgo contemporáneo o en la administración tradicional de una persona para quien usted ha trabajado. Los gerentes se pueden inclinar de manera más decidida, ya sea hacia el perfil del liderazgo contemporáneo o hacia el de la administración tradicional en varios momentos, a medida que se enfrentan a diferentes aspectos y problemas. Sin embargo, la mayoría tiende a operar sobre todo en términos ya sea del perfil de liderazgo o del perfil de la administración.⁵

Si se llega al extremo de la administración tradicional, como se muestra en la tabla 9.1, a menudo se considera a un gerente como un “jefe”, en contraste con un líder. El siguiente poema, de un autor desconocido, lo expresa muy bien:

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Usted jamás logrará que las personas lo sigan y jamás podrá guiar si no administra su propia vida y si no puede actuar en una forma moral y ética en todos los entornos. Esto no significa que tenga que ser perfecto. Lo que significa es que la integridad personal es una característica fundamental que permitirá que las personas lo sigan.

Michael E. Moroone, presidente, director general y director de operaciones de Auto Nation

El jefe impulsa a los miembros del grupo; el líder les brinda coaching.
 El jefe depende de la autoridad; el líder de la buena voluntad.
 El jefe inspira temor; el líder entusiasmo.
 El jefe dice “Yo”; el líder dice “Nosotros”.
 El jefe asigna la tarea, el líder determina el ritmo.
 El jefe dice, “Llegué a tiempo”; el líder llega antes de tiempo.
 El jefe atribuye la culpa por la falla; el líder arregla la falla.
 El jefe hace que el trabajo sea monótono; el líder lo convierte en un juego.
 El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder muestra cómo se hacen.
 El jefe dice, “Vayan”; el líder dice “Vayamos”.

Objetivo de aprendizaje

2. Describir el rol del poder y del comportamiento político en el proceso de liderazgo.

PODER Y COMPORTAMIENTO POLÍTICO

Todos los líderes utilizan el poder y observan un comportamiento político para influir en otros.⁶ Algunos líderes lo hacen de forma efectiva y ética. Otras personas que desempeñan roles gerenciales, pero que no califican como líderes efectivos, utilizan el poder y el comportamiento político de manera que no son efectivos, pero sí contraproducentes.

Cómo utilizan los líderes el poder

Existen cinco fuentes importantes de poder interpersonal: el poder legítimo, el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder referente y el poder experto, las cuales son utilizadas por los líderes y otras personas en distintas situaciones.⁷ Los líderes utilizan estas fuentes de poder para influir en sus seguidores, apelando a una o varias de sus necesidades. El liderazgo efectivo depende tanto de que el seguidor acepte la influencia como de que el líder la proporcione. A continuación se revisan estas fuentes de poder en relación con los roles del líder y del seguidor.

Poder legítimo. El poder legítimo es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido al puesto formal que ocupa en la organización. Usted puede responder a esta influencia porque reconoce el derecho legítimo del líder de decirle lo que debe hacer. Los empleados no gerenciales también pueden tener poder legítimo. Por ejemplo, John Ogden, un inspector de seguridad de la planta Lockheed Martin Vought, de Camden, Arkansas, tiene el poder legítimo para detener la producción si se presenta una violación a la seguridad, incluso si el gerente de la planta se opone y trata de impedirlo.

El poder legítimo es un concepto muy importante. Por lo general el gerente tiene el derecho de tomar decisiones en un campo de responsabilidad específico, como el servicio al cliente, el control de la calidad, el marketing o la contabilidad. Esta área de responsabilidad define las actividades en las que el gerente (y en ocasiones otros empleados) puede ejercer un poder legítimo para influir en el comportamiento. Cuanto más lejos se encuentren los gerentes de sus áreas específicas de responsabilidad, tanto más débil será su poder legítimo. Los empleados tienen una zona de indiferencia respecto al ejercicio del poder por parte de su gerente.⁸ La **zona de indiferencia** es un espacio en el cual los empleados aceptarán ciertas directrices sin cuestionar el poder del gerente. El gerente quizá tenga una cantidad considerable de poder legítimo para influir en el comportamiento de los subordinados. Sin embargo, fuera de esa zona, el poder legítimo desaparece con rapidez. Por ejemplo, una secretaria mecanografía cartas, contesta los teléfonos, abre el correo y desempeña tareas similares para el gerente sin cuestionarlas. Sin embargo, si el gerente la invita a tomar una copa después del trabajo, ella lo puede rechazar. Es

evidente que la invitación del gerente queda fuera de la zona de indiferencia de la secretaria. El gerente no tiene ningún derecho legítimo de esperar que ella lo complazca. Considere este ejemplo de poder legítimo:

Mi jefe es Piero Di Matteo, en la base de la Fuerza aérea de Los Ángeles. Él cree que si uno termina sus asignaciones a tiempo, no hay problema alguno. Si uno se atora, él está cerca para guiarle.⁹

Poder de recompensa. El **poder de recompensa** es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros proporcionándoles cosas que valoran. Los subordinados cumplirían con lo que su gerente les pida y las directrices que establezca en la medida en que valoren las recompensas que éste les puede proporcionar (elogios, promociones o ascensos, dinero, tiempo libre, etc.). Un gerente que controla la asignación de incrementos de sueldo por méritos en un departamento tiene poder de recompensa sobre los empleados que trabajan en él. Con base en esto, los empleados podrían ceder a los intentos de los gerentes por influir en su comportamiento, porque esperan ser recompensados al hacerlo. Piense en este ejemplo de poder de recompensa:

Bill Weingart de First Data Merchant Services Corporation, de Hagerstown, Maryland, comprende la importancia de reconocer y recompensar a los empleados cuando alcanzan sus metas. Además, fomenta la educación y la superación personal. Es mentor de todos los que tienen la oportunidad de trabajar con él o para él. Creo que nunca volveré a encontrar a alguien como él en toda mi carrera profesional.¹⁰



© Stockbyte/Getty Images

El poder de recompensa es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de otros, proporcionándoles cosas valiosas. Las recompensas podrían incluir premios, elogios, promociones o ascensos, dinero o tiempo libre.

Poder coercitivo. El **poder coercitivo** es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros imponiéndoles castigos. Por ejemplo, los subordinados cumplirían una orden del

gerente, porque esperan una sanción si no lo hacen. La sanción puede adoptar la forma de reprimendas, asignación de trabajos desagradables, supervisión más estrecha, aplicación más estricta de las reglas del trabajo, suspensión sin goce de sueldo, etc. La sanción máxima en una organización es el despido del empleado.

Sin embargo, recuerde que el castigo puede tener efectos colaterales indeseables (vea el capítulo 4). Por ejemplo, el empleado que recibe una reprimenda oficial por su trabajo descuidado podría encontrar la manera de evitar el castigo negándose a desempeñar la tarea, falsificando los informes del desempeño o faltando al trabajo con frecuencia. El poder coercitivo no siempre fomenta el comportamiento deseado, pero sí puede detener o reducir las conductas no deseadas. Considere este ejemplo de la aplicación del poder coercitivo:

El gerente me miró y gritó: “Me importa un verdadero [imprecación] el título de tu puesto o las [imprecación] o lo que te dijeron cuando te contrataron. ¡Harás todo lo que te diga y tal como te diga que lo hagas! Y si no te parece, ahí tienes la [imprecación] puerta”. Al día siguiente retiré mi currículum de ahí.¹¹

En ocasiones los gerentes tienen que ejercer el poder coercitivo que está fundado en su poder legítimo. Tal vez tengan que utilizar su poder coercitivo para degradar (bajar de puesto) o despedir a subordinados por mal desempeño, conductas inaceptables (por ejemplo acoso sexual, amenazas a otros, violencia en el centro de trabajo) y la falta de integridad (por ejemplo mentir, conducirse con dolo, etc.) puede requerir que se recurra al poder coercitivo.

Poder referente. *Este poder consiste en la capacidad que tiene un individuo para influir en otros, porque es una persona respetada, admirada o querida.* Por ejemplo, la identificación de los subordinados con el gerente a menudo establece las bases para el poder referente. Esta identificación puede incluir el deseo de los subordinados de parecerse a su gerente. Un gerente joven tal vez imite el estilo de liderazgo de un gerente que tiene más años y experiencia y que, además, es admirado. Por consiguiente, el gerente senior tiene cierto poder referente para influir en el comportamiento del gerente más joven.

El poder referente suele asociarse con individuos que tienen características de personalidad admiradas, carisma o buena reputación. A menudo se asocia con los líderes políticos, estrellas de cine, figuras del deporte u otras personas famosas (de ahí que se utilicen en la publicidad para influir en el comportamiento del consumidor). Sin embargo, los gerentes y los empleados también pueden tener mucho poder referente debido a la fuerza de su personalidad. Considere este ejemplo de la forma de utilizar el poder referente.

Rudi Gragnani, gerente de una embotelladora de Coca-Cola Company en Richmond, Virginia, exhibió un verdadero liderazgo delante de mí. Un cliente, que era un neoyorquino expresivo, y yo estábamos discutiendo un problema casi a gritos cuando Rudy pasó por ahí. Más adelante, Rudy me regañó por haberle gritado a mi cliente. Sin embargo, en la siguiente junta con la gerencia me dio las gracias. Rudy entendió que lo que él había visto como una discusión era tan solo el estilo de comunicarse del cliente. Me ofreció una disculpa por haber malinterpretado la situación y me envió el agradecimiento del área de contabilidad por mis esfuerzos.¹²

Poder experto. El poder experto es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido a sus competencias y talentos reconocidos o a su conocimiento especializado. En la medida en que los gerentes demuestren sus competencias, adquirirán el poder experto. Sin embargo, el poder experto suele tener un alcance hasta cierto punto menor. Por ejemplo, un empleado de un equipo de Overhead Door Company quizá siga con cuidado los consejos de su gerente respecto a cómo programar un aparato para abrir puertas de cocheras, pero ignora sus consejos en cuanto a cuál de los tres planes de salud de la empresa debe escoger. En este caso el empleado está reconociendo la experiencia en un área, pero resistiéndose a la influencia en otra.

La falta de poder experto a menudo ocasiona problemas a los nuevos gerentes y empleados. Un joven contador puede tener mucho conocimiento de la teoría y los procedimientos de contabilidad, pero para ser reconocido y aceptado debe siempre demostrar y aplicar su experiencia de forma correcta. Piense en este ejemplo del ejercicio del poder experto:

Entré a trabajar para un gerente que era una de las personas más inteligentes con las que había trabajado. Las aplicaciones en las que trabajamos habían sido construidas con más inteligencia,

*flexibilidad, posibilidad de ser reutilizadas y modularidad que jamás hubiera visto. Era un entorno fantástico para aprender.*¹³

Un gerente efectivo, ya sea un gerente de primera línea o un alto directivo como Steve Bennett en Intuit, utiliza todas estas fuentes de poder. Los gerentes y las organizaciones de éxito hacen hincapié en el poder de recompensa, el referente y el experto, y recurren menos al poder legítimo y al coercitivo. Los cambios en las tecnologías, el aumento de la capacidad de los empleados y equipos para tomar decisiones, las jerarquías organizacionales más planas y las expectativas cambiantes de los empleados respecto a su vida personal y laboral afectan este patrón.

Uso del comportamiento político

El **comportamiento político** implica los intentos que hacen los individuos por influir en el comportamiento de otros y en el curso de los acontecimientos que ocurren en la organización con el propósito de proteger sus intereses personales, satisfacer sus necesidades y avanzar hacia sus metas.¹⁴ Con esta definición, cabe decir que casi todos los comportamientos son políticos. Sin embargo, calificar de político un comportamiento por lo general implica un juicio de que ciertas personas están ganando algo a expensas de otras o de la organización como un todo. Sin embargo, se debe tener una comprensión equilibrada del comportamiento político y de sus consecuencias. Cuando las personas califican actos como comportamiento político suelen pensar en sí mismas y juzgar de manera prejuiciosa. Los empleados quizá justifiquen su comportamiento político diciendo que defienden derechos o intereses legítimos. Algunos podrían decir que “están haciendo política”.

Políticas organizacionales. Las **políticas organizacionales** implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren.¹⁵ Cuando las personas comparten el poder, pero difieren respecto a qué se debe hacer (por ejemplo, una expansión en Estados Unidos y no en China), es natural que muchas decisiones y acciones den por resultado un proceso político.

Las políticas organizacionales a menudo preocupan a los empleados.¹⁶ Por lo general también piensan que un contexto ideal para trabajar no incluiría comportamientos políticos. Las actitudes negativas respecto al comportamiento político y las políticas organizacionales pueden obstaculizar la efectividad organizacional. La tabla 9.2 muestra algunos ejemplos de conductas que suelen considerarse políticas. Las personas tienden a suponer que el comportamiento político no produce las mejores decisiones o resultados organizacionales, que de alguna manera, cuando pelean por sus posiciones, ocasionan que se produzcan acciones o se tomen decisiones de calidad inferior. Este resultado se puede presentar, pero el comportamiento político no siempre va en detrimen-

Tabla 9.2

Tácticas políticas comunes

Tomar consejo	La persona es muy cautelosa para solicitar o dar consejos.
Maniobrabilidad	La persona conserva la flexibilidad y nunca se compromete del todo con una posición o programa determinado.
Comunicación	La persona jamás comunica todo. En cambio, retiene la información o, en ocasiones, la divulga con cautela, o ambas cosas.
Compromiso	La persona acepta el compromiso sólo como una táctica a corto plazo, mientras sigue presionando para avanzar su agenda.
Confianza	Cuando el individuo ha tomado una decisión, siempre debe dar la impresión de que sabe lo que está haciendo, aunque no lo sepa.
Siempre el jefe	Un entorno de amistad social limita el poder del líder; por consiguiente, el líder siempre mantiene un sentido de distancia y separación con sus subordinados.

Fuente: Adaptada de Buchanan, D. y Badham, R., *Power, Politics, and Organizational Change*. Londres: Sage 1999.

to de la organización. Por ejemplo, un estudio que incluyó a los gerentes de 30 organizaciones reveló que eran capaces de identificar los efectos beneficiosos y los dañinos del comportamiento político.¹⁷ Algunos de los efectos beneficiosos eran el avance en la carrera, el reconocimiento y el estatus para las personas que perseguían sus intereses legítimos y la consecución de las metas organizacionales, por ejemplo terminar el trabajo, como resultado del proceso político normal en la organización. Los efectos nocivos incluían demociones y pérdidas de empleo para los “perdedores” en el proceso político, un mal uso de los recursos y la creación de una cultura organizacional inefectiva. Las políticas en la organización pueden provocar angustias que llevan a los empleados a retraerse emocionalmente de la organización. Su retraimiento hace que sea muy difícil crear una organización que se caracteriza por el alto nivel de desempeño y compromiso.

El comportamiento político, por consiguiente, puede satisfacer necesidades individuales y organizacionales correctas y legítimas, o puede producir resultados negativos. Sea como fuere, los líderes y los empleados deben comprender el comportamiento político, porque es indudable que se presentará. No es posible eliminarlo, lo único que se puede hacer es manejarlo.

Impulsores del comportamiento político. La probabilidad de que se presente un comportamiento político por lo general aumenta en proporción con los desacuerdos respecto a las metas, las diferencias en las ideas respecto a la organización y sus problemas, las diferencias en la información acerca de la situación, la necesidad de asignar recursos escasos, etc.¹⁸ Si estas fuerzas no existieran, quizás tampoco el comportamiento político, o sería mínimo. Sin embargo, los resultados nunca son seguros, los recursos nunca son infinitos y las personas deben tomar decisiones difíciles para elegir entre las metas en competencia y los métodos para alcanzarlas. Por tanto, es natural que el comportamiento político se presente cuando las personas, los equipos y los departamentos tratan de obtener los resultados que prefieren. Los gerentes no deben tratar de evitar lo inevitable. Más bien, deben tratar de asegurarse de que estas actividades no tengan consecuencias negativas para la organización y sus empleados.

Es más probable que los gerentes y los empleados actúen políticamente cuando 1) los procedimientos para la toma de decisiones y las medidas del desempeño son inciertos y complejos y 2) la competencia por obtener los recursos escasos es muy fuerte. A la inversa, en situaciones menos complejas, en donde los procesos de toma de decisiones son claros y el comportamiento competitivo no se recompensa, es poco probable que haya demasiado comportamiento político.

Aunque las diferencias individuales pueden contribuir al comportamiento político, por lo general son los aspectos de la situación los que más influyen para que éste se presente. Los gerentes facilitan la aparición de comportamientos políticos cuando proporcionan pocas reglas o políticas. Las circunstancias ambiguas permiten a los individuos definir situaciones de maneras que satisfacen sus necesidades y deseos. Es más, cuando los empleados quieren mayor cantidad de un recurso (por ejemplo equipo o espacio de oficina) de la que la empresa dispone, es probable que se presente un comportamiento político.

El comportamiento político aumenta cuando los gerentes lo recompensan. Un sistema de recompensas puede enfocarse sólo en los logros individuales y minimizar las contribuciones de los equipos. Cuando es así, las personas pueden sentir la tentación de comportarse políticamente para asegurarse de recibir mucho más de esas recompensas que otros miembros del equipo. Si sus acciones dan por resultado más recompensas, entonces aumenta aún más la probabilidad de que los empleados desarrollen estas acciones políticas en el futuro. De manera similar, las personas que habían evitado el comportamiento político podrían empezar a comportarse así al ver que los gerentes lo recompensan. En pocas palabras, el sistema de recompensas de la organización puede ser un factor muy importante para que se presente el comportamiento político.

Relación con la evaluación del desempeño. El proceso de la evaluación del desempeño es un buen ejemplo de una situación en la cual los gerentes pueden estimular el comportamiento político de los empleados. El desempeño de los empleados de muchos departamentos, como contabilidad, recursos humanos, control de calidad, jurídico, sistemas de información, etc., no se puede medir con facilidad. Por consiguiente, el proceso que utilizan los gerentes da por resultado la asignación de recursos escasos (sueldo, bonos, prestaciones, etc.) basada en criterios complejos.¹⁹

Algunos gerentes ignoran la existencia de la política en el proceso de evaluación o tal vez supongan que el empleo de una evaluación cuantitativa del desempeño (por ejemplo número

de unidades vendidas, tiempo con máquinas detenidas, desperdicio) la minimizará. Sin embargo, el comportamiento político es una realidad de la vida en el proceso de evaluación. En particular, dada la naturaleza ambigua del trabajo gerencial, las evaluaciones de los gerentes que hacen los líderes de niveles más altos son susceptibles de manipulación política. ¿Cuál es el riesgo ético, o de otra índole, de utilizar la evaluación del desempeño como un instrumento político? Entre otras cosas, las evaluaciones políticas del desempeño que hacen los gerentes pueden:

- socavar las metas y el desempeño de la organización,
- comprometer el vínculo entre desempeño y recompensas,
- incrementar el comportamiento político en otros procesos y decisiones organizacionales y
- exponer a la organización a litigios si los empleados son despedidos.²⁰

Los gerentes deben adoptar las directrices siguientes que les ayudarán a lidiar con el problema:

- Desarrollar metas y normas tan claras y específicas como sea posible.
- Vincular los resultados de acciones específicas y el desempeño con las recompensas.
- Realizar revisiones profesionales y estructuradas que incluyan ejemplos específicos del desempeño observado y dar explicaciones del sistema de calificación.
- Reconocer que existe la política en la evaluación y hacer que el tema sea punto focal de discusiones permanentes en toda la organización.²¹

En la siguiente sección de Competencia para la diversidad se presentan las perspectivas de Carol Bartz sobre la situación de las mujeres en el nivel superior y su consejo para las mujeres que aspiran a ascender en las organizaciones. Esta sección presenta extractos de sus comentarios sobre una serie más completa de preguntas que se hacen en las entrevistas.²² Los aspectos del poder y el comportamiento político para las mujeres se reflejan con claridad en sus comentarios. En la actualidad Bartz es presidenta ejecutiva de Autodesk, con oficinas centrales en San Rafael, California. Esta empresa proporciona tecnologías 2D y 3D que permiten que los clientes visualicen, simulen y analicen el desempeño de sus ideas en el mundo real desde el principio del proceso de diseño. Autodesk tiene ventas anuales de aproximadamente 2,000 millones de dólares.²³ Bartz fue presidenta del consejo, presidenta y directora general de Autodesk durante 14 años y recientemente renunció a esas funciones. Sigue prestando sus servicios en varios otros roles de liderazgo, incluidos los Consejos de Directores de Cisco Systems, Network Alliance y la Foundation for the National Medals of Science and Technology (Fundación para las Medallas Nacionales de Ciencias y Tecnología).

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

CAROL BARTZ: PUNTOS DE VISTA DESDE EL NIVEL SUPERIOR

Un consejo que me gustaría darles a todas las mujeres, pero ciertamente a las jóvenes, es que nadie que no sea ellas mismas está a cargo de sus carreras. Usted debe destacar y hacer saber la clase de trabajo que está desempeñando y lo que quiere hacer en el futuro y se debe administrar a sí misma. El punto número dos es que todos se sienten confundidos cuando tienen un mal gerente; de inmediato quieren abandonar la empresa. Pero en vez de dejar que su carrera se desvíe debido a que se siente frustrada por trabajar para alguien que no le agrada, aprenda de eso. Lo tercero que diría es que aprenda a ser una actriz. Debe aprender a ser confiada, calmada y va-

lerosa cuando no lo es. Aprenda a ser una cobra o actúe hasta que en realidad tenga esa confianza.

Creo que las mujeres deberían pensar en su carrera como una pirámide, lo que significa que usted necesita una amplia base lateral. En ocasiones eso significa aceptar un puesto lateral o un trabajo más pequeño que le proporcione una nueva experiencia. Los hombres todavía tienen el control y contratan a hombres. Las personas que están al frente de los consejos de administración, que contratan a los presidentes, son hombres. Al final del día, eso todavía es una enfermedad. De manera que simplemente debemos llegar allí y seguir presionando.

Cuando usted viaja como presidenta (es decir, como una mujer), la invitan aun cuando no sea nada más que por curiosidad. Me han invitado presidentes y ministros senior que simplemente sienten curiosidad por saber cómo voy a actuar. En ocasiones usted logra algo porque lleva puesta una falda y debe utilizar eso en vez de decir “Oh, en realidad no me quieren”. Yo viajo mucho y lo hago como tecnóloga. En los países en vías de desarrollo, como China e India, no les importa quién es usted, sólo quieren su tecnología. Le quieren exprimir el cerebro. De manera que creo que a las mujeres jóvenes que desempeñan el cargo de gerentes les va mejor

en las economías en vías de desarrollo que en Europa, por ejemplo.

Permítanme añadir una cosa. En fecha reciente me reuní con 200 estudiantes del sexo femenino en la escuela de arquitectura más grande en Delhi (la India). Me pidieron que fuera para hablarles de las mujeres en el mundo de los negocios. Al final se acercaron a mí y dijeron “Nunca nos habían permitido sostener esta clase de conversación, decir cómo son las cosas para una mujer que administra y que lo hace en la cultura hindú”. Me pidieron que regresara y dijeron que necesitaban iniciar su propia conversación.

Más información acerca de Autodesk en www.autodesk.com.

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Describir tres modelos del liderazgo de legado: el de los rasgos, el de la Teoría X/Teoría Y y el conductual.

MODELOS DE LIDERAZGO DE LEGADO

Los modelos de rasgos, de la Teoría X/Y y conductuales quizá son los más básicos, antiguos y populares de los modelos de liderazgo. Los modelos más recientes y complejos a menudo se basan en partes de estos tres modelos. Por consiguiente, estos tres modelos proporcionan un legado importante para los modelos del liderazgo contingente y para la literatura contemporánea sobre el liderazgo en general.

Modelo del liderazgo de rasgos

El **modelo del liderazgo de rasgos** se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades, y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los de los líderes menos efectivos.

Rasgos clave. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- **Inteligencia.** Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- **Madurez y ámbito.** Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.
- **Impulso hacia los logros.** Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No dependen sólo de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- **Integridad.** Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad. Cuando las personas en puestos de liderazgo declaran un conjunto de valores, pero practican otro, los seguidores empiezan a verlos como personas poco confiables. Muchas encuestas revelan que la característica que los empleados consideran más importante, cuando se les pide clasificar y comentar los distintos rasgos de los líderes exitosos y los que no lo son, es la honestidad. La confianza es crucial y se traduce en el grado de buena disposición que tienen los empleados para seguir a los líderes. La confusión sobre el pensamiento y los valores del líder crea un estrés negativo, indecisión y políticas personales.²⁴

Lineamientos gerenciales. El modelo del liderazgo de rasgos es inadecuado para predecir con éxito la efectividad del liderazgo, al menos por tres razones.²⁵ En primer lugar, en términos de los rasgos de la personalidad no existen patrones consistentes entre rasgos específicos o conjuntos de rasgos y la efectividad gerencial. Se han identificado más de 100 rasgos diferentes de líderes exitosos en diversos puestos gerenciales. Por ejemplo, el patrón de los rasgos de los gerentes exitosos de vendedores incluye el optimismo, el entusiasmo y el dominio. El patrón de los rasgos de los líderes exitosos de los trabajadores de producción por lo general incluye ser progresista, introvertido y cooperativo. Estas descripciones son simples generalidades. Numerosos gerentes exitosos de vendedores y trabajadores de producción no tienen todas estas características o ni siquiera algunas de ellas. También suele haber un desacuerdo respecto a cuáles rasgos son los más importantes para un gerente efectivo.

La segunda limitación del modelo de los rasgos es que con frecuencia trata de relacionar los rasgos físicos (como estatura, peso, apariencia, físico, energía y estado de salud) con el liderazgo efectivo. Casi todos estos factores están relacionados con factores situacionales que tienen un impacto significativo en la efectividad de un gerente. Por ejemplo, los miembros del ejército o de la policía deben tener una estatura mínima y un peso determinado para poder desempeñar bien ciertas tareas. Aun cuando estos rasgos pueden ayudar a que el individuo alcance una posición de liderazgo en esas organizaciones, ni la estatura ni el peso tienen un alto nivel de correlación con el liderazgo efectivo. En otras empresas y negocios la estatura y el peso por lo general no tienen nada que ver con el desempeño y, por consiguiente, no son requisitos para una posición de liderazgo.

La tercera limitación del modelo de los rasgos es que el liderazgo mismo es muy complejo. Podría existir una relación entre rasgos específicos y el interés de una persona en tipos específicos de puestos, y un estudio que relacione la personalidad con la efectividad podría no identificarla. El enfoque de los rasgos presenta una imagen un tanto fatalista y sugiere que, debido a sus rasgos, algunas personas tienen más tendencia que otras a ser gerentes efectivos.

Modelo de la Teoría X y la Teoría Y

El comportamiento de los gerentes a menudo está bajo la influencia de sus supuestos y creencias acerca de lo que motiva a sus seguidores. Por consiguiente, las diferencias en el comportamiento de los gerentes se pueden comprender al analizar los diferentes supuestos que hacen. Uno de los modelos más citados y reconocidos para describir las diferencias en esas hipótesis fue desarrollado por Douglas McGregor en 1957. Creó las clasificaciones de “Teoría X” y Teoría Y” como una forma de contrastar dos conjuntos de supuestos y creencias que albergan los gerentes. Los gerentes de la Teoría X y los de la Teoría Y comprenden que son responsables de los recursos en sus unidades, dinero, materiales, equipo y personas en interés de alcanzar las metas organizacionales. Lo que los distingue son sus propuestas acerca de lo que motiva a sus subordinados y de cuáles son las mejores formas de desempeñar sus responsabilidades gerenciales.²⁶ Antes de seguir adelante, tómese algunos minutos y responda a las propuestas en la tabla 9.3.

Teoría X. Cuando McGregor desarrolló su modelo, conocía a muchos gerentes que tenían el punto de vista de la Teoría X. La **Teoría X** es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana.²⁷ Las propuestas de la Teoría X son las siguientes:

- Las personas son inherentemente perezosas y, por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos.
- Las metas naturales de las personas van en contra de las de la organización; por tanto, es necesario controlar a los individuos por medio de reglas y una administración formal, con el fin de asegurarse de que estén trabajando hacia las metas organizacionales.
- Debido a sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener el dominio de sí mismas.
- La persona promedio prefiere que la dirijan, desea evitar la responsabilidad y, por encima de todo, quiere seguridad.

Tabla 9.3

Instrumento de las propuestas de la Teoría X y la Teoría Y

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las ocho propuestas siguientes, anotando el valor en puntos al lado de cada propuesta numerada. Determine la calificación apropiada anotando los puntos para su respuesta a cada propuesta. Por ejemplo, si su respuesta a la propuesta 1 fue fuertemente de acuerdo, usted se asignaría cinco puntos; en desacuerdo vale dos puntos; etc. Sume las ocho calificaciones y utilice la siguiente escala:

FUERTEMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	INDECISO (3)	EN DESACUERDO (2)	FUERTEMENTE EN DESACUERDO (1)
___1.				
___2.				
___3.				
___4.				
___5.				
___6.				
___7.				
___8.				

Clave de la calificación:

Una calificación de más de 32 puntos puede indicar una tendencia a administrar a otros conforme a las propuestas de la Teoría X. Una calificación de 16 puntos o menos puede indicar una tendencia a administrar a otros conforme a las propuestas de la Teoría Y. Una calificación en algún punto entre 16 y 32 puede ser un indicio de flexibilidad en la administración de otros.

Los gerentes de la Teoría X consideran a la administración como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar el comportamiento de sus subordinados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la organización. Esta perspectiva supone que, sin la poderosa intervención de los gerentes, la mayoría de los empleados serían pasivos frente a las necesidades organizacionales e incluso se resistirían a ellas. Por consiguiente, es necesario persuadir, recompensar y castigar a los empleados y controlar de manera rígida sus actividades. Ésa es la tarea primordial de la administración. McGregor encontró que los gerentes de la Teoría X estaban en todas partes en las organizaciones de Estados Unidos cuando desarrolló su modelo (1957). Según él, la administración de la Teoría X era en gran parte inefectiva, debido a que ignoraba las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización de la mayoría de los empleados.

Teoría Y. McGregor concluyó que era necesario un punto de vista diferente de la administración de los empleados, uno basado en supuestos más adecuados acerca de la naturaleza y de la motivación humanas. La **Teoría Y** es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empowerment a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría Y son las siguientes:

- Al ser humano promedio no le desagrada inherentemente el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.



© Digital Vision/Getty Images

Según la Teoría Y, la mayoría de los empleados tiene la capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para encontrar soluciones a los problemas organizacionales.

- Las reglas, el control gerencial desde el nivel superior hasta el inferior y la amenaza de castigo no son los únicos medios para alcanzar las metas organizacionales. Los empleados ejercerán una dirección y un control automáticos al servicio de las metas con las que están comprometidos.
- En condiciones apropiadas, la persona promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población, no en una forma limitada.

Según el punto de vista de la Teoría Y, los empleados no son pasivos *por naturaleza*, ni se resisten a las metas organizacionales. Se han vuelto así como resultado de sus experiencias en las organizaciones. La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad de asumir la responsabilidad y la disposición favorable para dirigir el comportamiento hacia las metas organizacionales están presentes en los empleados. La gerencia no los colocó allí. La responsabilidad de la gerencia es hacer que a los empleados les sea posible reconocer y desarrollar en ellos mismos esas características humanas. Mientras que los gerentes de la Teoría X tratan de tener el control sobre sus subordinados, los de la Teoría Y confían más en el dominio de sí mismos y en la dirección automática de sus subordinados.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Los grandes líderes operan más como coaches que como dictadores. Son claros en su dirección y concisos cuando se trata de explicar las metas. Sin embargo, permiten la flexibilidad dentro de ciertos parámetros. La madurez del ego es vital. Los líderes inteligentes no son infalibles, pero saben cómo “fracasar con rapidez”. En otras palabras, no tienen miedo de cometer un error, aprenden de él y siguen adelante.

Pamela Springer, presidenta y directora general de ECNext, Inc.

Lineamientos gerenciales. El modelo de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor dio origen a muchos nuevos modelos, conceptos y enfoques del liderazgo. En comparación con hace 50 años, hoy los supuestos de la Teoría Y y su preocupación por los empleados son mucho más ampliamente aceptados entre los gerentes en Estados Unidos. Sin embargo, hay gerentes a quienes les resulta difícil renunciar a algunos o todos los supuestos que constituyen la perspectiva de la Teoría X y que hacen hincapié en el enfoque gerencial del nivel superior hacia abajo para alcanzar las metas.

El modelo de McGregor de hace más de 50 años ha tenido mucha influencia en el pensamiento del liderazgo y la administración contemporáneos. Un creciente número de gerentes ha llegado a comprender que los empleados capacitados y bien informados, a quienes se ha identificado como los contribuyentes clave a la futura prosperidad, progresan sobre todo bajo la Teoría Y.²⁸

Modelo conductual del liderazgo

El **modelo conductual del liderazgo** se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen. Existen varias versiones de este modelo, pero la que se presenta aquí sugiere que los líderes efectivos ayudan a las personas y a los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras. En primer lugar, crean relaciones centradas en las tareas con los empleados, las cuales se enfocan en la calidad y la cantidad del trabajo terminado. En segundo lugar, son considerados y solidarios con los intentos que hacen los empleados para alcanzar sus metas personales (por ejemplo satisfacción laboral, promociones o ascensos y reconocimiento) y se esfuerzan por arreglar las disputas, tener contentas a las personas, brindar aliento y ofrecer un refuerzo positivo.

El mayor número de los estudios sobre el comportamiento de los líderes, que iniciaron a finales de la década de los cuarenta, ha sido realizado por el programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio. Estas investigaciones tenían el propósito de identificar el comportamiento de los líderes que es importante para alcanzar las metas del equipo y de la organización, y dieron como resultado que se identificaran dos dimensiones centrales del comportamiento de los líderes: la consideración y la estructura inicial.²⁹ La reseña de este modelo conductual que se está realizando aquí se basa en ese programa de estudios del liderazgo. La tabla 9.4 le brinda la oportunidad de que diagnostique su estilo de liderazgo con base en el estilo conductual del liderazgo.

Tabla 9.4

Cuestionario del estilo conductual del liderazgo

Los enunciados siguientes le servirán para diagnosticar su estilo de liderazgo de con base en el modelo conductual del liderazgo. Lea con atención cada uno de ellos. Piense en cómo suele comportarse cuando es el líder (o se comportaría si estuviera desempeñando un rol de líder). A continuación anote junto a cada enunciado la letra que mejor describa su estilo.

- S = Siempre
- F = Con frecuencia
- A = A veces
- R = Rara vez
- N = Nunca

- _____ 1. Me tomo tiempo para explicar cómo se debe desempeñar un trabajo.
- _____ 2. Explico la función que los demás desempeñarán en el equipo.
- _____ 3. Establezco con claridad las reglas y los procedimientos que los demás deberán seguir al detalle.
- _____ 4. Organizo mis propias actividades de trabajo.
- _____ 5. Les hago saber a las personas qué tan bien se están desempeñando.
- _____ 6. Les informo a las personas lo que se espera de ellas.
- _____ 7. Fomento que se utilicen los procedimientos uniformes que los demás habrán de seguir con detalle.
- _____ 8. Les hago saber con claridad a los demás cuál es mi actitud.
- _____ 9. Les asigno a los demás tareas específicas.
- _____ 10. Me aseguro que los demás comprendan cuál es su papel dentro del equipo.

- ____ 11. Programo el trabajo que quiero que hagan los demás.
 ____ 12. Les pido a los demás que sigan las reglas y las regulaciones estándar.
 ____ 13. Trato de lograr que el desempeño del trabajo sea más placentero.
 ____ 14. Me esfuerzo en ser útil.
 ____ 15. Respeto los sentimientos y las opiniones de los demás.
 ____ 16. Soy considerado y respetuoso de los demás.
 ____ 17. Mantengo un ambiente amigable en el equipo.
 ____ 18. Hago pequeñas cosas para que a los demás les resulte más agradable ser miembros de mi equipo.
 ____ 19. Trato a los demás como iguales.
 ____ 20. Les aviso con anticipación a los demás acerca de los cambios y les explico cómo les afectarán.
 ____ 21. Me preocupo por el bienestar personal de los demás.
 ____ 22. Soy asequible y amable con los demás.

Calificación:

Los valores para Siempre (S), Con frecuencia (F), A veces (A), Rara vez (R) y Nunca (N) son los siguientes: S = 5, F = 4, A = 3, R = 2 y N = 1. Sume los puntos de los enunciados 1 a 12. Después sume los puntos de los enunciados 13 a 22.

Puntos para la estructura inicial

____ 1. ____ 2. ____ 3. ____ 4. ____ 5. ____ 6. ____ 7. ____ 8. ____ 9. ____ 10. ____
 11. ____ 12. ____ = Total

Puntos para consideración:

____ 13. ____ 14. ____ 15. ____ 16. ____ 17. ____ 18. ____ 19. ____ 20. ____ 21. ____ 22. ____
 ____ = Total

Interpretación

Los enunciados 1 a 12 reflejan una estructura inicial o un estilo de liderazgo de tareas. Una calificación superior a 47 puntos indica que usted describe su estilo de liderazgo como uno con un alto nivel de estructura inicial o de tarea. Usted piensa que planea, dirige, organiza y controla el trabajo de los demás. Los enunciados 13 a 22 reflejan un estilo considerado o de relaciones. Una calificación superior a 40 indica que piensa que es un líder considerado. Un líder considerado es el que se preocupa por la comodidad, la salud y el bienestar personal de sus subordinados. En general, las personas que obtienen una calificación alta en estructura inicial y, al menos, una moderada en consideración, suelen estar a cargo de equipos más productivos que aquellas que tienen un estilo de liderazgo de un nivel bajo en estructura inicial y alto en consideración.

Fuente: Schriesheim, C., *Leadership Instrument*. Utilizado con autorización de University of Miami, Miami, Florida, 2005.

Consideración. *Consideración es el grado en el que el líder establece con sus subordinados relaciones que se caracterizan por la confianza mutua, la comunicación bilateral, el respeto a las ideas de los empleados y la empatía con sus sentimientos.* Este estilo hace hincapié en la satisfacción de las necesidades de los empleados. Por lo general el gerente encuentra tiempo para escucharlos, está dispuesto a hacer cambios, se ocupa del bienestar personal de los empleados y es amigable y asequible. Un grado alto de consideración indica una cercanía psicológica entre el gerente y los subordinados, un grado bajo muestra una mayor distancia psicológica y un líder más impersonal.

¿Cuándo es efectiva la consideración? Los esfuerzos más positivos de la consideración del gerente en la productividad y la satisfacción laboral se presentan cuando 1) la tarea es rutinaria y niega a los empleados la posibilidad de obtener satisfacción, si la hay, del trabajo mismo; 2) los seguidores están predispuestos hacia el liderazgo participativo; 3) los miembros del equipo deben aprender algo nuevo; 4) los empleados sienten que su participación en el proceso de toma de decisiones es legítima y afecta su desempeño laboral y 5) los empleados sienten que no deben existir marcadas diferencias de estatus entre ellos y su líder.

Estructura inicial. *Estructura inicial es el grado en el que un líder define y prescribe los roles de los subordinados para establecer y alcanzar metas dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad.* Este estilo hace hincapié en la dirección de las actividades del equipo o del empleado individual por medio de la planeación, la comunicación, la programación, la asignación de tareas, el énfasis en las fechas límite y en dar órdenes. El gerente establece estándares de desempeño definidos

y espera que los subordinados los alcancen. En pocas palabras, un gerente que tiene un grado alto de estructura inicial se preocupa por desarrollar las tareas estableciendo metas de desempeño, girando instrucciones y esperando que éstas se cumplan.

¿Cuándo es efectiva una estructura inicial? Los efectos más positivos de la estructura inicial del gerente en la productividad y la satisfacción laboral se presentan cuando 1) un tercero, que no es el líder, ejerce un grado importante de presión por los resultados; 2) la tarea satisface a los empleados; 3) los empleados dependen del gerente para obtener información y guía respecto a la forma de realizar la tarea; y 4) los empleados están predispuestos en términos psicológicos para recibir instrucciones sobre qué hacer y cómo hacerlo y cuándo se debe lograr.

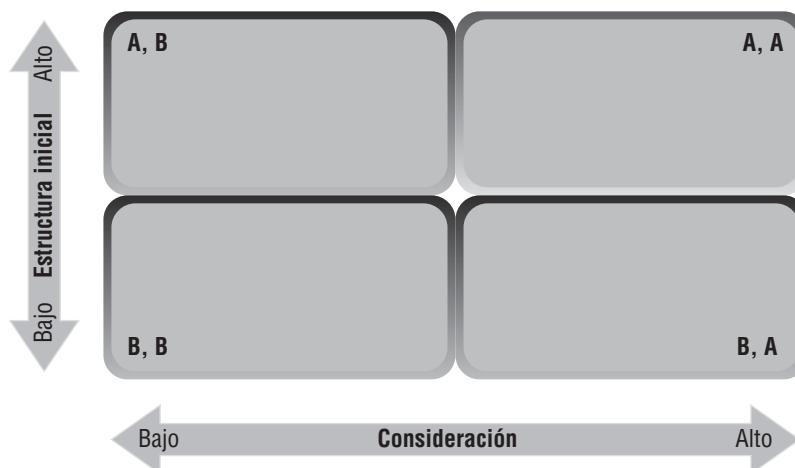
En la figura 9.1 se sugiere que las dimensiones de la consideración y la estructura inicial no necesariamente se excluyen unas a otras sino que, de hecho, pueden estar relacionadas de distintas maneras. Un gerente puede tener una calificación alta, baja o moderada en el campo de la consideración y la estructura inicial, como se sugiere en la figura 9.1. Steve Bennet, presidente de Intuit, parece ser un gerente con un nivel alto en consideración y de moderado a alto en estructura inicial, dependiendo del problema de liderazgo. Considere estas tres perspectivas en la sección Aprender de la experiencia:

- “Queremos que todos se sientan entusiasmados y conectados en el trabajo” (consideración).
- “Los empleados que se sienten descontentos en el trabajo no contribuirán con sus mejores esfuerzos en el trabajo, e incluso en su hogar. Eso causará problemas en sus relaciones personales” (consideración).
- Bennett les pide a los gerentes que creen un “contrato psicológico” con cada empleado, explicando con claridad lo que se espera de ellos, lo bien que se están desempeñando y lo que deben hacer para progresar” (estructura inicial).

Lineamientos gerenciales. Algunos estudios sugieren que un gerente que hace hincapié en la estructura inicial por lo general mejora la productividad, al menos a corto plazo. Sin embargo, los gerentes que tienen un grado alto de estructura inicial y bajo de consideración por lo general tienen índices muy altos de quejas, ausentismo y rotación de empleados. El punto de vista más aceptado en la actualidad es que los gerentes efectivos pueden tener un grado alto de consideración y de estructura inicial al mismo tiempo. Mostrar consideración es beneficioso siempre y cuando sea conducente a niveles altos de moral del equipo y grados bajos de

FIGURA 9.1

Grid del liderazgo conductual



rotación y ausentismo. Al mismo tiempo, los grados altos de estructura inicial son útiles para fomentar niveles altos de eficiencia y desempeño.

La principal limitación del modelo conductual tal vez era la poca atención que prestaba a los efectos de la situación. Se concentraba en las relaciones entre los gerentes y los empleados, pero prestaba muy poca atención a la situación en la que ocurrían las relaciones. Por lo general el comportamiento se comprende mejor cuando se analiza tanto a la persona como a la situación.

La siguiente sección de Competencia personal sobre Douglas R. Conant, presidente de Campbell Soup, proporciona puntos de vista adicionales de la aplicación efectiva del alto nivel tanto de consideración como de estructura inicial.³⁰ Campbell, ubicada en Camden, Nueva Jersey, es fabricante y vendedor global de alimentos sencillos de alta calidad, incluidos sopas, bocadillos horneados, bebidas a base de verduras y productos de chocolate de primera calidad. La empresa tiene ventas anuales de más de 7,500 millones de dólares y una cartera de más de 20 marcas, incluidas *Campbell's*, *Pepperidge Farm*, *Arnott's*, *VI* y *Godiva*.³¹

COMPETENCIA PERSONAL

DOUGLAS CONANT, PRESIDENTE DE CAMPBELL SOUP



© AP Images

Desde que Douglas R. Conant se convirtió en presidente y director general de Campbell Soup en 2001, ha tratado de mejorar a la empresa mediante una reducción de costos, innovaciones y un esfuerzo concentrado para revitalizar a la fuerza de trabajo.

Douglas R. Conant fue nombrado presidente y director general de Campbell en 2001, después de 25 años de una vasta experiencia en otras empresas de productos alimenticios. En menos de siete años guió la transformación de la empresa desde una antigua marca muy criticada, que estaba bajo la amenaza de que la adquiriera una de las empresas de mejor desempeño en la industria. El cambio de posición se ha logrado mediante una reducción de costos, innovaciones y un esfuerzo concertado para revitalizar a la fuerza de trabajo. “Estamos apresurando el paso un poco más [que nuestros semejantes]”, dice Conant en su estilo modesto. Conant no reorganizó totalmente a la empresa mediante un control y un dominio estrictos. Con facilidad les concede el crédito a otros y rechaza los elogios.

Cuando Conant evaluó por primera vez el compromiso de los empleados por medio de una encuesta ampliamente distribuida y entregada en forma anónima, la fuerza de trabajo de Campbell tenía la calificación más baja. Eso era en comparación con otras empresas que les habían pedido a sus empleados que respondieran a una encuesta de la Organización Gallup. Conant se dedicó a revitalizar a los empleados y a la empresa por medio de iniciativas como las siguientes:

- *Utilizar un toque personal.* En el tiempo que ha pasado en Campbell, Conant les ha enviado a los empleados más de 16,000 notas manuscritas de agradecimiento, desde el director de inversiones hasta la recepcionista en las oficinas centrales. Esas notas a menudo se encuentran colgadas en las oficinas de las personas o sobre sus escritorios. “En los negocios, estamos capacitados para averiguar qué cosas andan mal, pero yo trato de elogiar lo que está bien”, dice Conant.
- *Establecer expectativas.* Todos los gerentes deben presentar los informes directos cada mes para articular su progreso en lo que concierne a metas claramente articuladas. Sin embargo, debido al deplorable estado del liderazgo en Campbell cuando él llegó, a lo largo de un periodo de más de seis años, guió el proceso de reemplazar a 300 de los 350 gerentes de la empresa. La mitad de los reemplazos fueran internos y la mitad externos.
- *Destacar la comunicación.* Cada seis semanas, Conant va a comer con un grupo de alrededor de doce empleados para enterarse de los problemas y obtener retroalimentación. Él sabe que no tiene todas las respuestas, reconociendo los errores con una frase sencilla, pero significativa, “Lo puedo hacer mejor”. Harvey Golub, presidente de Campbell y ex director de American Express Co., co-

menta: “Es un líder extraordinario que se comporta con la máxima integridad. Las personas lo siguen y creen en él. Es como el Águila de los Niños Exploradores”. Una de las metas de Conant es tener un equipo gerencial que desarrolle la confianza y fomente el compromiso.

- *Desarrollar oportunidades profesionales y de aprendizaje.* Conant alienta el movimiento entre los empleados y ha creado un Instituto de Directores Generales, con el fin de desarrollar el conducto del talento. Es un devoto lector de libros sobre liderazgo. Tiene un sinnúmero de libros en los anaqueles de su oficina y apilados en los rincones. Dispone de ejemplares extra para compartirlos con sus colegas e inició un club de lectura para los altos directivos.
- *Estimular la innovación.* Conant sabe que Campbell debe seguir desarrollando nuevos productos e ideas para man-

tener el ímpetu. De manera que se ha enfocado en la innovación, el elemento vital de cualquier empresa que fabrica productos empacados para el consumidor. Se ha concentrado en tres áreas clave: salud, conveniencia y productos de primera. Veamos la sopa, por ejemplo, la cual todavía es el principal soporte de Campbell, dando razón de la mitad de las ventas. Las innovaciones sencillas, como las latas con tapa desprendible sin necesidad de un abrelatas ayudaron a incrementar ocho por ciento las ventas de sopas condensadas en 2005 y cinco por ciento en 2006, después de más de una década de ventas decrecientes. En 2007, Campbell lanzó al mercado 40 sopas nuevas o reformuladas, incluidas 14 que utilizan sal marina para reducir el sodio.

Más información sobre Campbell Soup Company en www.campbellsoupcompany.com.

Los creadores de los modelos de liderazgo de rasgos, de la Teoría X/Teoría Y y los conductuales trataban de encontrar características y atributos personales que aplicaran a la mayoría de las situaciones de liderazgo. En contraste, los modelos del liderazgo situacional (contingente) identifican variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en situaciones determinadas. En las dos secciones siguientes se presentan dos modelos del liderazgo contingente: el modelo del Liderazgo Situacional® y el modelo de liderazgo de Vroom-Jago.

Objetivo de aprendizaje

4. Explicar y aplicar el Modelo del Liderazgo Situacional®.

MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL®

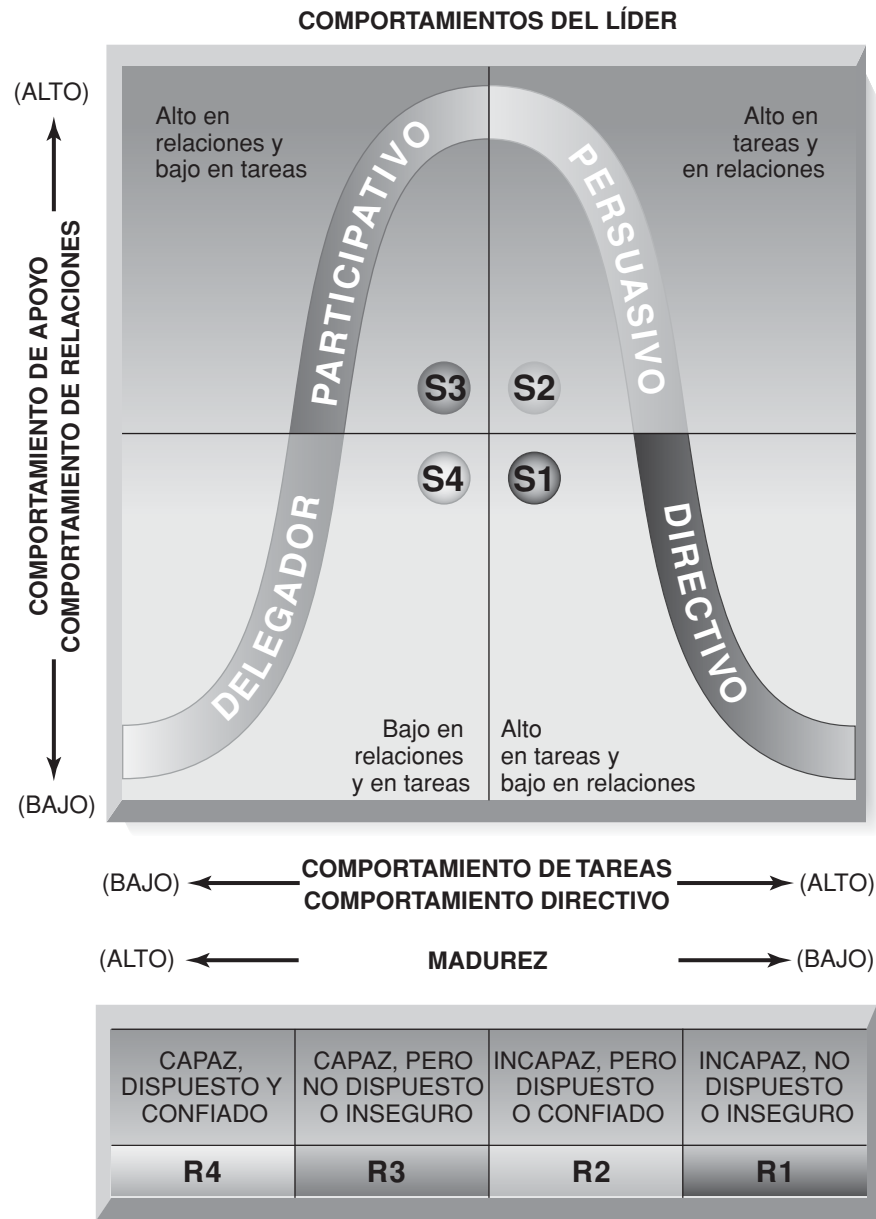
El **Modelo del Liderazgo Situacional®** dice que el estilo de liderazgo debe coincidir con el grado de preparación de los seguidores.³² Como otros modelos del liderazgo contingente, éste tiene tres elementos básicos: un conjunto de varios estilos de liderazgo posibles, una descripción de varias situaciones alternas que podrían encontrar los líderes y recomendaciones respecto a los estilos de liderazgo que son más efectivos en cada situación.

Estilos de liderazgo

Según el modelo, los gerentes pueden elegir entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican distintas combinaciones de comportamiento de las tareas y comportamiento de las relaciones. El comportamiento de las tareas, como se describió en el modelo conductual, es similar a la estructura inicial y el comportamiento de las relaciones es similar a la consideración. En términos más específicos, el **comportamiento de las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, explicar con claridad las obligaciones y decir a los seguidores qué deben hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo.** Un gerente efectivo podría utilizar un alto grado de comportamiento de las tareas en algunas situaciones, y una cantidad moderada en otras. El **comportamiento de las relaciones incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar, alentar e involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y brindarles apoyo emocional.** También aquí, un gerente efectivo a veces podría utilizar un grado alto de comportamiento de las relaciones y un grado bajo en otras. Con la combinación de diferentes cantidades de comportamiento de las tareas y diferentes cantidades de comportamiento de las relaciones, un gerente efectivo puede utilizar cuatro estilos de liderazgo diferentes, los cuales se conocen como *directivo, persuasivo, participativo y delegador*. En la figura 9.2 se muestran estos estilos.³³

FIGURA 9.2

El Modelo del Liderazgo Situacional®



Fuente: Copyright © 2006. Reimpresa con autorización del Center for Leadership Studies, Inc., Escondido, CA 92025. Reservados todos los derechos.

Contingencia situacional

Según este modelo, un gerente debe considerar la situación antes de elegir el estilo de liderazgo que utilizará. En este modelo la contingencia situacional es el grado de madurez de los seguidores. **Madurez** es la capacidad de un seguidor para establecer metas altas pero alcanzables para

la tarea y su buena disposición para aceptar la responsabilidad de alcanzarlas. La madurez no es una característica fija de los seguidores, sino que depende de la tarea. El mismo grupo de seguidores puede tener un grado alto de madurez para algunas tareas, pero un grado bajo para otras. El grado de madurez que tengan los seguidores dependerá de la cantidad de capacitación que hayan recibido, de qué tan comprometidos estén con la organización, de sus conocimientos técnicos, de su experiencia en la tarea específica, etcétera.

Elección de un estilo de liderazgo

Como se muestra en la figura 9.2, el estilo de liderazgo correcto dependerá del grado de madurez de los seguidores. La curva que recorre la gráfica indica el estilo de liderazgo que se ajusta mejor al grado de madurez del individuo o el equipo. Advierta que los grados altos de madurez están en el lado izquierdo y que los grados bajos están en el lado derecho.

En el caso de un seguidor que está en la etapa de poca madurez para una tarea, el estilo más efectivo será el directivo. Cuando *el líder* usa el **estilo directivo** *proporciona instrucciones claras, da órdenes específicas y supervisa el trabajo de cerca.* Con el estilo directivo el líder puede asegurarse de que los empleados nuevos se desempeñen bien, lo cual establece bases sólidas para su éxito y satisfacción en el futuro.

Cuando la madurez del seguidor para una tarea específica aumenta, el gerente debe seguir proporcionándole cierto comportamiento de guía, porque el empleado no está aún del todo listo para asumir la responsabilidad total para desempeñar la tarea. Además, el gerente debe iniciar conductas de apoyo para crear la confianza del empleado y mantener su entusiasmo. Es decir, el gerente debe pasar al estilo persuasivo. Cuando utiliza un **estilo persuasivo**, *el líder provee guía, fomenta la comunicación bilateral y ayuda al seguidor a adquirir confianza y a sentirse motivado.*

Cuando el seguidor confía en que puede desempeñar la tarea, el gerente ya no necesita tanto dirigirlo. El gerente debe mantener una comunicación abierta, pero ahora lo hace escuchando de forma activa y ayudando al seguidor cuando éste se esfuerza por utilizar lo que ha aprendido. Cuando utiliza un **estilo participativo**, *el líder fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo alentando y ayudando a los subordinados.*

Por último, cuando el empleado está en un nivel alto de madurez para la tarea, el liderazgo efectivo implica más delegación. Cuando utiliza un **estilo delegador** *el líder les asigna a los seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones.* La delegación es efectiva en esta situación, porque el seguidor tiene la competencia y la motivación para asumir plena responsabilidad de su trabajo. El gerente tal vez todavía identifique problemas, pero la responsabilidad de poner en práctica los planes se deposita en el seguidor. Al seguidor que está plenamente maduro para un proyecto se le permite administrarlo y decidir cómo, cuándo y dónde se desarrollarán las tareas.

En la siguiente sección de Competencia para la comunicación se habla de la forma en que Michelle Miller adaptó su estilo de liderazgo con base en las características de uno de sus subordinados.³⁴ Miller es la gerente que abrió la tienda número 4 000 de Walgreens, en Redondo Beach, California. Walgreens es una importante cadena de farmacias y servicios para la salud que cuenta con 5,700 establecimientos y oficinas centrales en Deerfield, Illinois, un suburbio de Chicago. Planea operar 7,000 tiendas para 2010.³⁵

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

MICHELLE MILLER, DE WALGREENS

El muro de la oficina de Michelle Miller está tapizado de calendarios de trabajo. La tienda de Miller, en Redondo Beach, California, emplea a personas que tienen capacidades y perspectivas muy diferentes. Por tanto, una parte crítica de su trabajo

consiste en colocar a las personas en funciones y turnos que les permitan destacar y tratar de no colocar juntas a personas con personalidades que pueden chocar. Al mismo tiempo, trata de encontrar la manera de hacer que los individuos crezcan.

Un ejemplo es el caso de Jeffrey, un “roquero salvaje” que lleva la cabeza rapada de un lado y del otro el cabello tan largo que le cubre el rostro. Miller estuvo a punto de no contratarlo, porque no lograba mirarlo a los ojos durante su entrevista. Pero él quería el turno nocturno, que es tan difícil de cubrir, así que decidió darle una oportunidad. Después de un par de meses ella advirtió que cuando le asignaba una tarea con vaguedad, como “coloca bien la mercancía en cada pasillo”, el trabajo que debería tomar un par de horas le llevaba toda la noche y que no lo hacía muy bien. Sin embargo, si le asignaba una tarea más específica, como “Coloca todos los anaqueles altos para Navidad”, todos los anaqueles estaban en línea, con la mercancía correcta en cada uno, con los precios perfectamente colocados, etiquetados y “de frente” (vueltos hacia el cliente). Si le asignaba a Jeffrey una tarea general, él tenía problemas. Si le asignaba una que lo obligaba a ser exacto y analítico, su desempeño era sobresaliente. Miller llegó a la conclusión de que ése era el punto fuerte de Jeffrey. De manera que, como una gerente competente, le dijo lo que había averiguado de él y lo elogió por su buen trabajo.

Miller sabía que podía obtener más de él. Por tanto, preparó un plan para reasignar las responsabilidades en toda la tienda, de manera que pudiera aprovechar sus puntos fuertes únicos. En todos los Walgreens hay una responsabilidad llamada “recolocaciones y revisiones”. Una recolocación implica abastecer un pasillo con mercancía nueva, una tarea que por lo general coincide con un cambio previsible en los patrones de compra de los clientes (por ejemplo, a finales del verano las tiendas sustituyen las cremas para el sol y las pomadas para los labios, con medicinas para las alergias). Una revisión es

una versión más frecuente de lo mismo, pero requiere menos tiempo. Reemplazar las cajas de dentífricos con una variedad nueva y mejorada; exhibir una nueva línea de detergentes en el extremo del anaquel. Cada pasillo requiere alguna forma de revisión al menos una vez por semana.

En casi todas las tiendas de Walgreens cada empleado “es dueño” de uno o más pasillos y es el responsable no sólo de atender a los clientes, sino también de colocar la mercancía de frente a ellos, de mantener el pasillo limpio y ordenado, de etiquetar los artículos con una pistola Telxon y de realizar todas las recolocaciones y revisiones. Este arreglo es simple y eficiente y permite que cada empleado adquiera un sentido de responsabilidad personal. Sin embargo, Miller decidió que como Jeffrey era tan bueno para las recolocaciones y las revisiones y que como no le gustaba interactuar con los clientes, éste debería ser su trabajo de tiempo completo, en todos los pasillos.

Fue un reto. Una semana de revisiones requiere una carpeta de 10 centímetros de grueso. Sin embargo, Miller razonó que Jeffrey no sólo se sentiría emocionado por el reto y que con la práctica haría cada vez mejor su trabajo, sino que otros empleados quedarían libres de un trabajo que consideraban pesado y que dispondrían de más tiempo para saludar y atender a los clientes. El desempeño de la tienda demostró que ella tenía razón. Después de la reorganización, Miller no sólo vio cómo aumentaban las ventas y las utilidades, sino también la medida más crítica del desempeño: la satisfacción de los clientes. En los meses siguientes su tienda registró calificaciones perfectas en el programa de compradores misterios de Walgreens.

Más información sobre Walgreens en www.walgreens.com.

Lineamientos gerenciales

El Modelo del Liderazgo Situacional® ayuda a los gerentes a reconocer que el mismo estilo de liderazgo puede ser efectivo en algunas situaciones, pero no en otras. Es más, subraya la importancia que tiene tomar en cuenta la situación de los seguidores cuando se elige un estilo de liderazgo, tal como hizo Michelle Miller. Este modelo ha despertado mucho interés entre los gerentes y los investigadores. La idea de que los gerentes deben ser flexibles en cuanto al estilo de liderazgo que utilizan resulta muy atractiva.³⁶ Un empleado inexperto podría desempeñarse tan bien como uno experimentado si se le dirige y supervisa de cerca en la forma apropiada. Michelle Miller demostró lo anterior con el liderazgo que utilizó con Jeffrey. Un estilo de liderazgo correcto también ayudará a los seguidores a adquirir más experiencia y a ser más competentes. Por consiguiente, cuando un gerente ayuda a los seguidores a desarrollar niveles más altos de preparación, el estilo del gerente también debe evolucionar. Por tanto, este modelo requiere que el gerente supervise de cerca el grado de preparación de los seguidores para poder determinar la combinación de comportamientos de tareas y de relaciones que resulta más adecuado.

Al igual que los otros modelos de contingencia, éste presupone que los gerentes pueden evaluar con exactitud cada situación y cambiar sus estilos de liderazgo para adaptarlos a distintas situaciones. Algunas personas son capaces de comprender las situaciones y adaptar su

estilo de liderazgo de forma más efectiva que otras. En el caso de aquellas que no lo pueden hacer, ¿cuáles son los costos para capacitarlas de modo que puedan hacerlo? ¿Estos costos exceden los posibles beneficios? Antes de que una organización adopte un programa de capacitación para enseñar a los gerentes a utilizar este modelo del liderazgo, deben responder a algunas preguntas como las que se acaban de plantear.

Objetivo de aprendizaje

- 5.** Explicar y aplicar el modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago.

MODELO DEL LIDERAZGO DE VROOM-JAGO

Victor Vroom y Arthur Jago crearon un modelo que se concentra en el rol del liderazgo en situaciones de toma de decisiones.³⁷ Victor Vroom revisó el modelo con el fin de 1) tomar más en cuenta los rangos que pueden existir en las variables situacionales, 2) aclarar la presentación de los cinco estilos de liderazgo del modelo anterior y 3) hacer mayor hincapié en la dimensión impulsada por el tiempo para elegir el estilo de liderazgo en relación con las situaciones de toma de decisiones. El **modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago** prescribe las opciones del líder entre cinco estilos de liderazgo basados en siete factores situacionales, reconociendo los requerimientos de tiempo y los costos asociados con cada estilo.³⁸

Estilos de liderazgo

Existen cinco estilos centrales de liderazgo que pueden variar en términos de los niveles de *empowerment* y participación disponible para los subordinados del líder. A continuación se resumen estos estilos por orden creciente de *empowerment* y participación:

- **Estilo de decidir.** *El líder toma las decisiones solo, y se las anuncia o vende al equipo.* El líder utiliza su experiencia personal y reúne información del equipo o de terceros que le puedan ayudar a resolver el problema. El papel de los empleados es claramente el de proporcionar la información específica que le piden, en lugar de generar o evaluar soluciones.
- **Estilo de consultar de manera individual.** *El líder les presenta el problema a los miembros del equipo de manera individual para obtener sus ideas y sugerencias, y después toma la decisión sin reunirlos como grupo.* Esta decisión puede reflejar o no la influencia de éstos.
- **Estilo de consultar al equipo.** *El líder les presenta el problema a los miembros del equipo en una junta, obtiene sus sugerencias y después toma la decisión.* Puede reflejar o no la influencia de éstos.
- **Estilo de facilitar.** *El líder presenta el problema al equipo en una junta, actúa como facilitador, define el problema que se debe resolver y establece los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión.* La meta es lograr el acuerdo respecto a una decisión. El líder pone cuidado, sobre todo, en asegurar que sus ideas no tengan más peso que las de otros sólo por su posición. El rol del líder se parece mucho al de presidente, que coordina la discusión, mantiene el enfoque en el problema y se asegura de que se analicen las cuestiones esenciales. El líder no trata de influir en el equipo para que adopte “su” solución. Está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el equipo.
- **Estilo de delegar.** *El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites definidos.* El equipo hace la identificación y el diagnóstico del problema, desarrollando procedimientos alternativos para resolverlo y decidiendo acerca de una o varias soluciones alternas. El líder no participa en las deliberaciones del equipo, a menos que se le solicite de forma explícita, pero tiene una importante función, porque proporciona los recursos y el aliento necesarios. Este estilo representa el nivel más alto de *empowerment* en los subordinados.

Variables situacionales

El modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago se concentra en siete variables situacionales (variables contingentes) que el líder debe evaluar para determinar cuál estilo de liderazgo utilizará. Un supuesto implícito es que un gerente tiene la capacidad para utilizar cualquiera de los estilos, según lo sugieren los factores de la situación. Victor Vroom

desarrolló un programa de cómputo, basado en Windows, llamado Expert System, que permite al líder registrar juicios en una escala de cinco puntos para determinar el grado en que un factor está presente en una situación particular. En concreto, 5 = gran presencia, 3 = presencia moderada y 1 = poca presencia. Después de nuestra presentación de los siete factores situacionales, se demuestra cómo se utilizan con una evaluación simplificada de presencia “alta” o “baja”.

- *Importancia de la decisión.* El grado de importancia del problema y lo imperativo de tomar una decisión de calidad. En pocas palabras, ¿qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
- *Importancia del compromiso.* El grado al cual la voluntad personal de los subordinados para apoyar la decisión influye en la efectividad de la implementación. En pocas palabras, ¿qué tan importante es el compromiso de los subordinados con la decisión? Es más probable que los empleados implementen una decisión con entusiasmo si ésta es congruente con sus metas, valores y comprensión del problema.
- *Expertise del líder.* El grado en que el líder cuenta con información relevante y competencias para comprender el problema a fondo y elegir la mejor solución del mismo. En pocas palabras, ¿el líder piensa que tiene la capacidad y la información para tomar una decisión de alta calidad?
- *Probabilidad de un compromiso.* El grado en que los subordinados apoyarán la decisión del líder en caso de que se tome. Los seguidores que tienen fe y confían en los criterios del líder tienen más probabilidades de comprometerse con una decisión, aun cuando los subordinados no estuvieran muy involucrados cuando se tomó. En pocas palabras, si el líder tomara la decisión, ¿es probable que los subordinados se comprometan con ella?
- *Apoyo del equipo.* El grado en que los subordinados se relacionan con los intereses de la organización como un todo o con los de una unidad específica para resolver el problema. En pocas palabras, ¿los subordinados comparten las metas que se alcanzarán al resolver el problema?
- *Expertise del equipo.* El grado en que los subordinados tienen información relevante y competencias para entender a plenitud el problema y elegir la mejor solución para el mismo. En pocas palabras, ¿el líder piensa que los subordinados cuentan con las capacidades y la información para tomar una decisión de alta calidad?
- *Competencia del equipo.* El grado en que los miembros del equipo cuentan con las capacidades que se necesitan para resolver conflictos en lo que concierne a las soluciones preferidas y trabajar juntos para llegar a una decisión de alta calidad. En pocas palabras, ¿los miembros del equipo pueden manejar su propio proceso de toma de decisiones?

Matriz de soluciones

La matriz de soluciones que contiene la tabla 9.5 representa las características básicas del modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago. Esta matriz comienza en el lado izquierdo, en donde se evalúa la importancia de la situación: alta (A) o baja (B). Los títulos de las columnas denotan los factores situacionales que pueden estar o no presentes. Se avanza por la matriz eligiendo alto (A) o bajo (B) para cada factor relevante de la situación. Una vez que se determina la importancia de la decisión, se evalúa el grado (alto o bajo) en que el compromiso de los empleados es importante para implementar la decisión. A medida que avance por la matriz, se registra el valor (A o B) sólo para aquellos factores situacionales que requieren un juicio, hasta llegar al estilo de liderazgo recomendado.

Sanción por el tiempo para tomar la decisión. La **sanción por el tiempo para tomar la decisión** es el resultado negativo de que las decisiones no se tomen cuando se necesitan. Los gerentes a menudo tienen que tomar decisiones cuando el tiempo es esencial. Por ejemplo, los supervisores de control de tráfico aéreo, los líderes de cuadrillas de rescate de urgencias y los gerentes de plantas de energía nuclear pueden tener poco tiempo para recibir información de otros antes de tener que tomar una decisión. La sanción de tiempo es poca cuando no existen presiones severas sobre el gerente para tomar una decisión rápida.

Tabla 9.5

Modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN	IMPORTANCIA DEL COMPROMISO	EXPERTISE DEL LÍDER	PROBABILIDAD DE UN COMPROMISO	APOYO DEL EQUIPO	EXPERTISE DEL EQUIPO	COMPETENCIA DEL EQUIPO	Nota: La línea punteada (--) significa que no es un factor
A	A	A	A	A	—	—	—	Decidir
				B	A	A	A	Delegar
						B	—	Consultar al equipo
					B	—	—	
			B	A	A	A	A	Facilitar
						B	—	Consultar de manera individual
					B	—	—	
				B	A	A	A	Facilitar
						B	—	Consultar al equipo
					B	—	—	
			B	A	—	—	—	Decidir
				B	A	A	A	Facilitar
						B	—	Consultar de manera individual
					B	—	—	
B	A	—	—	A	—	—	—	Decidir
				B	—	—	A	Delegar
							B	Facilitar
				—	—	—	—	Decidir

Fuente: Vroom, V. H., Leadership and decision making, *Organizational Dynamics*, primavera de 2000, pp. 82-94.

Los efectos negativos sobre el “capital humano” se presentan porque los estilos de delegar y consultar (sobre todo la versión de consultar al equipo) consumen tiempo y energía, lo que se puede traducir en costos aun cuando no existan limitaciones severas de tiempo. Muchos gerentes pasan casi 70 por ciento de su tiempo en juntas y ese tiempo siempre tiene un valor, aun cuando los costos precisos de las juntas varían dependiendo de las razones para realizarlas. Por ejemplo, mientras Sandra Swann, vicepresidenta de recursos humanos en ViewCast se encuentra en una junta, otras decisiones se demoran. ¿Cuál es el costo de esas demoras para ViewCast? Un costo evidente es el valor del tiempo que se pierde por medio de la utilización de la toma de decisiones participativas. Los beneficios que se obtienen de la participación de los empleados en las juntas incluyen ser miembros de un equipo, reforzar su compromiso con las metas de la organización y contribuir al desarrollo de sus habilidades de liderazgo (sobre todo en lo relacionado con la competencia personal y para la comunicación). Por consiguiente, el costo de celebrar una junta se debe comparar con el costo de no celebrarla.

Aun cuando la participación puede tener efectos negativos en el capital humano, también puede tener efectos positivos. Como se ha destacado a lo largo del libro, las conductas del líder participativo ayudan a desarrollar las capacidades técnicas y las competencias gerenciales de los empleados, crean el trabajo en equipo, y fomentan la lealtad y el compromiso con las metas organizacionales. El modelo de Vroom-Jago toma en cuenta los intercambios que se deben hacer entre los cuatro criterios para evaluar el estilo del líder en la toma de decisiones: la calidad de las decisiones, el compromiso de los empleados con la implementación, los costos y el desarrollo de los empleados. Se considera que los estilos de consultar y de delegar son los que más apoyan el desarrollo de los empleados.

En la siguiente sección de Competencia para el cambio se presenta una aplicación de este modelo.³⁹ Le pedimos que asuma el rol de director de un teatro de repertorio y elija el estilo de liderazgo que utilizaría.

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

¿CÓMO EJERCERÍA SU LIDERAZGO?

Usted es el director de un teatro de repertorio afiliado a una universidad importante. Es responsable de las direcciones financiera y artística del mismo. Reconoce que ambas responsabilidades son importantes, pero ha enfocado sus esfuerzos en donde se encuentran sus talentos, asegurar el nivel más alto de calidad artística para las producciones teatrales. A usted se reportan cuatro jefes de departamento, responsables de producción, marketing, desarrollo y administración, junto con un decano auxiliar, que es responsable de los actores, que también estudian en la universidad. Hay un talentoso conjunto de personas y cada una tiene un profundo compromiso con el teatro y todas tienen experiencia en trabajar como equipo.

La semana pasada usted recibió un informe muy completo de una firma independiente de consultoría, contratada para examinar la salud financiera del teatro. Se quedó sorprendido al ver la conclusión más importante del informe: los gastos de operación del teatro han ido en aumento con mucha más rapidez que el ingreso y para finales del año el teatro estará operando con números rojos. A menos que se reduzcan los gastos, el superávit se consumirá y en el transcurso de cinco años, tal vez sea necesario cerrar el teatro.

Usted ha distribuido el informe entre los miembros de su personal y se sorprendió al ver la variedad de reacciones que ha producido. Algunos debaten las conclusiones del informe, criticando sus supuestos o sus métodos. Otros están más impresionados, pero incluso ellos parecen estar divididos en lo que concierne a las medidas que se deberían tomar. De hecho, nadie que esté conectado con el teatro quiere que se cierre. Tiene una larga e importante tradición, tanto en la universidad como en la comunidad circunvecina.

Como director y armado con la matriz de soluciones que se presenta en la tabla 9.5, ¿qué estilo de liderazgo debería elegir cuando tome la decisión de cómo liderar al grupo?

Empiece por *importancia de la decisión* en el lado izquierdo de la matriz. La primera columna requiere que tome una decisión respecto a la importancia que tiene este asunto. Una vez tomada esa decisión, pase a la siguiente columna, titulada *importancia del compromiso*. De nueva cuenta, debe tomar una decisión respecto a la importancia de conseguir que los miembros del equipo se comprometan. Cuando haya tomado esta decisión enfrentará otra y, después otra más. Conforme tome cada decisión, avance por las columnas de la matriz. A la larga, en el extremo derecho de la matriz llegará al estilo de liderazgo más recomendable, el cual estará basado en sus siete decisiones anteriores.

Por medio de este método se obtuvieron los resultados que aparecen en la tabla siguiente. Con base en este análisis se eligió el estilo de liderazgo que se recomienda para esta situación. ¿Está de acuerdo?

Enunciados del problema de la tabla 9.5

Respuestas

Importancia de la decisión	Alta
Importancia del compromiso	Alta
Expertise del líder	Baja
Probabilidad de un compromiso	Baja
Apoyo del equipo	Alta
Expertise del equipo	Alta
Competencia del equipo	Alta

Le recomendamos que con los equipos utilice el estilo de facilitar. Una respuesta diferente a uno o varios de los factores situacionales con seguridad daría como resultado que se recomendara otro estilo de liderazgo.

Lineamientos gerenciales

El modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago, como se analizará en el capítulo 11, es congruente con el trabajo sobre las conductas del grupo y el equipo. Si los gerentes pueden diagnosticar las situaciones de forma correcta, la elección del mejor estilo de liderazgo para esas situaciones se vuelve más fácil. A su vez, estas elecciones les permiten tomar a tiempo decisiones oportunas y de alta calidad. Si la situación requiere que el gerente delegue, éste debe aprender a establecer las metas deseadas y las limitaciones, y a continuación dejar que los empleados determinen cuál es el mejor camino para alcanzarlas con esas limita-

ciones. Si la situación requiere que sólo el gerente tome la decisión, éste debe estar consciente de las posibles consecuencias negativas y positivas de no pedir a otros que participen.

El modelo tiene ciertas limitaciones. En primer lugar, sin importar el estilo del modelo que se le haya recomendado al gerente, los subordinados pueden tener un enorme deseo de participar en la toma de decisiones que afectan su trabajo. Si no se involucra a los subordinados en la decisión, pueden sentirse frustrados y no comprometerse con la decisión. Por supuesto, debemos recordar nuestro marco de referencia de los valores relacionados con el trabajo en el capítulo 2, individualismo/colectivismo, distancia del poder, elusión de la incertidumbre, orientación al rol de género y orientación a largo plazo. Hemos observado que en las sociedades con un alto nivel de distancia al poder y de elusión de la incertidumbre, a menudo hay una aceptación mucho mayor de los empleados en lo que concierne a aceptar órdenes sin que participen en la toma de decisiones. En segundo lugar, ciertas competencias del gerente desempeñan un papel central para determinar la efectividad relativa del modelo. Por ejemplo, en situaciones que involucran conflictos, sólo los gerentes capacitados en comunicación y resolución de conflictos podrían utilizar el tipo de estrategia de toma de decisiones participativa que sugiere el modelo. Un gerente que no ha desarrollado estas capacidades tal vez obtendría mejores resultados con un estilo más directivo, aun cuando este estilo de liderazgo es diferente del que propone el modelo. En tercer lugar, el modelo se basa en el supuesto de que las decisiones involucran un solo proceso. Las decisiones a menudo pasan por varios ciclos y son parte de una solución para un problema mayor que el que se está abordando en ese momento.

Elegir el estilo de liderazgo más adecuado suele ser difícil. Un tema de empoderment de los empleados ha empezado a prevalecer en muchas organizaciones empresariales líderes. La evidencia muestra que este estilo de liderazgo puede dar como resultado organizaciones sanas y productivas. Como sugiere el modelo de la tabla 9.5, la administración participativa no es adecuada para todas las situaciones.

RESUMEN

1. Establecer las diferencias fundamentales entre liderazgo y administración.

Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que sustentan a esas ideas y a esa visión, de influir en otros para que las adopten en su comportamiento propio y de tomar decisiones difíciles acerca de los recursos humanos y otros. Por consiguiente, el liderazgo contemporáneo incluye las siete competencias fundamentales desarrolladas a todo lo largo de este libro u otras más. En contraste, el punto de vista tradicional de la administración se enfoca en mirar hacia el interior, mejorar el presente, controles rígidos, dirección, coordinación, eficiencia y otras cosas por el estilo. Tanto los líderes contemporáneos como los gerentes tradicionales deben aceptar tres funciones clave para ser efectivos: autoridad, responsabilidad de tarea y responsabilidad de consecuencia.

2. Describir el rol que desempeñan el poder y el comportamiento político en el proceso del liderazgo.

Los líderes recurren a cinco fuentes de poder para influir en las acciones de los seguidores: el poder legítimo, el de recompensas, el coercitivo, el referente y el experto. Todos los gerentes observan un comportamiento político para influir en terceros, a veces de forma ineficaz. El comportamiento político y la política organizacional se concentran en los esfuerzos para proteger o mejorar los intereses personales, las metas y los resultados preferidos. Se señaló cuáles son los impulsores del comportamiento político, haciendo especial hincapié en la forma en que los gerentes pueden propiciar o minimizar el comportamiento político de los subordinados en relación con el proceso de evaluación del desempeño.

3. Describir tres modelos del liderazgo de legado: el de los rasgos, el de la Teoría X/Teoría Y y el conductual.

Tres de los modelos de liderazgo de legado son el de los rasgos, el de la Teoría X/Teoría Y y el conductual. El modelo de los rasgos hace hincapié en las cualidades personales de los líderes y atribuye el éxito a ciertas capacidades, habilidades y características de la personalidad. Este modelo no explica por qué ciertas personas triunfan como gerentes y otras no. La razón principal es que no toma en cuenta la forma en que los rasgos interactúan con las variables situacionales. El modelo de la Teoría X/Teoría Y se basa en la premisa de que el comportamiento de los gerentes a menudo está bajo la influencia de sus supuestos y creencias acerca de los seguidores y de lo que motiva a los seguidores. La Teoría X es una combinación de propuestas y creencias subyacentes que adopta un

enfoque de la administración de ordenar y controlar, basándose en un punto de vista negativo de la naturaleza humana. En contraste, el modelo de la Teoría Y es una combinación de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de la administración basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana. El modelo conductual hace hincapié en las acciones de los líderes, en lugar de hacerlo en sus rasgos personales. Nos enfocamos en dos comportamientos de los líderes, la estructura inicial y la consideración, y en la forma en que afectan el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. El modelo conductual tiende a ignorar la situación en la que un gerente está operando. Esta omisión es el punto focal de dos modelos del liderazgo contingente que revisamos. El enfoque contingente hace hincapié en la importancia de diversos factores situacionales para los líderes y sus estilos de liderazgo.

El Modelo del Liderazgo Situacional® dice que los gerentes deben elegir un estilo que coincida con la madurez de sus subordinados para seguirlos. Si los subordinados no están listos para desempeñar una tarea, es probable que sea más efectivo un estilo de liderazgo directivo que uno de relaciones. A medida que el nivel de madurez de los subordinados aumenta, el estilo del gerente se debe tornar más participativo y menos directivo.

El modelo de Vroom-Jago enfrenta al gerente con elecciones entre cinco estilos de liderazgo basados en siete factores situacionales (contingencias). Este modelo reconoce los requerimientos de tiempo y otros costos asociados con cada estilo. Los estilos de liderazgo están en un continuo que va de decidir (el líder toma una decisión) a delegar (el subordinado o el equipo toman la decisión). La matriz de soluciones (tabla 9.5) se utiliza para diagnosticar la situación y llegar al estilo de liderazgo recomendado.

4. Explicar y aplicar el Modelo del Liderazgo Situacional®.

5. Explicar y aplicar el modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Comportamiento de relaciones

Comportamiento de tareas

Comportamiento político

Consideración

Estilo de consultar al equipo

Estilo de consultar de forma individual

Estilo de decidir

Estilo de delegación

Estilo de delegar

Estilo de facilitar

Estilo directivo

Estilo participativo

Estilo persuasivo

Estructura inicial

Gerente

Líder

Liderazgo

Modelo del liderazgo conductual

Modelo del liderazgo de rasgos

Modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago

Modelo del Liderazgo Situacional®

Poder coercitivo

Poder de experto

Poder de recompensa

Poder de referente

Poder legítimo

Política organizacional

Preparación

Sanción de la decisión de tiempo

Teoría X

Teoría Y

Zona de indiferencia

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Visite la página de Intuit en www.intuit.com. Haga clic en “About Intuit” y después en “Intuit Operating Values”. Lea los 10 valores operantes. ¿Qué conceptos de liderazgo presentados en este capítulo se ilustran en esos valores operantes? ¿Tales valores son congruentes con la discusión de Steve Bennet en la sección de Aprender de la experiencia? Explique.
2. Con base en las cinco fuentes de poder presentadas en el texto del capítulo, ¿cuáles se ilustran en la sección de Apre-

der de la experiencia sobre Steve Bennett? Relacione los comentarios u observaciones específicos acerca de él con cada fuente de poder identificada.

3. Piense en un gerente para quien haya trabajado. ¿Cómo lo evaluaría en términos del punto de vista contemporáneo del liderazgo frente al punto de vista tradicional de la administración basado en las dimensiones, que se muestran en la tabla 9.1?
4. Piense en una organización en la que haya trabajado. ¿Qué impulsores del comportamiento político puede identificar?

5. Piense en un gerente con el que haya trabajado. ¿Este gerente hacía evaluaciones políticas del desempeño o cosas para minimizar la política en el proceso de evaluación del desempeño? Explique con ejemplos específicos.
6. Con base en la sección de Competencia personal relacionada con Doug Conant, ¿qué ejemplos específicos de las propuestas de la Teoría X y/o la Teoría Y puede identificar para él? Justifique sus interpretaciones.
7. En la sección de Competencia para la diversidad se presentan extractos de los puntos de vista de Carol Bartz acerca de cómo son las cosas para las mujeres que ocupan puestos en el nivel superior y de sus consejos para las mujeres que aspiran a progresar en las organizaciones. Con base en el Modelo del Liderazgo Situacional®, ¿qué estilo o estilos de liderazgo representa ella? Relacione su(s) comentario(s) específico(s) con cada uno de los estilos que haya identificado.
8. Con base en la sección de Competencia para la comunicación relacionada con Michelle Miller, ¿qué comportamientos y decisiones tomadas por ella reflejan elementos del Modelo de Liderazgo Situacional®?
9. Basándose en un problema situacional en el cual usted era un miembro del equipo o el líder, ¿se utilizó el estilo de liderazgo apropiado conforme a una evaluación en el modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago? Utilice la tabla 9.5 para guiar su evaluación.
10. Suponga que lo han elegido como líder de equipo formado por otros cuatro compañeros de clase. La tarea del equipo es preparar un ensayo de 10 páginas sobre el modelo del liderazgo conductual y, a continuación, presentarlo a todo el grupo. Este proyecto representa 30 por ciento de la calificación del curso. ¿Cómo podría servirle a usted, como líder del equipo, el modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago? Como líder del equipo, ¿qué limitaciones le impone este modelo?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Inventario del poder personal⁴⁰

Instrucciones

Piense en un grupo del cual usted forma parte. Por ejemplo, puede ser un equipo en el trabajo, un comité o un grupo que trabaja en un proyecto en su escuela. Utilice la escala que se presenta a continuación para responder a los enunciados numerados.

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

- _____

1. Soy uno de los miembros del grupo que más habla.
- _____

2. Las personas del grupo escuchan lo que digo.
- _____

3. Con frecuencia me ofrezco como voluntario para liderar al grupo.
- _____

4. Puedo influir en las decisiones del grupo.
- _____

5. Con frecuencia me encuentro en “el centro del escenario” en las actividades o las discusiones del grupo.
- _____

6. Los miembros del grupo me buscan para que les dé consejo.
- _____

7. Tomo la iniciativa en el grupo en el caso de mis ideas y aportaciones.
- _____

8. El grupo reconoce mis ideas y aportaciones.
- _____

9. Prefiero liderar al grupo que ser un participante más.
- _____

10. Los miembros del grupo tienen mis opiniones en alta consideración.
- _____

11. Ofrezco mis pensamientos e ideas sin dudarlos.

- _____

12. Mis ideas son implementadas con frecuencia.
- _____

13. En las juntas hago preguntas sólo por tener algo que decir.
- _____

14. Los miembros del grupo a menudo piden mi opinión y aporte.
- _____

15. Con frecuencia desempeño el papel de escribano, secretario o tomador de notas durante las juntas.
- _____

16. Los miembros del grupo me suelen consultar las cuestiones importantes antes de tomar una decisión.
- _____

17. Jugueteo con otros miembros del grupo.
- _____

18. He notado que los miembros del grupo a menudo se fijan en mí, aun cuando no estén hablando conmigo directamente.
- _____

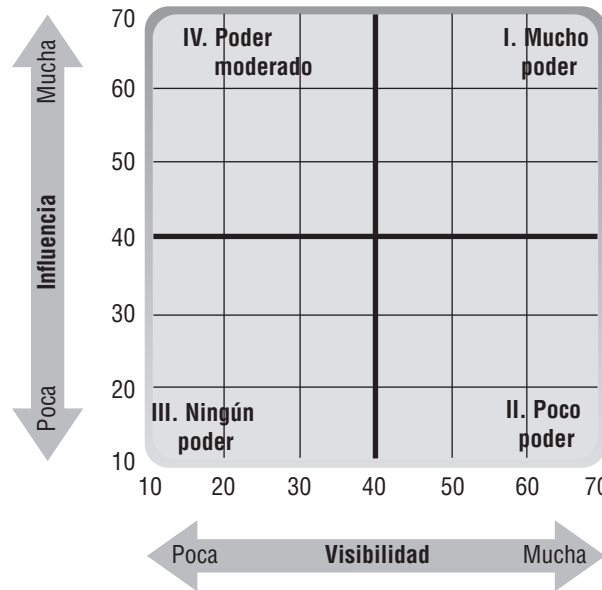
19. Me introduzco en el conflicto que sea que están abordando los miembros del grupo.
- _____

20. Tengo mucha influencia en el grupo.

Calificación e interpretación			
Visibilidad		Influencia	
Reactivo	Su calificación	Reactivo	Su calificación
1.	_____	2.	_____
3.	_____	4.	_____
5.	_____	6.	_____
7.	_____	8.	_____
9.	_____	10.	_____
11.	_____	12.	_____
13.	_____	14.	_____
15.	_____	16.	_____
17.	_____	18.	_____
19.	_____	20.	_____
Total	_____	Total	_____

FIGURA 9.3

Matriz del poder



Fuente: Adaptado de Reddy, W. B. y Williams, G., The visibility credibility inventory: Measuring power and influence, en J. W. Pfeffer, (editor), *The 1988 Annual: Developing Human Resources*. San Diego, University Associates, 1988, página 124.

Utilice las calificaciones que haya calculado y marque su posición en la matriz de poder que se muestra en la figura 9.3. Las combinaciones de visibilidad e influencia que se muestran se describen como sigue:

1. *Mucho poder*. Las personas que están en el cuadrante I exhiben conductas que producen mucha visibilidad y pueden influir en otros. En las organizaciones se puede decir que estas personas están en una “vía rápida”.
2. *Poco poder*. Las personas que están en el cuadrante II son muy visibles, pero tienen poca influencia real. Esta situación podría ser reflejo de sus características personales, pero también podría indicar que el poder formal reside
3. *Nada de poder*. Las personas que están en el cuadrante III, por el motivo que fuere, no son vistas ni escuchadas. Las personas en esta categoría pueden tener problemas para avanzar en la organización.
4. *Poder moderado*. Las personas que están en el cuadrante IV son individuos que influyen “detrás del escenario”. Estas personas suelen ser líderes de opinión y “sabios” que ejercen influencia pero que les gusta estar fuera de los reflectores.

Caso: Competencia para la diversidad

Georgette Mosbacher, presidenta y directora general de Borghese⁴¹

Georgette Mosbacher es presidenta y directora general de Borghese, Inc., cuyas oficinas centrales se ubican en Nueva York. La empresa fabrica y vende a nivel internacional cosméticos de lujo, productos para el cuidado de la piel y fragancias. Mosbacher ha estado al frente de varios negocios empresariales y se mantiene activa en varias ocupaciones como voluntaria y asesora. Es autora de *It Takes Money, Honey*, una guía escrita para ayudar a las mujeres a lograr la libertad financiera y de *Feminine Force*, un libro inspirador diseñado para ayudar a las mujeres a alcanzar su pleno potencial. Este caso se basa en extractos de una entrevista a fondo de Mosbacher.

¿Qué es lo que explica su éxito en tantas áreas? Siempre he sido curiosa y he tratado de lograr algo. También soy muy tenaz; no renuncio a las cosas. Además, algo en mi naturaleza me impulsa a la aventura. Estoy dispuesta seguir adelante e intentar nuevas iniciativas.

¿Qué puntos de vista puede ofrecer acerca del proceso de adquirir una empresa? Si tuviera que hacer hincapié en un tema fundamental, sería éste: un empresario debe perseverar. Esto implica esforzarse para recabar los fondos necesarios para la adquisición, desarrollar un plan de negocios completo, tener una visión y un plan de acción y después salir a vender la idea. Usted

debe convencer a los inversionistas potenciales de que puede lograr lo que espera para el negocio y de que sus inversiones serán productivas. El financiamiento es el primer desafío al que se enfrenta un empresario en el proceso de adquirir una empresa. Obviamente, el dinero es necesario para lograr que una empresa salga adelante. El segundo reto es ser capaz de cumplir con su visión y su plan de negocios. Los empresarios deben remover cada piedra, analizar cada posibilidad y no permitir que el rechazo los desaliente. La clave para el éxito es la tenacidad.

¿Qué es lo que la motiva para dedicar su tiempo y recursos al desarrollo de las mujeres, en particular de aquellas que se interesan en los negocios? Mi padre falleció cuando yo tenía siete años y me educaron mi bisabuela, mi abuela y mi madre. Esas tres mujeres extraordinarias creían en la responsabilidad y en que una persona podía hacer cualquier cosa si se dedicaba a ello con empeño. Me inculcaron esas creencias, junto con la creencia en mí misma. Además, insistían en que, por muy fabuloso que pudiera ser el hecho de tener a un hombre en su vida, una mujer no necesitaba uno para crear una vida satisfactoria para sí misma. Ese mensaje siempre me ha dado fuerza, lo mismo que la insistencia de ellas en que yo, como mujer, podía lograr cualquier cosa si trabajaba para lograrlo. Por el hecho de que me educaron esas tres mujeres fuertes y me alentaron tanto, siempre he sentido una responsabilidad personal de transmitirles eso a otras mujeres; siempre he tratado de convertir eso en una misión personal.

Además, las mujeres a menudo no son capaces de ayudarse unas a otras; por desgracia, prevalece la mentalidad de que el pastel sólo tiene un tamaño determinado y que no hay mucho para todas. Los hombres parecen tener un mejor concepto del trabajo en equipo y de asociarse para alcanzar las metas y creo que gran parte de eso se debe a la participación de los hombres en deportes de conjunto. También es interesante ver que los hombres pueden argumentar y estar en desacuerdo y, aún así, pueden recurrir unos a otros en busca de ayuda y apoyo, como si nada hubiera sucedido. Las mujeres, por otra parte, cuando argumentan o incluso perciben un desaire, por lo común no sólo se abstienen de pedir ayuda, sino que en el futuro no hablarán con esa persona. Tristemente, esta clase de comportamiento impide que las mujeres logren la misma clase de camaradería que existe entre los hombres y que la utilicen en su beneficio en el mundo de los negocios. El “club de los viejos amigos” en verdad existe y sus miembros saben ser leales unos con otros y saben ayudarse. Las mujeres no lo hacen y eso es muy desafortunado. Espero que mi participación en actividades que apoyan a las mujeres ayude a superar esta mentalidad y a las mujeres a apreciar el valor de ayudarse unas a otras.

En vista de todo esto, ¿considera que es importante que las mujeres en los negocios encuentren mentores efectivos? Creo que eso es útil, pero también creo con firmeza que la mujer puede ser su propia mentora. Esto se puede lograr creyendo en una misma, adoptando la actitud de que es posible lograr cualquier cosa y abandonar los temores, incluyendo el temor al ridículo y al fracaso. El temor es la emoción más debilitante y paralizante y es necesario dominarlo con el fin de que la persona pueda

alcanzar el éxito. Una mujer que cree que se puede levantar después de una caída y seguir adelante, incluso frente a la adversidad, está posicionada para el éxito. Siempre y cuando algo no sea ilegal o inmoral, es un juego limpio; usted debe seguirlo. Lo peor que le puede suceder es que fracase. En mi opinión, “fracaso” no es una mala palabra y tampoco es una señal de alto; es una desviación.

Usted también es una apasionada defensora de la libertad financiera de las mujeres, según lo subraya en su libro It Takes Money, Honey. ¿Cuál es el consejo financiero más importante que le agrada compartir con las mujeres? Es muy sencillo. Que tengan dinero propio. Las mujeres deben ganar su propio ingreso, administrar ese dinero y guardar algo para un día lluvioso, porque ese día siempre llega. No hay libertad sin la capacidad de sobrevivir y el dinero facilita la supervivencia. Las mujeres a menudo renuncian a ese principio básico cuando contraen matrimonio, debido a que no le asignan ningún valor a sus contribuciones a esa asociación. De esa manera, dejan su supervivencia en manos de alguien más. También creo que las mujeres en ocasiones se sienten avergonzadas cuando hablan de dinero, cuando quieren dinero y sienten que merecen que las compensen. Se alaba a los hombres fuertes y agresivos como individuos que abren brechas, pero con frecuencia se considera y a menudo se califica de forma negativa a las mujeres agresivas. Se admira la búsqueda de dinero en el hombre, pero se menosprecia a las mujeres que se encuentran en la misma posición. Es algo que se considera poco femenino y sospechoso y ésa es una actitud que es necesario hacer desaparecer.

Como mujeres no nos educaron para creer que merecemos el dinero y el éxito. En vez de eso, nos educaron para creer que alguien se hará cargo de nosotras, ya sea que se trate del padre, de un hermano o del esposo. Eso podría parecer consolador, pero estadísticamente, es algo que no sucede. Muchas mujeres que viven con comodidad antes de un divorcio caen más abajo del umbral de la pobreza después de que termina el matrimonio. ¿Por qué sucede eso? Porque dependieron de alguien más para que cuidara de ellas y se encontraron a la deriva cuando cambió la situación. En última instancia, ¿de quién es la culpa? No se puede asignar la culpa a alguien más. Todas somos responsables de nuestro bienestar.

Más información sobre Borghese en www.borghese.com.

Preguntas

1. ¿Cómo caracterizaría usted a Mosbacher en términos del punto de vista contemporáneo del liderazgo frente al punto de vista tradicional de la administración? Utilice la Tabla 9.1 para desarrollar su evaluación.
2. ¿Qué tipos de fuentes de poder interpersonales se reflejan en los comentarios de Mosbacher? Proporcione ejemplos específicos de sus observaciones que se relacionen con cada tipo de poder identificado.
3. Con base en el modelo de liderazgo de la Teoría X/Teoría Y, ¿cómo describiría a Mosbacher?
4. ¿Cómo evaluaría a Mosbacher en relación con el modelo de liderazgo conductual?



Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar y aplicar las características del modelo de liderazgo transaccional.
2. Exponer y aplicar los atributos del modelo de liderazgo auténtico.
3. Explicar y aplicar los aspectos esenciales del modelo de liderazgo transformacional.
4. Explicar las características fundamentales del modelo de Liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE).



Aprender de la experiencia

FORMACIÓN DE LÍDERES EN GE

Siempre se ha reconocido a General Electric (GE) como una de las empresas mejores y más admiradas del mundo. Algo menos conocido es la reputación de GE como una de las mejores empresas del mundo para desarrollar el talento de liderazgo. Un directivo clave en el desarrollo del talento de liderazgo ha sido William J. Conaty. En fecha reciente se retiró después de 40 años en GE, incluidos 13 como gerente de recursos humanos. La mayor parte de esa sección inicial refleja sus consejos para formar líderes, los cuales abarcan cinco áreas:

Diferenciar. En opinión de Conaty, la evaluación continua de los empleados, incluidos todos los niveles de la administración, crea la vitalidad organizacional y fomenta una verdadera cultura basada en el desempeño. Es necesario evaluar constantemente a los empleados en lo que concierne a su desempeño. Conaty argumenta que la diferenciación es lo que impulsa a GE. Declara: "Usted debe saber quiénes son las personas menos efectivas en su equipo y después debe hacer algo acerca de ellas".

Mejorar el desempeño. Se espera que los gerentes en GE traten de mejorar continuamente el desempeño, tanto el propio como el de los miembros de su equipo. Conaty comenta, "Una de las razones por las cuales fracasan los gerentes en GE es que dejan de aprender. El trabajo crece, al igual que la responsabilidad y las personas no crecen con ellos". El aprendizaje continuo es tan valioso que los cursos de capacitación de GE se consideran como recompensas de alto perfil. La elección para viajar a Crotonville, el centro de capacitación para directivos en el Valle del río Hudson en Nueva York, es una señal de que ese alguien está a punto de escalar el siguiente nivel. Conaty manifiesta, "Crotonville es una de las mejores herramientas que tenemos en nuestro arsenal". GE invierte alrededor de 1,000 millones de dólares al año en programas de capacitación y desarrollo, desde trabajadores de la línea de ensamble hasta directivos, en una variedad de centros de capacitación.

Llegar a ser fácil de reemplazar. En GE se considera en parte que los grandes líderes son aquellos que desarrollan excelentes planes de sucesión. Los líderes inseguros se sienten intimidados por ellos. Conaty observa, "Puedo ir de negocio en negocio y decir en dónde somos fuertes y en dónde débiles en lo que concierne a la sucesión. Todo se reduce a tener un directivo que no quiere reconocer que alguien más podría desempeñar su trabajo. Si a lo largo del camino se deshacen de dos o tres sucesores viables, es necesario empezar a

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia:
Formación de líderes en GE

MODELO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Competencia para el cambio
El liderazgo transaccional de Robert Nardelli en Home Depot

MODELO DE LIDERAZGO AUTÉNTICO

Competencia para la diversidad
Marilyn Carlson Nelson sobre el liderazgo y la diversidad

MODELO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Competencia personal
Richard Branson, Presidente de Virgin Group

MODELO GLOBE

Competencia transcultural
Liderazgo y cultura en México: temas emergentes

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal
Instrumento GLOBE de las conductas del líder

Caso

Competencia para el cambio
Meg Whitman, Presidenta de eBay

Más información acerca de GE en
www.ge.com.

buscar a la persona que no actúe de esa manera". En GE se juzga a los líderes conforme a la fortaleza de su equipo y los recompensan por ser mentores de las personas a nivel de toda la organización. Conaty se enorgullece del hecho de que su sucesor es alguien a quien él le ayudó a desarrollarse dentro de la función de recursos humanos en GE.

Mantener el enfoque. Según Conaty, "Usted no puede mover a 325,000 personas con mensajes mixtos y miles de iniciativas". Los líderes en GE triunfan siendo consistentes y directos acerca de varios mensajes fundamentales. Y los mejores no se descarrilan cuando los tiempos se vuelven difíciles. Conaty observa: "Yo diría que 70 por ciento de nuestros líderes maneja bien la adversidad y 30 por ciento permite que los abrumen. Si usted no puede recibir un golpe y no tiene sentido del humor, entonces no pertenece a la empresa. Todos experimentan fracasos de vez en cuando en esta empresa, pero lo que importa es cómo los manejan".

Liderazgo ético. Además de sus programas, procedimientos y reglas formales de ética, GE desarrolla y exige un

liderazgo ético con el fin de asegurar una consistencia impecable entre los atributos personales de los líderes (como honestidad), sus declaraciones públicas y privadas y sus acciones directas e indirectas. Jeff Immelt, el presidente, inicia y termina cada junta anual de los 200 funcionarios y sus 600 gerentes senior volviendo a exponer los principios de integridad fundamentales de la empresa: "El éxito de GE en los negocios se basa en nuestra reputación de un comportamiento ético y legal entre todos los grupos de interés. Las consideraciones comerciales jamás justifican el hecho de que tomemos atajos. La responsabilidad específica de todos los líderes que se encuentran aquí en esta sala es defender ese estándar. Por cualquier desacierto serio, la advertencia es clara: una falla y usted está fuera. Los gerentes senior y los funcionarios saben que el presidente habla en serio, porque más o menos cada año se liquida a un gerente senior que por razones comerciales o personales violó a sabiendas o imprudentemente la ética de la empresa."¹

Recuerde que en el capítulo 9 se comentó que el tema del liderazgo es como un prisma, que cada vez que se mira desde otro ángulo siempre aparece algo nuevo y diferente. En este capítulo se presentarán perspectivas adicionales para comprender y abordar toda una gama de cuestiones del liderazgo y las presiones a las que están sujetos los líderes en situaciones particulares. Nuestro enfoque es en nuevas perspectivas y modelos de liderazgo: transaccional, auténtico, transformacional y GLOBE (el acrónimo de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).

El liderazgo está orientado al futuro e implica influir en las personas para que se muevan del punto donde se encuentran (aquí) a otro lugar (allá).² Es evidente que el liderazgo de GE ha tenido una influencia significativa en la continua transformación de la empresa. Se alaba a GE por su capacidad de cambiar rápidamente de dirección. Jeff Immelt, presidente de la empresa, comenta "La mayoría de las personas en GE aprende del pasado, pero todos tienen una saludable falta de respeto hacia la historia de nuestra empresa. Tienen la capacidad de vivir el momento y no sentirse abrumados por el pasado, lo que es muy importante".³ En la sección Aprender de la experiencia, su orientación al futuro también se ilustra en el comentario de Conaty: "Una de las razones por las cuales los gerentes fracasan en GE es que dejan de aprender. El trabajo crece, al igual que la responsabilidad y las personas no crecen con ellos". Sin embargo, diferentes líderes perciben de manera distinta el *aquí* y el *allá*. Para algunos, la jornada entre el aquí y el allá es relativamente una rutina, como conducir un automóvil a lo largo de una carretera familiar. Otros ven la necesidad de trazar un nuevo curso a través de un territorio inexplorado. Esos líderes perciben diferencias fundamentales entre la forma en que son las cosas y aquella en que podrían o deberían ser. Reconocen las desventajas de la situación actual y contribuyen con un sentido de pasión y emoción para superarlas. Recuerde el comentario de Conaty: "Los líderes triunfan en GE siendo consistentes y directos acerca de varios mensajes fundamentales. Y los mejores no se descarrilan cuando los tiempos se vuelven difíciles".

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar y aplicar las características del modelo de liderazgo transaccional.

MODELO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El **liderazgo transaccional** implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su *interés personal*. El modelo del liderazgo transaccional se enfoca en el de la zanahoria (y en ocasiones del palo), establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización. Se enfocan en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo.

Componentes clave

Se suele considerar que los elementos principales del liderazgo transaccional que llevan a los seguidores a lograr sus metas de desempeño son los tres que se listan a continuación: ⁴

- *Proporciona recompensas contingentes.* Los líderes transaccionales identifican trayectorias que vinculan el logro de las metas con las recompensas, aclaran las expectativas, intercambian promesas y recursos a cambio de apoyo, convienen en acuerdos satisfactorios, negocian para obtener recursos, brindan ayuda a cambio de esfuerzo y ofrecen elogios por el desempeño exitoso. Estos líderes establecen y aclaran metas detalladas para obtener resultados mensurables a corto plazo.
- *Muestra una administración activa por excepción.* Los líderes transaccionales supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados, utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones de los parámetros esperados y aplican reglas para evitar los errores.
- *Hace hincapié en la administración pasiva por excepción.* Los líderes transaccionales intervienen después de que se ha presentado un desempeño inaceptable o desviaciones de los parámetros aceptados. Para tomar medidas tal vez se esperen hasta que los errores atraigan su atención. Como respuesta a un desempeño inaceptable utilizan métodos correctivos y quizás el castigo.

Por lo general el liderazgo transaccional es visto como algo necesario, pero insuficiente, para desarrollar el máximo potencial de liderazgo. Un experto en liderazgo señala lo siguiente:

*Sin una base transaccional, las expectativas con frecuencia son poco claras, la dirección no está bien definida y las metas hacia las que se dirige el trabajo son demasiado ambiguas... Las transacciones establecidas con claridad establecen las bases para interacciones más maduras.*⁵

Lineamientos gerenciales

Los líderes transaccionales efectivos tienen probabilidades de aplicar las siguientes cinco prácticas:

- Preguntan: “¿Qué se debe hacer?”
- Preguntan: “¿Qué es adecuado para la organización?”
- Preparan planes de acción.
- Asumen la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumen la responsabilidad de comunicarlas.⁶

Un líder transaccional puede tender a hacer demasiado hincapié en las metas detalladas y a corto plazo, así como en los procedimientos, reglas y políticas estándar para las operaciones. Este énfasis puede tender a sofocar la creatividad y la generación de nuevas ideas. La forma pura del liderazgo transaccional sólo puede funcionar cuando los problemas y las metas organizacionales son claras y están bien definidas. Los líderes transaccionales pueden tender a no recompensar o a ignorar las ideas que no se ajustan a los planes y las metas del gerente.

El líder transaccional trata de influir en otros intercambiando el buen desempeño por recompensas extrínsecas, como sueldos, incentivos financieros, prestaciones y símbolos de estatus, como una oficina más grande. Un mal desempeño a menudo va seguido de un castigo. Además, los líderes transaccionales pueden ser bastante efectivos para guiar iniciativas de eficiencia diseñadas para reducir los costos y mejorar la productividad a corto plazo.⁷ Tienden a dirigir demasiado y están orientados a la acción, si es que no son dominantes. La relación entre los líderes transaccionales y los seguidores suele ser transitoria y no estar basada en vínculos emocionales.

La siguiente sección Competencia para el cambio reporta lo que parece ser la excesiva confianza de Robert Nardelli en el liderazgo transaccional. Nardelli fue destituido de su cargo de presidente de Home Depot en 2007.⁸ En una época, la importante reestructuración y otros cambios realizados por Nardelli se interpretaron como un ejemplo de su perspicacia en lo concerniente al liderazgo transaccional. Home Depot, cuyas oficinas centrales se ubican en Atlanta, Georgia, es un importante minorista de especialidades para el mejoramiento del hogar y cuenta con cerca de 2,200 tiendas.⁹

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL DE ROBERT NARDELLI EN HOME DEPOT

El papel de Robert Nardelli como presidente de Home Depot desde 2001 hasta 2007 tal vez es más recordado por el público por su paquete de liquidación de \$210 millones cuando lo despidieron. Eso creó una tormenta de críticas. Nardelli cambió la dinámica interna y externa de Home Depot.

Su liderazgo transaccional, que algunos calificarían de arrogante, no engendró la lealtad entre los accionistas, los clientes y los empleados de Home Depot. En última instancia, su falla al no comprenderlos y escucharlos resultó ser fatal. Por supuesto, Nardelli todavía podría tener el cargo si las acciones de Home Depot no hubieran disminuido nueve por ciento durante su periodo como presidente, mientras que las acciones de Lowe tuvieron un incremento de 186 por ciento a lo largo del mismo periodo. Consideremos algunas de las acciones asociadas con su liderazgo transaccional.

Casi inmediatamente después de que fue nombrado presidente en 2001, Nardelli inició un agresivo plan para centralizar la toma de decisiones del segundo minorista más grande de Estados Unidos, después de Wal-Mart Stores Inc. Invertió más de 1,000 millones de dólares en tecnología, como pasillos con cajeros individuales y sistemas de administración de inventarios que generaban cantidades increíbles de datos. Decidió que quería medir virtualmente todo lo que sucedía en cada tienda y cada división para hacer que los gerentes fueran estrictamente responsables de cumplir con sus cifras.

Todo eso era nuevo en una organización relativamente atrasada, conocida por la independencia de los gerentes de sus tiendas y por el estilo empresarial informal de Bernard Marcus y Arthur Blank, los cofundadores retirados. Una de las máximas favoritas de Nardelli es “Los hechos son amistosos”. Parecía estar menos interesado en ser amigable con las personas y algunos veían eso como un punto fuerte. “Este hombre es un maniaco acerca de las metas, los objetivos y

los logros dentro de los límites de los valores de la empresa”, comentó Kenneth G. Langone, el tercer cofundador de Home Depot, miembro de su consejo de administración y un poderoso aliado de Nardelli.

Pero entre muchos de los empleados de Home Depot, en especial entre los trabajadores ordinarios de las tiendas, había muy poca simpatía a medida que las acciones de Nardelli iban seguidas de una disminución en los resultados financieros. Todos resentían el reemplazo de muchos miles de trabajadores de tiempo completo de las tiendas con legiones de empleados por hora. Ése era sólo un aspecto de un implacable programa de reducción de costos que Nardelli utilizó para impulsar los márgenes de utilidad bruta de 30 por ciento en 2000 a alrededor de 34 por ciento para 2006. Cuando corrió la noticia de su despido desde las oficinas centrales de Home Depot en Atlanta y llegó a las tiendas, algunos intercambiaron mensajes de texto con caritas felices y signos de exclamación. “Creo que todos están recibiendo bien la noticia. La mayoría de las personas creía que Bob era autócrata y obstinado”, comentó un gerente auxiliar de una tienda en Atlanta, que pidió que no se mencionara su nombre. Un gerente de las oficinas corporativas comentó: “Es sorprendente la reacción de las personas en mi área. Todos están francamente extasiados. Alzan las manos en un ademán de triunfo. Hay un grupo que habla de ir a la hora feliz al mediodía”.

El estilo de administración de Nardelli, cara a cara e impulsado por los datos, exacerbó a muchos directivos experimentados, lo que resultó en una rotación masiva en los niveles superiores de Home Depot. “Él acostumbraba decir, tú no sólo no eres material de liderazgo, tampoco eres material de Home Depot, simplemente no eres el tipo de persona que necesitamos”, comenta un ex directivo senior.

Más información acerca de Home Depot en www.homedepot.com.

Objetivo de aprendizaje

2. Exponer y aplicar los atributos del modelo de liderazgo auténtico.

MODELO DE LIDERAZGO AUTÉNTICO

El **liderazgo auténtico** se refiere a los individuos que 1) se conocen y comprenden a sí mismos, 2) saben en qué creen y qué valoran y 3) actúan conforme a sus valores y creencias mediante una comunicación abierta y honesta con sus subordinados y con otros.¹⁰ Como resultado de esos atributos, los subordinados están más dispuestos a confiar en el líder auténtico y a seguirlo. Esos líderes pueden ser directivos o participativos. El estilo de liderazgo de la persona no es lo que distingue a los líderes no auténticos de los líderes auténticos. Los líderes auténticos generan credibilidad y se ganan el respeto de sus seguidores, alentando y respetando diversos puntos de vista. Tratan



© Triangle Images/Digital Vision/Getty Images

Un líder auténtico se gana el respeto de sus seguidores alentando y respetando diversos puntos de vista y, en general, fomentando las relaciones de colaboración.

de fomentar las relaciones de colaboración y confianza con los seguidores, clientes, accionistas y otros grupos de interés.

Esos líderes transmiten un genuino deseo de servir, más que de controlar principalmente a otros por medio de su liderazgo. Esos líderes se esfuerzan para encontrar formas de atribuir facultades de decisión a los empleados, tratando de hacer una diferencia. Los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias en las metas y competencias. También tienen la capacidad y el deseo de identificar los talentos implícitos en los subordinados y de ayudarlos a desarrollar puntos fuertes y competencias que puedan funcionar.

Componentes clave

El modelo del liderazgo auténtico incluye los siguientes componentes interrelacionados, que se exponen a continuación y se muestran en la figura 10.1.¹¹

Estimula la identificación del seguidor. Los líderes auténticos influyen en las actitudes y conductas de sus seguidores, lo que a su vez afecta en forma positiva su dignidad y amor propio. Esos líderes son capaces de determinar y desarrollar las fortalezas de sus seguidores. Los líderes auténticos ayudan a sus seguidores a vincular sus puntos fuertes con un propósito o una misión comunes. Esto se logra al guiar con el ejemplo y establecer altos estándares de honestidad e integridad. Son abiertos, positivos y sumamente éticos. En el líder y sus seguidores hay una orientación hacia hacer “lo que es correcto y justo”.

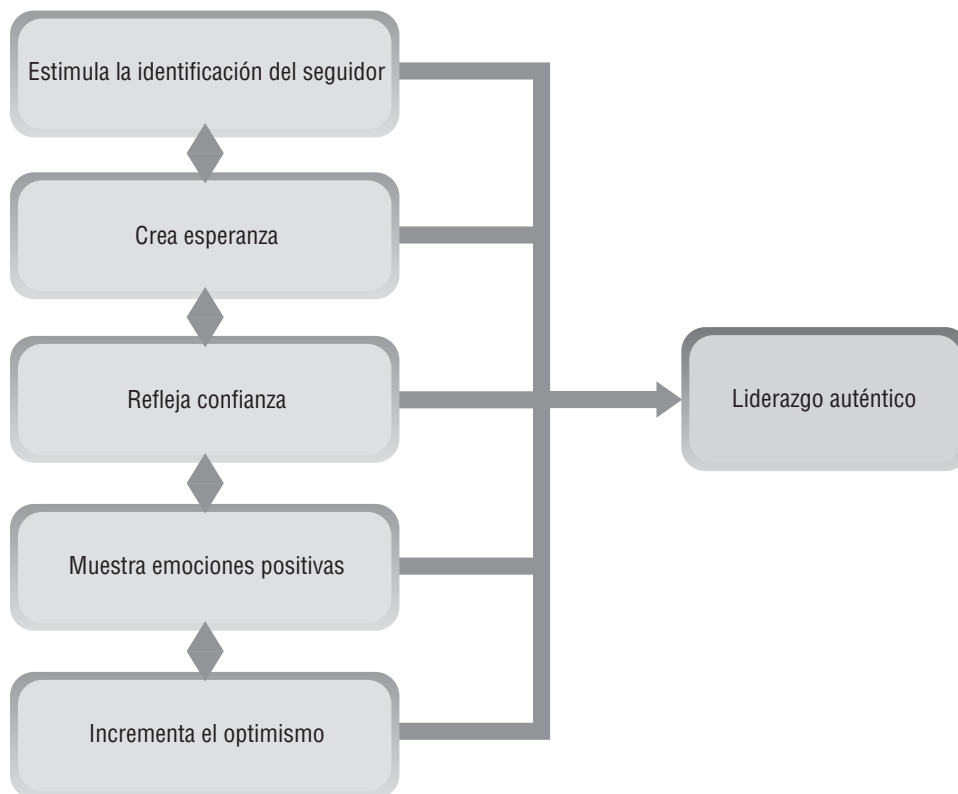
Los líderes auténticos se identifican con sus seguidores siendo directos, discutiendo abiertamente sus limitaciones y las de sus seguidores, al mismo tiempo que fomentan constantemente el crecimiento de sus seguidores.

Los líderes auténticos también tienen un sentido muy claro de la forma en la cual sus roles requieren que actúen de forma responsable, ética y en beneficio de otros. Por medio de sus altos valores morales, honestidad e integridad se incrementa la identificación social de los seguidores con el trabajo en equipo, el departamento o la organización. Los seguidores se pueden conectar e identificar con el líder a lo largo del tiempo. El concepto de los seguidores de sí mismos y el dominio de sí mismos relacionado se conectan e identifican o se vinculan con el propósito o la misión de la organización.

Crea esperanza. Los líderes auténticos crean una motivación positiva para sus seguidores, fomentando el establecimiento de metas y ayudándolos a identificar la forma de alcanzar sus metas. En el capítulo 2 se habló del papel de la esperanza. Observamos que *esperanza* implica la fuerza de voluntad (determinación) de una persona y el poder de avanzar (un mapa de carreteras) para alcanzar las metas. Los seguidores aceptan las metas que se pueden alcanzar

FIGURA 10.1

Componentes clave del modelo de liderazgo auténtico



Fuente: Basada en Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, 801-823.

y se comprometen con ellas. Además, creen que es posible desarrollar planes exitosos para alcanzarlas. Los líderes auténticos pueden mejorar el sentido de esperanza de sus seguidores 1) mostrando altos niveles de compromiso, una actitud de compartir y apertura; 2) comunicando la información importante que ellos necesitan para alcanzar las metas; y 3) alentando las preguntas y las discusiones abiertas.

Refleja confianza. Basándose en revisiones de sus atributos, los líderes auténticos tienen más probabilidades de que sus seguidores y otros confíen en ellos. Crean la confianza 1) alentando comunicaciones abiertas en dos sentidos, 2) compartiendo la información crítica, la mala y la buena y 3) revelando sus percepciones y sentimientos acerca de las personas con quienes trabajan, los buenos y los malos, de forma constructiva. Los seguidores llegan a saber qué es lo que el líder valora y representa. A su vez, el líder llega a saber qué es lo que sus seguidores valoran y representan.

Muestra emociones positivas. Las emociones positivas de los líderes auténticos amplían los pensamientos de sus seguidores sobre la forma de alcanzar las metas y resolver problemas, descubrir nuevas formas de hacer las cosas y fomentar el pensamiento creativo. Tienen más probabilidades de estimular sentimientos positivos entre sus seguidores y un sentido de identificación con los propósitos que se están defendiendo.

Incrementa el optimismo. Los líderes auténticos tienden a ser optimistas y a estimular un sentido de optimismo entre sus seguidores. Los optimistas perseveran frente a los obstáculos

o las dificultades, evalúan las fallas y los reveses personales como algo temporal y muestran niveles altos de motivación para el trabajo, el desempeño y la satisfacción laboral. El optimismo incluye el supuesto de que los individuos pueden hacer algo para cambiar las situaciones para bien. El pesimismo incluye el supuesto de que quizá nada que hagan los individuos significará una gran diferencia. Los optimistas desean emprender una acción que incremente las probabilidades de que se establezcan metas, se aspire a alcanzarlas y se logre hacerlo. De esa manera, el optimismo puede crear un resultado logrado por esfuerzo propio. Los optimistas se sienten menos estresados por las altas y bajas. Tienden a ver las malas situaciones como temporales y específicas, como algo que pueden abordar.

Lineamientos gerenciales

Los líderes auténticos influyen en las actitudes y conductas de sus seguidores mediante la identificación, la esperanza, la confianza, las emociones positivas y el optimismo. El enfoque es en los atributos positivos y los puntos fuertes de las personas, no en sus puntos débiles. El liderazgo auténtico se enfoca en comprender lo suficiente acerca de sí mismo para poder hacer declaraciones confiadas, como las siguientes:

- *Sé en qué soy competente y en qué no lo soy. Me basaré en mis puntos fuertes y apuntalaré mis puntos débiles.*
- *Me rodearé de personas que sean competentes, en realidad competentes en lo que yo no tengo ni el tiempo ni la capacidad de hacer por mí mismo. Crearé un equipo en verdad diversificado que pueda desempeñar bien el trabajo, que pueda lograr el enfoque.*
- *Cuando estropee las cosas trataré de arreglarlas. Me perdonaré y seguiré adelante. Haré lo mismo con los demás jugadores del equipo que tienen un compromiso con él. Reconozco que cuando tropiezo y caigo, eso se debe a que me estoy moviendo y sin movimiento no puede haber ningún progreso.*
- *Seré yo mismo en todo momento, no me pondré una máscara.*

El líder es, en parte, un “servidor” de sus seguidores.¹² Se pide al líder que interese los corazones y las mentes de los empleados en un propósito más grande que cualquiera de ellos. Ser auténtico no significa ser “blando”. Las asignaciones difíciles, la responsabilidad y los altos estándares de desempeño son parte de ser un auténtico líder.

Este modelo sugiere que, a largo plazo, un liderazgo así resultará en un desempeño organizacional superior. Aun cuando ése puede ser el caso, los datos sobre esta perspectiva son limitados. Además, es probable que muchos factores y fuerzas influyan en el proceso del liderazgo. Algunos de ellos incluyen el poder y la política organizacional, la estructura organizacional y la cultura organizacional. Los altos directivos pueden modelar muchos de esos factores e influir en ellos. Sin embargo, eso pudiera no ser tan factible para los gerentes de primer nivel y de nivel intermedio, que deben trabajar para desarrollar sus estilos de liderazgo auténtico si los directivos en el nivel superior no exhiben o modelan ese tipo de liderazgo.

La siguiente sección Competencia para la diversidad presenta algunas de las perspectivas de Marilyn Carlson Nelson, que en la actualidad es presidenta del consejo de Carlson, sobre el liderazgo y la diversidad. A medida que usted lea esta sección, sus conductas de liderazgo auténtico serán más claros.¹³ Nelson ha recibido muchos premios y formas de reconocimiento por su liderazgo, tanto corporativo como cívico. Fue elegida por *U. S. News and World Report* como una de las “mejores líderes de Estados Unidos” y en 2007, por cuarto año consecutivo, fue nombrada una de “Los 200 más poderosos del mundo” por la revista *Forbes*. Carlson, una empresa de propiedad privada, cuyas oficinas centrales se ubican en Minneapolis, Minnesota, se especializa en servicios de hoteles, restaurantes, viajes, cruceros y marketing. Sus marcas y servicios incluyen: Regent Hotels & Resorts, Radisson Hotels & Resorts, Country Inn & Suites By Carlson, los restaurantes T.G.I. Friday’s y Pick Up Stix, Carlson Wagonlit Travel y Carlson Marketing. Con sede en Minneapolis, las marcas y servicios de Carlson dan empleo a más de 190,000 personas en casi 150 países. Las ventas de Carlson a nivel de todo el sistema, incluidas las operaciones franquiciadas, sumaron 37,100 millones de dólares.¹⁴

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Sin autodisciplina, usted no puede lograr el respeto de sus seguidores. La mayoría de las personas confiesa que tiene valores positivos, pero que carece de la disciplina necesaria para convertir esos valores en acciones consistentes. Los líderes auténticos tienen la autodisciplina necesaria para mostrar sus valores a través de sus acciones. Cuando fallan, reconocen sus errores.

Bill George, ex presidente de Metronics y autor de *Authentic Leadership and True North: Discover Your Authentic Leadership*

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

MARILYN CARLSON NELSON SOBRE EL LIDERAZGO Y LA DIVERSIDAD



© Cortesía de Carlson

Marilyn Carlson Nelson, que fue presidenta de Carlson hasta 2008 y en la actualidad es presidenta del consejo, ha logrado grandes avances hacia la redefinición del liderazgo y la creación de un lugar de trabajo más diverso.

Se ha dicho que las personas merecen el liderazgo que tienen y creo que eso significa que tal vez necesitamos redefinir el éxito. Si en nuestra vida personal pensamos en el éxito como poder, prestigio o dinero, entonces tal vez no deberíamos esperar que nuestro liderazgo vaya a reflejar diferentes valores. Algunas personas piensan, “Usted es el presidente. Eso debe ser lo más liberador del mundo. ¡Puede gobernar a su mundo!” Lo cierto es que usted en realidad debe subordinar sus emociones, deseos, incluso tomar decisiones en nombre del todo, que podrían estar en conflicto con lo que haría sobre una base individual. En ocasiones debe dejar ir a alguien que le interesa profundamente.

Además de ser un imperativo moral y político, el hecho de tener el lugar de trabajo más diverso y emocionante posible también es un imperativo estratégico. No sólo debido a que tenemos este sueño de crear un mundo en donde todos tengan oportunidades iguales y haya justicia y prosperidad compartida para todos, sino debido a que debemos desempeñar un papel sorprendente. Podemos modelar un mundo cada vez más dividido en donde el crisol de razas de Estados Unidos todavía es una meta; en donde podamos trabajar juntos para el bien colectivo, y seamos un modelo de bondad; y en el que como una nación seguiremos siendo buenos. De manera que la aceptación de esa diversidad es parte de nuestra agenda personal, no sólo una agenda corporativa. Todos

tenemos libertad y la responsabilidad personal que la acompaña. Una persona puede significar la diferencia y esa persona puede ser usted. Nunca diga “ellos”. Diga “yo”. Usted los puede cambiar a ellos. Usted se puede cambiar a sí mismo y debe seguir intentándolo. No vea a su alrededor. Véase a sí mismo y véame a mí. Debemos ser responsables. Hoy las mentes inteligentes no vienen en un solo color, forma o sexo. Vienen en todas las gamas de la diversidad. ¿Qué estamos haciendo en Carlson para transformar el lugar de trabajo?

- En primer lugar, en nuestras filas directivas ahora tenemos casi 40 por ciento de mujeres. Reconocía que no teníamos un porcentaje alto de mujeres en funciones directivas, pero cada año, cuando hacíamos nuestra planeación de la sucesión, nombrábamos a muchas mujeres como respaldos de algunas de nuestras funciones clave. Aun así, cuando llegaba el momento de la verdad, cuando era posible promover a alguien, las mujeres no obtenían el puesto. Yo preguntaba, ¿cuál es la barrera? ¿Por qué esas mujeres parecen tan excelentes hasta el día que tomamos una decisión? Ellos siempre respondían, pues bien, ella no es fuerte en el aspecto financiero. ¡Como si eso fuera algo congénito! De manera que empezamos a identificar antes sus necesidades de desarrollo y después a capacitarlas con mayor rapidez.
- En ocasiones las personas necesitan mejores capacidades personales. A menudo, cuando las mujeres y las minorías en verdad trabajan arduamente, los demás las consideran agresivas, cuando necesitan que las vean como personas confiadas. La capacitación de las personas puede ayudar.
- Somos miembros de grupos que nos permiten compartir mejor las prácticas en diversidad. Apoyamos a esos grupos debido a que queremos una red de trabajo, a que queremos aprender.
- Tenemos un programa piloto con un reclutador dedicado a la diversidad. No lo habíamos hecho antes, esperando que podríamos contratar a los mejores y que la diversidad era algo que simplemente sucedería. Pero nos olvidamos de lo fácil que es elegir a alguien como nosotros mismos, aun cuando ésa no es nuestra intención.
- Creemos en el mentoring y hemos desarrollado un programa al respecto para mujeres. Necesitamos estar seguros de que la idea del mentoring de las minorías siga adelante en nuestras empresas. A través del National Women's Business Council me he enterado de que la idea del mentoring es un poderoso diferenciador para alcanzar el éxito.

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Objetivo de aprendizaje

3. Explicar y aplicar los aspectos esenciales del modelo de liderazgo transformacional.

El **liderazgo transformacional** implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas.¹⁵ El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y en la organización como un todo. *Visionarios, inspiradores, osados y éticos* son calificativos que describen a los líderes transformacionales. Asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades. También son pensadores reflexivos que comprenden las interacciones de la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno.

Como se sugiere en la figura 10.2, la implementación del modelo del liderazgo transformacional presenta un reto. Como verá, existen ciertas similitudes entre los modelos de liderazgo transformacional y de liderazgo auténtico.

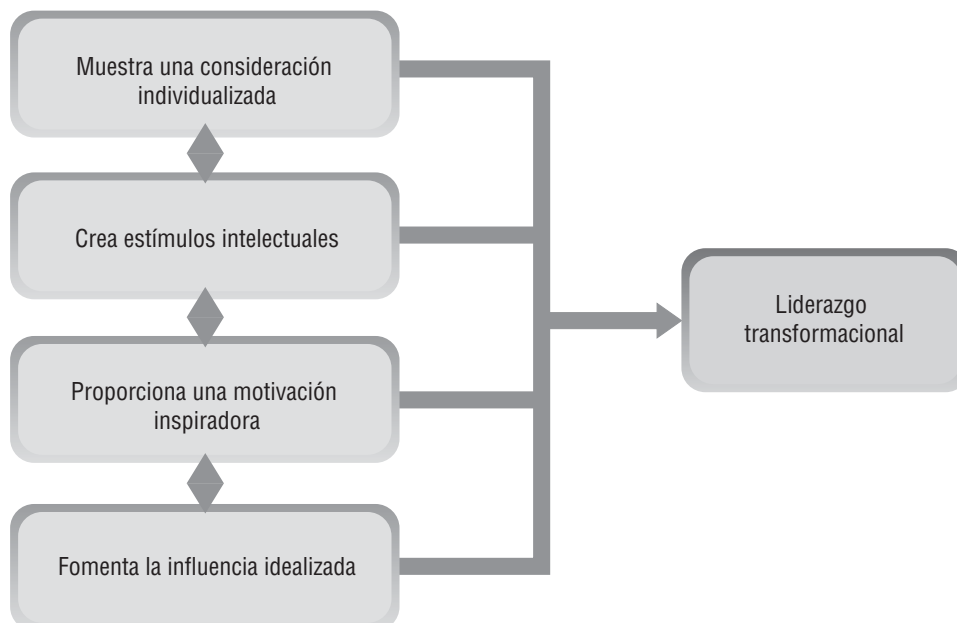
Componentes clave

Los componentes clave interrelacionados del modelo de liderazgo transformacional incluyen consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación que inspira e influencia idealizada.¹⁶

Muestra una consideración individualizada. La **consideración individualizada** es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores. En particular, los líderes transformacionales prestan una atención especial a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores. Alientan a sus seguidores y colegas a desarrollar niveles de su potencial sucesivamente más altos. Las diferencias individuales se aceptan y recompensan, con el fin de mejorar la creatividad y la

FIGURA 10.2

Componentes clave del modelo de liderazgo transformacional



innovación. Se alienta el diálogo abierto con los seguidores y la “administración mediante un compromiso continuo” es una práctica estándar. Las habilidades para escuchar son marcadas y reflejan esta observación: no es lo que usted les dice, es lo que ellos escuchan.

Los líderes transformacionales atribuyen facultades de decisión a sus seguidores. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan un apoyo o una dirección adicionales y para evaluar su progreso. Si confían en las intenciones de los líderes, los seguidores piensan “Esta persona está tratando de ayudarme haciéndome ver mis errores, en vez de señalarme con un dedo en alguna forma acusatoria”. Además, la confianza es importante para guiar el cambio, debido a que el cambio mismo requiere asumir riesgos. Como hemos observado en varios puntos, una de las bases de la confianza radica en la consistencia entre las palabras y las acciones de una persona. Las personas a menudo están dispuestas a asumir riesgos considerables al apoyar a su líder, si éste practica lo que predica.

Varias dimensiones utilizadas en la evaluación de los gerentes de GE por medio de la *GE Leadership Survey* reflejan el concepto de la consideración individualizada. Se califica a los gerentes conforme a criterios de desempeño dentro de ciertas características, por medio de una escala que va desde:

Necesidades de desarrollo significativas 1 2 3 4 5 Puntos fuertes sobresalientes.¹⁷

Las características generales y los criterios específicos de desempeño que GE considera más relacionadas, con la consideración individualizada se presenta a continuación:

- *Comunicación/influencia:*
 - Se comunica de forma abierta, sincera, clara, completa y consistente, invitando a responder/disentir.
 - Escucha en forma efectiva y sondea una búsqueda de nuevas ideas.
 - Utiliza hechos y argumentos racionales para influir y persuadir.
 - Derriba las barreras y desarrolla relaciones de influencia entre equipos, funciones y niveles.
- *Desarrollo de equipos/empowerment:*
 - Elige a personas talentosas; proporciona coaching y retroalimentación para que los miembros del equipo se desarrollen a su máximo potencial.
 - Delega tareas completas; atribuye facultades de decisión al equipo con el fin de maximizar la efectividad. En lo personal, es un jugador de equipo.
 - Reconoce los logros y los recompensa. Crea un ambiente de trabajo positivo/placentero.
 - Utiliza plenamente la diversidad de los miembros del equipo (cultural, racial, y de género) para lograr el éxito en los negocios.

Crea una estimulación intelectual. La *estimulación intelectual* es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores para que “piensen por cuenta propia”, siendo innovadores y creativos. Instan a sus seguidores a que cuestionen los supuestos, exploren nuevas ideas y métodos y aborden las antiguas situaciones con nuevas perspectivas. Además, esos líderes les piden a sus seguidores de forma activa que busquen nuevas ideas y soluciones creativas. Las ideas de los seguidores no se critican sólo porque pueden diferir de las del líder. Los líderes tienen un nivel de tolerancia relativamente alto en lo que concierne a los errores que cometen los seguidores y no los critican en público por tales errores. Los líderes transformacionales se enfocan en el “qué” en los problemas, en vez de “a quién” culpar por esos errores. Los seguidores se sienten en libertad de alentar a los líderes para que reevalúen sus propias perspectivas y suposiciones.

Los líderes transformacionales están dispuestos a abandonar las prácticas que ya no son útiles, incluso si en primer lugar ellos las desarrollaron. Nada es demasiado bueno, fijo, político o burocrático que no se pueda cambiar. Debemos recordar nuestra cita anterior de Jeff Immelt, presidente de GE: “La mayoría de las personas en GE aprende del pasado, pero tiene una saludable falta de respeto por la historia de nuestra empresa. Ellas tienen la capacidad de vivir el momento y sin cargas del pasado, que es extremadamente importante”. El punto de vista prevaleciente de los líderes transformacionales es que es mejor cuestionarnos a nosotros mismos, que dejarles a nuestros competidores todo ese cuestionamiento respecto a nosotros. Consideran que la disposición a asumir riesgos es algo razonable y deseable para el desarrollo

y el éxito de la empresa a largo plazo. En breve, promueven la creatividad, la racionalidad y la solución bien pensada de los problemas desde múltiples puntos de vista.

Las siguientes son las características generales y los criterios específicos del desempeño relacionados con la estimulación intelectual que se utilizan para evaluar la efectividad del liderazgo de los gerentes de GE:

- *Conocimiento/expertise/intelecto:*
 - Posee y comparte con facilidad los conocimientos y el expertise funcionales y técnicos. Un interés constante en el aprendizaje.
 - Demuestra amplios conocimientos/perspectivas de negocios, con una conciencia interfuncional/multicultural.
 - Toma buenas decisiones con datos limitados. Aplica al máximo el intelecto.
 - Separa con rapidez la información pertinente de la que no lo es; capta los aspectos esenciales de problemas complejos e inicia la acción
- *Propiedad compartida/sin fronteras*
 - Confía en sí mismo para compartir la información a través de las fronteras tradicionales y es abierto a las nuevas ideas.
 - Alienta/promueve la propiedad compartida para la visión y las metas del equipo.
 - Confía en otros; fomenta la disposición a asumir riesgos y una conducta sin fronteras.
 - Alienta a todos para que se hagan oír. Abierto a las ideas de cualquier parte.
- *Iniciativa/velocidad*
 - Crea un cambio real y positivo. Ve al cambio como una oportunidad.
 - Anticipa los problemas e inicia nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
 - Odia/evita/elimina la “burocracia” y pugna por la brevedad, la sencillez y la claridad.
 - Comprende la velocidad y la utiliza como una ventaja competitiva.

Proporciona una motivación que inspira. La **motivación que inspira** es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Por supuesto, el líder transformacional requiere algo más para fomentar el cambio. Una **visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales, por lo común haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas**. El líder necesita las competencias para traducir los conceptos abstractos e intangibles de una visión amplia a metas comprensibles y concretas con las cuales se puedan asociar los seguidores e identificar las acciones requeridas. ¿Cuál fue la visión que expresó Marilyn Carlson Nelson en la sección Competencia para la diversidad? ¿Cómo está tratando de traducirlas a metas concretas y comprensibles?

En efecto, los líderes transformacionales guían a sus seguidores proporcionándoles un sentido de significado y reto. Esos líderes hacen que sus seguidores se involucren en una visión del futuro que puede ser significativamente diferente del presente y que a la larga se comprometan con ella. Ellos inspiran a otros por lo que dicen y hacen. Estos líderes hacen un llamado al sentido de orgullo, de amor propio y de otros motivadores intrínsecos de sus seguidores. La formulación y la promoción inspiradora de una visión consistente y un conjunto de valores es la base del liderazgo transformacional. Un experto en liderazgo lo resume de esta manera:

*Los líderes transformacionales son modeladores de valores, creadores, intérpretes del propósito institucional, ejemplos, creadores de significados, pioneros y modeladores de la cultura organizacional. Son persistentes y consistentes. Su visión es tan apremiante que saben qué es lo que quieren de cada interacción. Sus visiones no ciegan a los demás, pero sí los facultan.*¹⁸

Las características generales y los criterios específicos del desempeño para evaluar la efectividad del liderazgo de los gerentes de GE, que están relacionados con la motivación inspiradora, son los siguientes:

- *Visión*
 - Ha desarrollado y comunicado una visión/dirección claras, sencillas y enfocadas en el cliente para la organización.
 - Piensa en el futuro, ensancha los horizontes, desafía la imaginación.
 - Inspira a otros y les transmite energía para que se comprometan con la visión. Captura las mentes. Guía mediante el ejemplo.

- Según sea apropiado, actualiza la visión para que refleje un cambio constante y acelerador que cause un impacto en la organización.
- *Enfoque en el cliente/la calidad*
 - Escucha y concede la máxima prioridad a la satisfacción de los clientes, incluidos los clientes internos.
 - Inspira y demuestra una pasión por la excelencia en todos y cada uno de los aspectos del trabajo.
 - Se esfuerza en cumplir con el compromiso de la calidad en la oferta total de productos/servicios.
 - Vive el servicio al cliente y crea una mentalidad de servicio a nivel de toda la organización.

Fomenta la influencia idealizada. La **influencia idealizada** es el grado al cual los líderes se comportan en formas carismáticas que hacen que sus seguidores se identifiquen con ellas. El **carisma** implica motivar y dirigir a los seguidores desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Los líderes transformacionales demuestran las conductas que los seguidores tratan de reflejar. Los seguidores por lo común admiran y respetan a esos líderes y confían en ellos. Se identifican con esos líderes como personas, así como con la visión y los valores que están apoyando. La influencia idealizada positiva permite que los seguidores se sientan en libertad de cuestionar lo que se está apoyando. Las metas de los seguidores a menudo son personalmente significativas y consistentes con los conceptos de su propio yo. Hacen de buen agrado un esfuerzo extra debido a las recompensas intrínsecas que se obtienen de un buen desempeño, no sólo debido al potencial de recibir mayores recompensas monetarias y otras recompensas extrínsecas. Las metas inmediatas a corto plazo se consideran como un medio para lograr el compromiso de los seguidores con una visión más grande.

Para lograr todavía más esa influencia idealizada, los líderes transformacionales a menudo consideran las necesidades y los intereses de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. Pueden estar dispuestos a sacrificar de buen grado una ganancia personal en beneficio de otros. Los líderes transformacionales son personas en quienes se puede confiar y que demuestran altos estándares de conducta ética y moral. Los seguidores llegan a ver que esos líderes operan conforme a un patrón de comunicación abierta. Por consiguiente, pueden ser muy directos y significar un reto para algunos seguidores (por ejemplo, los que tienen un mal desempeño) y altamente empáticos en su apoyo a otros (por ejemplo, a aquellos que tienen a un miembro de su familia seriamente enfermo).

Aun cuando los líderes transformacionales minimizan la utilización del poder en beneficio propio, utilizarán todas las fuentes de poder, experto, legítimo, de recompensa, referente y coercitivo que tengan a su disposición para hacer que los individuos y los equipos avancen hacia una misión y sus metas relacionadas. Como un ejemplo del poder referente, los seguidores a menudo describen a los líderes transformacionales como personas que han causado un impacto importante en su propio desarrollo personal y profesional.

Cuando se evalúa la efectividad del liderazgo de los gerentes de GE, se utilizan las siguientes características generales y criterios específicos del desempeño que se relacionan con la influencia idealizada:

- *Integridad:*
 - Mantiene un compromiso inequívoco con la honestidad y la verdad en todas y cada una de las facetas del comportamiento.
 - Cumple hasta el final con los compromisos; asume la responsabilidad de sus errores.
 - Practica un absoluto apego a las políticas de la empresa que representan el compromiso de GE con el comportamiento ético.
 - Las acciones y las conductas son consistentes con las palabras. Los demás confían absolutamente en él.
- *Responsabilidad de consecuencia/compromiso*
 - Establece compromisos agresivos para lograr los objetivos de negocios y cumple con ellos.
 - Demuestra valor y confianza en sí mismo para defender las creencias, e ideas de sus compañeros de trabajo.

- Es justo y compasivo y, sin embargo, está dispuesto a tomar decisiones difíciles.
- Demuestra una responsabilidad rígida para impedir que se cause un daño al ambiente.
- *Mentalidad global:*
 - Demuestra una conciencia y una sensibilidad globales y se siente cómodo creando equipos diversos/globales.
 - Valora y promueve la plena utilización de la diversidad global y de la fuerza de trabajo.
 - Considera las consecuencias globales de cada decisión. Busca en forma proactiva el conocimiento global.
 - Trata a todos con dignidad, confianza y respeto.

Lineamientos gerenciales

Al enfrentarse a la creciente turbulencia que impera en sus entornos, las organizaciones necesitan más que nunca antes del liderazgo transformacional y en todos los niveles, no sólo en el nivel superior. La necesidad de gerentes que tengan una visión, confianza y determinación, no importa si están liderando a un equipo pequeño o a toda una organización. Estos gerentes son necesarios para motivar a otros con el fin de que adquieran confianza en sí mismos, que se sumen con entusiasmo a los esfuerzos del equipo y de que tengan sentimientos positivos respecto a lo que están haciendo. Los altos directivos deben ser capaces de comprender, apreciar y apoyar como nunca antes a los empleados que están dispuestos a tomar decisiones impopulares, que saben cuándo rechazar las formas tradicionales de hacer algo y que pueden aceptar riesgos razonables. Se debe cultivar el “derecho a fallar”, que debe ser una parte integral de la cultura de cualquier organización. Este liderazgo es vital para las amenazas, las oportunidades y las debilidades de la organización más difíciles, complejas y vagas.

El liderazgo transformacional fomenta la sinergia. La **sinergia ocurre cuando las personas juntas crean nuevas alternativas y soluciones que son mejores que las que pueden crear con sus esfuerzos individuales**. La mayor probabilidad de lograr la sinergia es cuando las personas no ven las cosas de la misma manera; es decir, las diferencias que presentan las oportunidades. Las relaciones no se rompen debido a las diferencias, sino porque las personas no perciben el valor de sus diferencias ni la forma de aprovecharlas. La sinergia la crean las personas que han aprendido a pensar en ganar-ganar y que escuchan con el fin de entender a la otra persona.

La siguiente sección de Competencia personal presenta un reporte sobre Sir Richard Branson, presidente del consejo del Grupo Virgin, con oficinas centrales en Londres.¹⁹ Amplía nuestra discusión de Richard Branson, que se presentó en el capítulo 2, en especial en lo que se relaciona con la sección Aprender de la experiencia, en la cual se hace un énfasis especial en su influencia idealizada como líder transformacional. El grupo Virgin se conforma de 200 empresas en 30 países en industrias tan diversas y relacionadas como viajes y turismo (véase Virgin Games y Virgin Experiences Days), compras (por ejemplo, Virgin Books y Virgin Digital), sociales y del ambiente (véase Virgin Earth y Virgin Fuels) y medios y telecomunicaciones (véase Virgin Media y Virgin Mobile). Virgin tiene más de 40,000 empleados.²⁰ Branson fundó Virgin como una minorista de pedidos por correo en 1970.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Los líderes tienen que contar con personas que los sigan. Necesitan energizar a las personas con el fin de que se reagrupen detrás de una visión y asuman ellos mismos roles de liderazgo al darle vida a esa visión. La comprensión de lo que motiva a los empleados en diferentes culturas y entornos es la clave para administrar una empresa multinacional exitosa.

Cynthia Tragge-Lakra, vicepresidenta senior de recursos humanos, finanzas de consumo, GE

COMPETENCIA PERSONAL

RICHARD BRANSON, PRESIDENTE DE VIRGIN GROUP

Numerosos directivos se enfocan en la creación de valor para los accionistas y dedican su atención sobre todo a los clientes. Como se vio en el capítulo 2, el orden de preferencia es

primero los empleados, después los clientes y por último los accionistas. Su lógica es la siguiente: si sus empleados son felices, desempeñarán un trabajo mejor. Si desempeñan un tra-



El Grupo Virgin, dirigido por Richard Branson, se conforma de diversas industrias, incluidos viajes y turismo, compras, social y del ambiente y medios y telecomunicaciones.

bajo mejor, los clientes se sentirán felices y, por consiguiente, el negocio marchará bien y los accionistas serán recompensados.

En una encuesta reciente a 700 directores corporativos en Gran Bretaña, se les preguntó quiénes eran las personas cuyo liderazgo y valores admiraban más. Branson se encontraba en primer lugar en la encuesta. David Rooke, un consultor en administración en Harthill Consultants, declara: “Branson es el hombre consumado de las personas. No es un operador congraciador con quien las personas se sienten inclinadas a desconfiar, sino un genuino estratega, que piensa “fuera de lo común”, que logra y, dados sus pasatiempos más absurdos, alguien que manifiestamente disfruta de la vida”. En un artículo titulado *Integrity to What Matters Most*, tres expertos en liderazgo hicieron el siguiente comentario, entre otros, acerca de Branson: “La integridad constante en lo que concierne a su sentido único de significado personal siempre ha sido uno de los valores de Branson”.

En un reciente compromiso visionario, Branson caucionó tanto como 3,000 millones de dólares durante los 10 años siguientes (hasta 2017) para abordar el calentamiento global. El dinero es un estimado de sus utilidades personales anticipadas de sus aerolíneas y su compañía de ferrocarriles, de manera que la cantidad no es precisa. Pero para cualquiera que se acercara sería una impresionante inversión en un ambiente más limpio, mediante el desarrollo de fuentes de energía nuevas y más limpias. Branson comenta, “No debemos ser la generación responsable de un daño irreversible al ambiente”. En otra decisión de negocios, Branson le ofreció un premio de 25 millones de dólares de su dinero a cualquiera que encuentre la forma de eliminar mil millones de toneladas de bióxido de carbono de la atmósfera. Éstas sólo son un par de iniciativas ambientales a las que Branson les está proporcionando liderazgo. Vamos a examinar algunas ideas sobre el liderazgo y la administración de este líder transformacional:

En última instancia, el empresario sólo tendrá éxito si está rodeado de personas competentes y escucha sus consejos. Mis colegas me conocen como el Doctor Sí, debido a que siempre me resulta difícil decirles “No” a las nuevas ideas y propuestas. Confío en ellos para que me guíen, pero finalmente también estoy preparado para confiar en mi intuición, siempre y cuando crea que está bien informada. Es imposible poner en marcha un negocio sin asumir riesgos. Virgin no sería la empresa que es hoy si no hubiéramos corrido riesgos.

Creo que una de las razones de nuestro éxito son los valores fundamentales a los que aspira Virgin. Eso incluye aquellos a los que el público en general piensa que deberíamos aspirar, como proporcionar un servicio de calidad. Sin embargo, también les prometemos un valor por su dinero y tratamos de hacer las cosas en una forma innovadora, en áreas en donde roban a los consumidores, o no obtienen lo máximo por su dinero. ¡Creo que deberíamos hacer lo que hacemos con un sentido de diversión y además, sin tomarnos demasiado en serio! Si Virgin simboliza cualquier cosa, debería ser por no tener miedo de intentar nuevas ideas en nuevas áreas.

Cuando experimento cualquier clase de reveses, siempre me recupero y lo vuelvo a intentar. Me preparo para tener otra oportunidad con el conocimiento adquirido de mi fracaso anterior. Mi madre siempre me enseñó a nunca mirar hacia atrás con arrepentimiento, sino a seguir adelante con lo siguiente. Siempre me sorprende la cantidad de tiempo que desperdician las personas en los fracasos, en vez de dedicar su energía a otro proyecto. Me divierto estando al frente de los negocios de Virgin, de manera que un revés nunca es una mala experiencia, sólo es una curva de aprendizaje.

La lealtad significa mucho para mí. El hecho de trabajar con personas a quienes conozco y en quienes confío me hace sentir seguro. Creo que ésa es la razón por la cual prefiero promover dentro de la empresa. Las personas que se unen a Virgin saben que hay muchas oportunidades de progresar en sus carreras.

MODELO GLOBE

Objetivo de aprendizaje

- 4.** Explicar las características fundamentales del modelo de Liderazgo global y Efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE).

El modelo de **liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE)** examina las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional. Aproximadamente 170 científicos sociales y eruditos de la administración de 62 culturas/países que representan a todas las principales regiones de todo el mundo están dedicados a un estudio a largo plazo del liderazgo transcultural.²¹ Las 62 “culturas de la sociedad” están agrupadas en 10 grupos sociales. Cuatro de esos grupos y algunos de los países agrupados en cada uno son como sigue: anglo (Australia, Canadá, Estados Unidos), árabe (Egipto, Marruecos, Kuwait): germánico (Austria, Alemania, Suiza) y el sur de Asia (la India, Indonesia, Malasia).



© Ryan McVay/Photodisc/Getty Image

El modelo GLOBE aborda las cualidades del liderazgo dentro de grupos de culturas y hace recomendaciones sobre la forma en la cual los gerentes deben hacer negocios en grupos culturales diferentes de los suyos.

El modelo GLOBE se basa en datos de más de 17,000 gerentes en casi 1,000 organizaciones en 62 sociedades. Aborda las cualidades del liderazgo dentro de esos grupos generales y hace recomendaciones sobre la forma en la cual los gerentes deben hacer negocios en grupos culturales diferentes de los suyos. Debido a los masivos esfuerzos de investigación dentro del modelo GLOBE, sólo es posible proporcionar aquí los puntos sobresalientes de este proyecto. Para una amplia exposición de las muchas facetas, descubrimientos y recomendaciones respecto al modelo GLOBE, el lector interesado debe ver las referencias citadas.²²

Empezaremos con algunas definiciones en este modelo:

- **Liderazgo organizacional.** *La capacidad de una persona para influir en otros, motivarlos y capacitarlos con el fin de que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros.*
- **Cultura de la sociedad.** *Los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados compartidos de acontecimientos significativos que resultan de las experiencias comunes de los miembros de las colectividades y que se transmiten a través de las generaciones.*

Componentes clave

Conforme a este modelo, las personas tienen creencias, convicciones y supuestos implícitos acerca de los atributos y conductas que distinguen a los líderes de los demás: a los líderes

efectivos de los no efectivos y a los líderes morales de los maléficos. Los modelos implícitos del liderazgo influyen en la importancia que les dan las personas a las conductas y atributos del líder seleccionado.

Dimensiones de la cultura. En el estudio de la cultura en el capítulo 2 utilizamos un marco de referencia de la cultura basado en cinco orientaciones del valor: individualismo/colectivismo, distancia al poder, evasión de la incertidumbre, orientación al rol de género y orientación a largo plazo. Además, recuerde nuestra discusión de modelo de motivación de las necesidades aprendidas de McClelland en el capítulo 5. También se basa en la cultura, incluida la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logros. El modelo GLOBE de las dimensiones culturales se ha adaptado y ampliado basándose en esos dos modelos. Como se presenta en la tabla 10.1, incluye nueve dimensiones culturales. En esta tabla se presenta el significado de cada dimensión.

Un aspecto significativo de las nueve dimensiones culturales de GLOBE es que cada una se define en dos formas: *prácticas* (o “como es”) y *valores* (o “debería ser”). Las *prácticas* reflejan las realidades cotidianas de quienes responden. Los *valores* reflejan sus aspiraciones e ideales. Les preguntaron a los 17,370 gerentes tanto acerca de las prácticas como de los valores. Sus respuestas condujeron a algunos descubrimientos intrigantes. La calificación de valores

Tabla 10.1**Dimensiones culturales del modelo GLOBE**

DIMENSIÓN CULTURAL	DEFINICIÓN
1. Asertividad	El grado al cual los individuos son osados, enérgicos, dominantes, dispuestos a las confrontaciones o exigentes en sus relaciones con otros.
2. Colectivismo de grupo	El grado al cual los individuos expresan y demuestran orgullo, lealtad y cohesión hacia sus organizaciones o familias.
3. Colectivismo en la sociedad	El grado al cual las prácticas institucionales organizacionales y de la sociedad (como el gobierno) alientan y recompensan la distribución colectiva (conjunta) de los recursos (como sucede bajo el socialismo) y la acción colectiva.
4. Orientación al futuro	El grado al cual una sociedad alienta y recompensa las conductas como planeación, inversión en el futuro y demora de las recompensas.
5. Equidad de género	El grado al cual una sociedad minimiza el trato diferencial entre hombres y mujeres, por ejemplo por medio de iguales oportunidades, basándose en la capacidad y el desempeño.
6. Orientación humana	El grado al cual una sociedad u organización alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, atentos y amables con otros.
7. Orientación al desempeño	El grado al cual una sociedad alienta y recompensa a los miembros del grupo por el mejoramiento en su desempeño, la excelencia, los estándares altos y la innovación.
8. Distancia al poder	El grado al cual los miembros de una sociedad aceptan y aprueban la distribución igual (poca distancia al poder) o desigual (mayor distancia al poder) de la autoridad, el control y los privilegios de la condición social (como una estructura de clases).
9. Evasión de la incertidumbre	El grado al cual una sociedad, organización o grupo se basa en normas sociales, reglas formales y procedimientos formales para mitigar lo impredecible de los acontecimientos futuros.

(“debería ser”) fue notablemente diferente de la calificación de prácticas (“como es”). La calificación de valores a menudo era más alta que la calificación de prácticas. Por ejemplo, los gerentes en todo el mundo valoraron la equidad de género más de lo que decían que la estaban experimentando en la práctica.

Surgió otro descubrimiento sorprendente. Una calificación de valor más alta a menudo estaba asociada con una calificación baja en práctica sobre una dimensión cultural. Esto es contrario a la sabiduría convencional de que las personas se comportan en cierta forma debido a que tienen ciertos valores en alta estima. Sin embargo, si los empleados experimentan “en la práctica” un grado bajo de algo que se percibe como bueno, su ausencia los puede llevar a valorarlo (“debería ser”) todavía más. Pero si los empleados en la práctica tienen un grado alto de algo que se percibe como bueno, el valor que le asignan no necesariamente tiene que ser alto.²³

Cuando se trató de examinar las dimensiones de la cultura de la sociedad en relación con las dimensiones del liderazgo, los investigadores de GLOBE concluyeron cuidadosamente:

Cuando los individuos piensan en las conductas de un líder efectivo, influye más en ellos el valor (“debería ser”) que le asignan al futuro deseado que su percepción de las realidades (“como es”). Por consiguiente, nuestros resultados sugieren que se considera a los líderes como instrumentos para el cambio en la sociedad. Los ven como si encarnaran al estado ideal de las cosas.

En general, los valores de la dimensión cultural, no las prácticas, están relacionados con las dimensiones del liderazgo. Tanto los valores como las dimensiones del liderazgo representan los estados finales deseados; los valores reflejan la cultura; los otros atributos del liderazgo.²⁴

Efectos de la cultura en el liderazgo. El modelo GLOBE, más que los otros que hemos revisado, hace hincapié en el papel fundamental de la cultura de la sociedad por medio de sus valores y creencias para comprender qué estilos y prácticas de liderazgo consideran los subordinados que son efectivos y deseables. Los siguientes son algunos de los hallazgos de GLOBE sobre las relaciones entre cultura y liderazgo.

- Los valores y prácticas culturales de la sociedad afectan a lo que hacen los líderes.
- Los valores y prácticas culturales de la sociedad afectan a la cultura y las prácticas organizacionales.
- La cultura y las prácticas organizacionales también afectan a lo que hacen los líderes.
- La aceptación de un líder entre sus seguidores es influida por la interacción de los factores culturales y organizacionales en relación con los atributos y conductas del líder.
- La efectividad de un líder es influida por la interacción de los atributos y conductas del líder en relación con los factores organizacionales y culturales.

Dimensiones del liderazgo GLOBE. El modelo GLOBE tiene seis dimensiones de liderazgo. Para obtener un sentido personal de su estilo de liderazgo, llene el cuestionario GLOBE que aparece en la sección de Ejercicio y caso al final de este capítulo (página 314).

Las siguientes son las seis dimensiones del liderazgo global y sus definiciones básicas:

- *Carismático/basado en el valor*; visionario, inspirador, decisivo, tiene integridad.
- *Orientado al equipo*; colaborador, diplomático, considerado.
- *Autoprotector*; egocéntrico, consciente de la condición social, guarda las apariencias.
- *Participativo*; democrático, delegador, valora las necesidades del grupo.
- *Orientado a lo humano*; modesto, ayuda y muestra empatía hacia los demás.
- *Autónomo*; individualista, independiente, único.

El liderazgo transcultural. No hay duda de que una de las facetas más importantes del trabajo de un líder global es influir de forma efectiva en las personas de otras partes del mundo. El liderazgo efectivo requiere la capacidad de escuchar, de formular el mensaje en una forma que sea comprensible para quien lo recibe y de aceptar y utilizar la retroalimentación. El liderazgo global efectivo implica encontrar soluciones en una forma que permita que los miembros de diversas culturas implementen las decisiones. Aun cuando esto pudiera parecer sencillo, puede ser bastante complicado.

Los participantes del estudio GLOBE en Estados Unidos reportaron valores muy altos orientados al desempeño. Para un gerente estadounidense típico, el liderazgo efectivo significa indicaciones directas y explícitas. Los hechos y las cifras son importantes. Los líderes efectivos

enfocan su atención y su pensamiento en medios racionales de resolver los problemas. Para esos líderes, el liderazgo significa producir los resultados. Las personas de culturas con valores bajos orientados al desempeño, como Rusia o Grecia, no se sienten cómodas con los líderes decididamente orientados a los resultados. En esas culturas a menudo es difícil obtener hechos y cifras y no se toman en serio cuando están disponibles. Por consiguiente, para un empleado griego, los líderes efectivos no se basan necesariamente en hechos y cifras. Su enfoque a las discusiones y exploraciones de los problemas tienden a ser sin que haya un compromiso claro con resultados explícitos.

Los empleados de países con valores asertivos bajos, como Suecia y Holanda, dicen que prefieren que los líderes utilicen una comunicación en dos sentidos. Quieren participar en las decisiones que causarán un impacto en ellos. Los empleados quieren líderes que no sólo produzcan resultados, sino que mejoren las relaciones interpersonales entre ellos.

En las culturas con altos valores de diferenciación de género, como Corea del Sur y Japón, los empleados esperan que los líderes efectivos utilicen un lenguaje diferente para hombres y mujeres. En el caso de las mujeres, el estilo de liderazgo es más paternalista y en un solo sentido y la mayoría de las veces lo inicia el líder. En Dinamarca, Suecia y otros países con equidad de valores de género, las mujeres se ofenden si los líderes son condescendientes o en cualquier forma las tratan en una forma diferente que a los hombres.

También se encontró que el liderazgo efectivo difiere según los valores de la distancia al poder en una cultura. En países como Rusia o Tailandia, con valores altos en distancia al poder, el liderazgo efectivo casi siempre es en un solo sentido, del nivel superior al inferior (Teoría X o transaccional). Se espera que el líder efectivo sepa más que sus empleados y muy rara vez se pide a los empleados información o retroalimentación y, de hecho, se puede ver como algo descortés y desleal.

Los valores de evasión de la incertidumbre en una cultura también influyen en las conductas del líder. En países con altos niveles de evasión de la incertidumbre, como Suiza y Austria, es necesario que los mensajes del líder sean claros y explícitos y que se basen en hechos. El líder debe ser muy claro acerca de lo que se debe hacer y de las reglas que se deben seguir para lograr que las cosas sucedan. Las juntas se planean con anticipación y con una agenda clara, altamente estructurada y formal. No es probable que los líderes utilicen un estilo de liderazgo participativo. En los países con valores bajos de evasión de la incertidumbre, como Rusia o Grecia, las personas no están acostumbradas a procedimientos demasiado estructurados. Por consiguiente, se espera que los líderes efectivos anuncien las agendas con anticipación y las juntas pueden durar horas sin que se tome una decisión clara.

En las culturas con poderosos valores de colectivismo, se espera que el líder haga hincapié en la armonía y la cohesión del grupo. La influencia de un líder efectivo es moderada e indirecta y se debe evitar el conflicto. Por lo común, en esas sociedades se encuentran tanto los líderes carismáticos/basados en el valor como los líderes orientados al equipo. Por consiguiente, el líder efectivo tiende a utilizar un lenguaje indirecto para influir en los empleados y desea que éstos participen en las discusiones acerca de los problemas a los que se enfrentan.

Por último, en los países como Filipinas y Malasia, con altos valores orientados a lo humano, se considera al líder efectivo como alguien que se interesa y es paternalista. La influencia del líder está enfocada en apoyar, más que en guiar a otros basándose en los hechos. El proceso es más importante que el resultado, debido a que ayuda a crear la cohesión del grupo. Por otra parte, en países como Francia o España, con valores más bajos orientados a lo humano, las personas no esperan que sus líderes los apoyen o se interesen mucho en ellos; la generosidad no es importante. Los empleados desean que su líder les dé instrucciones claras y sencillas.

Lineamientos gerenciales

Nuestra presentación es sólo una instantánea informal del modelo GLOBE de los muchos descubrimientos respecto a las conductas de liderazgo entre las culturas. Una implicación del modelo GLOBE es que el liderazgo está en los ojos del espectador. Es decir, *líder* es un término aplicado por los observadores (piense en ellos como seguidores, al menos potenciales) a alguien cuyas conductas y características son iguales a las preferencias implícitas de liderazgo de los observadores.²⁵

Los investigadores de GLOBE trataron de demostrar que el hecho de tener un modelo de liderazgo implícito es válido tanto para los grupos como para los individuos. El principal

argumento de los investigadores es que cada cultura de la sociedad está asociada a un conjunto específico de creencias de los seguidores acerca del liderazgo. Dicho de otra manera, los investigadores querían demostrar que la cultura de la sociedad y organizacional influye en el tipo de liderazgo que las personas dentro de esa cultura encontraron que era sobresaliente; y eso fue lo que encontraron.

Pero éste no es el único descubrimiento acerca de liderazgo que esperaba demostrar el equipo de investigación. Esperaba que cualquier modelo de liderazgo implícito de cualquier individuo incluyera creencias acerca del liderazgo efectivo y no efectivo, así como creencias acerca del liderazgo efectivo y aceptable. De manera que otra pregunta era “¿Los miembros de un grupo cultural comparten los atributos tanto positivos como negativos del liderazgo?” Confirmaron que así es. El equipo GLOBE identificó qué atributos del liderazgo son positivos, negativos y diferentes entre los grupos transculturales. Los siguientes son algunos de los descubrimientos con lineamientos gerenciales para cuatro de los diez grupos de sociedades:

- *Grupo anglo* (Australia, Canadá, Inglaterra, Irlanda, Nueva Zelanda, Sudáfrica [muestra de raza blanca] y Estados Unidos): el líder sobresaliente demuestra influencia carismática e inspiración, al mismo tiempo que fomenta la participación. Se considera que los líderes sobresalientes son diplomáticos, delegan la autoridad y permiten que todos puedan expresar sus opiniones.
- *Grupo árabe* (Egipto, Marruecos, Turquía, Kuwait y Qatar): los líderes sobresalientes necesitan equilibrar un paradójico conjunto de expectativas. Por una parte, se espera que sean carismáticos y poderosos, pero por otra, se espera que se distingan de los demás y que tengan estilos modestos. También se espera que los líderes tengan mucho poder y control y que dirijan la mayoría de las decisiones y acciones.
- *Grupo germano*: (Austria, Alemania, Holanda y Suiza): El líder sobresaliente es carismático, muy orientado al equipo y participativo.
- *Grupo del sur de Asia*: (India, Indonesia, Irán, Malasia, Filipinas y Tailandia): el líder sobresaliente es humano, participativo y carismático. Se espera que los líderes sean benévolos, al mismo tiempo que mantienen una poderosa posición de autoridad.

La siguiente sección Competencia transcultural presenta reflexiones y temas emergentes relacionados con el liderazgo y la cultura en México con base en el modelo GLOBE. Este marco parte de una presentación extensa sobre el liderazgo y la cultura.

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

LIDERAZGO Y CULTURA EN MÉXICO: TEMAS EMERGENTES

Un corolario del alto nivel de asertividad (firme y dominante) y de la gran distancia al poder de la cultura mexicana tradicional es que las personas con poco poder formal tienen muy poca influencia y participación para determinar las políticas y prácticas organizacionales. Esto se demostró en los datos de GLOBE, en donde la importancia de los enfoques al liderazgo de participación en México se calificó en el quincuagésimo noveno lugar de los 62 países de GLOBE. Históricamente, el liderazgo participativo por lo general ha tenido muy poco impacto en las actitudes y el desempeño en México.

Sin embargo, el punto de vista tradicional de la participación tal vez está cambiando. En varios centros industriales, incluidas las áreas urbanas de la frontera con Estados Unidos, hay un creciente interés en los enfoques a la administración de participación. Esto corresponde con el creciente número de *joint ventures* y de operaciones de *maquiladoras* en México, en

donde se están intentando los estilos populares de la administración internacional con cierto éxito aparente. El enfoque participativo en México difiere de los enfoques que son populares en Estados Unidos y Europa, pero parece ser similar a los que se encuentran en ciertos países asiáticos (que a menudo tienen un alto nivel de distancia al poder). Con el desarrollo del enfoque participativo, los líderes en México toman decisiones y desarrollan estrategias que después se discuten con los seguidores, quienes al final las ponen en práctica. Hay un dar y tomar activo entre los líderes y los seguidores en lo concerniente a la forma en la cual se implementan las decisiones y las estrategias. Estas discusiones pueden saltar de un tema a otro, pero en apariencia el líder hábil puede controlar las múltiples discusiones en cualquier momento. El punto clave de esas discusiones es que todos los individuos que están involucrados tienen la oportunidad de proporcionar una

retroalimentación relacionada con las estrategias y las decisiones tomadas por los líderes.

Los líderes en México que obtienen una retroalimentación de los seguidores con este enfoque, representan un cambio significativo de las prácticas de liderazgo autocrata que por tradición se han seguido en México. Los datos de la cultura GLOBE, que muestran que los mexicanos creen que debe haber mucho menos énfasis en la distancia al poder en su sociedad, sugieren la creciente popularidad de un enfoque participativo. Es probable que la imagen cambiante de la sociedad y las organizaciones mexicanas incluya un mayor liderazgo participativo de algún tipo en el futuro.

La creciente importancia de los esfuerzos colectivos y de equipo en las organizaciones mexicanas está indicada por la alta calificación de *liderazgo orientado al equipo* en los datos de GLOBE. El liderazgo orientado al equipo se califica como los factores de liderazgo de nivel más alto que contribuyen a un liderazgo sobresaliente en México. Este liderazgo incluye ser diplomático, dispuesto a colaborar, integrador y competente en el aspecto administrativo. Los enfoques tanto directivo

como participativo pueden ser importantes para producir la efectividad del equipo. El liderazgo directivo a menudo es útil al principio del desarrollo de un equipo, mientras que el liderazgo participativo se vuelve efectivo más adelante, a medida que el equipo se empieza a desempeñar. Una orientación al equipo muestra el reconocimiento de la importancia del esfuerzo colectivo para competir en la economía cambiante de México y puede ser una extensión organizacional del factor de colectivismo-grupo en México.

Los participantes de México en la encuesta de GLOBE expresaron un intenso deseo de una mayor *orientación al desempeño* y de una *orientación al futuro* en sus instituciones y organizaciones. Esto quizá refleja los muchos cambios que están ocurriendo en la sociedad mexicana, a medida que México se convierte en un miembro cada vez más importante de la comunidad de negocios internacional. Los mexicanos reconocen cada vez más la importancia de la planeación y el desempeño con el fin de competir con éxito en los mercados internacionales.

RESUMEN

1. Explicar y aplicar las características del modelo de liderazgo transaccional.

El modelo del liderazgo transaccional requiere que los gerentes influyan en los seguidores, sobre todo por medio de intercambios contingentes basados en las recompensas. Los gerentes tratan de identificar metas claras para sus seguidores, los caminos específicos para alcanzarlas y las recompensas que recibirán por lograrlas. Se supervisa el desempeño del seguidor y se aplican medidas correctivas cuando se desvía de la trayectoria esperada. El énfasis es en el intercambio de unidades de trabajo por unidades de recompensas (sueldo, bonos, tamaño de la oficina, etcétera).

2. Explicar y aplicar los atributos de modelo de liderazgo auténtico.

El liderazgo auténtico implica influir en los seguidores sobre todo por medio del desarrollo de su compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos. Este líder recurre al poder referente y de recompensa, a diferencia del líder transaccional que depende del poder legítimo, del de recompensa y del experto. El liderazgo carismático subraya cualidades personales extraordinarias y una visión y valores compartidos, fomenta una identidad compartida, exhibe las conductas deseadas y proyecta fuerza.

3. Explicar y aplicar los aspectos esenciales del modelo de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional implica influir en los seguidores por medio de un conjunto complejo e interrelacionado de conductas y capacidades. Los gerentes que son líderes transformacionales anticipan el futuro, inspiran a los grupos de interés relevantes (en especial a los seguidores) para que adopten una nueva visión o un conjunto de ideas, desarrollan a los seguidores para que sean líderes o mejores líderes y guían a la organización o al grupo para formar una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y obtienen recompensas. Este modelo amplía e incorpora

las características del liderazgo auténtico. Los componentes del liderazgo transformacional que se relacionan primordialmente con los seguidores incluyen mostrar una consideración individual, crear un estímulo intelectual, proporcionar una motivación inspiracional y fomentar la influencia idealizada. Los gerentes transformacionales son tanto desafiantes como empáticos y personas muy íntegras.

El modelo GLOBE estudia las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional. En este capítulo se proporcionó un panorama general de los conceptos y hallazgos con respecto a las interrupciones entre las nueve dimensiones culturales y las seis dimensiones del liderazgo global en el modelo GLOBE. Este modelo provee muchos puntos de vista acerca de cómo solucionar y adaptarse a cuestiones transculturales cuando se lideran organizaciones.

4. Explicar las características fundamentales del modelo de liderazgo global y efectividad del compartimiento organizacional (GLOBE).

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Asertividad
Carisma
Colectivismo de grupo
Colectivismo de la sociedad
Consideración individualizada
Cultura de la sociedad
Distancia al poder
Equidad de género
Estimulación intelectual
Evitación de la incertidumbre
Influencia idealizada
Liderazgo auténtico

Liderazgo organizacional
Liderazgo transaccional
Liderazgo transformacional
Modelo (GLOBE). Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Modelo de Liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional)
Motivación inspiracional
Orientación al desempeño
Orientación al futuro
Orientación humana
Sinergia
Visión

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

- Visite la página de GE en www.ge.com. Haga clic en “Our Company” y después en “Leadership”. Lea los perfiles de cinco directivos corporativos de GE. Con base en la sección Aprender de la experiencia, ¿qué puntos de vista sobre la forma de convertirse en líder en GE parecen ilustrar esos perfiles?
- La excesiva confianza de Robert Nardelli en el liderazgo transaccional fue un factor clave en su destitución como presidente de Home Depot. ¿Por qué considera que este modelo de liderazgo es una base inadecuada para la competencia para el cambio? Para abordar esta pregunta, favor de revisar nuestra exposición del conocimiento, las capacidades y habilidades que incluye la competencia para el cambio que se presentó en el capítulo 1.
- ¿En qué tres formas utilizaba el liderazgo transaccional un gerente con quien usted ha trabajado?
- Basándose en el gerente identificado en la pregunta 3, ¿en qué formas esa persona exhibió o dejó de exhibir cada uno de los componentes del liderazgo auténtico?
- Revise la sección de Competencia para la diversidad para determinar cuál de las varias perspectivas de Marilyn Carlson Nelson sugiere que ella es una auténtica líder. Identifique los comentarios específicos de Carlson Nelson que reflejen componentes específicos del liderazgo auténtico.
- Suponga que acaba de aceptar un trabajo en una instalación de manufactura grande. ¿Qué puntos de vista proporcionados en este capítulo lo pueden ayudar a ser un “seguidor” efectivo en esta situación?
- Piense en una persona que conozca y que se acerque más a exhibir el liderazgo transformacional. Describa tres conductas de ella que sean congruentes con el hecho de ser un líder transformacional.
- Repase la sección Competencia personal sobre Richard Branson. Identifique comentarios específicos de él que reflejen componentes específicos del liderazgo transformacional.
- Revise las nueve dimensiones culturales en el modelo GLOBE (vea la tabla 10.1). ¿Cómo describiría la cultura de su sociedad según usted la entiende, respecto a cada una de estas dimensiones? ¿En qué formas considera que sus experiencias con los líderes reflejan este perfil cultural?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Instrumento GLOBE de las conductas del líder²⁷

Introducción:

El instrumento GLOBE de las conductas de líder que se presentan aquí representa una versión adaptada y abreviada de los instrumentos de liderazgo utilizados en el proyecto GLOBE. Este instrumento adaptado es sólo para propósitos de instrucción. Está diseñado para darle a usted una comprensión más personal de cada una de las seis dimensiones del liderazgo global y un perfil de lo que usted considera que representa un líder sobresaliente.

Instrucciones:

Quizás usted está consciente de que hay personas que son excepcionalmente hábiles para motivar, influir o capacitarlo a usted, a otros o a los grupos con el fin de que contribuyan al éxito de una organización o de una tarea. Podríamos calificar a esas personas de “líderes sobresalientes”. Este instrumento presenta las conductas y las características que se pueden utilizar para describir a esos líderes. Cada comportamiento o característica va acompañado de una breve definición para aclarar su significado. Utilizando la descripción de los líderes sobresalientes como una guía, califique las conductas y características en este instrumento. En la línea al lado de cada comportamiento o característica, escriba el número de la escala a continuación que mejor describa lo importante que ese comportamiento o característica es para que usted considere a un líder como sobresaliente.

Escala:

- 1 = Este comportamiento o característica *inhibe considerablemente* a una persona para que sea un líder sobresaliente.
- 2 = Este comportamiento o característica *inhibe hasta cierto punto* a una persona para que sea un líder sobresaliente.
- 3 = Este comportamiento o característica *inhibe ligeramente* a una persona para que sea un líder sobresaliente.
- 4 = Este comportamiento o característica *no tiene ningún impacto* sobre el hecho de si una persona es un líder sobresaliente.
- 5 = Este comportamiento o característica *contribuye ligeramente* a que una persona sea un líder sobresaliente.
- 6 = Este comportamiento o característica *contribuye hasta cierto punto* a que una persona sea un líder sobresaliente.
- 7 = Este comportamiento o característica *contribuye considerablemente* a que una persona sea un líder sobresaliente.

Comportamiento o característica	Definición
___ 1. Diplomático	Hábil en las relaciones interpersonales, tiene tacto
___ 2. Evasivo	Se abstiene de hacer comentarios negativos a fin de mantener buenas relaciones y salvar las apariencias
___ 3. Escuchador	Busca una retroalimentación de sus subordinados en una forma auténtica
___ 4. Competidor dentro del grupo	Trata de exceder el desempeño de otros en su grupo

___ 5. Autónomo	Actúa en forma independiente, no confía en otros
___ 6. Independiente	No confía en otros; autónomo
___ 7. Orientado al mejoramiento	Busca una mejora continua del desempeño
___ 8. Inspirador	Inspira las emociones, creencias, valores y conductas de otros, inspira a los demás a sentirse motivados para trabajar arduamente
___ 9. Anticipador	Anticipa, trata de predecir los acontecimientos, considera lo que sucederá en el futuro
___ 10. Digno de fianza	Es digno de confianza, se puede confiar en que cumplirá su palabra
___ 11. Mundano	Interesado en los acontecimientos temporales; tiene una perspectiva del mundo
___ 12. Justo	Actúa conforme a lo que es correcto o justo
___ 13. Resuelve problemas de ganar-ganar	Capaz de identificar soluciones que satisfagan a individuos con intereses diversos y en conflicto
___ 14. Busca su propio interés	Busca sus propios intereses
___ 15. Integrador	Integra a las personas o las cosas en un todo cohesivo que funcione
___ 16. Calmado	No se angustia con facilidad
___ 17. Leal	Permanece al lado de sus amigos y los apoya incluso cuando tienen problemas o dificultades considerables
___ 18. Único	Una persona fuera de lo común; tiene características de conductas que son diferentes de los de la mayoría
___ 19. Colaborador	Trabaja en equipo con los demás.
___ 20. Alentador	Da valor, confianza o esperanza por medio de palabras tranquilizantes y consejos
___ 21. Democrático	Toma decisiones en forma conjunta
___ 22. Reservado	Tiende a ocultarles la información a los demás
___ 23. Retraído	Evita a las personas o los grupos; prefiere su propia empresa
___ 24. Generoso	Dispuesto a ceder tiempo, dinero, recursos y a ayudar a otros
___ 25. Formal	Actúa de conformidad con las reglas, convencionalismos y ceremonias
___ 26. Modesto	No se jacta; se presenta en una forma humilde
___ 27. Consultativo	Consulta con los demás antes de hacer planes o de emprender una acción
___ 28. Solitario	Trabaja y actúa separado de los demás.

- ___ 29. Compasivo Tiene empatía hacia otros; se inclina a ser útil o a mostrar clemencia
- ___ 30. Intelectualmente estimulante Alienta a los demás a que piensen y utilicen su mente; desafía las creencias, los estereotipos y las actitudes de otros
- ___ 31. Orientación equilibrada Asigna un valor apropiado a las necesidades tanto individuales como del grupo
- ___ 32. Igualitario Cree que las personas deben tener derechos y privilegios iguales
- ___ 33. Gerente general Un gerente ágil, que no insiste en tomar todas las decisiones
- ___ 34. Delegador Dispuesto y capaz de renunciar al control de proyectos o tareas.
- ___ 35. Modesto y retraído Se presenta en una forma modesta
- ___ 36. Paciente Tiene paciencia y lo demuestra
- ___ 37. Individualista Se comporta en una forma diferente a la de sus semejantes

Calificación

Suma las calificaciones de cada uno de los aspectos que se muestran dentro de cada dimensión del liderazgo global y divide el total entre el número de aspectos para obtener una calificación promedio en esa dimensión. Esas calificaciones promedio reflejan su modelo de lo que significa ser un líder sobresaliente.

- Carismático/basado en el valor

___7 ___8; ___9; ___10; ___12; ___20; ___30; = Total ___ ÷ 7 = Calificación promedio en carismático/basado en el valor

- Orientado al equipo

___1; ___11; ___13; ___15; ___17; ___19; ___27; = Total ___ ÷ 7 = Calificación promedio en orientado al equipo

- Autoprotector

___2; ___4; ___14; ___22; ___23; ___25; ___28; = Total ___ ÷ 7 = Calificación promedio en autoprotector

- Participativo

___3; ___21; ___31; ___32; ___33; ___34 = Total ___ ÷ 6 = Calificación promedio en participativo

- Orientado a lo humano

___16; ___24; ___26; ___29; ___35; ___36; = Total ___ ÷ 6 = Calificación promedio en orientado a lo humano

- Autónomo

___5; ___6; ___18; ___37 = Total ___ ÷ 4 = Calificación promedio en autónomo

Interpretación

Las seis calificaciones promedio representan su modelo de lo que significa ser un líder sobresaliente. Una calificación promedio que varía de 1 a 3.5 sugiere que usted cree que la dimensión del liderazgo global inhibe a la persona, en diversos grados, para que sea un líder sobresaliente. Una calificación promedio que varía de 3.6 a 4.9 sugiere que usted cree que la dimensión del liderazgo tiene muy poco o ningún impacto sobre si una persona es o no un líder sobresaliente. Una calificación que varía de 5 a 7 sugiere que usted cree que la dimensión del liderazgo contribuye desde ligera hasta considerablemente a que una persona sea un líder sobresaliente. En la investigación de GLOBE, la dimensión del liderazgo carismático/basado en el valor surgió como el factor contribuyente más apoyado, a nivel mundial, para un liderazgo aceptable y efectivo. ¿Su calificación sobre esta dimensión del liderazgo es consistente con este descubrimiento? La dimensión del liderazgo orientado al equipo también obtuvo un apoyo a nivel mundial como un poderoso factor de contribución al liderazgo sobresaliente.²⁸ ¿Su calificación sobre esta dimensión del liderazgo es consistente con este descubrimiento?

Caso: Competencia para el cambio

Meg Whitman, Presidenta de eBay²⁹

Fundada en 1995 y ubicada en San José, California, eBay es líder en los mercados en línea para la venta de bienes y servicios por medio de una comunidad de diversos individuos y negocios. eBay tiene más de 220 millones de usuarios registrados y es el sitio más popular para comprar en Internet.

La misión de eBay es ofrecer una plataforma global para el comercio, en la cual casi todas las personas pueden intercambiar casi cualquier cosa. Tiene una variedad de sitios internacionales, sitios especializados, 50,000 categorías de mercancía y servicios que tratan de proporcionar a los usuarios las herramientas necesarias para un intercambio eficiente en línea, en formatos tipo subasta y también de precio fijo. Las innovaciones recientes en los formatos para el intercambio como *Want It Now (lo quiero ahora)* y *Best Offer (mejor oferta)* ofrecen nuevas vías para que los compradores encuentren y compren lo que quieren en el mejor sitio

en la red. El comercio en Europa, Asia y a través de las fronteras son los terrenos de mayor crecimiento para eBay. La firma ofrece sitios localizados en 24 países. En un día cualquiera, millones de artículos aparecen en las listas de eBay en miles de categorías. La gente de todo el mundo compra y vende en este sitio. Desde que se convirtió en presidenta de la empresa en 1998, Meg Whitman ha guiado la adquisición de empresas que son compatibles con el negocio básico de eBay. Esas adquisiciones incluyen las siguientes:

- *PayPal*. PayPal permite que cualquier persona o empresa con una dirección de correo electrónico envíe y reciba rápidamente y en forma segura pagos en línea. El servicio de PayPal se basa en la infraestructura financiera existente de cuentas bancarias y de crédito y utiliza sistemas paten-

tados de prevención de fraudes, con el fin de crear una solución de pagos segura.

- *Skype*. Skype es una oferta de comunicaciones de rápido crecimiento en Internet, que permite que las personas en todas partes tengan acceso a una comunicación ilimitada gratuita de voz y video entre los usuarios del software Skype. Skype está disponible en 27 idiomas y se utiliza casi en todos los países del mundo. Skype genera ingresos mediante ofertas de primera como hacer y recibir llamadas a y desde líneas terrestres y teléfonos móviles. eBay adquirió Skype en 2005.
- *Shopping.com*. Shopping.com fue pionero de compras por comparación y es uno de los destinos de compras de más rápido crecimiento en Internet. eBay lo adquirió en 2005.
- *Rent.com*. Rent.com es el servicio en línea de listado de departamentos más visitado en Estados Unidos. eBay lo adquirió en 2005.
- *Online Classifieds*. Diseñado para ayudar a las personas a reunirse, compartir ideas y comerciar a un nivel local, los sitios web de anuncios clasificados de eBay están disponibles en cientos de ciudades y regiones en todo el mundo.
- *StubHub*. StubHub es un mercado de boletos, que permite que los clientes compren y vendan boletos al valor justo del mercado para una vasta selección de eventos deportivos, conciertos, teatro y otros eventos en vivo, incluso para aquellos que están “vendidos”. eBay lo adquirió en 2007.

Whitman es muchas cosas, mamá, rica y como dicen algunos, la mejor presidenta de una empresa en Estados Unidos. Pero algo que no es, es el estereotipo del directivo de la nueva economía. En una época gerente de marca en Procter & Gamble, consultora de Bain y gerente de división de Hasbro, Whitman es una persona con gran experiencia y disciplina. El entorno de trabajo informal en eBay explica de alguna manera su estilo de liderazgo.

Esta empresa luce como una punto com, pero su enfoque es corporativo. Los directivos de Whitman manejan categorías (por ejemplo juguetes, automóviles y objetos de colección) igual que los gerentes de marca de P&G manejan Bounty, Crest o Tide. Ahondan en los datos y siguen cada transacción y matiz de los clientes tal como lo hacen los directivos de P&G. Whitman es considerada una de las fortalezas de eBay. Se cree que ella es la razón por la que la empresa es la única nueva entre todas sus alguna vez prometedoras compañeras que no ha desaparecido ni ha sido adquirida por otras. Whitman la está posicionando para convertirla en un minorista de servicio completo en Internet, mucho más que sólo un sitio de subastas. Esto lo sugieren las adquisiciones que ha hecho eBay durante los años recientes. Whitman comenta: “Soy mejor líder, gerente y directiva que cuando llegué aquí y era más joven. He aprendido a administrar una empresa que se reinventa a sí misma cada par de años”.

Cuando Whitman llegó a eBay prometió que cambiaría la empresa, transformándola de una casa de subastas en línea a un destino de compras de propósito general mucho más gran-

de, el primer lugar al que acuden las personas cuando quieren comprar cualquier cosa. eBay no tiene inventario ni almacenes, lo cual le ayuda a ser sumamente rentable. Ha utilizado con inteligencia el correo electrónico, los tableros de mensajes y su comunidad virtual para forjar nexos con los clientes y monitorear el comportamiento de sus compradores y vendedores. Su sitio web permite que los pequeños vendedores participen en un vasto mercado y que eBay cobre cuotas hasta por la más mínima de las transacciones. Un elemento clave de la estrategia de crecimiento de la empresa es expandir de forma continua el mercado de eBay y los nuevos servicios a nuevas comunidades de todo el mundo.

Una calidad fundamentalmente eficiente impregna a eBay. Los empleados son alegres e informales. Sus sencillos cubículos están plagados de souvenirs deportivos, muñecos de Godzilla y Beanie Babies. En las salas de descanso hay bebidas embotelladas gratuitas. Sin embargo, cuando uno charla con la gente de eBay no les escucha hablar mucho de diversión o juegos. Los oye hablar de planes, sistemas, cifras y resultados.

Whitman experimenta un ansia de estadísticas y, en especial, de resultados de la línea de fondo. En cierta ocasión le pidieron a un gerente que diera su opinión de cómo era reportarle a Whitman y dijo: “Tengo cifras y las conozco. Son muy claras y las expectativas son altas”. Otro gerente comenta: “Hace varios años éramos un mercado secundario de objetos de colección. Ahora somos una plataforma comercial”. En pocas palabras, esto significa que eBay se está diversificando y ahora no sólo ofrece platos de cerámica antiguos y tarjetas de beisbol, sino también una amplia variedad de productos que llevan las tiendas grandes de marca, incluso artículos nuevos a precios fijos. Un directivo de marketing dice: “Queremos que cuando la gente quiera comprar artículos de moda, piense en eBay en primer lugar, tal como podría pensar en Wal-Mart”.

Whitman ha aportado una serie de conocimientos y perspectivas sobre su liderazgo. “Una de las razones por las que pienso que eBay ha tenido tanto éxito es que nos hemos ceñido a nuestro plan de negocios desde el inicio. En eBay trabajamos cada día para llegar a ser la plataforma de comercio en Internet más atractiva del mundo.” La empresa se mantiene enfocada en sus metas, las cuales incluyen atraer a una mayor cantidad de clientes; expandir el número de bienes que se intercambian en el sitio; expandir eBay a más mercados globales; hacer que la experiencia del usuario sea más divertida, emocionante y fácil; y adquirir más empresas en Internet para convertirnos en un minorista de servicio completo.

“Pienso que, en toda buena empresa, la misión emociona a los empleados. Y la misión de eBay es crear este mercado global en línea, donde la posibilidad de que el vecino de junto tenga éxito es igual a la de una corporación grande. Buscamos a personas capaces de llenarse de energía con la misión de la empresa. Una vez que están aquí, nos aseguramos de que tengan la ocasión de entender a la empresa verdaderamente a fondo. Cuando nuestro director de estrategia empezó a trabajar aquí le dije: ‘No hagas nada durante tres meses. Dedícate tan sólo a absorber, entender y captar la parte de la naturaleza del negocio que es contraria a lo que dicta la intuición’. Primero brindamos a las personas la posibilidad de que se asienten y

después nos aseguramos de que estén bien administradas, que se concentren en los proyectos de alto impacto y que comprendan que tendrán que asumir su responsabilidad en los resultados.

“Para mantener el ritmo de nuestro crecimiento nos hemos reorganizado con frecuencia y rapidez. Esto mantiene a la gente fresca e introduce nuevos ojos para mirar los problemas. Mantiene a la gente emocionada porque es reubicada en una posición que le ofrece nuevas oportunidades. Desde que inició la empresa hemos hecho lo anterior y entre unos 10 o 12 cambios en la forma en que hemos estructurado a la organización, algunos fueron mayores, otros más bien fueron evolucionarios”.

“Nosotros encontramos muchas buenas ideas, pero no somos la fuente de todas las buenas ideas. Los usuarios tienen muy buenas ideas de cómo hacer que la plataforma sea más efectiva para poder aprovecharla por medio de nuestra interfase de programación de aplicaciones (API). Ahora contamos con 10,000 desarrolladores externos; no hace mucho tiempo sólo teníamos 400. Pensamos que es muy importante abrir la plataforma, porque ello hace que eBay sea mejor y que se fortalezca conforme otras personas desarrollan aplicaciones para la plataforma. No se trata tan sólo del software, hablamos también de negocios que crecen para apoyar a eBay”.

La filosofía de libre mercado de Whitman sólo llega hasta este punto. A veces ha tenido que censurar los artículos que se pueden intercambiar en el sitio y explica: “Cruzamos el Rubicón en 1999”. Fue entonces cuando decidió prohibir las armas de fuego, el alcohol y el tabaco. También prohibió los objetos de asesinatos memorables que tuvieran menos de un siglo (en eBay uno puede vender el hacha de Lizzie Borden, pero no el refrigerador de Jeffrey Dahmer). Está permitido vender una simple cita para salir a comer. En fecha reciente una comida con Warren Buffett se vendió por 202,000 dólares, ante lo cual éste le comentó a Whitman: “No deja de ser interesante saber el valor de mercado que tiene uno en tiempo real”.

La decisión de prohibir los objetos recordatorios de los Nazis le costó mucho trabajo. Hace algunos años Howard Schultz, presidente del consejo de Starbucks y entonces uno

de los directivos de eBay, regresó de un viaje a Auschwitz y le pidió encarecidamente a Whitman que retirara los objetos nazis del sitio. Hubo un intenso debate al interior de la empresa. Algunos directivos y miembros del consejo se aferraban al espíritu liberal de eBay, pero Whitman recuerda que, a final de cuentas, dijo: “Está bien, sé que es así, pero no puedo tolerarlo”. Así que prohibió todos los objetos nazis, menos los documentos, las monedas y los libros históricos, como *Mein Kampf*. Ella dice: “Esta decisión no fue fruto del análisis. Es un juicio de opinión. Debe haber una persona que tome las decisiones y esa persona es el presidente de la empresa.”

A los empleados en eBay les agrada contar esta historia acerca de Whitman. Iba en un vuelo a la India con otros tres empleados de eBay cuando uno de ellos desarrolló un peligroso problema gastrointestinal en alguna parte cerca de Teherán, Irán. Whitman sacó un atlas y decidió que Estambul, Turquía era la ciudad más cercana y segura en donde podían aterrizar. Llamó a un servicio de urgencias aéreas e hizo arreglos para que una ambulancia los esperara en la pista cuando el avión aterrizará. Whitman viajó en la ambulancia acompañando al directivo enfermo y se quedó a su lado durante horas en el hospital, hablando por teléfono con su esposa. Una vez que el directivo se estabilizó, Whitman voló con él a un hospital en Londres en el jet corporativo. Ella y los otros empleados de eBay abordaron un vuelo comercial a la India, dejando el jet corporativo para que el directivo volara a su hogar en California. “Se esfuerza personalmente, más allá de la línea del deber”, comenta Rajiv Dutta, gerente de negocios de PayPal de eBay. “Hace que uno sienta el deseo de hacer lo correcto”.

Más información acerca de eBay en www.ebay.com/aboutebay.

Preguntas

1. ¿Qué aspectos del estilo de liderazgo de Meg Whitman reflejan un liderazgo transaccional? Explique.
2. ¿Qué aspectos del estilo de liderazgo de Meg Whitman reflejan un liderazgo auténtico? Explique.
3. ¿Qué aspectos del estilo de liderazgo de Meg Whitman reflejan un liderazgo transformacional? Explique.

Desarrollo y liderazgo de equipos

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Enunciar las características básicas de los grupos y los equipos.
2. Describir los atributos de los tipos más comunes de equipos de trabajo.
3. Explicar las etapas de desarrollo de un equipo.
4. Describir los factores centrales que influyen en la efectividad de un equipo.
5. Explicar las cinco disfunciones potenciales de los equipos.



Aprender de la experiencia

EQUIPO DE LIDERAZGO EN TI DE REGIONS FINANCIAL

hipotecaria, los servicios bancarios tradicionales de servicio completo y otros servicios financieros. Regions atiende a clientes en 16 estados del sur y el medio oeste de Estados Unidos y Texas. Maneja 1,900 oficinas bancarias de AmSouth y Regions Bank. Morgan Keegan & Co., su subsidiaria de corretaje, tiene 450 sucursales.

Al observar el equipo de liderazgo en tecnología de información (TI) de Regions Financial, encontramos un grupo de individuos muy diverso. El vicepresidente de entrega de aplicaciones avanzó por distintos rangos, al igual que el director de información. Los otros cinco miembros del equipo tienen carreras sólidas en TI. El vicepresidente de administración de riesgos de tecnología es famoso por tener un conocimiento técnico muy amplio y estratégico. El vicepresidente de telecomunicaciones maneja un enfoque más táctico y práctico. El vicepresidente de servicios de producción es un comunicador que se conecta bien con el personal de toda la organización. El director de administración de información y arquitectura empresarial proviene del sector bancario y tiene importantes antecedentes en manejo de datos. El vicepresidente del proyecto de administración de oficinas trabaja en Regions desde hace más de 25 años y tiene experiencia en administración en varias áreas técnicas.

Pero los miembros del equipo también son muy similares en varios aspectos importantes. La mayoría obtuvo calificaciones muy altas en una prueba de pensamiento analítico. Todos son excelentes para solucionar problemas; consideran que TI es un departamento que debe manejarse como un negocio. Ninguno duda al afirmar que su objetivo común es apoyar la estrategia del banco.

“Al combinar todas estas diferencias y similitudes en un equipo, el grupo se vuelve más fuerte que la suma de todas sus partes”, asegura John Dick, director de información. Esto se vuelve muy valioso cuando surgen los problemas. Por ejemplo, una disminución en el desempeño del sistema de banca en línea hizo que los miembros del equipo de liderazgo entraran en acción y aplicaran sus distintos enfoques y habilidades, en lugar de dejar el problema al grupo de entrega de aplicaciones. Dick piensa que muchos líderes tienen que aprender sobre el poder que la diversidad da a un equipo, y afirma: “Lo vemos todo el tiempo, las personas eligen líderes que son exactamente iguales a ellas, que pueden ser

Las actividades básicas de Regions Financial Corporation, con oficinas centrales en Birmingham, Alabama, son la banca

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia
Equipo de liderazgo en TI de Regions Financial

INTRODUCCIÓN A LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS

Competencia en equipos

La solución sencilla de un equipo de ensamble de Toyota

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Competencia transcultural

Equipo Global Virtual de Logitech

ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO

INFLUENCIAS CENTRALES EN LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO

Competencia personal

El liderazgo de equipo de Brian Catalde en NAHB

Competencia para la diversidad

Grupos de afinidad en Johnson & Johnson

DISFUNCIONES POTENCIALES DE LOS EQUIPOS

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia en equipos

Inventario para la evaluación de un equipo

Caso

Competencia en equipos

El liderazgo de equipos de Patrice Zagamé de Novartis Brazil

muy analíticos o muy creativos. Y, aun cuando los equipos homogéneos pueden lograr mucho en poco tiempo, para avanzar al siguiente nivel es necesario un equipo con experiencia y antecedentes muy diversos.”

El equipo de liderazgo en TI no siempre ha tenido un desempeño de alto nivel. Cuando se formó, sus miembros se concentraban más en sus funciones individuales, explica Dick. Esto significaba que necesitaban invertir más tiempo en tener lista la combinación de recursos más adecuada para enfrentar los problemas que surgieran.

Pero ahora, sobre todo cuando el equipo de TI participa en proyectos de más alto impacto que abarcan muchas áreas funcionales del banco, Dick señala: “Ha habido un cambio. Ahora todos conocemos las habilidades y capacidades de los demás, y participamos en la solución de problemas, la toma de decisiones y la búsqueda de hechos en muchos temas diferentes.”¹

La sección Aprender de la experiencia ilustra dos puntos importantes acerca de los equipos efectivos: 1) el desempeño individual por parte de las personas comprometidas y competentes es crucial y 2) los individuos que trabajan en equipo a menudo pueden lograr más que si trabajaran solos.

En este capítulo se concentrará la atención en una de las siete competencias centrales que se presentan en el capítulo 1. Recuerde que la *competencia en equipos* implica la capacidad general para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los grupos con el propósito de que puedan alcanzar las metas de la organización. A lo largo del capítulo se explicarán varias formas para comprender e incrementar la efectividad de los grupos y los equipos. Se centrará la atención en 1) las características de los grupos, 2) los tipos de equipos que las organizaciones suelen utilizar con mayor frecuencia, 3) las formas en que los miembros del equipo se desarrollan y aprenden, 4) los principales factores que influyen en la efectividad de los equipos y 5) las disfunciones potenciales de los equipos si éstos no se desarrollan, usan y lideran de forma efectiva.

Objetivo de aprendizaje

1. Enunciar las características básicas de los grupos y los equipos.

INTRODUCCIÓN A LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS

Para los propósitos de este libro, un **grupo** es un número de personas que comparten metas, se comunican con frecuencia entre sí durante cierto periodo y son tan pocas como para que cada una de ellas se pueda comunicar de forma personal con todas las demás.²

Clasificaciones de los grupos

Casi todas las personas pertenecen a distintos tipos de grupos, los cuales se pueden clasificar de muchas maneras. Por ejemplo, la persona interesada en pertenecer a un grupo o en ser aceptada como miembro de un grupo, quizá clasifique los grupos como abiertos o cerrados para nuevos miembros. La persona que evalúa los grupos de una organización con base en sus metas principales tal vez los clasifique como grupos de amistad o grupos de tareas. Un **grupo de amistad** evoluciona de manera informal y satisface las necesidades de seguridad personal, estima y pertenencia de sus miembros. Un **grupo de tareas** es creado por la administración para que logre ciertas metas de la empresa. Sin embargo, en una organización un solo grupo puede perseguir fines de amistad y también de tareas. El enfoque principal de este capítulo es en los tipos de grupos de tareas, que en la actualidad reciben el nombre de equipos, como el equipo de liderazgo en TI de Regions Financial Corporation.

Grupo informal

Un **grupo informal** es aquel que se forma como resultado de las actividades diarias de sus miembros, sus interacciones y lo que unos de ellos sienten por los otros. Los grupos informales suelen satisfacer las necesidades sociales y de seguridad de sus miembros. Los grupos informales pueden ofrecer a sus miembros algunos beneficios (por ejemplo, seguridad y protección), así como retroalimentación positiva a otros miembros.

En el trabajo, los grupos informales se pueden oponer a las metas superiores de la administración y de la organización, pueden reforzar y apoyar estas metas o, simplemente, no tener relación alguna con ellas. La organización suele tener mucha influencia en el desarrollo de los grupos informales por medio de la distribución física del trabajo, las prácticas de liderazgo de los gerentes y los tipos de tecnología que utiliza.³ Por ejemplo, 7-Eleven descubrió que cambiar a sus empleados de un edificio sede a otro nuevo tuvo un impacto sobre quienes pertenecían a grupos informales. La distancia física entre los miembros puede dificultar la comunicación cara a cara y provocar que los grupos se disgreguen o se reformen. Por otra parte, si un nuevo gerente que se hace cargo de un departamento les dice a los empleados que “se alinean o se van”, puede provocar que se forme un grupo informal, en el cual los miembros se unirán en su contra.

Algunos gerentes piensan que los grupos informales muy unidos tienen efectos indeseables en una organización. Consideran que estos grupos pueden representar una fuente de poder contra todo lo establecido, una forma de retener la información cuando no se identifican con las metas de la organización o un medio para presionar a las personas de modo que produzcan a un ritmo más lento. Los grupos informales pueden proporcionar a sus miembros beneficios deseables (por ejemplo seguridad y protección). Algunos imponen límites a la cantidad que deben producir sus miembros, porque temen que la gerencia utilice a un trabajador sobresaliente como norma para medir la producción y que el incremento de ésta pueda llevar a que se despidan a algunos trabajadores. Un grupo informal puede proporcionar retroalimentación positiva a otros miembros. La creencia generalizada de que una mayor productividad va en contra de los intereses de los trabajadores aún persiste y es aplicada por algunos grupos informales dentro de las organizaciones.⁴

Los grupos informales también pueden ejercer un poder indeseable sobre algunos miembros individuales. Este poder suele caer dentro de dos categorías. En primer lugar, un grupo podría manipular las recompensas y los castigos y, por consiguiente, presionar a los miembros para que se ciñan a sus normas de conducta. En segundo lugar, un grupo podría restringir la satisfacción de las necesidades sociales en el trabajo. Se han dado casos en que los grupos informales ridiculizan a ciertos miembros o les aplican la ley del hielo, porque no se apegan a las normas de conducta que el grupo considera “aceptables”. Este trato puede significar una amenaza para las necesidades de seguridad, sociales y de estima del individuo. Los gerentes, en lugar de tratar de minimizar los efectos indeseables de los grupos informales, deberían tratar de eliminarlos.⁵ Los grupos informales de las organizaciones no siempre se pueden clasificar sólo como positivos o negativos, porque muchos de ellos exhiben estas dos características de manera alternada, dependiendo de las circunstancias o los problemas que enfrente la organización.⁶

Equipo

Un **equipo** es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables.⁷ El centro de cualquier equipo es un compromiso compartido por sus miembros de lograr un desempeño en conjunto. Las metas de un equipo pueden ser tan básicas como responder todas las llamadas de los clientes en 24 horas o tan comprometidos como reducir 20 por ciento los defectos durante los próximos 6 meses. El punto clave es que no es posible lograr esas metas sin la cooperación y comunicación de los miembros del equipo. Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o desarrollar con rapidez) la combinación correcta de competencias para lograr las metas del grupo. Asimismo, sus miembros deben ser capaces de influir en la forma de trabajar juntos para lograr sus metas. El equipo de liderazgo en TI de Regions Financial tiene la meta común general de apoyar la estrategia del banco y el compromiso compartido de manejarlo como un negocio. El equipo es relativamente pequeño y reúne gran variedad de capacidades para lograr resultados óptimos.

Equipos efectivos

Para aumentar la efectividad de los equipos, un gerente debe ser capaz de reconocer a los equipos efectivos y a los que no lo son. En pocas palabras, un equipo efectivo tiene las siguientes características centrales. Sus miembros:

- conocen la razón de ser del equipo y comparten sus metas,
- apoyan las directrices o los procedimientos que han convenido para tomar decisiones,
- se comunican libremente entre sí.

- unos reciben la ayuda de otros y se ayudan entre sí,
- manejan el conflicto de forma abierta y constructiva,
- diagnostican los procesos individuales y los grupales, y mejoran su funcionamiento personal y el del grupo.⁸

La medida en que un equipo carezca de una o más de estas características determinará si, y hasta qué grado, es inefectivo. Estas características básicas se aplican a todos los equipos. Recuerde la experiencia en el desarrollo del equipo de liderazgo en TI de Regions Financial. Dick, el director de información, señaló que, en un principio, su equipo no tenía un desempeño de alto nivel. Cuando se formó, los miembros del equipo estaban enfocados en sus funciones individuales. Dick explica: “Ha habido un cambio ahora, todos conocen las habilidades y capacidades de los demás, y todos participan en la solución de problemas, la toma de decisiones y la búsqueda de hechos en torno a muchos temas diferentes.” En Regions el trabajo en equipo es tan importante que un par de personas con experiencia en el negocio y fuertes capacidades tecnológicas salieron de la empresa “porque estaban en contra del trabajo en equipo”, comenta Dick. “Querían ser como el Llanero Solitario y recibir todo el crédito por el trabajo de su grupo, y aquí no toleramos eso.”⁹

Empowerment de los equipos

Todos los tipos de equipos y grupos necesitan el grado de empowerment que les ayude a lograr sus metas. El término **empowerment de los equipos** se refiere al grado en el que los miembros perciben el grupo como 1) competente y capaz de lograr las tareas relacionadas con el trabajo (potencia), 2) que desempeñe tareas importantes y valiosas (significado), 3) que puede elegir (autonomía) cómo realizar sus tareas y 4) que experimenta un sentido de importancia (impacto) en el trabajo realizado y las metas alcanzadas.¹⁰ Es posible relacionar las dimensiones clave del empowerment (potencia, significado, autonomía e impacto) con su experiencia propia respondiendo el breve cuestionario de la tabla 11.1. Para obtener la calificación de su equipo en empowerment, siga las instrucciones en la tabla.

Nuestro análisis del equipo de liderazgo en TI de Regions Financial sugiere que es efectivo y tiene empowerment. Desde luego, estos equipos pueden operar en cualquier nivel de una organización y no sólo entre gerentes de alto nivel. La siguiente sección Competencia en equipos trata de los problemas resueltos por un equipo de ensamble en la planta automotriz de Toyota en Georgetown, Kentucky.¹¹ Todos los días, esta planta produce aproximadamente 2,000 Camry, Avalon y Solara. Toyota es una empresa famosa por su énfasis en la mejora continua y el uso de equipos para lograrla en toda la organización.¹²

COMPETENCIA EN EQUIPOS

LA SOLUCIÓN SENCILLA DE UN EQUIPO DE ENSAMBLE DE TOYOTA

Howard Artrip estaba de pie frente a la línea de ensamble junto a una caja de plástico azul llena de viseras y cinturones de seguridad para automóvil. Justo atrás de Artrip y del anaquel con las cajas, pasaba una línea de Camry y Avalon, sin motor, tablero, ni asientos.

Artrip, gerente de la línea de ensamble, relata la historia de cómo unas cajas comunes y corrientes de Rubbermaid solucionaron un problema. “Antes, aquí había ocho anaqueles llenos de partes”, explica. Los anaqueles ocupaban mucho espacio en la estación de trabajo, pero ofrecían a los miembros de los equipos acceso fácil a todas las partes posibles. El operador veía qué automóvil seguía en la línea, iba hasta

los anaqueles de viseras y cinturones de seguridad y “tomaba las partes correctas y corría hacia el automóvil.” Abordaba el automóvil, que avanzaba lentamente, atornillaba las viseras y los cinturones en su lugar, regresaba al piso de la planta y repetía el proceso. Todo en 55 segundos, el tiempo que cada automóvil pasa en cada una de las estaciones de trabajo.

El problema era que había 12 combinaciones posibles de viseras y nueve variaciones de cinturones de seguridad. De modo que, el simple hecho de decidir qué partes se necesitaban se había convertido en un trabajo por sí mismo. En cada turno, 500 automóviles pasaban por los anaqueles y cada uno necesitaba cuatro partes específicas: 2,000 oportunidades

© Andy Rain/Bloomberg News/Landov



Toyota realizó un cambio sencillo en su línea de ensamble para facilitar el proceso y eliminar tareas sin sentido.

de cometer un error. Incluso con una perfección de 99 por ciento, 5 automóviles por turno terminarían con las viseras o cinturones equivocados. El trabajo (instalar las partes) estaba repleto de tareas sin sentido.

Un equipo de asociados de ensamble consideró el problema y tomó una decisión. No hacer que el asociado eli-

ja las partes y permitir que se concentre en su instalación. En retrospectiva, la idea parece obvia: entregar un grupo de viseras y cinturones previamente clasificados; un grupo por automóvil, que contenga exactamente las partes correctas. El equipo aplicó la tecnología más sencilla disponible: la caja azul de Rubbermaid. Artrip afirma: “Fuimos a Wal-Mart y las compramos.” Ahora el empleado sólo toma el mango de la caja, como si fuera una lonchera, y aborda el automóvil para atornillar las partes.

En el caso de las cajas azules, el cambio surgió de un análisis de rutina de docenas de tareas en la línea de ensamble en Georgetown. Cuando el esfuerzo de simplificación empezó hace algunos años, el equipo de Artrip descubrió 44 tareas en las que los ensambladores tenían que tomar una o dos decisiones al instalar las partes. Encontraron 23 estaciones de trabajo que requerían entre 7 y 11 decisiones. Cualquier tarea que necesite de 7 a 11 decisiones en 55 segundos causaría problemas. Ahora, 85 puestos en la línea requieren de una o dos decisiones importantes, y ninguno comprende 7 decisiones o más. Desde el punto de vista de los miembros del equipo, facilitaron su trabajo y crearon mejores resultados, menos errores.

Más información acerca de Toyota en www.toyota.com.

Tabla 11.1

Cuestionario acerca del empowerment de los equipos

Instrucciones: Piense en un equipo en el que ha estado (o todavía está) en un escenario de trabajo. Responda cada una de las afirmaciones siguientes indicando el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo con ésta, en términos del equipo identificado. La escala es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso/neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Escriba el número apropiado junto a cada afirmación.

Factores de potencia

- ____ 1. El equipo confiaba en sí mismo.
- ____ 2. El equipo creía que podía ser muy eficiente al producir trabajo de alta calidad.
- ____ 3. El equipo esperaba que los demás lo consideraran como de alto desempeño.
- ____ 4. El equipo confiaba en poder resolver sus problemas.
- ____ 5. El equipo no veía ningún trabajo como demasiado difícil.

Factores de trascendencia

- ____ 6. El equipo cuidaba lo que hacía.
- ____ 7. El equipo pensaba que su trabajo era valioso.
- ____ 8. El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.
- ____ 9. El equipo creía que sus proyectos eran significativos.
- ____ 10. El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.

Factores de autonomía

- ____ 11. El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.
- ____ 12. El equipo determinaba cómo hacer las cosas.
- ____ 13. El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.
- ____ 14. El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.
- ____ 15. El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros.

Factores de impacto

- ____ 16. El equipo evaluaba el grado de su progreso en los proyectos.
- ____ 17. El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.
- ____ 18. El equipo tenía un impacto positivo en los clientes.
- ____ 19. El equipo alcanzaba sus metas.
- ____ 20. El equipo hacía una diferencia en la organización.

Total: Sume los puntos obtenidos en las afirmaciones 1 a 20. Este total es el empowerment percibido de su equipo. Las calificaciones pueden variar entre 20 y 100. Las calificaciones de 20 a 45 sugieren un bajo empowerment del equipo. Las calificaciones de 46 a 74 indican niveles moderados de empowerment. Las calificaciones de 75 a 100 revelan un empowerment de significativo muy alto.

Fuente: Adaptado de Kirkman, B. L. y Rosen, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 58-74; Kirkman, B. L. y Rosen, B. Powering up teams. *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, 48-65.

Cuándo usar equipos

Los distintos tipos de metas, problemas y tareas que enfrenta una organización requieren de diversos grados de cooperación entre los individuos y los equipos. Algunos necesitan de la solución de problemas tanto individual como en equipo. Las organizaciones pueden incurrir en costos excesivos si la toma de decisiones individual o en equipo se utiliza de forma incorrecta. El uso innecesario de equipos es un desperdicio porque el tiempo de los empleados se puede aprovechar con mayor efectividad en otras tareas; provoca aburrimiento, dando como resultado un sentimiento de que el tiempo se desperdicia, y reduce la motivación. Por el contrario, el uso inadecuado de la solución de problemas en forma individual puede dar como resultado mala coordinación, poca creatividad y numerosos errores. En pocas palabras, es probable que la solución de problemas en equipo sea superior a la solución individual cuando

- la diversidad de información, experiencia y enfoques que se encuentran en los equipos es importante para la tarea a realizar;
- la aceptación de las decisiones tomadas es crucial para la implementación efectiva por parte de los miembros del equipo;
- la participación es importante para reforzar los valores de la representación frente al autoritarismo y demostrar respeto por cada uno de los miembros en todos los procesos del equipo; y
- los miembros del equipo dependen unos de otros para desempeñar sus puestos.

Nuestro análisis sobre el equipo de liderazgo en TI de Regions Financial Corporation y el equipo de ensamble de Toyota proporciona ejemplos prácticos del uso efectivo de la toma de decisiones en equipo.

Objetivo de aprendizaje

2.

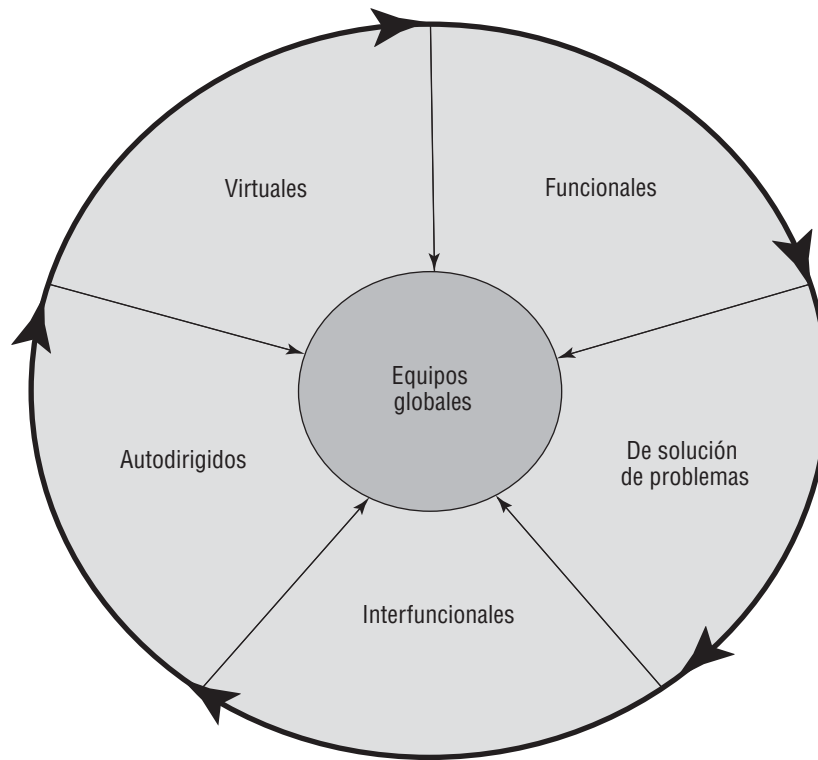
Describir los atributos de los tipos más comunes de equipos de trabajo.

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

De los muchos tipos de equipos de trabajo, se consideran seis de los más comunes: los equipos funcionales, los equipos de solución de problemas, los equipos interfuncionales, los equipos autodirigidos, los equipos virtuales y los equipos globales. Como se sugiere en la figura 11.1 todos estos tipos de equipos se pueden encontrar en una sola organización. Es muy posible que un solo empleado pueda trabajar en todos estos equipos en un periodo determinado.

FIGURA 11.1

Tipos comunes de equipos de trabajo



Equipo funcional

Un **equipo funcional** suele incluir a empleados que trabajan juntos todos los días en tareas similares y que deben coordinar sus esfuerzos. Los equipos funcionales se suelen encontrar dentro de los departamentos funcionales: marketing, producción, finanzas, auditoría, recursos humanos, etc. Dentro del departamento de recursos humanos, uno o varios equipos funcionales se pueden encargar del reclutamiento, la compensación, las prestaciones, la seguridad, la capacitación y el desarrollo, la acción afirmativa, las relaciones industriales y funciones similares.

Stoner, Inc. tiene sus oficinas centrales en Quarryville, Pennsylvania y cuenta con 54 empleados de tiempo completo y de medio tiempo. La empresa fabrica más de 300 productos para la limpieza, la lubricación y los recubrimientos para otras empresas. La empresa es administrada en dos niveles operativos: el equipo de liderazgo y seis equipos funcionales. Los equipos funcionales son: 1) ventas internas; 2) producción, almacenaje y compras, 3) tecnología, 4) ventas, 5) marketing y 6) contabilidad, logística y tecnología de información. Los equipos funcionales de Stoner se conectan con el equipo de liderazgo por medio de representantes, pero cada uno de ellos tiene autoridad para tomar una serie de decisiones relacionadas con sus funciones.

Los miembros de los equipos de Stoner son facultados para tomar decisiones y recompensados por satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con las metas de desempeño. Un grupo de principios de la empresa proporciona una guía: exceder las expectativas de los clientes, equipos motivados, responsabilidad con la seguridad/la salud/ el ambiente, innovación y mejora continua. Los incentivos de bonos basados en el desempeño, tanto financieros como no financieros, permiten a los miembros de los equipos compartir el éxito de la empresa con los otros grupos de interés de Stoner. “Tratamos de contratar a los mejores, darles responsabilidad y libertad y compartir las recompensas”, asegura Rob Marchalonis, gerente general de Stoner.

La retroalimentación de los clientes insatisfechos se anota en el que se conoce como “Registro por Debajo de las Expectativas”. Con el fin de determinar las acciones correctivas, cada semana el equipo de liderazgo y los equipos funcionales, si es conveniente, revisan la retroalimentación de cada cliente. Menos de 1.5 por ciento de todas las operaciones con los clientes de Stoner dan como resultado una retroalimentación por debajo de las expectativas. Además, una firma de encuestas independiente monitorea la satisfacción del cliente y Stoner ha tenido las mejores calificaciones en su clase.¹³

Equipo de solución de problemas

Un **equipo de solución de problemas** *está conformado por miembros que se concentran en una cuestión específica, desarrollan una posible solución y con frecuencia tienen autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos.* Estos equipos con frecuencia abordan problemas de calidad o de costos. Sus miembros pueden ser empleados de un departamento específico que se reúnen una o dos veces por semana, durante una o dos horas, o miembros de varias unidades, y que incluso invitan a representantes de fuera de la organización, como proveedores y clientes. Los equipos pueden tener autoridad para implementar sus propias soluciones si no requieren cambios de procedimiento importantes que podrían afectar de forma negativa a otras operaciones o requerir una cantidad significativa de nuevos recursos. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo de forma fundamental ni cambian el rol de los gerentes, quienes de hecho delegan al equipo ciertos problemas y responsabilidades de toma de decisiones, como sucede en Toyota.¹⁴

The American Printing Company es una imprenta comercial muy grande ubicada en Madison, Wisconsin. Como muchas imprentas, ésta enfrenta una competencia muy intensa y presiones de costos. Los costos principales están vinculados con la necesidad de repetir algunos trabajos. Con el

fin de tratar de reducir la cantidad de trabajos que es necesario repetir, American Printing formó un equipo de solución de problemas de cinco personas, compuesto por un *preflighter* (la persona que revisa el contenido de los archivos electrónicos que entran), un calculista, un programador, un planeador del trabajo y un especialista en formación para impresión. El equipo se encargó de analizar los trabajos con el fin de detectar problemas potenciales y tomar medidas para evitar y reducir las repeticiones. Shawn Welch, vicepresidente de operaciones de American Printing, comenta respecto a los resultados de este equipo y a las actividades relacionadas: “Reducimos la tasa de repetición de trabajos de más de 3% de las ventas a menos de 2%. No es cero defectos, pero se acerca al punto en donde queremos estar”.¹⁵

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Hay pocas posiciones que no requieren del trabajo en equipo en cierto nivel. Trabajo con desarrolladores, productores, operaciones con clientes, ventas y líderes ejecutivos. Esperamos el trabajo en equipo. Si no puede trabajar bien con otras personas, no va a llegar muy lejos.

**Bryan Stoebs, gerente de canal,
Gartner News, Gartner, Inc.**

Equipos interfuncionales

Un **equipo interfuncional** *está compuesto por miembros de diversas áreas de trabajo que identifican y resuelven problemas recíprocos.* Los equipos interfuncionales incluyen a miembros de diversas especialidades o funciones, y se ocupan de problemas que van más allá de las líneas departamentales y funcionales. Los equipos interfuncionales pueden operar durante un periodo largo, como en el caso del grupo diverso de miembros sobre el equipo de liderazgo de TI en Regions Financial Corporation. El equipo de liderazgo en Stoner, Inc., también es interfuncional y está conformado por Rob Ecklin, el presidente, y un representante de cada uno de los seis equipos funcionales. Los equipos interfuncionales pueden ser disgregados una vez que los problemas que abordaron fueron resueltos y las metas alcanzadas.

Los equipos interfuncionales a menudo son más efectivos en situaciones que requieren innovación, velocidad y un enfoque centrado en responder a las necesidades de los clientes. Pueden diseñar e introducir programas para mejorar la calidad y nueva tecnología, reunirse con los clientes y los proveedores para mejorar los insumos o los productos y vincular funciones separadas (por ejemplo marketing, finanzas, producción y recursos humanos) con el fin de incrementar las innovaciones de productos o servicios.¹⁶ Cada vez con mayor frecuencia, estos equipos incluyen miembros externos a la organización, como representantes de clientes, consultores y proveedores.

Motorola, con oficinas centrales en Schaumburg, Illinois, es un proveedor global de productos y servicios inalámbricos de banda ancha, de redes, empresariales y de cómputo para consumidores, empresas y gobiernos, y utiliza los equipos interfuncionales muy a menudo. Por ejemplo, equipos interfuncionales dirigidos por el departamento de compras realizan la selección de proveedores. Los equipos sostienen pláticas con el director de tecnología y los equipos de desarrollo de pro-

ductos y diseñan las estrategias relacionadas con la mercancía que Motorola compra para después alinearlas con sus proveedores. La idea es elegir las tecnologías, componentes y proveedores antes de llevar a cabo el diseño. Rita Lane, directora de adquisiciones de Motorola, comenta: “Manejamos un proceso estratégico de elección de fuentes que conocemos como iniciativa de elección de fuentes rápida. Seleccionamos fuentes estratégicas para un periodo más largo. Lo ideal es que esas fuentes formen parte de los nuevos procesos de productos. Los equipos interfuncionales observan las distintas facetas de las tecnologías para desarrollar un plan a largo plazo de tres a cinco años con las fuentes estratégicas e integrarlas a nuestros mapas de rutas de tecnología.”¹⁷

Lonnie Bernardoni, vicepresidenta corporativa de innovación de nuevos productos, agrega: “Las compras participan en las primeras etapas del proceso de diseño, incluido el anuncio de la propuesta inicial de un producto. En la primera etapa, las compras marcan el inicio del proceso de adquisición como un equipo. Subimos con rapidez a un número más alto, al tiempo que vemos una mejora de 40% en nuestra medida de la calidad. La calidad de los proveedores aumentó 51% al trabajar con ellos y tenerlos como parte de nuestro equipo.”¹⁸

Equipos autodirigidos

Un **equipo autodirigido** *está conformado por miembros que son muy interdependientes, que están facultados para tomar decisiones y que deben trabajar juntos todos los días para fabricar con efectividad un producto completo (o un componente mayor identificable) o para brindar un servicio completo a un conjunto de clientes.*¹⁹

Los equipos autodirigidos a menudo están facultados para desempeñar una serie de tareas gerenciales, porque 1) los miembros programan el trabajo y las vacaciones, 2) los miembros rolan las tareas y las asignaciones entre ellos, 3) ordenan materiales, 4) deciden quién será el líder del equipo (pueden rolar el puesto de líder entre los miembros del equipo), 5) establecen las metas clave del equipo dentro de las metas globales de la organización, 6) elaboran presupuestos, 7) contratan reemplazos para los miembros del equipo que se van y, en ocasiones, 8) algunos incluso evalúan el desempeño de otros. Cada miembro también puede aprender todas las tareas que tiene que desempeñar el equipo.²⁰

El efecto que los equipos autodirigidos tienen en la productividad puede ser enorme. Han incrementado la productividad 30 por ciento o más y aumentado de forma significativa la calidad en las organizaciones que los han utilizado. Cambian de manera fundamental la forma en que se organiza el trabajo y se practica el liderazgo.²¹ La introducción de equipos autodirigidos por lo general elimina uno o varios niveles de administración, con lo cual se crea una organización más plana. Aun cuando no se elimine el nivel de administración, el papel de la gerencia y la supervisión cambia. Considere este patrón típico al adoptar los equipos autodirigidos en los escenarios de manufactura. Se elimina la supervisión tradicional. El que alguna vez fue el supervisor (si es que todavía existe) tiene el mismo papel que los especialistas funcionales, como especialistas de proceso o de calidad. Los supervisores (que por lo regular se llaman de otra forma, como coordinador de desarrollo de equipos) a menudo se consideran coordinadores de capacitación. Manejan un proceso para asegurarse de que cada uno de los miembros de los equipos aprende en forma constante información y habilidades nuevas sobre el proceso de manufactura. Los expertos funcionales sirven también como capacitadores al ofrecer capacitación práctica a los miembros de los equipos. El equipo de desarrollo de coordinadores a menudo suministra mentoring y coaching a los miembros de los equipos.²²

Lineamientos gerenciales. Los equipos autodirigidos no siempre son lo correcto para cada situación u organización. Este sistema va acompañado de costos y beneficios. Cuando se considera la posibilidad de introducir equipos autodirigidos es necesario responder una serie de interrogantes, entre otras:

1. ¿La organización está del todo comprometida con alinear todos los sistemas de administración con los equipos de trabajo que están facultados, inclusive la elección de líderes, las recompensas basadas en los equipos y el acceso abierto a la información?
2. ¿Las metas organizacionales y los resultados esperados de los equipos están especificados con claridad?
3. ¿Los equipos tendrán acceso a los recursos que necesitan para un alto desempeño?
4. ¿Los miembros de los equipos desempeñarán tareas interdependientes (es decir, tareas que requieren un grado importante de coordinación y comunicación)?

5. ¿Los empleados tienen los grados de madurez necesarios para realizar de forma efectiva las evaluaciones de los compañeros, tomar las decisiones de selección y disciplina, administrar los conflictos y desempeñar otras tareas gerenciales?
6. Los niveles de competencia de los empleados bastan para manejar una mayor responsabilidad y, de lo contrario, ¿aumentar la capacitación dará por resultado los niveles adecuados de competencia?²³

Equipos virtuales

Cada vez es más frecuente que los equipos funcionales, los equipos de solución de problemas, los interfuncionales y hasta los autodirigidos operen como equipos virtuales. Un **equipo virtual** *está conformado por miembros que, por medio de diversas tecnologías de información, colaboran en una o varias tareas, pero están ubicados en dos o más lugares distintos.*²⁴ A diferencia de los equipos que operan sobre todo en contextos de persona a persona y con miembros de la misma organización, los equipos virtuales trabajan sobre todo a larga distancia (desde cualquier lugar), sin horario (en cualquier momento) y, ahora con frecuencia, más allá de las fronteras organizacionales (miembros de dos o más organizaciones). Con base en esto, algunos de los beneficios potenciales de los equipos virtuales son:

- Los miembros pueden trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora.
- Los miembros pueden ser reclutados con base en sus competencias y no sólo por la ubicación física donde viven y trabajan.
- Los miembros con discapacidades físicas que limitan su posibilidad de transportarse también pueden participar.
- Los gastos asociados con el transporte, alojamiento, arrendamiento o posesión de mucho espacio físico podrían disminuir.

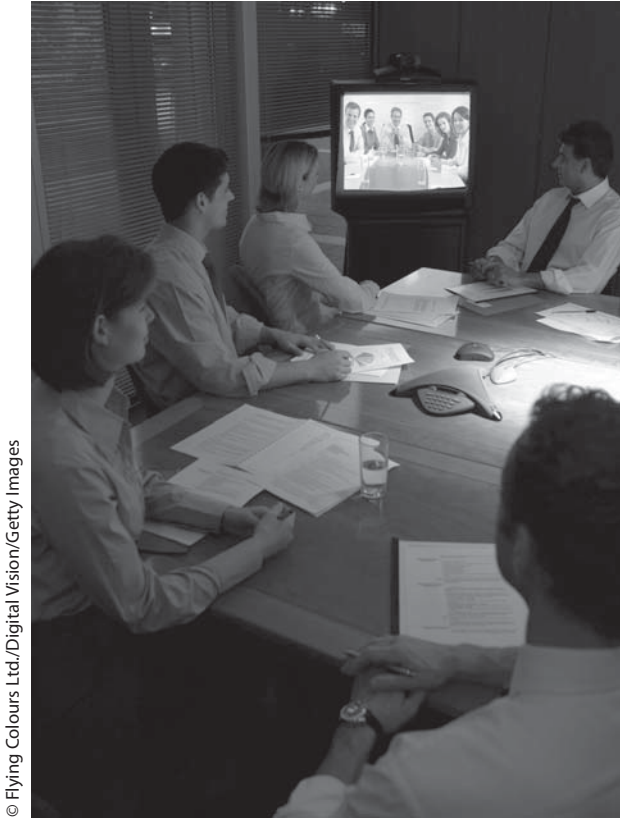
Las características centrales de un equipo virtual son las metas, las personas y los vínculos tecnológicos. Las metas son importantes para cualquier equipo, pero sobre todo para un equipo virtual. Las metas claras, precisas y convenientes de forma recíproca son el adhesivo que mantiene unido al equipo virtual. En los equipos virtuales efectivos la capacidad de una superior para contratar y despedir, así como la aplicación de reglas y reglamentos se reducen al mínimo.

Como en todos los equipos, en los equipos virtuales efectivos el centro lo constituyen las personas, pero con algunos giros únicos. En un equipo virtual todos deben ser autónomos e independientes, al mismo tiempo que trabaja en colaboración con otros. Esta dualidad requiere un cierto tipo de persona y una base de confianza entre los miembros del equipo. La característica más evidente de un equipo virtual es la serie de vínculos tecnológicos utilizados para conectar a los miembros, la cual les permitirá desempeñar sus tareas. Los equipos virtuales son cada vez más comunes debido a los rápidos avances que han registrado las tecnologías de cómputo y de telecomunicaciones.²⁵

Vínculos tecnológicos. Para la operación de los equipos virtuales se suelen utilizar tres categorías generales de tecnologías: los sistemas de videoconferencias con computadoras de escritorio, los sistemas de software en colaboración y los sistemas de Internet/intranet.²⁶ Los equipos virtuales pueden funcionar tan sólo con un sistema de correo electrónico y teléfono, lo cual incluye el correo de voz. Sin embargo, los sistemas de videoconferencias con computadoras de escritorio (DVC) recrean algunos de los aspectos de las interacciones cara a cara de los equipos convencionales. Esta tecnología permite una comunicación más compleja entre los miembros del equipo. Los usuarios pueden operar el sistema DVC con relativa facilidad. Una pequeña cámara montada sobre el monitor de la computadora alimenta las imágenes de video al sistema; las transmisiones de voz operan por medio de una combinación de micrófono y auriculares o un teléfono con altavoz. El software de computadora del usuario maneja la conexión con otros miembros del equipo. Con las mejoras en las tecnologías relacionadas con el ancho de banda y la reducción de costos, los sistemas de videoconferencias (cada vez más conocidos como *sistemas de telepresencia*) empiezan a ofrecer otra herramienta para crear más reuniones cara a cara para todo tipo de equipos en los que los miembros se encuentran físicamente dispersos. El costo de estos sistemas varía en gran medida; casi siempre de 80,000 a 500,000 dólares por equipar una sala. Además, está el costo de comprar banda ancha de alta velocidad.²⁷

Los *sistemas de software de colaboración* (sistemas de apoyo para grupo) son la segunda categoría de tecnologías que permiten la utilización de equipos virtuales. El software de colaboración ha sido diseñado para uso independiente y también interactivo. Por ejemplo, Lotus

Notes, un producto dominante de software de colaboración ha sido diseñado específicamente para comunicar y compartir datos cuando los miembros del equipo están trabajando a distintas horas, al mismo tiempo, de forma independiente o interactiva. Combina la programación, los mensajes electrónicos y los documentos, así como los datos compartidos. Lotus Notes y otro software de su tipo se pueden utilizar para apoyar el trabajo en equipo en un entorno de trabajo tradicional, pero son vitales para la operación de los equipos virtuales facultados. Un mensaje instantáneo (MI) es una nota post-it virtual; es informal e interactivo. El MI ayuda a llevar control de la disponibilidad propia y de los demás.



© Flying Colours Ltd./Digital Vision/Getty Images

Los sistemas de videoconferencias recrean algunos de los aspectos de las interacciones cara a cara de los equipos convencionales.

Las tecnologías de Internet e intranet representan el tercer elemento que permite la existencia de los equipos virtuales. Las intranets proporcionan a las organizaciones la ventaja de utilizar la tecnología de Internet para difundir información organizacional y refuerzan la comunicación entre los empleados, al tiempo que mantienen la seguridad del sistema. Permiten que los equipos virtuales archiven texto, imágenes, audio y datos numéricos en un formato fácil de usar. Tanto Internet como las intranets también permiten que los equipos virtuales mantengan actualizados a otros miembros de la organización y grupos de interés externos importantes, como proveedores y clientes, respecto al progreso del grupo.²⁸

Lineamientos gerenciales. Se han ofrecido muchos lineamientos gerenciales para resaltar la dimensión de *las personas* de los equipos virtuales.²⁹ Aquí compartimos cinco de ellos:

- Desarrollar metas claras y específicas en colaboración con los miembros del equipo.
- Si es factible, reunir a los miembros en una sesión inicial cara a cara. Ésta podría durar de uno a tres días, dependiendo del alcance y la complejidad de las responsabilidades y metas del equipo. Es necesario dar a los miembros el tiempo adecuado para conocerse entre sí. Esta sesión inicial puede incluir actividades de formación de equipos. En esta sesión se deben analizar a fondo las metas relacionadas con el trabajo, las funciones de los miembros del equipo y las responsabilidades del equipo. Con los avances en las tecnologías de comunicación, hay personas que consideran que una sesión inicial cara a cara no resulta esencial y podría ser

demasiado costosa para los miembros del equipo ubicados en todo el mundo. Este punto de vista aplica sobre todo para los equipos que tendrán una duración relativamente corta.

- Para los equipos a largo plazo o permanentes, establecer un programa de reuniones periódicas cara a cara; trimestrales, semestrales o anuales, si es factible.
- Acordar qué, cuándo y cómo se compartirá la información, los asuntos y los problemas; así como la forma en que los miembros del equipo van a responder a ellos. Por ejemplo, en McDonald's todos los mensajes de correo electrónico se deben responder en 24 horas.
- Establecer normas y procedimientos claros para reducir, detectar y resolver los conflictos. Pamela Kandela, psicóloga ocupacional que lleva a cabo una investigación sobre los equipos virtuales para Cisco, comenta: "La tecnología, si no se utiliza de manera correcta, puede dar lugar a malentendidos y conflictos destructivos. El conflicto suele ser más prolífico en los equipos virtuales, porque es menos probable que sus miembros hayan trabajado juntos antes. Esto, aunado a la naturaleza impersonal de la comunicación virtual, significa que esos equipos tienen lazos interpersonales mucho más débiles que los equipos que se reúnen cara a cara. Es necesario establecer las mejores prácticas para minimizar estas tendencias."³⁰

Los desafíos gerenciales especiales relacionados con los equipos virtuales se reflejan en la cita siguiente (anónima) del líder de un equipo en Boeing-Rocketdyne:

Debo ser un diplomático para ayudar a los equipos a superar las diferencias culturales, un embajador para mantener actualizados a los patrocinadores de todo el mundo acerca del progreso del equipo, un psicólogo para proporcionar gran variedad de recompensas a un grupo de miembros del equipo diversos y, a menudo, aislados, un ejecutivo, un entrenador y un modelo, todo al mismo tiempo.³¹

Equipos globales

Un **equipo global** está conformado por miembros de distintos países que, por lo mismo, suelen estar muy separados por tiempo, distancia, cultura y lengua materna.³² Como se sugería en la figura 11.1, los equipos globales pueden operar como cualquier otro de los tipos de equipo que se han analizado: funcional, para solución de problemas, interfuncional, autodirigido y virtual. Los equipos globales por lo general realizan una parte significativa de sus tareas en forma de equipos virtuales.

Cuatro de las razones principales que explican el uso de los equipos globales son:³³

1. El deseo de desarrollar bienes y servicios en diversos países con un grado mínimo de adaptación. En estas circunstancias los equipos globales ayudan a definir las características comunes de los bienes y servicios que atraerán a los clientes de distintos países. Procter & Gamble y 7-Eleven utilizan equipos globales para comercializar sus productos.
2. A diferencia de la razón antes esgrimida, existe el deseo de desarrollar bienes y servicios adaptados a las necesidades y los requerimientos únicos de los mercados locales. Los miembros del equipo global de distintos países proporcionan información y conocimientos respecto a las necesidades y los requerimientos únicos del mercado para que los bienes y servicios se produzcan con los atributos específicos necesarios.
3. Los equipos globales permiten a las organizaciones aprovechar y capitalizar el expertise que existe en distintos países. Esto elimina la necesidad de trasladar el expertise requerido a un solo país, lo que implicaría reubicar a los miembros del equipo y sufragar todos los costos por hacerlo así, entre ellos los de separar a los miembros del equipo de familia y amigos o por reubicar a familias completas.
4. En el caso de algunas organizaciones como Celanese Chemicals y Elsevier Publishing, la ubicación de instalaciones de manufactura, centros de distribución y unidades de marketing en distintos países requiere el uso de equipos globales. Los equipos sirven de mecanismo para coordinar estos recursos dispersos. Los equipos globales permiten que las empresas aprovechen los costos de producción más bajos de un país, la ubicación central de un centro de distribución en otro país y las unidades de marketing "in situ" porque reúnen a las personas de forma virtual. Estos equipos globales por lo general sólo se reúnen cara a cara en contadas ocasiones.

Lineamientos gerenciales. Los equipos globales virtuales enfrentan una serie de retos especiales en comparación con la mayoría de los equipos virtuales o cara a cara debido a las di-

ferencias en las culturas y lenguas maternas de los miembros, así como a diferencias en los husos horarios de sus jornadas de trabajo normales.³⁴ Por ejemplo, los equipos virtuales que tienen miembros de China, Alemania, Japón, Francia y Estados Unidos son más diversos en términos culturales, sociales y lingüísticos (incluso aunque las comunicaciones relacionadas con el trabajo se hagan en inglés) que los equipos virtuales con miembros de California, Colorado, Florida, Massachusetts y Nueva York. En varios capítulos se analizan los retos especiales asociados con las diferencias culturales que existen entre los países.

En lo que se refiere al tiempo, el horario de trabajo normal de los miembros de un equipo global virtual puede variar 12 o más horas debido a las diferencias de los husos horarios que se aplican a las zonas donde viven los miembros. Es más, el significado cultural del *tiempo* puede variar entre los miembros de equipos de diferentes sociedades, un tema que se abordará con mayor detalle en el capítulo 8. Las orientaciones culturales respecto al tiempo pueden afectar la percepción que los miembros del equipo tengan de los horarios y las fechas límite. En algunas culturas, como los países germánicos y escandinavos, los horarios y las fechas límite son considerados absolutos. En otras sociedades, como la de México e Italia, a menudo sólo son vistos como lineamientos. Como se reconoce que es posible que los miembros de equipos globales virtuales tengan distintas concepciones del tiempo, entre los miembros de los equipos globales virtuales, los gerentes deben 1) crear conciencia de las distintas formas en que los miembros pueden concebir el tiempo después de que se forme el equipo; 2) facilitar que se desarrollen normas y se convengan expectativas respecto al tiempo y otros aspectos del funcionamiento del equipo y 3) fomentar el uso de un lenguaje preciso en lo referente al tiempo y evitar que se use un lenguaje relativo al tiempo que sea único de cada sociedad, como “espere un segundo”, “en breve me comunicaré con usted” y “estaremos en contacto cuando el tiempo lo permita”. Desde luego, todos los lineamientos gerenciales de los equipos virtuales aplican también para los equipos virtuales globales.

En la siguiente sección Competencia transcultural se presenta un ejemplo del uso exitoso de un equipo virtual global en Logitech.³⁵ Esta empresa diseña un portafolio muy extenso de dispositivos de interfaz, como mouse y teclados para computadora, que representan el “último centímetro” entre los consumidores y sus computadoras personales, consolas de juego y sistemas de música digital o de entretenimiento familiar. Logitech International es una empresa pública suiza con oficinas centrales en Fremont, California y tiene aproximadamente 7,500 empleados en todo el mundo.³⁶

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Prácticamente, un día hábil nunca termina. Uno de los retos más grandes son las juntas muy temprano por la mañana o a horas muy avanzadas de la noche, pero no hay manera de evitarlas. Del lado positivo, nuestros grupos de interés están muy complacidos de que hayamos reducido el tiempo antes del lanzamiento de un producto al mercado y entreguemos antes.

Kathleen Gillam, gerente, Equipo de desarrollo empresarial en Internet para soluciones de recursos humanos, Intel

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

EQUIPO GLOBAL VIRTUAL DE LOGITECH

El mouse representativo que Logitech introdujo en 2007 es en realidad el resultado de la colaboración global. La ingeniería mecánica y el diseño tuvieron lugar en Irlanda; la ingeniería eléctrica en Suiza; el marketing corporativo, la ingeniería del software y el aseguramiento de la calidad en la sede de la empresa en Fremont, California; el ensamble en Taiwán; y la manufactura en China.

El equipo de diseño es tan representativo como cualquiera de los modelos de ingeniería que ahora están presentes en la industria de la electrónica. La escasez de talentos locales lleva a las empresas a crear equipos de proyectos geográficamente distribuidos con miembros ubicados en forma estrat-

tégica en regiones en las que el día empieza cuando en otras partes del mundo está terminando. Con el fin de acortar el tiempo de lanzamiento al mercado de los productos de sus empresas, estos equipos comparten la carga de un ciclo laboral de 24 horas.

Para Peter Sheehan, director creativo de Design Partners en Bray, Irlanda, el equipo de diseño externo de Logitech, el grupo que trabajó en el mouse Revolution de Logitech, fue el “equipo ideal”. Los problemas de comunicación eran muy raros, afirma, porque el equipo se reunió en persona al principio del proyecto y después lo hacía una vez al mes en el país de cada uno de sus miembros.

Aunque el equipo experimentó las inevitables diferencias culturales, los retos más difíciles se relacionaban con los campos profesionales. Sheehan comenta: “Mis colegas suelen decir que en casi todas las revisiones del diseño, todos siguen sus guiones. Los ingenieros están capacitados para seguir un guión que debe ser lógico, racional y relativamente conservador en la forma de innovar. Los diseñadores están ahí para inspirar y captar la esencia de una idea, así como para convertirla en un producto terminado racional. Y el personal de marketing lee su guión, que consiste en impulsar a todos los demás en la creación de un producto atractivo para el consumidor. Sin importar el país de origen, todos representan el papel que les corresponde.”

Los colaboradores de Logitech-Design Partners invierten mucho tiempo, pero su valor es infinito. Sheehan comenta: “Es como recargar las baterías de las relaciones. Hay pocas cosas que puedan reemplazar los detalles del proceso de diseño, en términos de la interacción entre las disciplinas.”

Para Sheehan, algunos de los grandes errores al manejar equipos virtuales globales incluyen:

- suponer que con un mensaje de correo electrónico o un mensaje instantáneo, está en la misma página que su compañero que se encuentra en una zona horaria con 12 horas de diferencia;
- no aprovechar las distintas herramientas de colaboración disponibles;
- que los gerentes no confíen en que sus empleados que están en un lugar remoto están trabajando en realidad;
- no aprovechar a los empleados más capacitados sólo porque se encuentran en una zona horaria muy diferente; y
- entrometerse con mucha frecuencia con los miembros del equipo para obtener informes del estatus y similares.

Más información acerca de Logitech en www.logitech.com.

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Explicar las etapas de desarrollo de un equipo.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO

El desarrollo de equipos efectivos no es automático. A lo largo del desarrollo de un equipo se presentan distintas condiciones para su éxito o fracaso. Para dar una idea de estas condiciones se presenta una secuencia básica de las cinco etapas de desarrollo por las que podría pasar un equipo: formación, tormentas, normatividad, desempeño y terminación.³⁷ Los tipos de conductas laborales y sociales que podrían observar los equipos son diferentes de una etapa a otra. En la figura 11.2 se muestran las cinco etapas en el eje horizontal y el grado de madurez del equipo en el eje vertical. También indica que un equipo puede fracasar y disgregarse durante una etapa o cuando pasa de una etapa a otra. Es muy difícil poder detectar con precisión la etapa de desarrollo de un equipo en un momento específico. Sin embargo, los gerentes y los miembros del equipo deben comprender estas etapas de desarrollo porque cada una puede influir en la efectividad del equipo. En la siguiente explicación se describen las conductas que se podrían presentar en cada etapa. Por supuesto que los equipos y los grupos no siempre se desarrollan de la manera simple que se describe en este modelo.³⁸ Los miembros del equipo que tienen grados altos de las siete competencias centrales que se presentan a lo largo del libro podrían acelerar y alterar las etapas de desarrollo que se presentan a continuación.

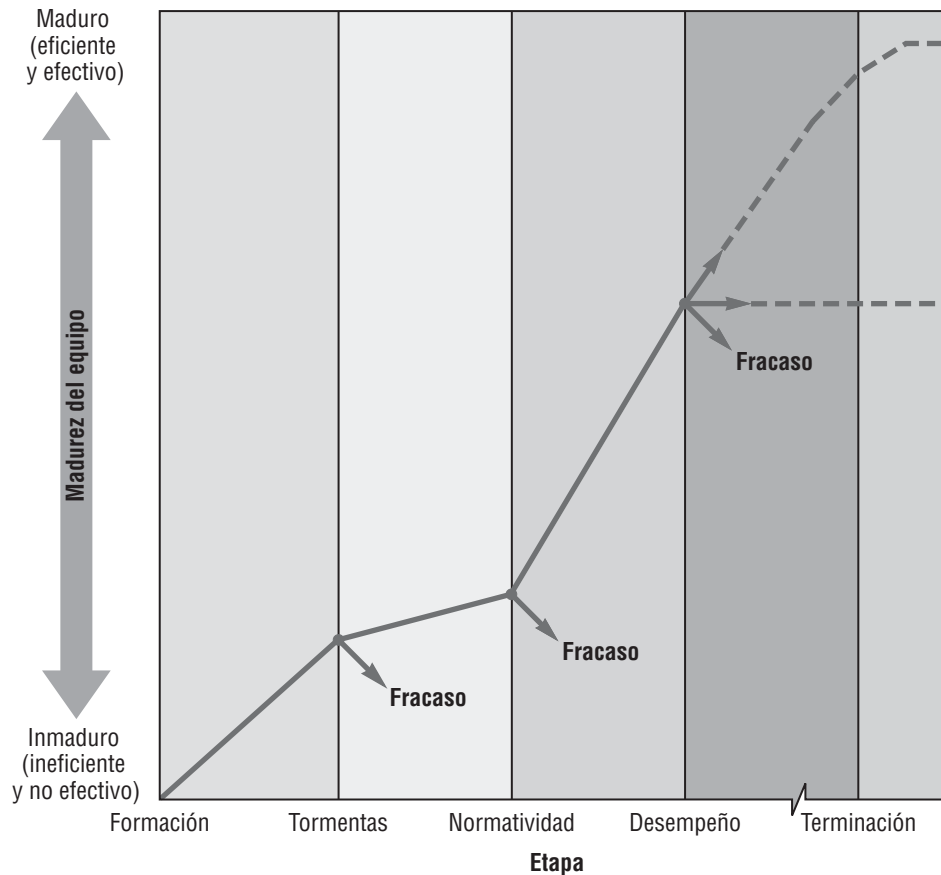
Etapas de formación

En la etapa de formación los miembros del equipo con frecuencia se concentran en definir las metas, en desarrollar procedimientos para desempeñar sus puestos. En esta etapa el desarrollo del equipo incluye conocerse unos a otros y comprender el rol de liderazgo y los de otros miembros del equipo. En términos de conductas sociales también debe abordar los sentimientos de los miembros y la tendencia de la mayoría de ellos a depender demasiado de uno o dos de los miembros del equipo. De lo contrario, los miembros individuales podrían 1) guardarse sus sentimientos hasta conocer bien la situación, 2) actuar con más seguridad que la que sienten, 3) experimentar confusión e incertidumbre respecto a lo que se espera de ellos, 4) ser amables y corteses, al menos no hostiles y 5) tratar de obtener provecho personal en relación con los costos personales que implica participar en el equipo o grupo.

Investigadores estudiaron el efecto que un sistema de software en colaboración tuvo en el desarrollo y el desempeño de los equipos corporativos.³⁹ Los investigadores tuvieron la fortuna de conseguir acceso a una organización cuyos directivos estaban tan interesados como

FIGURA 11.2

Etapas de desarrollo de un equipo



Fuente: Adaptado de Tuckman, B. W. y Jensen, M. A. C., "Stages of small-group development revisited", *Groups and Organization Studies*, 2, 1977, pp. 419-442; Kormanski, C., "Team interventions Moving the team forward", en J. W. Pfeiffer, ed., *The 1996 Annual: Volume 2 Consulting*, Pfeiffer and Company, San Diego, 1996, pp. 19-26.

ellos en los resultados del estudio. Este interés permitió que los investigadores estudiaran a dos equipos con detalle, utilizando transcripciones de las juntas y entrevistas individuales. Uno de los equipos estudiados había utilizado el sistema de software en colaboración desde el principio, mientras que el otro equipo utilizó el sistema después de que los miembros se habían reunido varias veces. Los hallazgos de los investigadores indicaron que los dos equipos se desarrollaron y tuvieron un desempeño muy diferente. El equipo que empezó con el sistema en colaboración mejoró más rápido que el otro equipo en cada una de las etapas de desarrollo. Los investigadores encontraron que un sistema de software de colaboración ayuda al grupo a iniciar (formarse), pero sólo si el grupo considera que el uso del sistema es importante para desarrollar la tarea en cuestión.

Etapas de tormentas

La etapa de tormentas se caracteriza por conflictos en torno a las conductas laborales, las prioridades relativas de las metas, quién es el encargado de qué, y la guía y dirección que ofrece el líder respecto a las tareas. Las conductas sociales son una mezcla de expresiones de hostilidad y fuertes sentimientos. La competencia por el rol de líder y el conflicto por las metas pueden dominar en esta etapa. Algunos miembros se pueden retraer o tratar de aislarse de la tensión emocional que se ha generado. Durante esta etapa la clave está en manejar los conflictos, no en suprimirlos ni alejarse de ellos. El equipo no puede pasar con efectividad a la tercera etapa si sus miembros no manejan

con efectividad el conflicto. Es probable que la supresión del conflicto produzca amargura y resentimiento, los cuales durarán mucho tiempo después de que los miembros del equipo han tratado de expresar sus diferencias y emociones. Eliminarlo puede provocar que el equipo fracase.

Esta etapa se puede acortar, o más que nada evitar, si los miembros utilizan un proceso de formación de equipos desde el principio. Este proceso incluye el desarrollo de capacidades para la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y las cuestiones técnicas cuando se carece de ellas. Los especialistas en facilitar la formación de equipos pueden ayudar a los miembros a superar los conflictos que de forma inevitable surgirán durante ésta y otras etapas.

Ahora se analizarán los resultados de un estudio de seis equipos virtuales para proyectos de FOODCO,⁴⁰ un distribuidora de servicios de alimentos a escuelas, cadenas de comida rápida y restaurantes particulares operados de forma individual. La empresa también fabrica una cantidad limitada de productos propios. Los equipos virtuales para los proyectos eran interfuncionales y cada uno tenía cinco miembros. Cada equipo atendería uno de los aspectos del negocio que los altos directivos de FOODCO consideraban “críticos” para el desempeño de la empresa. Por ejemplo, un equipo tendría que desarrollar una estrategia de integración para las adquisiciones. Otro debería determinar cómo transferir las mejores prácticas de una división de la empresa a otra. Los equipos tuvieron tres reuniones cara a cara antes de hacer las presentaciones de sus proyectos ante altos directivos y asesores independientes. La mayor parte del trabajo de estos equipos se realizó de forma virtual. Cada proyecto fue evaluado en relación con su contenido, calidad y efectividad anticipada.

En sus etapas de tormenta, la mayoría de los equipos de FOODCO no habían identificado o convenido quién sería líder del proyecto. Más de la mitad de los miembros de los distintos equipos dijo tener dificultad para trabajar en sus proyectos. La falta de compromiso de algunos miembros del equipo resultaba evidente y había gran inquietud respecto a que ellos no estuvieran cumpliendo con la parte que les correspondía. Algunos comentarios típicos fueron: 1) “No hemos dado al proyecto la prioridad que merece”; 2) “Los miembros del equipo han usado el pretexto de las tareas diarias para justificar que no han desarrollado el proyecto” y 3) “Ha sido muy difícil conseguir que todos los miembros contesten las conferencias telefónicas”, que son el equivalente a una reunión del equipo.

Etapas normativa

En la etapa normativa las conductas evolucionan de modo que se comparte información, se aceptan diferentes opciones y se hacen intentos positivos por tomar decisiones que podrían requerir un compromiso. En esta etapa los miembros del equipo establecen las reglas que regirán el funcionamiento del equipo. Para conseguir que los equipos sean efectivos es frecuente que las conductas sociales se enfoquen a la empatía, el interés y las expresiones de sentimientos positivos, los cuales llevan a un sentimiento de cohesión. Los miembros de equipos efectivos desarrollan la cooperación y un sentido de responsabilidad compartida.

En el caso de FOODCO, al final de la tercera junta cara a cara de los seis equipos virtuales de proyectos, la mayoría de ellos había reconocido que era necesario llegar a un acuerdo respecto a cómo operarían en el futuro. Los equipos reconsideraron (y reforzaron) las normas existentes o establecieron nuevas normas para la recolección de información, la forma de compartir documentos, las responsabilidades en las tareas, la atención aceptable a las conferencias telefónicas y el compromiso con el equipo. Asimismo, discutieron cómo se podría exigir a los miembros una mayor responsabilidad por la entrega oportuna de las asignaciones de los proyectos y abiertamente abordaron los problemas que podrían interferir con el desarrollo de éstos. Casi todos los equipos se lamentaron por su pasividad inicial, falta de iniciativa y demoras en la recolección de información. Los comentarios que hicieron los miembros de varios equipos sugerían que, durante la etapa normativa, seguían batallando con problemas de compromiso y confianza. Pensaban que esto tendría un efecto negativo en su efectividad en la etapa de desempeño.⁴¹

Etapas de desempeño

Durante la etapa de desempeño los miembros del equipo demuestran el grado de efectividad y eficiencia con la que, todos juntos, pueden lograr resultados. Los miembros han aceptado y comprendido los roles de los miembros en lo individual. También han aprendido a saber cuándo deben trabajar de forma independiente y cuándo se deben ayudar unos a otros. Las dos

líneas de guiones de la figura 11.2 sugieren que los equipos pueden seguir caminos distintos después de la etapa de desempeño. Algunos equipos siguen aprendiendo y desarrollándose a partir de sus experiencias y se vuelven más eficientes y efectivos. Otros equipos, sobre todo los que desarrollaron normas que no apoyaban del todo la eficiencia y la eficacia, podrían tener un desempeño que sólo llega al nivel necesario para su supervivencia. Las conductas demasiado orientadas a uno mismo, el desarrollo de normas que inhiben el desarrollo eficaz y eficiente de las tareas, el mal liderazgo y otros factores afectarán la productividad.

En la etapa de desempeño de los seis equipos virtuales para proyectos de FOODCO, las diferencias entre equipos resultaron en verdad muy evidentes. Estas diferencias surgieron en lo que se refiere al compromiso con el equipo, la participación y un grado más alto de apoyo por parte de un directivo patrocinador, la coordinación, la confianza al interior del equipo y la “holgazanería” de los miembros. Los equipos que desde el inicio de sus proyectos percibieron que tendrían mayores montos de recursos disponibles, al final del proyecto habían registrado mejor desempeño. Los equipos que vieron la misión con mayor claridad, que dedicaron más tiempo para examinar la efectividad de los procesos de trabajo y que tuvieron grados más altos de apoyo por parte del directivo patrocinador fueron más efectivos.

Un perfil del “mejor” equipo muestra que, en cada una de las etapas del desarrollo éste fue proactivo, estuvo enfocado, contó con muchos recursos y no tuvo temor de buscar apoyo y guía cuando los necesitó. El mejor equipo, comparado con el menos efectivo, desarrolló un consenso mucho más fuerte respecto a la misión del equipo. Éste, en comparación con el equipo menos efectivo, reportó grados más altos de apoyo por parte del directivo patrocinador y más frecuentes evaluaciones de sus procesos. Los miembros del mejor equipo se dieron cuenta de que necesitaban revisar sus procesos de trabajo para poder cumplir con la fecha límite y tener un buen desempeño. En cambio, los miembros del equipo menos efectivo siguieron luchando hasta el final del proyecto para saber cómo podrían cumplir mejor con su misión. En la etapa de desempeño el mejor equipo consideraba que, en comparación con el equipo menos efectivo, ellos veían la misión con mucha más claridad, y había más comunicación, compromiso y confianza entre los miembros del equipo. En el caso de los seis equipos virtuales de proyectos de FOODCO hubo una serie de resultados más relacionados con las etapas de desarrollo, los cuales no tienen interés para esta explicación.⁴²

Etapas de terminación

En la etapa de terminación las conductas laborales llegan a su fin y se abandonan las conductas sociales. Un equipo de solución de problemas o un equipo interfuncional creado para investigar y reportar una cuestión específica en un plazo de seis meses tiene puntos bien definidos para su terminación. Después de que los seis equipos virtuales de proyectos de FOODCO hicieron su presentación ante los altos directivos y varios otros asesores, se disgregaron. Los informes y las presentaciones representaban los “productos” de sus proyectos. La alta gerencia aceptó estos proyectos como “insumos” para su consideración y posible implementación por parte de terceros. Otro ejemplo de un equipo con una etapa específica de terminación es el caso del equipo virtual global de Logitech que estudiamos en la sección Competencia trans-cultural. Una vez que el equipo de diseño terminó el trabajo del mouse nuevo se separó.

Como se analizó en la sección Aprender de la experiencia, el equipo de liderazgo en TI de Regions Financial Corporation seguirá ocupándose de problemas continuos y nuevos durante un periodo indeterminado. Se supone que este equipo podría “terminar” si John Dick, el director de operaciones, o su sucesor, decide alterar o eliminar el proceso actual. Desde luego, incluso en este equipo de TI ocurre cierto grado de separación en términos de las conductas orientadas hacia las relaciones cuando sus miembros son transferidos, promovidos o salen de la organización. El equipo de ensamble de Toyota es un ejemplo de un equipo continuo que necesita trabajar de manera constante en su adaptación con el fin de conservar o mejorar su efectividad.⁴³ Nuestra presentación en la siguiente sección muestra los factores clave que influyen en la efectividad de los equipos desde su creación.

Sea cual fuere el marco utilizado para describir y explicar las etapas de desarrollo de los equipos, no es fácil pasar por ninguna de ellas. Como se indica en la figura 11.2, el fracaso o la escasa efectividad se pueden presentar en cualquier punto de la secuencia. Nuestra explicación de los equipos virtuales de proyectos de FOODCO sugiere algunos de los factores que influyen en la efectividad de los equipos.

Objetivo de aprendizaje

4. Describir los factores centrales que influyen en la efectividad de un equipo.

INFLUENCIAS CENTRALES EN LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO

Los factores que influyen en la efectividad de los equipos y los grupos están interrelacionados. En la figura 11.3 se identifican siete de los factores centrales. Éstos se deben analizar por separado y también en relación unos con otros. Este enfoque es necesario para poder comprender la dinámica y la efectividad de los equipos, así como para desarrollar las competencias que se necesitan si se quiere ser un líder y un miembro efectivo del equipo.

Contexto

El **contexto** se refiere a las condiciones externas que rodean al trabajo de un equipo. Es más, el contexto puede afectar de forma directa cada uno de los otros siete factores que afectan a un equipo. Algunos ejemplos del contexto de un equipo son la tecnología, las condiciones físicas del trabajo, las prácticas gerenciales y las recompensas y los castigos organizacionales.⁴⁴ La explicación de los equipos virtuales ilustró la influencia contextual de la tecnología. También se señaló la influencia contextual que tienen las diferencias en la participación del directivo patrocinador y el apoyo en el caso de los equipos virtuales de los proyectos de FOODCO.

Si los miembros de un equipo se concentran más en sí mismos que en sus compañeros, el sistema de compensación tal vez se deba construir de modo que los individuos vean cómo sus contribuciones al equipo pueden servir a sus propios intereses. Esta idea se funda en tres perspectivas:

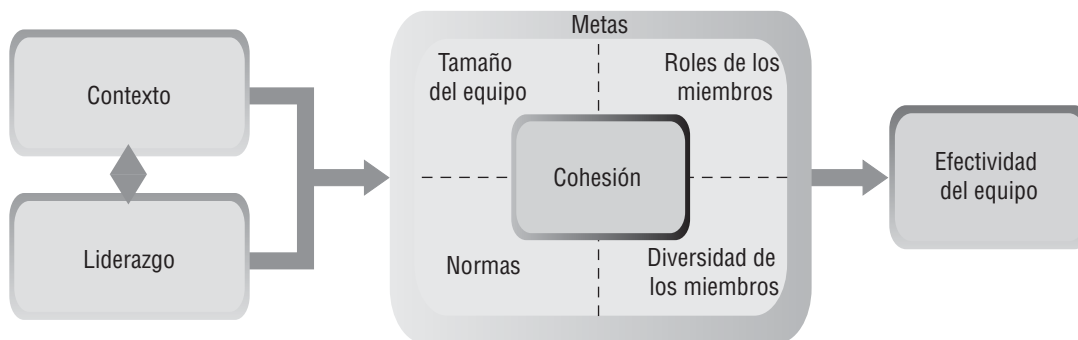
1. La motivación proviene sobre todo del individuo y no del equipo.
2. El desarrollo de las competencias como se ha enfatizado en el libro son cosas que se emprenden de manera individual.
3. El trato justo en los equipos no significa igual remuneración para todos.

El sistema de equipos de la Clínica Mayo toma en cuenta estas perspectivas, por tanto, no selecciona a médicos ni a otras personas que sean tan individualistas que quieran maximizar sus ingresos personales. Un médico de la Clínica Mayo dice:

La cultura de Mayo atrae a individuos que consideran que el ejercicio de la medicina es mejor cuando existe una integración de las especialidades médicas de modo que funcionan como un equipo. Aquí lo hacemos muy bien y a casi todos nos encanta hacerlo así. Lo que más nos inspira es cuando un caso tiene éxito debido al trabajo en equipo de un pequeño grupo de médicos de diferentes especialidades; produce el mismo sentimiento que un jonrón en el beisbol.⁴⁵

FIGURA 11.3

Influencias centrales en la efectividad de un equipo





© Ryan McVay/Photodisc/Getty Images

En una oficina, la distribución y el tipo de muebles y espacios de trabajo pueden influir en la interacción social de los equipos.

En las oficinas, la distribución y el tipo de muebles, espacios de trabajo, salas de conferencias, vestíbulos, etc. (todos son factores contextuales) pueden influir y/o regular la interacción social de los equipos. Recuerde nuestro análisis de las redes de comunicación interpersonal en el capítulo 8 y los impactos potenciales de los escenarios físicos. En cuanto al ambiente físico para individuos y equipos, se sugiere que:

El ambiente de trabajo actual debe apoyar gran variedad de estilos de trabajo, tecnologías y actividades. Los trabajadores necesitan colaborar y trabajar a solas. Requieren espacios abiertos para relacionarse en forma casual con sus compañeros, así como lugares tranquilos para trabajar a solas, reflexionar y permitir la incubación de sus ideas.⁴⁶

Liderazgo

En los capítulos 9 y 10 estudiamos a fondo el liderazgo. Gran parte de ese estudio aplica también en el caso del liderazgo de equipos. Es probable que el líder de un equipo haya sido asignado formalmente a su cargo, como en los casos de John Dick, director de operaciones y líder del equipo de liderazgo en TI de Regions Financial Corporation, y Peter Sheehan, director creativo de Design Partners y líder del equipo virtual global de Logitech que diseñó el nuevo mouse para computadora. En otros casos surgen líderes informales que desarrollan y guían un equipo o grupo en el logro, o quizá el cambio, de sus metas. Un **líder informal** es una persona cuya influencia en un equipo crece con el transcurso del tiempo y por lo general refleja una capacidad única para ayudar al equipo a alcanzar sus metas.

Múltiples líderes. El liderazgo de un equipo con frecuencia se concibe en términos de una persona. Es más, como un equipo a menudo tiene metas orientadas a las relaciones y orientadas a las tareas, puede tener dos o más líderes. Estos dos tipos de metas quizá requieran diferentes habilidades y estilos de liderazgo, lo que crea una serie de exigencias que no es fácil que una sola persona pueda satisfacer. En los equipos es poco probable que surjan líderes informales, a menos que el líder formal pase por alto las responsabilidades relacionadas con las tareas o carezca de las habilidades necesarias para desempeñarlas. En contraste, los líderes de equipos orientados a las relaciones tienen más probabilidades de surgir de manera informal.

Impacto de los líderes de equipos. Como sugiere la figura 11.3, los líderes influyen mucho en casi todos los aspectos de la composición y las conductas de un equipo (por ejemplo tamaño, funcio-

nes de los miembros, normas, metas y contexto).⁴⁷ Con frecuencia un líder asume un papel clave en las relaciones entre el equipo y los grupos externos, como los clientes o los proveedores, y a menudo influye en la elección de nuevos miembros. Incluso cuando el equipo participa mucho en el proceso de elección, el líder del equipo tal vez seleccione a los miembros potenciales, limitando así el número y la variedad de candidatos, como en la Clínica Mayo.

La siguiente sección de Competencia personal trata del liderazgo de equipo y el impacto de Brian Catalde cuando asumió la presidencia de la National Association of Home Builders (NAHB).⁴⁸ La NAHB es una asociación comercial con 225,000 miembros cuya misión es mejorar el entorno para las industrias de la construcción y la vivienda. Tiene sus oficinas centrales en Washington, D.C.⁴⁹ Catalde es presidente y director de operaciones de Paragon Communities, desarrollador y constructor de casas unifamiliares y edificios multifamiliares, con oficinas centrales en El Segundo, California. La empresa desarrolla y construye alrededor de 500 casas y condominios al año.⁵⁰

COMPETENCIA PERSONAL

EL LIDERAZGO DE EQUIPO DE BRIAN CATALDE EN NAHB

Cuando inició sus funciones como presidente de la National Association of Home Builders, Brian Catalde se comprometió a trabajar con el equipo de directivos para desarrollar las metas y los proyectos acordados para la NAHB. Catalde afirma: “Adopté la mentalidad de que el liderazgo de la NAHB no dependía sólo de mí. Se trata de dar al equipo la información correcta y motivarlo a que tome las decisiones apropiadas para el futuro de la NAHB.”

Antes de ser nombrado presidente, Catalde participó en el consejo de administración de la NAHB durante seis años y se familiarizó con los diversos problemas enfrentados por la organización. Muy pronto se dio cuenta de que a las metas de la organización les hacía falta una continuidad de un año a otro. Como parte de la preparación para su nuevo puesto, Catalde revisó las notas de todas las juntas de planeación de la presidencia realizadas durante los seis años anteriores y explica: “Había muchas diferencias porque cada nuevo presidente quería alcanzar metas muy diferentes a las que había buscado el presidente anterior. Trabajar en las metas y los problemas durante un año solamente, sin un compromiso a largo plazo, era un problema.”

Catalde reunió al equipo de directivos en un lugar aislado y motivó a sus miembros a que compartieran en qué esperaban concentrarse durante sus propios periodos presidenciales en un futuro. Guió al equipo en un análisis a fondo de los intereses de cada uno de sus miembros y los unió en un número razonable de metas y asuntos a largo plazo de los que era necesario ocuparse durante varios años. El equipo de direc-

tivos llegó a un consenso sobre las metas pertinentes, lo que era prioritario. Catalde asegura: “Al establecer prioridades y metas a largo plazo, todos sabemos qué necesitamos hacer. Todos queremos ser algo más que sólo individuos. Queremos ser parte de un magnífico equipo capaz de establecer records.”

Durante su periodo como presidente de la NAHB, Catalde decidió enfocarse en la formación de equipos y el logro de metas comunes. Con este fin motivó a cada uno de los miembros del equipo de directivos para que sirviera como líder de la meta y proyecto a largo plazo que más le interesara. En efecto, Catalde estableció varios líderes alrededor de metas y proyectos específicos a largo plazo y espera que este proceso ayude a la NAHB a lograr mucho más de lo que habría sido posible. El equipo acordó que las metas generales clave e internas que requieren de un compromiso durante varios años incluyen 1) comunicarse mejor con los miembros, 2) fomentar una mayor diversidad entre los miembros y 3) llegar a más miembros en prospecto mediante la reestructuración de los niveles de membresía.

Catalde espera que estos esfuerzos cambien los procesos y normas del equipo de directivos de la NAHB. Aunque admite que la implementación de este tipo de establecimiento de metas y procesos a largo plazo con base en el equipo requiere de cierto nivel de tacto y sacrificios personales. “Para hacerlo, tienes que ceder cierta autonomía como presidente y trabajar en conjunto para lograr metas comunes. No puedes convencer a la gente de que lo haga si tú eres rey por un día.”

Metas

Las **metas de equipo** son los resultados deseados para el equipo como un todo, y no sólo las metas de cada uno de sus miembros. Nuestra sección Competencia personal trata de Brian Catalde y sus esfuerzos por liderar el equipo de directivos de la organización en el establecimiento de metas y proyectos a largo plazo para la NAHB. Recordemos su comentario: “Para hacer esto, es necesario ceder cierta autonomía como presidente y trabajar en conjunto por metas comunes. No es posible convencer a la gente si tú eres rey por un día.”

En el capítulo 6 se abordan muchos aspectos de las metas. A lo largo del libro la atención se enfoca en la forma en que las metas influyen en la efectividad del individuo, el equipo y la organización. Es evidente que las metas del individuo y de la organización pueden influir en las metas de los equipos y en sus conductas para lograrlas.⁵¹ En un equipo suele haber metas compatibles y también en conflicto. Es más, los equipos suelen tener metas orientadas a las relaciones y orientadas a las tareas. Los equipos efectivos destinan dos terceras partes, o más, de su tiempo a cuestiones orientadas a las tareas y alrededor de una tercera parte, o menos, de su tiempo a cuestiones orientadas a las relaciones. A largo plazo la persecución exclusiva de uno u otro tipo de meta puede afectar el desempeño, incrementar los conflictos y ocasionar que un equipo se disgregue. La influencia de las metas en la dinámica y los resultados del grupo se torna bastante más compleja cuando se consideran las posibles compatibilidades y conflictos entre las metas de los miembros, las metas más amplias del equipo e incluso las metas más amplias de la organización.

Un mecanismo para abordar esas cuestiones es utilizar las **metas superiores**, que dos o más personas, equipos o grupos pueden perseguir; pero que no se podrán alcanzar sin la cooperación de todos. Estas metas no sustituyen ni eliminan las metas individuales o del equipo, y pueden ser cualitativas o cuantitativas. Un ejemplo de una meta cualitativa es: “Necesitamos colaborar juntos por el bien del equipo”. Un ejemplo de una meta cuantitativa es: “Necesitamos trabajar juntos para poder alcanzar la meta del equipo de lanzar una nueva línea dentro de nueve meses”. Es probable que las metas superiores tengan un efecto más fuerte en la voluntad para cooperar de las personas o de los equipos si van acompañadas de recompensas para el equipo establecidas por la alta gerencia. Las recompensas para los equipos se entregan a sus miembros y se determinan con base en los resultados de sus esfuerzos conjuntos. Asimismo, estas recompensas se pueden dar en forma de una satisfacción y un logro mutuos por haber logrado un buen desempeño atendiendo a los clientes, alcanzando una alta calidad y estableciendo una diferencia.

A veces las formas en que los principios y los valores de la organización son expresados e implementados pueden servir como metas superiores. Por ejemplo, los principios centrales establecidos por el Dr. William J. Mayo al final de su vida continúan sirviendo como metas superiores en la Clínica Mayo. Éstas incluyen:

- seguir persiguiendo un ideal de servicio y no de lucro,
- continuar sinceramente interesados sobre todo en la atención y el bienestar de cada paciente individual,
- seguir interesados, como miembros independientes del personal, en el progreso profesional de todos los demás miembros.⁵²

En el capítulo 4 analizamos la autoeficacia; la perspectiva de un individuo acerca de su propia capacidad para realizar una tarea específica en una situación particular. De modo similar, la **eficacia colectiva** es la percepción compartida de un equipo o grupo sobre su capacidad para realizar con éxito tareas específicas. El desempeño de estas tareas es necesario para alcanzar las metas del equipo. Si un equipo no tiene eficacia colectiva, el impacto del establecimiento de metas será menor.⁵³ Los grandes equipos de basquetbol de la NBA, como los Spurs de San Antonio, los Bulls de Chicago con Michael Jordan o los Celtics de Boston con Larry Bird, demuestran una eficacia colectiva año tras año.

Tamaño del equipo

El tamaño efectivo de un equipo puede ir de tres miembros a un límite superior normal de unos 16 miembros.⁵⁴ Los sistemas de software de colaboración e Internet están permitiendo que los equipos más grandes trabajen de forma efectiva en algunas tareas. La cantidad de 12 miembros podría ser el tamaño más grande para que cada miembro pueda interactuar con facilidad cara a cara con los demás miembros, sobre todo cuando los miembros del equipo no son muy interdependientes para realizar sus tareas todos los días.⁵⁵ Esto es lo que sucede con

Tabla 11.2 **Efectos típicos del tamaño de los equipos**

Dimensión	Tamaño del equipo		
	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
1. Exigencia al líder	Baja	Moderada	Alta
2. Dirección brindada por el líder	Baja	Moderada	Moderada a alta
3. Tolerancia de los miembros a la dirección brindada por el líder	Baja a moderada	Moderada	Alta
4. Inhibición de los miembros	Baja	Moderada	Alta
5. Utilización de reglas y procedimientos	Baja	Moderada	Moderada a alta
6. Tiempo para llegar a una decisión	Bajo	Moderado	Alto

Fuente: I. D. Team size and technology fit: Participaton, awareness, and rapport in distributed teams. Professional Communication, 2005, 48, 68-77

el equipo de ensamble de Toyota que estudiamos en la sección Competencia en equipos. En la tabla 11.2 se muestran seis dimensiones de los equipos en términos de conductas de líderes y de miembros y el proceso del equipo. En la tabla se destacan los efectos que podría tener el tamaño del equipo en cada dimensión. Advierta que los miembros de equipos que tienen siete personas o menos interactúan de forma diferente a los miembros de equipos o grupos de entre 13 y 16 personas. Un consejo de administración con 16 miembros operará de manera diferente a uno con siete miembros. Los consejos de administración grandes con frecuencia forman comisiones de entre cinco y siete miembros para que consideren cuestiones específicas con mayor profundidad de la que puede dedicarles el consejo completo.

Como ocurre con todas las influencias sobre los equipos, los efectos que se identifican en la tabla 11.2 deben ser calificados. Por ejemplo, el tiempo adecuado y una cantidad suficiente de compromiso de los miembros con las metas y las tareas del equipo llevaría a que un equipo de siete a nueve miembros tuviera mejores resultados que un equipo apresurado y menos comprometido de cinco miembros. Si la principal tarea de un equipo es aprovechar el conocimiento de sus miembros y llegar a decisiones basadas sobre todo en el expertise y no en los juicios de valor, entonces un equipo más grande no siempre proyectará los efectos identificados en la tabla 11.2. Desde luego, muchos equipos formados por profesionales (expertos y gerentes) tienen como objetivo integrar el expertise con el buen juicio.

El equipo de liderazgo efectivo en TI de Regions Financial Corporation, que se presentó en la sección Aprender de la experiencia al inicio del capítulo, consistía en siete miembros. El equipo efectivo virtual y global de Logitech que diseñó el nuevo mouse para computadora, que se presentó en la sección Competencia transcultural, también estaba formado por siete miembros. El equipo de liderazgo senior de la NAHB, que estudiamos en la sección Competencia personal acerca de Brian Catalde, tiene seis miembros. En cambio, los equipos de producción de una planta de Volvo que fabrica cabinas de camión en Holanda tienen entre 11 y 13 miembros. Los miembros de estos equipos son menos interdependientes a lo largo de toda la jornada laboral para desempeñar sus tareas relativamente rutinarias. Los equipos de Volvo son efectivos con una relativa mayor cantidad de miembros.⁵⁶

Roles de los miembros del equipo

No existe un marco de trabajo universalmente aceptado para los roles en un equipo.⁵⁷ Para los propósitos de este libro, podemos clasificar las funciones de los miembros de un equipo dependiendo de si las funciones están orientadas hacia las tareas, hacia las relaciones o si tienen una orientación propia. Cada uno de los miembros tiene el potencial de desempeñar cada una de estas funciones en cualquier momento.⁵⁸ En esta clasificación se basan casi todos los demás modelos para las funciones de los miembros de un equipo.⁵⁹

Rol orientado a las tareas. El rol orientado a las tareas del miembro de un equipo implica que facilitará y coordinará la toma de decisiones y las conductas relacionadas con el trabajo. Este rol incluiría:

- *iniciar* nuevas ideas o formas diferentes para considerar los problemas o las metas del equipo y sugerir soluciones para las dificultades, entre las que se incluye la modificación de los procedimientos del equipo.

- *buscar información* para aclarar las sugerencias y obtener datos clave.
- *proporcionar información* relevante para el problema, el asunto o la tarea del equipo.
- *coordinar* y aclarar las relaciones que existen entre las ideas y las sugerencias, reuniendo las ideas y las sugerencias y coordinando las actividades de los miembros.
- *evaluar* la efectividad del equipo, incluso cuestionando la lógica, los hechos o la viabilidad de las sugerencias de otros miembros.

Rol orientado a las relaciones. El **rol orientado a las relaciones** de un miembro del equipo implica crear sentimientos e interacciones sociales centradas en el equipo. Este rol incluiría:

- *alentar* a los miembros elogiándolos y aceptando sus ideas, así como manifestándoles cariño y solidaridad.
- *armonizar* y mediar en los conflictos y las tensiones internas del equipo.
- *fomentar* la participación de otros diciendo: “Escuchemos a Susan” o “¿Por qué no ponemos límite de tiempo para las aportaciones de modo que todos podamos responder al problema?” o “Juan, ¿estás de acuerdo?”
- *expresar* los estándares que debe alcanzar el equipo o que se aplicarán para evaluar la calidad de los procesos del equipo, plantear preguntas respecto a las metas del equipo y evaluar el avance del equipo a la luz de estas metas.
- *dar seguimiento* de forma pasiva o constructiva y sirviendo como un miembro amistoso.

Rol orientado a uno mismo. El **rol orientado a uno mismo** del integrante de un equipo implica las conductas, actitudes y decisiones de la persona que se centra en sí misma, las cuales adopta a expensas del equipo o el grupo. Este rol incluiría:

- *bloquear* el avance siendo negativo, necio e irrazonablemente resistente; por ejemplo, la persona puede tratar de volver a colocar sobre la mesa, una y otra vez, un asunto que el equipo ya ha considerado con detenimiento y ha rechazado.
- *buscar reconocimiento* llamando la atención a uno mismo, entre otras cosas presumiendo, hablando de los logros personales y evitando de diversas maneras quedar colocado en una posición presuntamente inferior.
- *dominar* ejerciendo autoridad, manipulando al equipo o a ciertos individuos, usar los elogios o proclamar superioridad para llamar la atención e interrumpir cuando otros están haciendo sus aportaciones.
- *evitar* la participación manteniéndose a cierta distancia de otros y permaneciendo aislado de la interacción.

Los equipos efectivos a menudo están compuestos por miembros que, con el transcurso del tiempo, desempeñan roles orientados a las tareas y roles orientados a las relaciones. Es probable que un individuo muy apto, que tiene conductas que el equipo valora, tenga un *estatus* (el lugar que un individuo ocupa en el equipo) relativamente alto. Es probable que un equipo dominado por personas que tienen sobre todo conductas orientadas a sí mismas no sea efectivo, porque estas personas no abordarán de forma correcta las metas del equipo ni se comprometerán como se necesita.

En la tabla 11.3 se presenta un cuestionario para evaluar algunas de sus conductas como miembro de un equipo, ya sea orientados a las tareas, orientados a las relaciones y orientados a sí mismos. El cuestionario le pide que con una escala de 1 a 5 (de casi nunca a casi siempre) evalúe su tendencia a participar en cada rol. La composición y los roles de los miembros influyen mucho en las conductas del equipo o del grupo. Cuando los miembros observan una cantidad excesiva o mínima de ciertas conductas pueden afectar de forma negativa el desempeño del equipo y la satisfacción de los miembros.⁶⁰

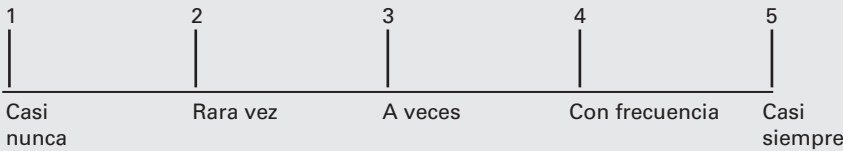
Diversidad de los miembros

La creciente diversidad de la fuerza de trabajo aumenta la complejidad (más allá de las personalidades de los individuos y sus roles en el equipo) para poder comprender el comportamiento y los procesos de los equipos. Ya se ha explicado que la composición de la fuerza de trabajo permanece en constante cambio en términos de las categorías primarias y secundarias de la diversidad, que se reflejan cada vez más en los miembros de los equipos. Como recordará, en el capítulo 1 estudiamos las categorías primarias, sobre las que los individuos tienen poca in-

Tabla 11.3

Evaluación de su comportamiento orientado a los roles, como miembro de un equipo

Instrucciones: Utilice la escala siguiente para evaluar su comportamiento en el equipo que haya elegido en lo que se refiere a cada componente.



Anote el número correspondiente junto a cada factor.

Conductas orientadas a las tareas. En este equipo yo ...

- ____ 1. inicio ideas o acciones.
- ____ 2. facilito la introducción de hechos e información.
- ____ 3. sintetizo y reúno diversas ideas.
- ____ 4. mantengo al equipo trabajando en la tarea.
- ____ 5. pregunto si el equipo está cerca de tomar una decisión o no (determino el consenso).

Conductas orientadas a las relaciones. En este equipo yo ...

- ____ 6. apoyo y aliento a otros.
- ____ 7. incorporo armonía (mantengo el ritmo)
- ____ 8. trato de encontrar un área común.
- ____ 9. fomento la participación.
- ____ 10. escucho de forma activa.

Conductas orientadas a mí mismo. En este equipo yo ...

- ____ 11. expreso hostilidad.
- ____ 12. evito participar.
- ____ 13. domino al equipo.
- ____ 14. me aprovecho de los demás.
- ____ 15. me llevo el crédito de los resultados del equipo.

Total: Sume los puntos de los enunciados 1 a 15.

Interpretación. Las calificaciones de 20-25 puntos en las conductas orientadas a las tareas, de 20-25 puntos en las conductas orientadas a las relaciones y de 5-10 en las conductas orientadas a uno mismo probablemente indican que usted es un miembro efectivo de un equipo. Esta conclusión presupone que los otros miembros del grupo le perciben tal como usted se ve a sí mismo.

fluencia, incluyen edad, raza, etnicidad, género, habilidades y cualidades físicas, y orientación sexual. En contraste, las categorías secundarias incluyen educación, experiencia laboral, puesto de trabajo, ingreso, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, paternidad, formas de pensar, estilo personal, etcétera. Es muy común pensar en las categorías primarias como fuentes de dificultades en el funcionamiento del equipo. El supuesto general es que a las personas les gusta trabajar en equipos con personas similares a ellas. En el periodo de trabajo inicial, a menudo éste es el caso. Sin embargo, con el tiempo estas categorías primarias en el ambiente laboral estadounidense parecen ser menos importantes para comprender las dificultades en un equipo. En contraste, con frecuencia las categorías secundarias adquieren mayor importancia para entender las dificultades en el funcionamiento del equipo, como la formación de subgrupos con base en la edad, el puesto de trabajo, la especialidad, etc. Recordemos la reflexión de John Dick sobre el equipo de liderazgo en TI de Regions Financial. Cuando el grupo se formó, en un principio, sus miembros estaban más enfocados en sus funciones individuales. Asimismo, Peter Sheehan, quien lideró el equipo virtual global de Logitech que desarrolló el mouse para computadora, descubrió que las divisiones más importantes estaban relacionadas con el campo laboral y no con las diferencias culturales, aunque había algunas. Sheehan afirmó: “Mis compañeros suelen decirlo en casi todas las revisiones del diseño, todos siguen su guión.”⁶¹

La existencia de subgrupos en los equipos se refiere a las **líneas de falla**, *el proceso mediante el cual los equipos se dividen en subgrupos, con base en uno o más atributos*.⁶² En general, el desarrollo de líneas de falla fuertes funciona *en contra* de un equipo eficiente de toma de decisiones. Los equipos que no tienen líneas de falla fuertes están conscientes de más cosas, las ven en forma diferente y más profunda, proponen más cursos de acción novedosos y creativos y participan

en conflictos constructivos relacionados con las tareas.⁶³ Nuestra experiencia de muchos años como autores con numerosos equipos de estudiantes que han tenido que analizar casos complejos o proyectos desafiantes sugieren que los equipos diversos que no forman líneas de falla fuertes casi siempre desarrollan mayor cantidad de proyectos o casos efectivos. La efectividad del equipo se verá entorpecida si los miembros tienen falsos estereotipos respecto a los demás en relación con tales diferencias.⁶⁴ Si bien las actitudes están cambiando, es frecuente que la diversidad se siga considerando más en términos negativos que positivos. Esta reacción negativa quizá se deba, en gran parte, a cuatro actitudes subyacentes que implican supuestos de falsos estereotipos:

- La diversidad plantea una amenaza para el funcionamiento efectivo de la organización.
- Las manifestaciones de descontento ante los valores del grupo dominante son percibidas como una sensibilidad excesiva de los grupos minoritarios.
- Los miembros de todos los grupos quieren ser más parecidos al grupo dominante y deben serlo.
- Un trato equitativo significa el mismo trato.

Renée Wingo, directora de recursos humanos de Virgin Mobile USA, expresa su punto de vista acerca de la diversidad en relación con los equipos:⁶⁵

El poder de cualquier equipo o grupo de personas radica en el poder de la mezcla. Como gerente, es probable que usted haga todo bien, pero no va a haber magia, a menos que reúna a personas con diversas perspectivas y que no sean miniversiones de usted.

La meta de lograr la diversidad crea retos únicos para que, a largo plazo, ésta funcione en beneficio de las personas, los equipos y las organizaciones en vez de *en contra* de sus intereses.⁶⁶ Cuando las personas perciben una diferencia de *somos nosotros* contra *ellos* tienden a discriminar a quienes son diferentes. Es más, tienden a percibir que esos otros son inferiores, adversarios y competidores.⁶⁷

Una de las formas en que las organizaciones líderes tratan de ser proactivas en la prevención o la solución de los conflictos basados en la diversidad en los equipos y otros escenarios laborales es mediante la aceptación y el apoyo de grupos de afinidad, que en ocasiones se conocen como redes de empleados, grupos de ayuda, grupos de apoyo o grupos de recursos.⁶⁸ Dentro de las organizaciones, los **grupos de afinidad** son grupos de empleados voluntarios organizados en torno a un interés, antecedente u objetivo compartido. Por lo regular, los empleados son quienes inician estos grupos y casi siempre se enfocan en un interés o característica compartido, como raza, etnicidad, género u orientación sexual. La meta principal de cada grupo es crear un foro abierto para intercambiar ideas, intereses relacionados con los empleados y metas para la alta gerencia. Con frecuencia, sirven como grupos de asesoría para la alta gerencia, están abiertos para todos los empleados de la organización y cada grupo tiene una estructura con líderes, reuniones periódicas y metas.⁶⁹

La siguiente sección Competencia en diversidad informa sobre el uso de grupos de afinidad para prevenir, reducir y solucionar problemas relacionados con la diversidad en Johnson & Johnson.⁷⁰ Esta empresa es famosa por sus mejores prácticas con los empleados. J&J es un importante fabricante mundial de productos para el cuidado de la salud, así como un proveedor de servicios relacionados para el consumidor y los mercados farmacéutico y de diagnóstico y dispositivos médicos. J&J tiene 250 empresas en operación y da empleo a alrededor de 121, 000 personas en 57 países.⁷¹

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

GRUPOS DE AFINIDAD EN JOHNSON & JOHNSON

Los grupos de afinidad son asociaciones de empleados voluntarios dentro de la familia de empresas Johnson & Johnson.

son que se organizan alrededor de intereses o características compartidos. Estos grupos surgen para que los individuos

compartan sus experiencias, den consejos y solucionen las preocupaciones de sus miembros. Conforme se han desarrollado, los grupos de afinidad se han vuelto más importantes y participan en iniciativas que van más allá del simple servicio a sus miembros.

En la actualidad, los grupos de afinidad desempeñan un papel integral en el avance de la diversidad y la inclusión en todas las empresas de Johnson & Johnson. No sólo ofrecen una perspectiva muy valiosa de las oportunidades de mercado dentro de los grupos que representan, sino que además sirven como un recurso para orientar a los empleados nuevos, ofrecerles un foro para el intercambio de ideas y darles oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Para ser reconocido oficialmente como un grupo de afinidad, cada uno de los equipos propuestos debe cumplir con una serie de criterios. Estos requisitos incluyen el desarrollo de una estructura formal de grupo mediante la asignación de un comité ejecutivo y la definición del propósito y las actividades del grupo. Algunas de estas actividades comprenden el desarrollo profesional, la mejora del centro o lugar de trabajo, el reclutamiento de talentos diversos y las iniciativas de la comunidad. Todos los grupos de afinidad deben estar abiertos para cualquier empleado de la familia de empresas Johnson & Johnson, sin importar la edad, género, raza, religión, origen

nacional, habilidad física, orientación sexual, estilo de pensar, antecedentes ni ningún otro atributo que hace única a cada persona.

A continuación se explica el alcance y la función de dos de los grupos de afinidad de Johnson & Johnson:

- *African American Leadership Council (AALC)*. La misión del African American Leadership Council es adoptar un papel de líder al convertir nuestras empresas en las favoritas de los talentos afroestadounidenses en todos los niveles. La organización trabaja para respaldar un ambiente en el que los afroestadounidenses se sientan incluidos, desafiados y apoyados, al tiempo que maximizan su potencial personal y el valor para la familia de empresas Johnson & Johnson.
- *Hispanic Organization for Leadership and Achievement (HOLA)*. La Hispanic Organization for Leadership and Achievement actúa como catalizador de las ideas para desarrollar el liderazgo de los hispanos en las empresas de Johnson & Johnson y contribuir al crecimiento de sus negocios. Su visión es ser reconocida como una organización que valora, optimiza y aprovecha los recursos internos y externos de su comunidad hispana para beneficio global la familia de empresas Johnson & Johnson.

Más información acerca de Johnson & Johnson en www.jnj.com.

Normas

Las **normas** son las reglas y los patrones de comportamiento que los miembros de un equipo esperan tener y aceptan. Ayudan a definir las conductas que los miembros consideran necesarias para que les ayuden a alcanzar sus metas. Con el transcurso del tiempo todo equipo establece normas y hace que sus miembros las cumplan.⁷² Las normas con frecuencia se definen y aplican mejor en grupos informales (por la presión de los iguales) que en equipos con organización formal. Estas normas pueden ampliar o inhibir la consecución de las metas de la organización.

Normas frente a reglas organizacionales. Las normas difieren de las reglas organizacionales. Los gerentes pueden redactar las reglas formales de la organización y distribuirlas entre los empleados en forma de manuales y memorandos. En ocasiones los empleados se niegan a aceptar estas reglas o se limitan a ignorarlas. En contraste, las normas son las expectativas informales, con frecuencia no escritas, que aplican los miembros del equipo. Si un miembro infringe normas de forma consistente, los demás miembros lo sancionan de alguna manera. Las sanciones pueden ir desde abuso físico, pasando por las amenazas y el ostracismo, hasta las inducciones positivas (recompensas) por cumplirlas. Quienes siempre respetan las normas del equipo por lo general reciben elogios, reconocimiento y la aceptación de otros miembros.

Los miembros del equipo tal vez sólo tengan conciencia vaga de las normas que están operando, pero se debe lograr que adquieran plena conciencia de éstas al menos por dos razones. En primer lugar, la conciencia incrementa el potencial de libertad y madurez para el individuo y el equipo. En segundo lugar, las normas pueden influir de forma positiva o negativa en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Por ejemplo, es probable que las normas del equipo para mejorar la calidad refuercen los parámetros formales de la organización para medir la calidad. Asimismo, las normas del equipo en cuanto al ausentismo podrían afectar el nivel de ausencia entre los miembros.⁷³

Relación con las metas. Los equipos a menudo adoptan normas que les ayudarán a lograr sus metas. Es más, algunas de las actividades de desarrollo de la organización están encaminadas a ayudar a los miembros de los equipos a evaluar si las normas de su equipo son o no consistentes con las metas de la organización, si son neutrales o si están en conflicto con ellas. Por ejemplo, los miembros de un equipo pueden declarar que una de sus metas es hacer que éste sea más eficiente pero no comportarse de manera consistente con esa declaración; por ejemplo, tomando descansos largos para comer, permitiendo que productos que no cumplen con las normas de calidad lleguen a manos de los clientes, pasando por alto algunos de los pasos del control de la calidad durante el proceso de producción, etcétera.

Incluso cuando los miembros del equipo están conscientes de estas normas, podrían considerar que sólo son necesarias para poder alcanzar sus metas. Los miembros quizá sostengan que si producen por encima de la norma terminarán “agotados” o que el hacerlo disminuiría la calidad del producto o servicio, lo cual a largo plazo da como resultado una disminución en la efectividad. Si las metas de un equipo incluyen minimizar la influencia de los gerentes e incrementar la oportunidad para una interacción social, entonces sus miembros podrían percibir que es deseable que las normas restrinjan la producción de los empleados.

Aplicación de las normas. Los equipos no establecen normas para todas las situaciones. Por lo general preparan y aplican normas para aquellas conductas que consideran de particular importancia. Es muy probable que los miembros apliquen las normas cuando existen una o varias de las condiciones siguientes:⁷⁴

- Las normas ayudan a la supervivencia del equipo y le proporcionan beneficios. Por ejemplo, un equipo podría establecer la norma de que ninguno de sus integrantes hable de su sueldo con otros miembros de la empresa para no llamar la atención a inequidades en la remuneración.
- Las normas simplifican o permiten prever las conductas que se esperan de los miembros. Cuando los compañeros de trabajo salen a comer juntos, al final de la comida se puede presentar una situación tensa para decidir cómo se dividirá la cuenta. Un grupo quizá desarrolle una norma que lleve al comportamiento muy previsible de dividir la cuenta a partes iguales, al de turnarse para pagar la cuenta o a que cada quien pague lo que haya consumido.
- Las normas ayudan a evitar situaciones interpersonales embarazosas. Tal vez se establezca la norma de no hablar de relaciones amorosas dentro o fuera de la oficina (de modo que las diferencias en los valores morales no se vuelvan demasiado evidentes) o la de no reunirse para actividades sociales en casa de los miembros (de modo que las diferencias de gusto o de ingresos no sean demasiado obvias).

Las normas expresan valores centrales y metas del equipo, y aclaran aquello que es distintivo de su identidad. Los empleados de una agencia de publicidad quizá vistan de forma poco convencional, con ropa de última moda. Otros profesionales tal vez consideren que vestir así es una conducta fuera de lo común. Sin embargo, el personal de la agencia de publicidad podría decir: “Pensamos que, en lo personal y en lo profesional, fijamos tendencias, y que vestir a la moda transmite esto a nuestros clientes y al público”.

Conformidad con las normas. La conformidad puede ser resultado de las presiones para apegarse a las normas. Los dos tipos básicos de conformidad son el cumplimiento y la aceptación personal. La **conformidad por cumplimiento** se presenta cuando el comportamiento de una persona, debido a una presión real o imaginaria, refleja el comportamiento que el equipo desea. De hecho, algunas personas se podrían conformar por distintas razones, incluso aunque en lo personal no sean acordes con las normas. Quizá consideren que dar la impresión de que forman un frente unido es necesario para poder lograr las metas del equipo. En un nivel más personal, alguien tal vez cumpla las normas para ser querido y aceptado por los demás. La satisfacción de esta necesidad quizá se aplique en especial a los miembros de estatus más bajo en relación con otros de estatus más alto, por ejemplo, un subordinado y un superior. Por último, alguien tal vez cumpla las normas porque los costos que implica la conformidad son muy inferiores a los de no apegarse a ellas, porque ello podría presentar una amenaza para las relaciones dentro del equipo.

El segundo tipo de conformidad se basa en el apoyo positivo que una persona brinda a las normas. En el caso de la **conformidad por aceptación personal** el comportamiento y las actitudes del individuo son congruentes con las normas y las metas del equipo. Este tipo de conformidad es mucho más fuerte que la conformidad por cumplimiento, porque la persona en verdad cree en las metas y las normas.⁷⁵

Todo lo anterior sirve para explicar por qué algunos miembros de equipos que tienen alta conformidad pueden modificar su comportamiento con facilidad (conformidad por cumplimiento), mientras que otros quizá se opongan a los cambios y los encuentran muy estresantes (conformidad por aceptación personal). Sin normas y una conformidad razonable a ellas, los equipos serían caóticos y completarían muy pocas tareas. Por otra parte, una conformidad excesiva y ciega podría amenazar las expresiones de individualismo y la capacidad del equipo para cambiar y aprender.

Cohesión

La **cohesión** es la fuerza del deseo de los miembros por permanecer dentro de un equipo y de su grado de compromiso con él. La medida de la compatibilidad que exista entre las metas del equipo y las metas de los miembros individuales influirá en la cohesión. Los miembros que tienen un fuerte deseo de permanecer en un equipo y que en lo personal aceptan sus metas forman un equipo muy cohesionado.⁷⁶

La relación entre la cohesión y la conformidad no es nada sencilla. La poca cohesión por lo general está vinculada a la baja conformidad. Sin embargo, la alta cohesión no se presenta sólo cuando existe una alta conformidad. Los equipos de alto desempeño pueden tener un alto compromiso de sus miembros y un deseo de permanecer unidos, pero al mismo tiempo respetar y fomentar las diferencias individuales. Es más probable que esta situación se presente cuando la cohesión surge de relaciones de confianza y de un compromiso común con las metas del desempeño.⁷⁷

Es probable que cuando los miembros de un equipo cohesionado enfrentan problemas, también fomenten y propicien la poca conformación. Por ejemplo, un **hot group** por lo general es pequeño y sus miembros se sienten muy motivados por una meta emocionante y desafiante. Un *hot group* absorbe por completo a sus miembros, captando su atención de modo que casi todo lo demás queda excluido. Las características de un *hot group* son las mismas para sus miembros: vital, absorbente, lleno de discusiones, risas y trabajo muy duro.⁷⁸ Los *hot groups* pueden surgir debido a la necesidad de afrontar retos y cambios mayores, innovaciones, proyectos complejos o crisis. Por ejemplo, el desarrollo del Boeing 777 generó varios *hot groups*. La característica más distintiva de todo *hot group* es el compromiso total y la preocupación por la(s) meta(s) relacionada(s) con las tareas.

Impacto en la efectividad. La cohesión puede afectar el desempeño y la productividad del equipo. La cohesión y la productividad pueden estar relacionadas, sobre todo en el caso de equipos que tienen altas metas de desempeño. Si el equipo logra alcanzar esas metas, la retroalimentación positiva de sus éxitos podría incrementar el compromiso y la satisfacción de sus miembros. Por ejemplo, en igualdad de condiciones, es más probable que un equipo de baloncesto ganador esté cohesionado que otro que tiene un récord de derrotas. Asimismo, es más probable que un equipo de baloncesto cohesionado gane los partidos. Por el contrario, la falta de cohesión podría interferir con la capacidad del equipo para ganar partidos. Esto se debe a que existe menos probabilidad de que los miembros se comuniquen y cooperen en la medida necesaria para alcanzar las metas del equipo. Al terminar la temporada regular, Rudy Tomjanovich, ex entrenador de los Houston Rockets de la NBA, pidió a su equipo que recordara que “los partidos de la postemporada los ganan los equipos, no los individuos.” Una alta cohesión del equipo de hecho puede estar asociada con una baja eficiencia si las metas del equipo chocan con las metas de la organización. Los miembros del equipo pueden pensar que el jefe les transfiere la responsabilidad, en lugar de que ellos mismos se adjudiquen la responsabilidad de alcanzar resultados. Por tanto, las relaciones entre cohesión, productividad y desempeño no se pueden anticipar ni comprender a menos que también se conozcan las metas y las normas del equipo.

Objetivo de aprendizaje

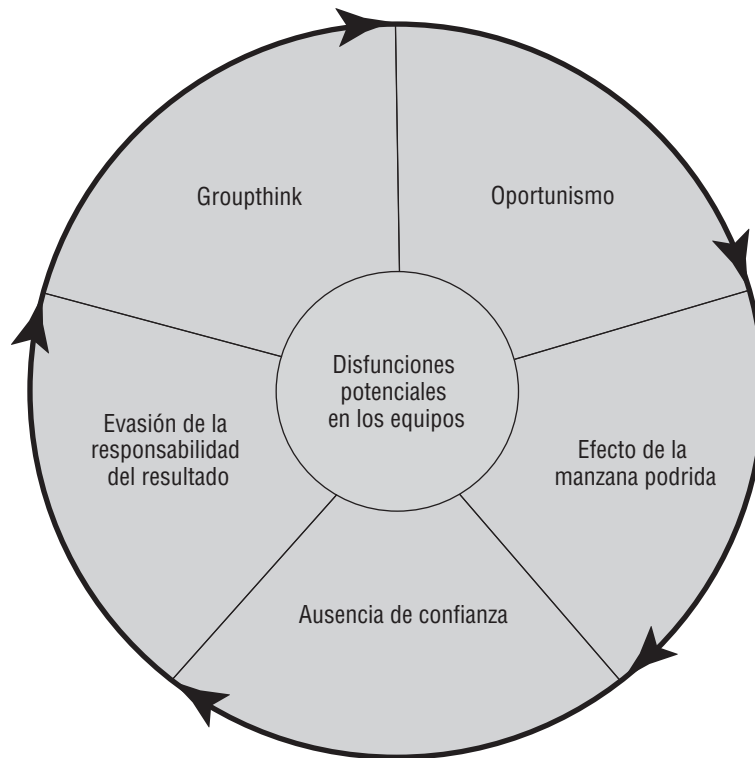
5. Explicar las cinco disfunciones potenciales de los equipos.

DISFUNCIONES POTENCIALES DE LOS EQUIPOS

Si los miembros y el líder de un equipo no conocen bien los conceptos, modelos y cuestiones analizadas en éste y otros capítulos, es probable que se presenten varias disfunciones en el equipo, sobre todo en la etapa de desempeño del desarrollo del mismo.⁷⁹ Para comprender

FIGURA 11.4

Disfunciones potenciales en los equipos



mejor las fuentes potenciales de deficiencia en los equipos señaladas en éste y en capítulos anteriores, aquí nos concentramos en cinco disfunciones potenciales en los equipos: el groupthink, el oportunismo, el efecto de la manzana podrida, la ausencia de confianza y la evasión de la responsabilidad del resultado. Como sugiere la figura 11.4, es probable que un equipo de bajo desempeño experimente más de una disfunción.

Groupthink

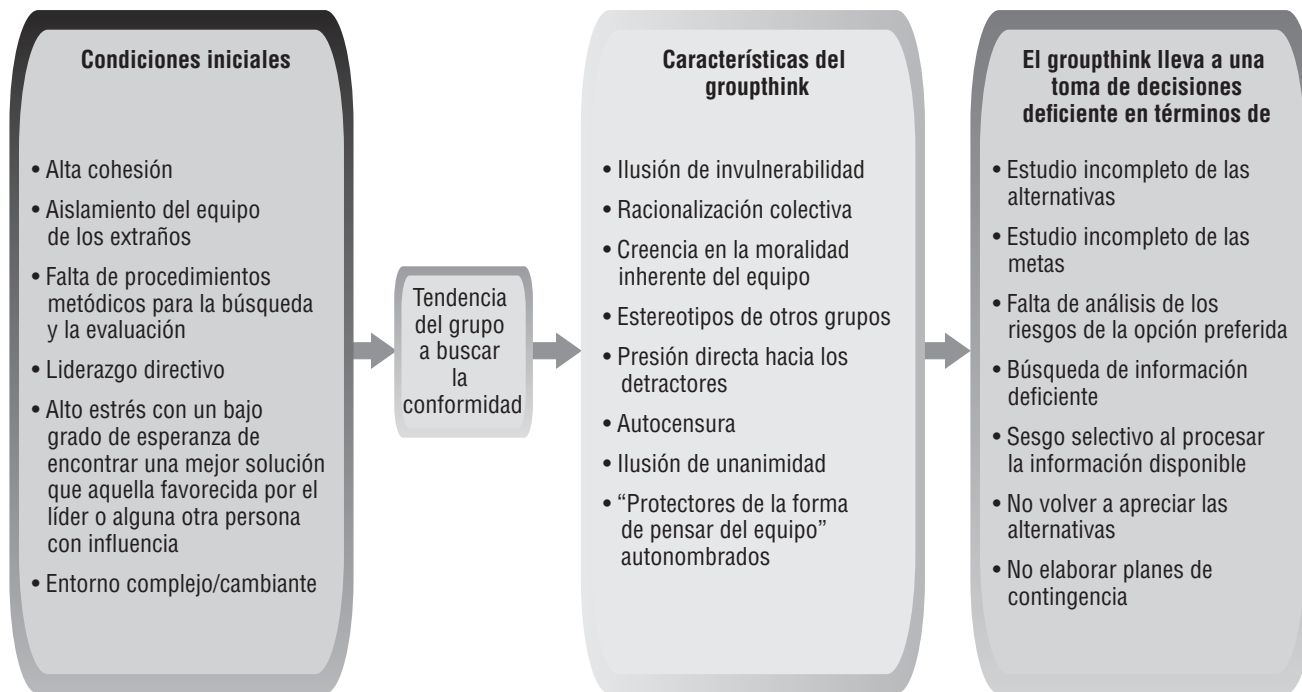
El **groupthink** es una mentalidad de buscar la coincidencia a cualquier costo, la cual da como resultado que el grupo tome decisiones no efectivas y malas decisiones. Irving L. Janis, quien acuñó el término *groupthink*, concentró su investigación en los grupos de políticos de alto nivel gubernamental que afrontaban problemas difíciles en un entorno complejo y dinámico. Por supuesto que la toma de decisiones en equipo o grupo es bastante común en todo tipo de organizaciones. La posibilidad de que se presente el groupthink ocurre tanto en las organizaciones del sector privado como en las del sector público. La figura 11.5 presenta las condiciones iniciales que pueden llevar al groupthink, sus características y los tipos de toma de decisiones deficientes que resultan de éstas.

Algunas de las características del groupthink son:⁸⁰

- La *ilusión de invulnerabilidad* que es compartida por todos o la mayoría de los miembros del grupo, lo cual crea un optimismo excesivo y propicia que se asuman riesgos extremos. Los miembros que adolecen de la ilusión de invulnerabilidad hacen comentarios como “Ahora nadie podrá detenernos” o “El otro equipo (u organización) está lleno de tontos”.
- La *racionalización colectiva* pasa por alto las advertencias que podrían hacer que todos los miembros del equipo reconsideraran sus suposiciones antes de comprometerse con deci-

FIGURA 11.5

El proceso del groupthink



siones políticas importantes. Hasta hace pocos años, los directivos de la industria automotriz hacían afirmaciones como “Confiamos en que sólo un segmento reducido de compradores de automóviles estará dispuesto a comprar vehículos ahorradores de gasolina.”

- Una *creencia* incuestionable en la moral inherente del equipo hace que sus miembros ignoren las consecuencias éticas o morales de sus decisiones.
- Los *puntos de vista estereotípicos* de rivales y enemigos (otros grupos) los representan como demasiado negativos para garantizar los intentos genuinos por negociar, o bien, demasiado débiles o inútiles para contrarrestar cualquier intento de eliminar su propósito.
- La *presión directa* es ejercida contra todo miembro que exprese argumentos sólidos contra cualquiera de las ilusiones, estereotipos o compromisos del equipo, dejando en claro que esta disensión es contraria a lo que se espera de todos los miembros leales. El líder tal vez diga: “¿Qué te pasa? ¿Ya no eres miembro de este equipo?”
- La *autocensura* de las desviaciones del consenso aparente del equipo que refleja la tendencia de los miembros a minimizar la importancia de sus dudas y a no presentar argumentos contrarios. Un miembro quizá piense: “Si todos piensan así, seguro que estoy equivocado”.
- Una *ilusión compartida de unanimidad* que, en parte, resulta de la autocensura y es reforzada por el falso supuesto de que el silencio implica consentimiento.
- El surgimiento de miembros *autonombrados* “guardianes de la mente” sirve para proteger a sus miembros de la información adversa que podría terminar con la seguridad acerca de la efectividad y la moral de su decisión. Por ejemplo: “Esos estudios no aplican en nuestro caso.”

La investigación sugiere que los disparadores más fuertes que llevan al groupthink son (1) un líder fuerte y directivo que expresa endoso temprano a una solución particular al problema actual, y (2) la falta de métodos y procesos establecidos para la toma de decisiones. El líder directivo con frecuencia desacredita, de manera verbal y/o no verbal, distintas perspectivas mientras que promueve una solución favorecida de forma temprana en las deliberaciones del

equipo. Además, el estrés y la ansiedad que experimentan los miembros del equipo se reducen al minimizar un problema único y complejo por medio de la búsqueda prematura de consensos. Un gran número de investigaciones sugiere que los altos niveles de ansiedad son una causa posible para la búsqueda prematura de consenso, asociada al deseo de conformidad.⁸¹

El oportunismo

El concepto oportunismo sugiere el potencial que existe para que el equipo y los individuos tengan intereses en conflicto. El término **oportunista** *se refiere al miembro del equipo que se beneficia de serlo, pero no carga con una parte proporcional de la responsabilidad en la generación de los beneficios.*⁸² El oportunismo también es conocido como “elusión” o “haraganería social”. Los estudiantes a veces viven el problema del oportunista cuando el profesor asigna un proyecto a un grupo y todos los miembros obtienen la misma calificación (de grupo). Suponga que el equipo tiene siete estudiantes y que uno hace pocas o ninguna aportación. Este miembro que no contribuye obtiene el beneficio de la calificación del grupo, pero no carga con una parte proporcional de las exigencias para obtener la calificación del equipo.

Cuando los miembros del equipo temen que uno o varios miembros sean oportunistas, se puede presentar el fenómeno conocido como **efecto del holgazán**, *el cual se refiere a una o varias personas del equipo que deciden no esforzarse porque piensan que otros (los oportunistas) están planeando no hacerlo.* El rol de holgazán molesta a muchos miembros de los equipos por tres razones. En primer lugar, el oportunista que aprovecha el esfuerzo de los demás infringe el parámetro de la equidad: los miembros no quieren que otros reciban los mismos niveles de recompensas por menos aportaciones o esfuerzos. En segundo lugar, infringe la norma de la responsabilidad social: todos deben cumplir con la parte que les corresponde. En tercer lugar, el que se aprovecha del esfuerzo de otros puede estar violando la norma de la reciprocidad o el intercambio.⁸³ Un equipo está sentenciado a la falta de efectividad cuando los oportunistas y otros miembros actúan con base en el efecto del holgazán.

El efecto de la manzana podrida

El término **efecto de la manzana podrida** *se refiere a los miembros negativos de un equipo o grupo que impiden los esfuerzos, expresan sentimientos y actitudes negativos y violan normas y conductas importantes para el equipo.*⁸⁴ En nuestro análisis del oportunismo hicimos referencia a uno de los aspectos de la “manzana podrida”, que es impedir los esfuerzos. El dicho popular “una manzana podrida echa a perder a todas las demás” capta la idea básica de que uno o más individuos negativos en un equipo tienen un efecto desproporcionado y adverso sobre los otros miembros del equipo y, como resultado de ello, reducen su efectividad. Las manzanas podridas incluso pueden ser “destructoras” de los procesos y la efectividad del equipo gracias a sus conductas y comunicaciones negativas persistentes. Estos individuos se caracterizan por ser como un cáncer que se extiende por todo el equipo o incluso toda la fuerza de trabajo.⁸⁵

Los tipos de sentimientos y actitudes negativos que expresa una manzana podrida se reflejan en nuestro análisis del rol orientado hacia uno mismo. Recordará que este rol incluye conductas como expresar hostilidad, evitar la participación en un extremo o dominar el equipo en el otro, bloquear el progreso siendo obstinado e irracional, acreditarse todos los logros del equipo, etc. La violación de las normas y conductas importantes para el equipo llega al extremo con formas de agresión en el lugar de trabajo, como se estudió en el capítulo 7. Recuerde nuestro estudio sobre el bullying en el lugar de trabajo, que incluye gran variedad de conductas que casi siempre violan las normas y las conductas respaldadas por la mayoría de los miembros del equipo. Estas conductas y comunicaciones negativas van desde la condescendencia hasta amenazas de violencia o ataques (consulte la tabla 7.4 en la página 211 para una lista de 24 actos negativos relacionados con el bullying en el lugar de trabajo.)

Ausencia de confianza

La ausencia de confianza entre los miembros del equipo afecta seriamente su efectividad.⁸⁶ Los miembros de los equipos en los que no existe confianza tienden a:

- Ocultarse mutuamente sus debilidades y errores.

- No pedir ayuda ni proporcionar retroalimentación constructiva.
- No ofrecer ayuda fuera de sus áreas de responsabilidad.
- Formular conclusiones respecto a las intenciones y aptitudes de los demás sin tratar de aclararlas.
- No reconocer ni aprovechar las habilidades y experiencias de los demás.⁸⁷

En los capítulos 8 y 10 estudiamos el papel que desempeña la confianza y cómo aumentarla en los equipos y organizaciones.

Evasión de la responsabilidad de resultados

Cuando los equipos no se comprometen con un conjunto de metas y un plan de acción claros, incluso los individuos más comprometidos pueden dudar sobre si deben enfrentar a sus compañeros en acciones y conductas contraproducentes. Cuando los individuos no se hacen responsables, es posible que los miembros de un equipo coloquen sus propias necesidades (ego, carrera, reconocimiento) por encima de las metas del equipo. Si las personas pierden de vista la necesidad de lograr resultados, la efectividad del equipo se ve afectada.⁸⁸ Por ejemplo, Gary Boomer, contador público certificado y presidente de Boomer Consulting en Manhattan, Kansas, afirma:

A menudo, los contadores (las firmas de contadores públicos certificados) se enfocan en el esfuerzo más que en los resultados. Con frecuencia, esto se debe al énfasis en las horas que pueden cobrar. No se equivoque; la contabilidad es un negocio en el que hay que invertir mucho tiempo personal. Sin embargo, una mejora en los estándares, procesos y procedimientos podría ayudar a las empresas a reducir el tiempo requerido, a la vez que aumentan la satisfacción del cliente.⁸⁹

En el capítulo siguiente, *Manejo del conflicto y negociación efectiva*, analizamos los enfoques para reducir la evasión del conflicto, sobre todo aquel derivado de los esfuerzos por hacer responsables a los individuos o a los equipos como un todo.

Como se comentó al inicio de esta sección, las disfunciones potenciales de los equipos que aquí estudiamos son sólo eso... *potenciales*. No son inevitables. Aun cuando una o más de estas disfunciones empiecen a desarrollarse, éste y otros capítulos sugieren algunas formas de diagnosticarlas y resolverlas.

RESUMEN

1. Enunciar las características básicas de los grupos y los equipos.

En este capítulo se enfocó la atención en el desarrollo de la *competencia en equipos*, es decir, en la capacidad para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a grupos de modo que logren las metas del equipo y de la organización. Los grupos y los equipos se pueden clasificar de muchas maneras. En las organizaciones una clasificación básica se rige por el propósito principal del grupo, incluidos los grupos informales y los grupos de tareas (ahora por lo general llamados equipos). Los grupos informales surgen de las actividades diarias, las interacciones y los sentimientos de los miembros para el propósito de satisfacer sus necesidades sociales o de seguridad. Los grupos informales pueden apoyar, oponerse o ser indiferentes a las metas formales de la organización. Los grupos efectivos, formales o informales, tienen características básicas similares. Se revisaron las características principales de los equipos efectivos. El grado en el que un equipo carece de una o más de estas características determina si es deficiente y hasta qué punto. Para que un equipo funcione, debe tener cierto grado de empowerment, que se refleja en términos del grado de potencia del equipo, su importancia, autonomía e impacto. En nuestro análisis sobre el momento en que se deben usar los equipos, señalamos que los equipos de solución de problemas no siempre son apropiados. Identificamos cuatro factores para entender en qué momento es probable que la solución de problemas en equipo sea superior a la solución de problemas de forma individual.

2. Describir los atributos de los tipos comunes de equipos de trabajo.

Los equipos funcionales incluyen a miembros del mismo departamento funcional, como marketing, producción o finanzas. Los equipos de solución de problemas incluyen a personas de un área de responsabilidad particular y abordan problemas específicos, como el exceso de costos o la caída de la calidad. Los equipos interfuncionales incluyen a personas de una serie de especialidades y departamentos y abordan problemas que tocan a diversas áreas. Los equipos autodirigidos incluyen a

empleados que deben trabajar juntos todos los días para fabricar un producto completo (o un componente mayor identificable) o para proporcionar un servicio completo a un conjunto de clientes. Para lograr la máxima efectividad, los equipos autodirigidos deben estar facultados con atribuciones; es decir, deben tener un fuerte sentimiento de potencia, sentido, autonomía y repercusión. Para introducir los equipos autodirigidos es preciso satisfacer una serie de factores organizacionales, de equipo e individuales. Todo tipo de grupo de tareas podría funcionar un poco o principalmente como equipo virtual, el cual colabora por medio de diversas tecnologías de información. Los equipos globales son grupos de miembros de distintos países y, por tanto, suelen estar muy separados por tiempo, distancia, cultura y lengua materna.

El modelo de las cinco etapas del desarrollo se concentra en la formación, las tormentas, la normatividad, el desempeño y la terminación. Los problemas y los retos que enfrenta un equipo cambian con cada etapa. Los equipos no siempre se desarrollan de la manera simple que presenta este modelo, sobre todo cuando los miembros poseen competencias sólidas en la administración de equipos y otras relacionadas. Existen varios modelos más para ayudar a comprender la secuencia del desarrollo de los equipos.

La interacción del contexto, las metas, el tamaño, los roles de los miembros, las normas, la cohesión y el liderazgo influyen en la dinámica y la efectividad de los equipos. Uno de los tipos de cambios en el contexto que influyen en la forma en que un equipo trabaja, interactúa y forma redes con otros equipos es el que ocurre en la tecnología de información, en especial en los sistemas de software en colaboración que avanzan con extrema rapidez. Otras influencias del contexto son la naturaleza del sistema de recompensas de la organización y la manera en que éste se ajusta a las orientaciones básicas de los valores de los miembros del equipo, en especial en términos de individualismo y colectivismo. Los miembros del equipo deben entender con claridad las metas del equipo y aceptarlas como resultados deseados por cada miembro del equipo como un todo. El tamaño del equipo puede afectar de forma significativa la dinámica de los miembros y su capacidad para hacerles sentir que asumen una responsabilidad recíproca. Los equipos de 16 o más miembros se suelen dividir en grupos de tareas más pequeños. Los miembros pueden adoptar roles orientados a las tareas, orientados a las relaciones u orientados a sí mismos. La diversidad en los miembros con frecuencia promueve la efectividad de los equipos al proveer diferentes reflexiones sobre las causas de los problemas y sus soluciones potenciales. Por supuesto, si no se maneja de forma cuidadosa, la diversidad puede convertirse también en una fuente de conflicto y de comunicación deficiente entre los miembros del equipo desarrollando líneas de fallas. Las normas difieren de las reglas en sentidos importantes y pueden tener un efecto positivo o negativo en el desempeño. Las presiones para apegarse a las normas pueden resultar en conformidad por cumplimiento o conformidad por aceptación personal. Otro factor que tiene repercusiones en la efectividad de los equipos es la cohesión. Desde luego, una cohesión alta casi siempre resulta útil para los equipos de trabajo, si mejora su capacidad para realizar las tareas y lograr las metas.

Las disfunciones potenciales de los equipos son sólo eso... *potenciales*. No son inevitables, como señalamos en éste y en capítulos anteriores. Es necesario que los miembros y líderes de un equipo se preocupen por el desarrollo potencial y real de las disfunciones. Éstas incluyen el groupthink, el oportunismo, el efecto de la manzana podrida, la ausencia de confianza y la evasión de la responsabilidad del resultado.

3. Explicar las etapas del desarrollo de un equipo.

4. Describir los factores principales que influyen en la efectividad de un equipo.

5. Explicar cinco de las disfunciones potenciales de los equipos.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Cohesión
Conformidad por aceptación personal
Conformidad por cumplimiento
Contexto
Efecto de la manzana podrida
Efecto del holgazán

Eficacia colectiva
Empowerment del equipo
Equipo
Equipo autodirigido
Equipo de solución de problemas
Equipo funcional

Equipo global
Equipo interfuncional
Equipo virtual
Groupthink
Grupo
Grupo de amistad
Grupo de tarea
Grupo informal
Grupos de afinidad
Hot group

Líder informal
Líneas de falla
Metas del equipo
Metas superiores
Normas
Oportunismo
Rol orientado a la tarea
Rol orientado a las relaciones
Rol orientado a sí mismo

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Visite la página principal de Regions Financial en “www.regions.com”. Dé clic en “About Regions” y luego en “Corporate Governance.” Lea la sección sobre “Raising Ethical Issues/Reporting Code Violations/Governance.” ¿Alguna de las disfunciones potenciales en los equipos que se presentan en este capítulo viola este código? Explique su respuesta.
2. Piense en un grupo informal y en uno de tareas de los cuales haya sido miembro en los pasados dos años. Con base en los tipos de grupos y equipos que se presentan en este capítulo, clasifique cada uno de ellos. ¿Le parece que alguno de los dos podría pertenecer a más de un tipo? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo evaluaría uno de los grupos que ha identificado en la pregunta anterior en términos de las características básicas de los grupos efectivos?
4. Con base en sus respuestas a las preguntas de la tabla 11.1, ¿qué acciones considera que se necesitarían para incrementar el grado de empowerment de este equipo? ¿Son viables esas acciones?
5. Revise la sección Competencia en equipos sobre la solución sencilla del equipo de ensamble de Toyota. En nuestro análisis sobre los equipos autodirigidos se presentaron ocho tareas gerenciales que pueden ser representativas del grado de empowerment en un equipo autodirigido. ¿Cuáles de esas tareas gerenciales están ilustradas en la sección sobre el equipo de ensamble de Toyota? ¿Cuáles de esas tareas sería difícil asignar a un equipo en una situación de línea de ensamble? Explique su respuesta.
6. Suponga que es miembro de un equipo virtual que debe desarrollar un proyecto de clase y que éste sólo se puede reunir dos veces cara a cara. Identifique un mínimo de cuatro retos especiales que su equipo virtual enfrentaría al emprender el proyecto.
7. Piense en un nuevo equipo o grupo en el que haya participado en los pasados dos años. Describa y explique la medida en la que el desarrollo de ese equipo o grupo se ajusta al modelo de las cinco etapas de desarrollo de los equipos que se explica en este capítulo.
8. ¿Cuáles eran las metas formales e informales del equipo o grupo que identificó en la pregunta anterior? ¿Las metas informales eran congruentes con las formales y las apoyaba el equipo? Explique su respuesta.
9. Revise la sección Competencia personal sobre el liderazgo en el equipo de la NABH. ¿En qué aspecto las siguientes influencias clave desempeñaron un papel para Brian Catalde al diagnosticar e influir en este equipo de liderazgo: contexto, metas, tamaño del equipo, normas y funciones de sus miembros?
10. Identificamos cinco disfunciones potenciales en los equipos. ¿Cuáles son los desafíos especiales probables al manejar estas disfunciones potenciales para el líder de un equipo virtual o de un equipo virtual global?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia en equipos

Inventario para la evaluación de un equipo⁹⁰

Instrucciones

Piense en un equipo de estudiantes o de trabajo al que haya pertenecido y que fue formado para lograr una o varias metas. Este equipo puede estar asociado con un curso específico, una organización estudiantil o un empleo.

1. Evalúe el *éxito* que tuvo su equipo en cada uno de los factores que constituyen este instrumento. Utilice la siguiente escala de 1 a 5 para asignar un valor a cada uno de ellos. Anote un

valor junto a cada uno de los factores. ¿Cuánto éxito considera que tuvo el equipo en cada uno de los factores?

- 1 = No tuvo éxito (muy por debajo de las expectativas)
- 2 = Tuvo poco éxito (pero estuvo por debajo de las expectativas)
- 3 = Tuvo éxito moderado (cumplió con las expectativas)
- 4 = Tuvo un grado considerable de éxito (rebasó las expectativas)

5 = Tuvo un grado muy alto de éxito (rebasó por mucho las expectativas)

2. A partir de la evaluación de los elementos y de otras dimensiones relacionadas con cada factor, evalúe el *éxito global* de su equipo en cada uno de los siete *factores* del resumen. En cada factor sume las calificaciones de los elementos y divida el total de la suma entre el número de elementos de ese factor.

I. Factor de las metas

- ____ 1. Los miembros del equipo entendieron las metas y la envergadura del equipo.
- ____ 2. Los miembros del equipo estaban comprometidos con las metas del equipo y tomaron posesión de ellas.

Factor global de las metas

Sume las calificaciones de los factores 1 y 2 y divida el total entre 2 = ____.

II. Factor de administración del desempeño del equipo

- ____ 3. Los roles individuales, las responsabilidades, las metas y las expectativas del desempeño eran específicos, desafiantes para los miembros del equipo y todos los aceptaron.
- ____ 4. Las metas del equipo y las expectativas del desempeño eran específicas, desafiantes para los miembros del equipo y todos las aceptaron.
- ____ 5. La carga de trabajo del equipo era compartida por todos los miembros del equipo en cantidades más o menos iguales.
- ____ 6. Todos los miembros del equipo cumplieron con la parte del trabajo que les correspondía.
- ____ 7. Ningún miembro del equipo dependía de otros miembros para cumplir con su trabajo.
- ____ 8. Casi todos los miembros de mi equipo contribuían de manera equitativa con el trabajo.

Factor global de la administración del desempeño del equipo

Sume las calificaciones de los factores 3 a 8 y divida el total de la suma entre 6 = ____.

III. Factor básico del equipo

- ____ 9. Mi equipo tenía suficiente cantidad de miembros para manejar las tareas asignadas (es decir, era tan pequeño como para cumplir y comunicarse con frecuencia y facilidad, pero no era demasiado pequeño para cumplir con el trabajo requerido).
- ____ 10. Todo el equipo poseía los niveles de competencia requeridos para lograr sus metas.
- ____ 11. Los miembros del equipo contaban con las competencias complementarias requeridas para lograr las metas del equipo.

Factor global básico del equipo

Sume las calificaciones de los elementos 9 al 11 y divida el total de la suma entre 3 = ____.

IV. Factor de los procesos del equipo

- ____ 12. Mi equipo pudo resolver problemas y tomar decisiones.
- ____ 13. Mi equipo pudo fomentar los conflictos deseables en su interior, pero también desalentar los indeseables.
- ____ 14. Los miembros del equipo fueron capaces de comunicar, escuchar y proporcionar retroalimentación constructiva.
- ____ 15. Las juntas del equipo se llevaban a cabo con efectividad.
- ____ 16. Los miembros de mi equipo estaban siempre dispuestos a compartir información sobre nuestro trabajo con otros miembros del equipo.
- ____ 17. Los miembros de mi equipo cooperaron para poder terminar el trabajo.
- ____ 18. El hecho de estar en mi equipo me brindó la ocasión de trabajar en un equipo y de brindar apoyo a otros miembros del mismo.
- ____ 19. Mi equipo incrementó mis oportunidades para tener una interacción social positiva.
- ____ 20. Los miembros de mi equipo se ayudaban unos a otros cuando era necesario.

Factor global de los procesos del equipo

Sume las calificaciones de los factores 12 a 20 y divida el total de la suma entre 9 = ____.

V. Factor del espíritu de equipo

- ____ 21. Los miembros de mi equipo tenían gran confianza en que el equipo podría tener un desempeño efectivo.
- ____ 22. Mi equipo desempeñó las tareas que le fueron asignadas y las completó.
- ____ 23. En mi equipo se sentía mucho entusiasmo.
- ____ 24. Mi equipo tenía alta la moral.
- ____ 25. El equipo estableció normas (es decir, expectativas sobre el comportamiento de cada uno de sus miembros) que contribuyeron al funcionamiento y desempeño efectivos.
- ____ 26. Los miembros invirtieron mucha energía para bien del equipo.

Factor global del espíritu de equipo

Sume las calificaciones de los factores 21 a 26 y divida el total de la suma entre 6 = ____.

VI. Factor de los resultados del equipo

- ____ 27. El equipo obtuvo resultados mensurables (si existían medidas objetivas y cuantificables).
- ____ 28. El producto o el servicio que entregó el equipo cumplió o rebasó las expectativas de las personas que lo recibieron.
- ____ 29. Mi equipo desarrolló su trabajo de tal modo que mantuvo o reforzó su capacidad para trabajar juntos en tareas de equipo en un futuro.

- ____ 30. En general, la experiencia del equipo sirvió para satisfacer las necesidades personales de sus miembros y no para frustrarlos.

Factor global de los resultados del equipo

Suma las calificaciones de los factores 27 a 30 y divide el total de la suma entre 4 = ____.

VII. Factor del aprendizaje del equipo

- ____ 31. Nos dábamos tiempo para encontrar la manera de mejorar los procesos del equipo.
- ____ 32. Los miembros del equipo a menudo manifestaban su opinión respecto a los supuestos sobre los asuntos que se estaban discutiendo.
- ____ 33. Unos miembros del equipo proporcionaban a otros toda la información que necesitaban.
- ____ 34. Siempre había alguien que se encargaba de que nos detuviéramos a reflexionar en los procesos del equipo.
- ____ 35. Todo el equipo solicitaba la retroalimentación de todos los miembros a medida que íbamos progresando.
- ____ 36. El equipo revisaba de forma activa su avance y su desempeño.

Factor global del aprendizaje del equipo

Suma las calificaciones de los factores 31 a 36 y divide el total de la suma entre 6 = ____.

Interpretación

Una calificación total de 4 o 5 puntos en un factor sugiere un éxito considerable (que rebasó las expectativas y fue un éxito). Una calificación total de 3 puntos en un factor sugiere un grado satisfactorio de éxito y un sentimiento de “estuvo bien”. Una calificación total de 1 o 2 puntos en un factor sugiere que los procesos del equipo necesitaban muchas mejoras. Usted puede englobar los siete factores para llegar a una evaluación final general. Es probable que cada uno de los factores y los elementos específicos que incluye cada uno de ellos proporcionen información para las acciones que se deben tomar.

Preguntas

1. Con base a este inventario ¿qué cambios específicos propone para mejorar la efectividad de su equipo?
2. ¿Sugieren los resultados en uno o más de los factores de equipo que su equipo presenta alguna disfunción?

Caso: Competencia en equipos

El liderazgo de equipos de Patrice Zagamé de Novartis Brazil ⁹¹

Novartis Brazil es una unidad operativa de Novartis, que a su vez es un importante desarrollador y proveedor de productos para proteger y mejorar la salud. Patrice Zagamé fue nombrado presidente de Novartis Brazil en 2002. Cuando llegó, encontró una empresa con un mal desempeño financiero durante dos años consecutivos y que perdía participación de mercado después de cuatro recortes de personal consecutivos. La moral de los empleados estaba muy baja, con una cultura descendente en la que los empleados mostraban muy poca responsabilidad por los resultados generales. Asimismo, los miembros del equipo de liderazgo no están acostumbrados a desafiarse entre sí.

Zagamé sostiene que “las decisiones en equipo tienen mejor calidad.” Su estilo de liderazgo consiste en desafiar abiertamente las decisiones propuestas y fomentar la expresión de opiniones muy diversas. Cuando un empleado no está de acuerdo con su punto de vista, Zagamé presenta una inclinación natural hacia el entendimiento, de modo que pide al empleado que le explique su opinión. En las juntas del equipo elige un tema para analizarlo y espera a que el resto de los miembros exprese su punto de vista antes de cerrarlo. Incluso cuando necesita dar una orden, Zagamé primero se asegura de escuchar al empleado y luego usa un tono de voz respetuoso pero, a la vez, firme. Como líder, ofrece una invitación a “expresarse”.

Con Ney Suva, el director de recursos humanos, Zagamé puso en marcha varias iniciativas para desarrollar un programa

llamado *Speak Up* (expresate). Empezaron a trabajar con los miembros del equipo de liderazgo. Zagamé pidió que él y Suva analizaran antes un tema entre ellos para presentar después la propuesta en la junta del equipo de directivos, fomentando un debate horizontal. Zagamé también enfatizó el hecho de que era responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo de liderazgo ser un modelo de la cultura esperada en su área funcional. Para dar lugar a este comportamiento, el equipo se concentró en el estilo de liderazgo de cada miembro e identificó aquello que la persona tenía que modificar para aprovechar todo el proceso.

Desde un punto de vista organizacional, el equipo creó también un programa llamado *Four Cultural Pillars* (cuatro pilares culturales): innovación, enfoque en el cliente, trabajo en equipo y diversión; basado en la retroalimentación de los empleados. Estos pilares representan de forma explícita las conductas esperadas. Después de una campaña de comunicación masiva, se realizaba una ceremonia de premiación anual en honor de los individuos o equipos que modelaban con el ejemplo estos pilares.

Para apoyar el programa, se llevaron a cabo talleres para 12 equipos funcionales, empezando otra vez con el equipo de liderazgo interfuncional. Cada equipo revisó los procesos que utilizaba en ese momento, cómo se relacionaba con los otros equipos y de qué manera las normas y supuestos establecidos

inflúan en la forma en que los miembros del equipo trabajaban en conjunto. A continuación se presentan los hallazgos de uno de esos talleres en el lugar de trabajo:

- Algunos miembros valoraron la autoridad y la jerarquía, y consideraron que *Speak Up* representaba un reto a esas normas.
- Algunos miembros suponían que cualquier idea que el director general expresara en una junta se implementaría. En contraste, Zagamé pensaba que esas juntas eran sesiones de lluvia de ideas y esperaba que alguien desafiara sus ideas.
- Algunos miembros pensaban que serían promovidos gracias a sus buenas ideas. Por tanto, tenían que seguir siendo los principales generadores de ideas. Fueron desafiados por compañeros que tenían la creencia fundamental de que las decisiones en equipo eran mejores. Estos individuos estaban mucho más abiertos a expresar sus informes, porque consideraban que ésta era una forma de mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Por último, los líderes funcionales descubrieron que la manera en que comunicaban las decisiones controversiales a sus equipos influía en la “capacidad de expresión” de sus miembros. Para modelar las conductas deseadas, cuando Zagamé toma una decisión que contradice la opinión de uno de los empleados que se reportan directamente con él (después de un análisis), dice: “Espero que puedas comprenderme, pero por favor hazlo así.” Su tono y su preocupación sincera por la persona hacen que sea más fácil aceptar la decisión.

Con base en *Speak Up*, el programa *Four Cultural Pillars*, los talleres y el modelo de Zagamé de las conductas deseadas,

los miembros y líderes de los equipos de toda la empresa cambiaron su forma de operar. Esto dio como resultado relaciones más abiertas y de cooperación.

Los resultados se pueden ver en toda la empresa. En una sesión de comunicación reciente con todos los empleados, se presentaron 10 preguntas o comentarios espontáneos por parte de la audiencia. Una empleada compartió abiertamente su reacción emocional ante el programa *Four Cultural Pillars* (de enojo a comprensión) y expresó que la carga de trabajo era muy alta en su área. Zagamé reconoció que el equipo todavía tenía que avanzar en ese aspecto y la felicitó en público por su valentía al expresarse.

Por dos años consecutivos, Novartis Brazil ha excedido sus metas financieras y su participación de mercado ya se estabilizó. Fue nombrada, por segundo año consecutivo, una de las 100 mejores empresas para trabajar en Brasil. Ahora, la empresa es admirada en el mercado y reconocida como una de las subsidiarias exitosas de Novartis. Asimismo, Novartis Brazil ahora puede atraer a los principales talentos para que ocupen puestos clave.

Más información acerca de Novartis en www.novartis.com.

Preguntas

1. ¿Qué disfunciones de equipo parecía haber en Novartis Brazil cuando Patrice Zagamé llegó a la presidencia?
2. ¿Qué normas parecían existir cuando Zagamé ocupó el puesto y qué normas cambió y agregó?
3. ¿Por qué Zagamé es un líder de equipo efectivo?
4. ¿De qué manera Patrice Zagamé y Ney Suva, el director de recursos humanos, valoraron la diversidad de los miembros?

Manejo del conflicto y negociación efectiva

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Describir los niveles primarios del conflicto en las organizaciones.
2. Explicar y utilizar los estilos para el manejo de conflictos interpersonales comunes.
3. Analizar y aplicar las etapas centrales, estrategias e influencias en las negociaciones.
4. Mencionar algunos de los aspectos singulares de las negociaciones transculturales y presentar algunas recomendaciones.



Aprender de la experiencia

SUE PESCHIN Y AMY GEARING

Sue Peschin, experta en capacitación ejecutiva de Rockville, Maryland, aprovecha su experiencia para ayudar a sus clientes. Hay un problema en especial

que se ha presentado en varias ocasiones durante su carrera. Recuerda una ocasión en la que su gerente en una asociación en el área de Washington, D.C. tuvo un conflicto con un gerente en Nueva York que ocupaba un puesto más alto en la organización. Como puede suceder en esas situaciones, cada uno de los gerentes pidió a Peschin que hiciera algo diferente y ninguno cedía ante las demandas del otro, mientras Peschin se encontraba en medio de los dos.

Peschin decidió poner las cartas sobre la mesa y le explicó al gerente de D.C. lo que quería el de Nueva York. Asimismo, se dirigió al gerente de Nueva York y le comentó que había un conflicto en lo que le habían indicado que hiciera. Ella dijo a ambos que debían atender la situación y hacerle saber su decisión y les comentó: “No puedo elegir por ustedes”, y regresó a su trabajo mientras se ponían de acuerdo. Peschin aconseja a sus clientes que hagan lo que ella hizo: “Si dos personas distintas les gritan en el oído, lo mejor es ser muy directo con ellos: ‘Un gerente me dice esto y usted me indica otra cosa. Necesito saber cuál es la prioridad.’ No querrán permanecer sentados dando vueltas al asunto.”

Pero en ocasiones no es tan fácil hablar. Poco tiempo después de que Amy Gearing empezó a trabajar en una firma de investigación con oficinas centrales en Columbia, Maryland, se dio cuenta de que su gerente y el gerente de éste no estaban de acuerdo en muchas cosas. Cada vez que ambos se reunían, el gerente de Gearing regresaba enojado a la oficina. Y en poco tiempo el gerente senior contradecía en forma abierta lo que el gerente de Gearing había dicho, de modo que aquello que éste último establecía tampoco tenía valor. El gerente senior hacía que tanto Gearing como su gerente quedaran mal frente a otros miembros del personal y la gerencia.

Gearing se llevaba bien y trabajaba en forma estrecha con su gerente inmediato y el superior de éste se daba cuenta de esa relación profesional tan cercana y no le agradaba. Como resultado de ello, se vio involucrada en una disputa a nivel personal. Con el tiempo, Gearing fue despedida, evento que, al verlo en retrospectiva, ella considera una suerte, pues estudió una maestría y obtuvo un trabajo que le agrada mucho. Gearing reflexiona: “En verdad fue muy difícil. Sabía que no importaba el trabajo que hiciera, pues de cualquier manera el gerente senior encontraría una manera de rechazarlo. Lo único que me mantenía en ese trabajo es que mi gerente era maravilloso.”¹

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia
Sue Peschin y Amy Gearing

NIVELES DE CONFLICTO

Competencia en equipos

Ejercicios para los equipos transversales en IBM

ESTILOS PARA MANEJAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

Competencia personal

Kathryn Correia, manejo de conflictos en ThedaCare

NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

Competencia para el cambio

Andy Stern, liderar los cambios en las relaciones administración-trabajo

NEGOCIACIONES TRANS- CULTURALES

Competencia transcultural

Negociación con los chinos y puntos de vista de directivos de HP

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia personal

Estilos para el manejo del conflicto

Caso

Competencia para la comunicación

Lee Johnson y la revisión de desempeño de Chris

El conflicto y la necesidad de manejarlo ocurre todos los días en las organizaciones. El **conflicto** es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella.² Esta definición implica que las personas involucradas tienen intereses incompatibles e incluye una gran variedad de temas y hechos conflictivos. El **manejo del conflicto** consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos. La capacidad para comprender y diagnosticar de forma correcta un conflicto es esencial para poder manejarlo.

En este capítulo se analizarán el conflicto y la negociación desde diferentes perspectivas. En primer lugar se presentarán las dimensiones centrales del conflicto y se señalarán las distintas actitudes que se adoptan ante él. En segundo lugar se identificarán los cuatro niveles primarios de conflicto que se presentan en las organizaciones. En tercer lugar se hablará de cinco estilos interpersonales para manejar los conflictos y las condiciones en las que sería conveniente utilizar cada uno de ellos. En cuarto lugar se abordarán los tipos de negociación y las estrategias básicas para negociar, haciendo hincapié en el papel que desempeña la mediación de terceros en el proceso de negociación. En quinto lugar se mencionarán algunas complicaciones de las negociaciones transculturales y se presentarán algunas recomendaciones al respecto.

Los autores consideran que el conflicto puede ser deseable en ciertas ocasiones, pero en otras puede ser destructivo. En el capítulo 7 se analizó una serie de conflictos destructivos que estaban relacionados con altos niveles de estrés y agresividad en el lugar o centro de trabajo. Algunos tipos de conflicto se pueden evitar y disminuir, pero otros requieren un buen manejo. La perspectiva equilibrada es sensible a las consecuencias del conflicto, que van desde los resultados negativos (pérdida de empleados con habilidades, sabotaje, trabajo de baja calidad, estrés e incluso violencia) hasta los resultados positivos (alternativas creativas, mayor motivación y compromiso, trabajo de alta calidad y satisfacción personal). En la sección Aprender de la experiencia, Sue Peschin tuvo éxito al solucionar las prioridades en conflicto que le presentaron dos gerentes. Aclaró el problema y los presionó para que resolvieran las demandas inconsistentes que le hacían. Amy Gearing no tuvo éxito y en realidad consideró que si la despedían sería una suerte para ella. Decidió estudiar una maestría y obtuvo un puesto magnífico.

La perspectiva equilibrada reconoce que el conflicto se presenta en las organizaciones siempre que hay intereses encontrados. En ocasiones los empleados piensan y actúan de forma diferente y persiguen metas distintas. Cuando estas diferencias dividen a los individuos es necesario administrarlas de forma constructiva.³ La facilidad o la efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo. En la tabla 12.1 se señalan algunas de las dimensiones que distinguen a las situaciones de conflicto que son difíciles de resolver de las que se pueden resolver con mayor facilidad.

Tabla 12.1

Efectos de distintas dimensiones del conflicto

DIMENSIÓN	DIFÍCIL DE RESOLVER	FÁCIL DE RESOLVER
• El problema mismo	Una cuestión de valores o principios	Simplemente clarificar la falta de percepción
• Cuánto está en juego	Mucho	Poco
• Continuidad de la interacción	Una sola transacción	Relación a largo plazo
• Actitudes	Negativas de unos a otros	Neutral a positiva de unos hacia otros
• Competencia para la comunicación	Débil, escucha poco	Fuerte, escucha de forma activa
• Características de los “grupos” participantes	Desorganizados y con liderazgo débil	Cohesionados y con un liderazgo fuerte
• Participación de terceros	No existe un tercero neutral	Existe un tercero neutral que merece confianza y tiene gran prestigio

Fuente: Adaptado de Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Barry, B., *Negotiation*, 5a ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2006.

NIVELES DE CONFLICTO

Objetivo de aprendizaje

- 1.** Describir los niveles primarios del conflicto en las organizaciones.

En una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (al interior de un grupo) e intergrupar (entre grupos). En la figura 12.1 se sugiere que estos niveles a menudo se acumulan e interrelacionan. Por ejemplo, un empleado que lucha por decidir si se queda o no en un determinado trabajo puede mostrar hostilidad contra sus compañeros y, por tanto, desatar conflictos interpersonales.

Conflicto intrapersonal

El **conflicto intrapersonal** se presenta al interior de un individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos. Se dispara cuando el comportamiento de una persona producirá resultados excluyentes. El resultado suele ser tensiones internas y frustraciones, como le sucedió a Amy Gearing, quien se convirtió en una víctima de las disputas entre su gerente y el gerente de éste. Recordemos su comentario: “En verdad era muy difícil. Sabía que no importaba el trabajo que hiciera, el gerente senior encontraría una manera de rechazarlo. Lo único que me mantuvo en el trabajo fue que mi gerente era maravilloso.”

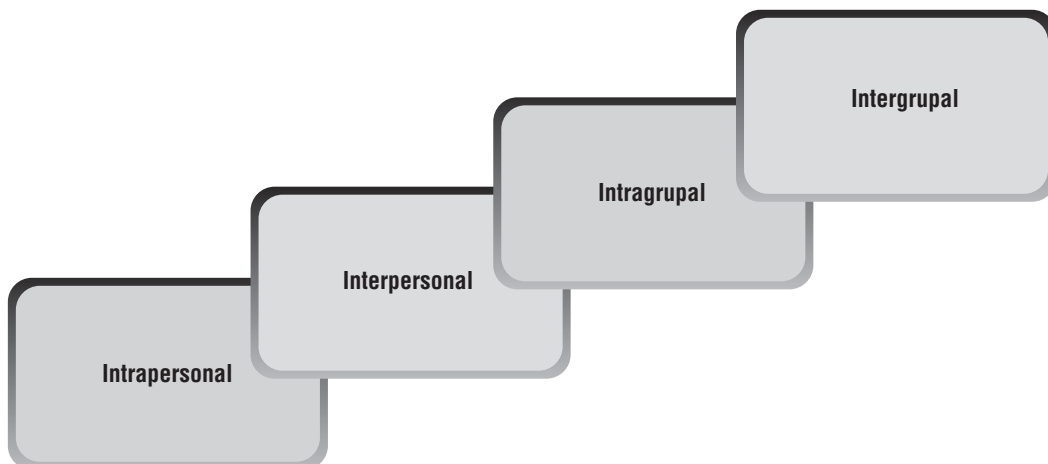
Es probable que un estudiante de último año tenga que decidir entre puestos que ofrecen retos, salarios, seguridad y ubicación muy diversos y el hecho de tomar esa decisión puede dar lugar a uno (o más) de los tres tipos básicos de conflicto intrapersonal con las metas.

1. *El conflicto entre enfoque y enfoque*, el cual significa que la persona debe elegir entre dos o más alternativas y que espera que cada una de ellas tenga un resultado positivo (por ejemplo elegir entre dos empleos que parecen ser igual de atractivos).
2. *El conflicto entre evasión y evasión*, el cual significa que una persona debe elegir de entre dos o más alternativas y espera que cada una de ellas tenga un resultado negativo (por ejemplo un sueldo hasta cierto punto bajo o muchos viajes al interior del país).
3. *El conflicto entre enfoque y evasión* significa que una persona debe decidir si hará o no algo que espera tenga resultados positivos y también negativos (por ejemplo aceptar la oferta de un buen empleo en un lugar desagradable).

Muchas decisiones implican la resolución de un conflicto intrapersonal de metas.⁴ La intensidad del conflicto intrapersonal por lo general aumenta cuando se tienen las condiciones

FIGURA 12.1

Efectos de distintos niveles del conflicto



siguientes: 1) existen varios cursos alternativos de acción realistas para manejar el conflicto, 2) la cantidad de consecuencias positivas y negativas de los cursos de acción alternativos es más o menos igual, o 3) la fuente de conflicto es importante para el individuo. Al parecer, Sue Peschin y Amy Gearing experimentaron estas condiciones. Peschin pudo resolverlas, pero el resultado fue diferente para Gearing mientras tuvo ese empleo. El despido de Gearing dio lugar a la resolución y las decisiones posteriores de aprovechar nuevas oportunidades.

Cuando los empleados, los clientes y otras personas enfrentan un conflicto intrapersonal grave sin resolver se puede desatar un conflicto interpersonal muy intenso. Como se explicó en el capítulo 7, mucha de la violencia y la agresividad que ocurre en el lugar de trabajo tiene su origen en un conflicto intrapersonal grave.

Conflicto interpersonal

El **conflicto interpersonal** se presenta cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen. Como en el caso de los conflictos intrapersonales, gran parte de los conflictos interpersonales tienen su origen en algún tipo de conflicto o de ambigüedad de roles.

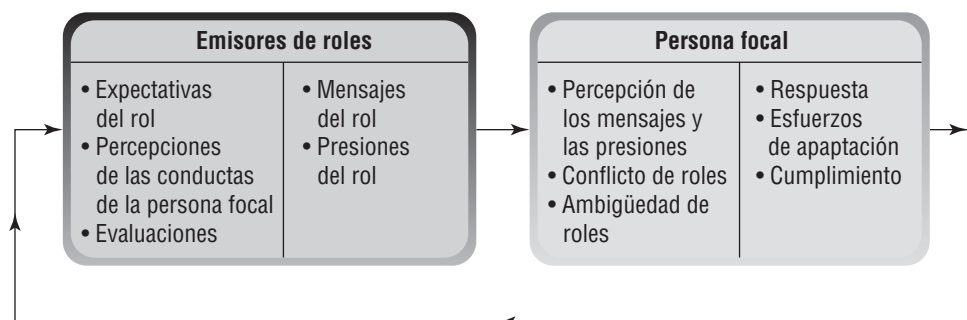
Conflicto de roles. Un **rol** es el conjunto de tareas y conductas interrelacionadas que otros esperan que una persona desempeñe. En la figura 12.2 se presenta un modelo de los episodios de un rol, el cual incluye a los emisores del rol y a una persona focal. Los emisores de roles son personas con expectativas respecto al comportamiento que debe observar la persona focal. El episodio de un rol empieza antes de que se envíe un mensaje, porque los emisores de roles tienen expectativas, percepciones y evaluaciones de los conductas de la persona focal. A su vez, ellos pueden influir en los mensajes reales del rol que transmiten los emisores. La forma en que la persona focal percibe estos mensajes y las presiones que siente pueden desembocar en un conflicto de roles. El **conflicto de roles** se presenta cuando la persona focal responde con conductas que sirven como insumos para el proceso de los emisores de roles. Un **conjunto de roles** es el grupo de emisores de roles que afectan de forma directa a la persona focal. El conjunto de roles podría incluir al gerente del empleado, a otros miembros del equipo, a buenos amigos, a familiares cercanos y a clientes o proveedores importantes.

Cuando los mensajes del conjunto de roles son incompatibles o producen presiones pueden provocar cuatro tipos de conflicto de roles:

- *El conflicto de roles dentro del emisor* se presentaría cuando los diferentes mensajes y presiones enviados por un solo miembro del conjunto de roles son incompatibles, por ejemplo, cuando un gerente quiere lograr una meta de rutina con más rapidez, a menor costo y con mayor calidad.

FIGURA 12.2

Modelo del episodio de un rol



- *El conflicto de roles entre los emisores* puede ocurrir cuando los mensajes y las presiones enviadas por un emisor del rol se contraponen a los mensajes y las presiones enviados por otro u otros emisores.
- *El conflicto entre roles* puede producirse cuando las presiones de los roles asociados al hecho de pertenecer a un grupo son incompatibles con las presiones que se derivan por el hecho de ser miembro de otros grupos.
- *El conflicto entre la persona y los roles* puede ocurrir cuando lo que requieren los roles es incompatible con las actitudes, valores u opiniones que la persona focal tiene respecto a lo que ella considera un comportamiento aceptable. Es común que el conflicto intrapersonal vaya de la mano con este tipo de conflicto de roles.⁵

Ambigüedad de roles. La **ambigüedad del rol** es la incertidumbre y la falta de claridad en las expectativas en torno a un solo rol. Al igual que en el caso del conflicto de roles, una ambigüedad grave del rol provoca estrés y, después, desencadena conductas difíciles de manejar, por ejemplo 1) emprender una acción agresiva (como, insultos, robo y violencia) y comunicaciones hostiles, 2) retraerse o 3) abordar al o los emisores del rol para tratar de resolver el problema de forma conjunta. Los resultados de algunas investigaciones revelan que los niveles altos de conflicto y de ambigüedad de los roles tienen infinidad de efectos drásticos, entre los que se incluyen reacciones de estrés y conductas de agresión, hostilidad y retracción (rotación y ausentismo de los empleados).⁶ El estrés es una reacción muy común ante un conflicto grave de roles o ante la ambigüedad de roles (vea el capítulo 7). Sin embargo, los gerentes y los profesionales efectivos tienen la capacidad suficiente para afrontar los muchas ambigüedades inherentes a sus roles.

Conflicto intragrupal

Un **conflicto intragrupal** se refiere a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la efectividad del mismo. Por ejemplo, las empresas familiares, como Robert Mondavi Corporation, cuyo negocio principal es la producción y comercialización de vinos de mesa, tienen enorme tendencia a los conflictos intragrupales y de otros tipos. Estos conflictos se suelen intensificar cuando el dueño-fundador se acerca a su retiro, se retira o fallece. Sólo 3 de cada 10 empresas familiares llegan a la segunda generación y sólo 1 de cada 10 sobrevive hasta la tercera generación. Los obstáculos más grandes para la sucesión son las relaciones entre los miembros de la familia que son propietarios de la empresa y tienen la responsabilidad de mantenerla con vida para la siguiente generación. ¿Qué determina si una empresa familiar florece o se derrumba? En gran parte ello depende del respeto que unos miembros de la familia manifiesten por los demás en el lugar de trabajo, de su disposición a asumir roles en el trabajo que sean diferentes a los que tienen en casa y a su capacidad para manejar con efectividad los conflictos.⁷

Los descendientes tienen las relaciones familiares más complejas y volátiles, y los problemas se incrementan en la empresa. Los conflictos suelen ser de orden práctico. ¿Un descendiente puede trabajar para otro? ¿El orden de los nacimientos debe determinar la jerarquía? ¿Los descendientes deben ceder ante el que más protesta para conservar la paz y después darle la vuelta?

Las respuestas dependen de la situación. Detrás de estos problemas suele haber factores persistentes. Los descendientes comparten padres y muchos recuerdos, pero a menudo deben afrontar el hecho de que tienen distintas actitudes y preferencias porque crecieron en tiempos diferentes dentro de un contexto familiar que fue cambiando. El hecho de que los padres traten de interesar a los hijos en la empresa familiar, pero les brinden poca ayuda para comprender cómo trabajar juntos coloca a los descendientes en una encrucijada: una obligación sin un mapa de carreteras.⁸ La información que se presenta en este capítulo, y en todo el libro, les proporcionará al menos una parte del mapa de carreteras que necesitan.

En las organizaciones, como se ha visto en capítulos anteriores, existen otros muchos tipos de conflictos intragrupales, sobre todo en el capítulo que trata acerca de cómo desarrollar y liderar equipos.

Conflicto intergrupalo

Un **conflicto intergrupalo** se refiere a la oposición, los desacuerdos y las disputas que se presentan entre grupos o equipos. En ocasiones el conflicto entre grupos es intenso, descabellado y costoso

para las partes involucradas. Con niveles altos de competencia y conflicto, los grupos adoptan actitudes ante otros grupos que se caracterizan por la desconfianza, la rigidez, el enfoque en el interés personal, la incapacidad para escuchar y cosas similares.

El conflicto intergrupar en las organizaciones se puede presentar de forma horizontal entre equipos, departamentos o divisiones, y de forma vertical entre distintos niveles de la organización, por ejemplo entre la alta gerencia y los empleados de primer nivel. En Ford, American Airlines y otras empresas, este tipo de conflicto vertical es evidente en el caso de las disputas entre el sindicato y la gerencia que ocurren en las negociaciones colectivas. Los conflictos horizontales a menudo se presentan entre producción y marketing o entre los auditores internos y otras funciones de la empresa.

Veamos cuatro de las distintas fuentes de conflictos intergrupales:⁹

- *Percepción de incompatibilidad de las metas.* Es probable que la mayor fuente de conflictos intergrupales sea la percepción de que las metas son incompatibles. Los conflictos potenciales entre marketing y producción son significativos en muchas organizaciones, porque estas dos funciones podrían tener metas contrapuestas. Por ejemplo, en Jostin's, un proveedor de anillos de graduación, anuarios y otros artículos, una meta prioritaria de marketing para lograr ventas (que derivan en el pago de bonos y comisiones) es satisfacer las peticiones de los clientes que desean productos exclusivos. Por otra parte, producción suele tener la meta prioritaria de producir en serie para maximizar la eficiencia. Por lo mismo, marketing dice: "Nuestros clientes exigen variedad". Producción contesta: "Todas las órdenes de anillos y pinturas no arribarán sino hasta abril o inicios de mayo. No podemos satisfacer la demanda de dichas órdenes hasta finales de mayo. Necesitamos tiempos de producción más largos para maximizar la eficiencia".
- *Percepción de diferencias.* Cuanto mayor sea la cantidad de formas en las que los grupos consideran que son diferentes de otros grupos (por ejemplo, la generación del Milenio frente a la generación Y), tanto mayor será el potencial para que se presenten conflictos entre ellos. Estas diferencias pueden ser fuente de fortaleza, como en el caso del expertise especializado y la información que las personas que provienen de diferentes funciones y antecedentes aportan para alcanzar las metas de la organización. Por desgracia, es muy frecuente que estas diferencias establezcan las bases para estimular la desconfianza y los conflictos entre grupos o equipos.
- *Interdependencia de las tareas.* La **interdependencia de las tareas** se refiere a las interrelaciones que deben existir entre dos o más grupos para que puedan alcanzar sus metas. Por ejemplo, el departamento de marketing necesita que el de producción fabrique los productos que requiere, a tiempo y sobre una base de costos efectivos. El de producción necesita que el de marketing genere la cantidad de ventas de esos productos que puede fabricar. En general, a medida que aumenta la interdependencia de las tareas también aumenta el potencial para que se presenten conflictos entre los grupos. Por supuesto que a menudo se presenta una interdependencia de tareas entre organizaciones, como entre General Motors y sus proveedores..
- *Percepción de recursos limitados.* Los recursos limitados propician las condiciones para que los grupos compitan y tengan conflictos en torno a los recursos disponibles. En 7-Eleven, la apertura de 500 de sus tiendas en Beijing, China, antes de que empezaran los Juegos Olímpicos significó la demora de la renovación necesaria de muchas tiendas 7-Eleven antiguas en Estados Unidos. La cantidad de dinero, instalaciones físicas y recursos humanos con que cuentan las organizaciones para asignar a los diferentes grupos es limitada. Y los grupos pueden considerar que necesitan una cantidad de recursos superior a la disponible para alcanzar las metas que se consideran parte de su responsabilidad.

En la siguiente sección Competencia en equipos se informa sobre los ejercicios para los equipos transversales en IBM para manejar los conflictos entre equipos y grupos.¹⁰ International Business Machines Corporation (IBM), con oficinas centrales en Armonk, Nueva York, es uno de los proveedores de servicios y productos de computación más importantes del mundo. Su división de servicios representa más de la mitad de sus ventas. La empresa tiene aproximadamente 355,000 empleados en todo el mundo.¹¹

COMPETENCIA EN EQUIPOS

EJERCICIOS PARA LOS EQUIPOS TRANSVERSALES EN IBM

Hace unos años, la organización de ventas y entregas de IBM se volvió cada vez más compleja cuando la empresa unió algunas divisiones que antes habían sido independientes y se reorganizó para ofrecer a sus clientes soluciones completas de paquetes de productos y servicios. Pronto, los altos directivos reconocieron que los gerentes de las distintas unidades no manejaban los conflictos. Las relaciones entre ellos eran tensas porque no se consultaban ni coordinaban en cuanto a los problemas en todas las unidades. Esto llevó a la creación de un foro llamado Market Growth Workshop (taller de crecimiento de mercado). Este foro estaba diseñado para enviar a toda la empresa el mensaje de que solucionar los conflictos entre las unidades era crucial para satisfacer las necesidades de los clientes y, a su vez, incrementar la participación de mercado. Las conferencias telefónicas mensuales reunían a gerentes, vendedores y especialistas de productos de primera línea de toda la empresa. Analizaban y resolvían los conflictos entre las unidades que obstaculizaban ventas importantes; por ejemplo, la dificultad que entretaban los vendedores al obtener los recursos técnicos necesarios de grupos de productos demasiado extensos.

El taller de crecimiento de mercado evolucionó hasta convertirse en un planteamiento más estructurado para manejar conflictos a gran escala conocido como Cross-Team Workouts (ejercicios de equipos transversales). Diseñados para hacer más transparente la solución de conflictos, los ejercicios son juntas semanales presenciales o a través de conferencias telefónicas entre personas de toda la organización que trabajan en conjunto en la solución de problemas de ventas o entregas de cuentas específicas. Las sesiones proporcionan un foro

público para resolver conflictos sobre estrategias de cuentas, configuraciones de soluciones, precios y entregas. Aquellos problemas que no es posible solucionar al nivel local pasan a sesiones de ejercicios regionales a las que asisten gerentes de grupos de productos, servicios, ventas y finanzas. Después los asistentes comunican y explican las resoluciones tomadas.

Los problemas que no se pueden resolver en el nivel regional pasan a sesiones de nivel todavía más alto a las que asisten directivos de todas las unidades de una región geográfica más extensa, como América o Asia Pacífico. La sesión es presidida por el gerente general de la región que presenta el problema. Los problemas más complejos y estratégicos llegan a este foro global. La asistencia a estas sesiones se superpone; los gerentes que presiden un nivel de una sesión asisten a otra en un nivel más alto. Esta superposición les permite observar el proceso de toma de decisiones en el nivel superior, lo que aumenta aún más la transparencia del proceso entre los distintos niveles de la empresa.

IBM formalizó todavía más el proceso para la resolución directa de conflictos entre las ventas de productos y servicios nombrando a un director administrativo de ventas y a un socio de relaciones globales en los servicios globales de IBM, como el punto máximo de resolución para los problemas que llegan a ese nivel. Al convertir la resolución de conflictos complejos en parte de las descripciones de puestos tanto del director administrativo como del socio de relaciones globales (y dejando esto muy en claro para otras personas en la organización), IBM redujo la ambigüedad, aumentó la transparencia e incrementó la eficiencia con la que se solucionan los conflictos.

Más información acerca de IBM en www.ibm.com.

ESTILOS PARA MANEJAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

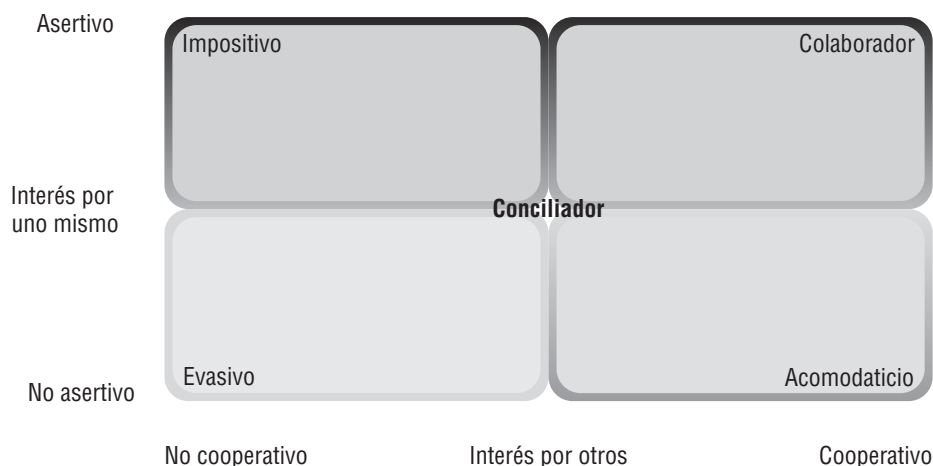
Las personas manejan los conflictos interpersonales de distintas maneras.¹² En la figura 12.3 se presenta un modelo para comprender y comparar los cinco estilos para manejar este tipo de conflictos. Estos estilos se identifican por su ubicación en dos dimensiones: *el interés por uno mismo* y *el interés por los demás*. El deseo de satisfacer sus propios intereses dependerá de la medida en que usted sea o no *asertivo* en la persecución de sus metas personales. Su deseo de satisfacer los intereses de otros dependerá de la medida en la que usted sea o no *cooperativo*. Por tanto, los cinco estilos para el manejo de los conflictos interpersonales presentan cinco combinaciones diferentes de asertividad y cooperación. Usted tal vez tenga una tendencia natural

Objetivo de aprendizaje

2. Explicar y utilizar los estilos para el manejo de conflictos interpersonales comunes.

FIGURA 12.3

Estilos para manejar los conflictos interpersonales



hacia uno o dos de los estilos, tal vez los utilice todos a medida que la situación y las personas involucradas cambien. Por ejemplo, el estilo que utilice para resolver un conflicto con un buen amigo tal vez sea muy diferente del estilo que utilizaría con un extraño después de un ligero incidente automovilístico. En la sección Ejercicio y caso al final de este capítulo encontrará un cuestionario que le servirá para evaluar sus estilos de manejo del conflicto. Le sugerimos contestarlo ahora.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Es necesario estar dispuesto a alterar temporalmente a muchas personas, con el fin de salvar a una empresa. Tendrá que soportar numerosos conflictos, histrionismo, gritos en las juntas y rudeza de todas las partes.

Debra Cafaro, directora general, Ventas, Inc.

Estilo evasivo

El **estilo evasivo** se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo. La persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos o permanecer en una posición neutral. Este estilo refleja una aversión por la tensión y la frustración y puede involucrar la decisión de la persona de dejar que el conflicto se resuelva solo. Como hacer caso omiso de cuestiones importantes a menudo produce frustración en los demás, el uso consistente del estilo evasivo suele provocar que los terceros hagan evaluaciones desfavorables para quien lo utiliza. Los siguientes enunciados ilustran el estilo evasivo:

- Si existen reglas aplicables, recorro a ellas. Si no existen, dejo en libertad a la otra persona para que tome su propia decisión.
- Por lo general no adopto posiciones que den lugar a controversias.
- Eludo aquellos temas que son fuente de discusión con mis amigos.
- Está bien. De cualquier manera no era importante. Dejemos las cosas en paz.

Lineamientos individuales. Cuando un conflicto que no ha sido resuelto impide que se alcancen las metas, el estilo evasivo provocará que la organización tenga resultados negativos. Este estilo puede ser deseable en ciertas situaciones, por ejemplo cuando 1) el asunto es menor o tiene una importancia mínima y, por lo mismo, no vale la pena que el individuo invierta tiempo o energía para enfrentar el conflicto; 2) el individuo no dispone de suficiente información para abordar el conflicto de forma efectiva en ese momento; 3) el individuo tiene muy poco poder en comparación con la otra persona y, por tanto, es poco probable que logre un cambio

(por ejemplo el desacuerdo con una nueva estrategia aprobada por la alta gerencia) y 4) otros pueden resolver el conflicto de forma más efectiva.

Estilo impositivo

El **estilo impositivo** se refiere a conductas firmes pero no cooperativas y representa un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal. Las personas que utilizan el enfoque impositivo tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupen las de los demás. Este estilo recurre al poder coercitivo, el cual ya se explicó en el capítulo 9. Puede ayudar a una persona a alcanzar sus metas individuales, pero como ocurre con la evasión, suele dar por resultado que los otros evalúen a quien lo utiliza de manera desfavorable. Los siguientes enunciados ilustran el estilo impositivo:

- Me gusta hablar con claridad. Les guste o no, se hace lo que yo digo.
- Convenzo a la otra persona de la lógica y los beneficios que sustentan mi posición.
- Insisto en que mi posición sea aceptada en una discusión.
- Por lo general me aferro a la solución que propuse para un problema después de que inicia la controversia.



© Triangle Images/Photodisc/Getty Images

Quienes utilizan el estilo impositivo tratan de alcanzar sus metas sin preocuparse por los demás, amenazando en ocasiones con una democión, un despido y otros castigos.

Las personas que tienden a ser impositivas presuponen que resolver un conflicto significa que una persona debe ganar y la otra perder. Cuando atienden un conflicto entre subordinados o departamentos, los gerentes impositivos tal vez amenacen o apliquen de hecho la democión, el despido, las evaluaciones negativas del desempeño u otros castigos para conseguir el cumplimiento. Cuando se presenta un conflicto entre iguales, los empleados que utilizan el estilo impositivo podrían tratar de salirse con la suya dirigiéndose a su gerente. Este enfoque representa un intento por utilizar al gerente para que imponga la decisión al individuo que se opone a ella.

Lineamientos individuales. Un gerente que recurre demasiado a la imposición provoca que los empleados se sientan menos motivados para trabajar, porque no toma en cuenta sus intereses. La información relevante y las otras alternativas posibles por lo general no son tomadas en cuenta. En algunas situaciones tal vez se necesite un estilo impositivo, por ejemplo cuando 1) una urgencia requiere tomar medidas rápidas, 2) se deben tomar cursos de acción para

la efectividad y la supervivencia de la organización a largo plazo que no son populares (por ejemplo la reducción de costos y el despido de empleados por un desempeño insatisfactorio) y 3) las personas deben tomar medidas para protegerse e impedir que otros se aprovechen de ellos.

En ocasiones las decisiones personales pueden llegar al punto en el que una de las partes o ambas (empleador contra empleado) aplica el estilo impositivo. Cuando el conflicto aumenta y permanece sin resolver, es probable que una de las partes recurra al sistema legal para obligar a la otra parte a tomar la resolución que prefiere mediante la orden de una corte. El incidente siguiente demuestra la necesidad de los empleados de usar razones consistentes y auténticas para tomar decisiones adversas para los empleados, como el despido de uno de ellos, quien en este caso ocupaba un puesto gerencial.¹³ En general esto reduce las probabilidades de que los empleados recurran al sistema legal para tratar de resolver sus conflictos.

Darrell L. Burrell, un afroestadounidense, empezó a trabajar en Dr Pepper/Seven Up Bottling Group LP (Dr Pepper) como gerente de compras corporativas. En un principio, Burrell trabajaba para Penny Soriano, vicepresidente de compras de Dr Pepper. Cuando Soriano renunció, ella misma recomendó a Burrell para que la reemplazara. Burrell buscaba el puesto y lo ocupó de forma temporal mientras Dr Pepper buscaba quién reemplazara a Soriano. Con el tiempo, Dr Pepper buscó una persona fuera de la empresa y contrató a Ted Koester, de raza blanca, para ocupar el puesto vacante. Koester no tenía experiencia en compras.

Burrell y Koester tuvieron problemas desde el principio. Durante la primera conversación telefónica que sostuvieron, Burrell se preocupó por la capacidad de Koester cuando éste admitió que no tenía experiencia en compras y le pidió que le enseñara sobre el área. Por su parte, Koester afirmó que Burrell había participado en varios actos de insubordinación. El conflicto se aceleró cuando Koester dio a Burrell una revisión del desempeño negativa. Cuando Burrell entregó una respuesta por escrito a la evaluación de Koester, Dr Pepper rescindió el contrato de Burrell. Después de recibir una carta de derecho a demandar por parte de la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), Burrell levantó una demanda en una corte de distrito estadounidense, argumentando discriminación ilegal por negarle la promoción, discriminación ilegal por despido debido a su raza y un despido por represalias con base en quejas previas de discriminación racial.

La corte de distrito falló a favor del dictamen de despido de Dr Pepper. Después de que Burrell apeló a la 5a Corte de Apelaciones de Estados Unidos, la corte estableció que Dr Pepper presentara una razón legítima de no discriminación por el despido de Burrell: su insubordinación en el trabajo. Irónicamente, esta corte también devolvió al tribunal inferior la demanda de Burrell en la que argumentaba discriminación al no otorgarle la promoción. ¿Por qué? Ante la EEOC y la corte de distrito, Dr Pepper declaró haber contratado a Koester por su experiencia en compras, pero no tenía ninguna. En la corte de apelaciones, Dr Pepper cambió la razón por la que contrató a Koester a su experiencia en la industria embotelladora. Al momento de escribir estas líneas, no se sabe si Burrell elegirá ir a juicio con la demanda por discriminación.

Estilo acomodaticio

El **estilo acomodaticio** se refiere a conductas cooperativas y no asertivas. Algo acomodaticio puede significar un acto desprendido, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen o simplemente cumplan los deseos de otros. Las personas que utilizan el estilo acomodaticio por lo general son evaluadas de manera favorable por parte de los demás, pero también pueden ser percibidas como sumisas y débiles. Los siguientes enunciados ilustran el estilo acomodaticio:

- La mejor manera en que puedo manejar el conflicto es renunciando a mis metas personales para poder mantener una buena relación con los demás.
- Si hace felices a los demás, estoy totalmente a favor.
- Me gusta resolver los desacuerdos haciendo que parezcan menos importantes.
- Suavizo los conflictos sugiriendo que nuestras diferencias son triviales y después demuestro mi buena voluntad entremezclando mis ideas con las de la otra persona.

Lineamientos individuales. Cuando una persona utiliza el estilo acomodaticio puede actuar como si pensara que el conflicto desaparecerá con el tiempo y apelando a la cooperación. Esta persona tratará de reducir las tensiones y el estrés proporcionando apoyo. Quien utiliza este estilo muestra interés por los aspectos emocionales del conflicto, pero poco interés por atacar las cuestiones importantes del mismo. Lo único que hace es ocultar o pasar por alto sus sentimientos personales. El estilo acomodaticio casi nunca es efectivo si se utiliza de forma constante. Pero puede ser efectivo a corto plazo cuando 1) el individuo recurre a él para suavizar y desinflar el conflicto porque está en una situación en que puede estallar y convertirse en un conflicto emocional; 2) es muy importante mantener la armonía y evitar las rupturas a corto plazo y 3) cuando los conflictos se deben, sobre todo, a las personalidades de los individuos y no se pueden resolver con facilidad.

Estilo colaborador

El **estilo colaborador** se refiere a *claras conductas asertivas y cooperativas*. En el caso del manejo de los conflictos interpersonales se trata del enfoque ganar-ganar. La persona que utiliza la colaboración desea maximizar los resultados conjuntos. Un individuo que utiliza este estilo suele 1) considerar que el conflicto es algo natural, útil y que conduce a una solución más creativa si se maneja de forma correcta; 2) exhibir confianza y fe en los demás y 3) reconocer que una vez que el conflicto quede resuelto a satisfacción de todas las partes es probable que se comprometan con la solución. Un individuo que utiliza el estilo colaborador a menudo es considerado dinámico y es evaluado de forma favorable por los demás. Los siguientes enunciados ilustran el estilo colaborador:

- Primero trato de superar la desconfianza que pudiera existir entre nosotros. Después procuro descubrir lo que las partes sentimos respecto a los temas. Subrayo que nada de lo que decidamos está grabado en piedra y sugiero que encontremos una posición que nos permita probar si la cosa funciona.
- Explico mis ideas a otros, de hecho les pido que me presenten sus ideas y busco una solución benéfica para las dos partes.
- Me gusta sugerir nuevas soluciones y aprovecho los diversos puntos de vista que se han expresado.
- Trato de profundizar en una cuestión para encontrar una solución que sea buena para todos.

Lineamientos individuales. Con este estilo el conflicto es abierto y evaluado por todos los interesados. El hecho de compartir, examinar y evaluar las razones que han provocado el conflicto debe llevar a que se desarrolle una alternativa que lo resuelva de forma efectiva y que le resulte aceptable a todos los interesados. La colaboración resulta más práctica cuando 1) se necesita un alto grado de cooperación, de modo que se justifique la inversión de tiempo y energía extra que se requieren para que valga la pena trabajar en el conflicto con el propósito de resolverlo; 2) los individuos tienen una igualdad de poder suficiente para que se sientan en libertad de interactuar con sinceridad, sea cual fuere su estatus formal; 3) existe potencial para que las dos partes obtengan beneficios, en especial a largo plazo, de resolver la disputa por medio de un proceso de ganar-ganar, y 4) la organización brinda apoyo suficiente para que se invierta la energía y el tiempo necesarios con el fin de resolver las disputas de esta manera. Las normas, las recompensas y los castigos de la organización (sobre todo las establecidas por la alta gerencia) constituyen un marco para propiciar o desalentar la colaboración.

Estilo conciliador

El **estilo conciliador** se refiere a *las conductas que se ubican en un nivel intermedio de cooperación y asertividad*. La persona que utiliza este estilo hace concesiones basadas en un yo te doy y tú me das. Por lo general la conciliación se

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Los directivos que manejan mejor los conflictos lideran con el ejemplo. Son sinceros y fomentan la sinceridad en sus interacciones con los demás, destacando y evitando el comportamiento disfuncional cuando lo detectan. En verdad escuchan lo que otros tienen que decir: no recurren a tácticas pasivas-agresivas ni de burla para hacer las cosas a su manera, además de dar y recibir retroalimentación en forma sana e impersonal.

Howard Guttman, director, Guttman Development Strategies, y el autor, When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization

utiliza y acepta como un buen medio para resolver los conflictos. Los siguientes enunciados ilustran el estilo conciliador:

- Quiero saber lo que opinan los demás y lo que sienten al respecto. Cuando es oportuno, explico lo que pienso y trato de demostrarles por qué están equivocados. Por supuesto que a menudo es preciso llegar a un acuerdo en un terreno intermedio.
- Cuando no me salgo con la mía, por lo general encuentro que es necesario buscar una combinación justa de ganancias y pérdidas para todos.
- Cedo ante otros siempre y cuando estén dispuestos a que nos arreglemos en un punto intermedio.
- Como dice el viejo refrán, la mitad de algo es mejor que nada. Dividamos nuestras diferencias.

Una persona que es conciliadora tiende a ser evaluada de forma favorable. Se han esgrimido distintas razones para explicar la evaluación favorable del estilo conciliador, entre ellas 1) que en primer lugar se considera que es necesario “retroceder” para poder cooperar, 2) que refleja una forma pragmática de manejar el conflicto y 3) que contribuye a mantener buenas relaciones para el futuro.

Lineamientos individuales. El estilo conciliador no se debe utilizar al inicio del proceso de resolución de conflictos por varias razones. En primer lugar, es probable que las personas involucradas lleguen a un acuerdo respecto a los problemas enunciados en cuanto a los problemas reales. En un conflicto los primeros problemas que se plantean a menudo no son los verdaderos, y un acuerdo prematuro impedirá el diagnóstico o la exploración completos de los problemas reales. Por ejemplo, cuando los estudiantes dicen a los profesores que consideran que sus cursos son complejos y desafiantes, quizá tan sólo estén tratando de negociar una calificación más fácil. En segundo lugar, aceptar una posición inicial es más fácil que tener que buscar alternativas que sean más aceptables para todas las partes involucradas. En tercer lugar, no es conveniente llegar a un acuerdo que abarque parte o toda la situación cuando no se está manejando la mejor decisión posible. Es decir, una discusión más a fondo podría revelar una mejor manera de resolver el conflicto.

El estilo conciliador, en comparación con el colaborador, no maximiza la satisfacción de las dos partes. El acuerdo produce una satisfacción moderada y tan sólo parcial en cada persona. Es probable que este estilo sea adecuado cuando 1) llegar a un acuerdo permite que cada persona salga mejor librada o, al menos, no tan mal como si no se llegara a un acuerdo, 2) es imposible llegar a un acuerdo total de ganar-ganar y 3) las metas contrarias o los intereses encontrados impiden llegar a un acuerdo respecto a lo propuesto por una persona.

Efectividad de los estilos

Los estudios realizados en torno a cómo se utilizan los diferentes estilos para manejar los conflictos interpersonales indican que la colaboración suele ser característica de 1) las personas exitosas más que de las menos exitosas y 2) las organizaciones que tienen buen desempeño más que de las que tienen uno mediano o bajo. Las personas tienden a percibir la colaboración en términos del uso constructivo del conflicto. El hecho de utilizar la colaboración parece dar por resultado sentimientos positivos en otros, así como autoevaluaciones favorables del desempeño y las capacidades. A diferencia de la colaboración, la imposición y la evasión a menudo tienen efectos negativos. Estos estilos suelen estar asociados con un uso menos constructivo del conflicto, con sentimientos negativos provenientes de otros y con evaluaciones desfavorables del desempeño y las capacidades. Los efectos del estilo acomodaticio y el conciliador no están del todo claros. El uso del estilo acomodaticio a veces produce sentimientos positivos en otras personas, pero ellas no presentan evaluaciones favorables del desempeño y las capacidades de quienes lo utilizan. El uso del estilo conciliador por lo general va seguido de sentimientos positivos por parte de otros.¹⁴

La siguiente sección Competencia personal trata sobre las capacidades para manejar conflictos de Kathryn G. Correia, vicepresidenta senior de administración de hospitales de ThedaCare, Inc., con sede en Appleton, Wisconsin.¹⁵ ThedaCare es un sistema de salud comunitario en el noreste de Wisconsin con aproximadamente 5,300 empleados. Consiste en cuatro hospitales, una división de servicios senior y de vivienda, varias empresas colectivas y servicios e instalaciones de salud relacionados.¹⁶

COMPETENCIA PERSONAL

KATHRYN CORREIA, MANEJO DE CONFLICTOS EN THEDA CARE



© Comstock Images/Jupiter Images

Kathryn Correia ha trabajado para crear una cultura en ThedaCare en la que los empleados se enfoquen en adoptar conflictos con base en la colaboración y el compromiso.

Kathryn Correia enfrentó varios problemas clave cuando la promovieron a vicepresidenta senior de administración de hospitales en ThedaCare, pero decidió convertir estos problemas en soluciones viables para la empresa y buscó la colaboración para resolverlos. En el primer problema estaban involucrados dos cirujanos competidores. Uno de ellos quería ser el proveedor exclusivo de cirugías bariátricas; pero el otro rechazó este planteamiento desde un principio. Cuando Correia se dio cuenta de que ninguno de los dos cirujanos cedería, contrató a un mediador profesional y organizó sesiones con ellos. Al final se desarrolló una nueva estrategia en la que los cirujanos podrían coexistir; uno de ellos quedó a cargo del pabellón de bariátrica y el otro aceptó una nueva función en otra área del hospital. Ambos cirujanos quedaron satisfechos con los resultados. Correia comenta: “No podía modificar el comportamiento ni el estilo de los cirujanos, pero podía encontrar formas de modificar mi comportamiento y hacer que el personal médico

participara lo más posible en la búsqueda de una solución que se ajustara a las metas de la organización.”

Correia lideró también los esfuerzos por resolver un conflicto entre los departamentos de farmacia y enfermería. Las enfermeras se quejaban del proceso en la farmacia y la ineficiencia al surtir las recetas; consideraban que los farmacéuticos no entendían sus horarios tan ocupados. Por su parte, los farmacéuticos se quejaban de que las enfermeras enviaban pedidos incompletos. No se seguía ningún proceso y quedaba la duda: “¿Quién debe hacer este trabajo?” Correia organizó un evento de mejoras rápidas en una semana formando un grupo de empleados neutrales (grupos de interés y empleados de otras áreas) y pidiendo la participación de un moderador capacitado.

Después de evaluar el proceso, desarrollaron un nuevo sistema de pedidos y redistribución para la semana siguiente. Se asignaron nuevas responsabilidades a los técnicos farmacéuticos quienes fueron redistribuidos en dos pisos del hospital para asegurarse de que los pedidos se cubrieran a tiempo y en su totalidad. Las enfermeras que hacían sus rondas durante el día tenían acceso fácil a los técnicos.

Correia afirma: “En lugar de señalar a nadie con el dedo, encontramos colaboración. Y esto dio lugar a una experiencia segura y efectiva para los pacientes; el tiempo de flujo de nuestros pacientes se había reducido y enfermeras y farmacéuticos se unieron para facilitar su labor. La mejor enseñanza de la capacitación en solución de conflictos es la adopción de un enfoque proactivo para entender el hábito de ver los problemas desde otra perspectiva y saber que siempre hay otras opciones.”

A través de ésta y otras iniciativas, Correia ha modelado y fomentado la creación de una cultura que motiva a los empleados a adoptar un enfoque para la solución de conflictos basado en la colaboración y, cuando es necesario, el compromiso.

Más información acerca de ThedaCare en www.thedacare.org.

NEGOCIACIÓN EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

La **negociación** es el proceso que dos o más personas o grupos interdependientes, que perciben que tienen metas comunes y metas contrapuestas, utilizan para enunciar y discutir sus propuestas y preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo. La negociación incluye una combinación

Objetivo de aprendizaje

3. Analizar y aplicar las etapas centrales, estrategias e influencias en las negociaciones.

de acuerdos y colaboración, y tal vez algo de imposición, para abordar cuestiones vitales. En una situación de negociación:

- dos o más personas o grupos deben tomar decisiones respecto a sus metas e intereses combinados.
- las partes están interesadas en utilizar medios pacíficos para resolver sus disputas.
- no existe un método ni un procedimiento claros o establecidos para tomar las decisiones.¹⁷

Etapas de la negociación

La negociación puede ser vista como un proceso que tiene varias etapas. En la tabla 12.2 se presenta una lista de algunas de las cuestiones que, como se explica en el texto, se podrían presentar en cada una de las cuatro etapas de las negociaciones:

- La primera etapa consiste 1) en evaluar la situación para saber si se presta o no a la negociación y 2) en prepararse para participar en las negociaciones y 3) determinar si la otra parte tiene alguna razón para negociar con uno. En esta etapa es importante saber si existe la llamada **MAPAN**, o sea la *Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado*. Si un acuerdo no es mejor que la MAPAN, el negociador saldrá peor librado. Para evitar hacer compromisos irracionales durante las negociaciones, los negociadores deben identificar y evaluar las alternativas por si acaso no llegan a un acuerdo.
- La segunda etapa consiste en establecer y acordar el proceso que se utilizará para proceder a las negociaciones. Los problemas que requieren una discusión y un acuerdo previo de las partes incluyen el alcance que pueden tener, quiénes serán los participantes, con cuánto tiempo se contará para llegar a un acuerdo y los entendidos sobre la forma en que los negociadores abordarán el problema y el trato que se darán unos a otros.

Tabla 12.2

Muestra de preguntas para cada etapa de las negociaciones

Etapas 1. Evaluar la situación

- ¿Tiene claro cuáles son sus intereses y cuestiones prioritarias?
- ¿Ha definido los criterios que utilizará para determinar si celebrará o no un acuerdo?
- ¿Ha definido su MAPAN (mejor alternativa para un acuerdo negociado)? Es decir, ¿sabe qué haría en caso de no llegar a un acuerdo?
- ¿Ha considerado los intereses y las restricciones de la otra parte?

Etapas 2. Establecer el proceso

- ¿Se han puesto de acuerdo en cuanto al alcance de los problemas?
- ¿Han comprendido la forma de aprobar o ratificar los acuerdos?
- ¿Están de acuerdo en cuanto a los plazos y los tiempos límite?
- ¿Han discutido respecto a la información que se requerirá y cómo se obtendrá y administrará (por ejemplo su confidencialidad)?

Etapas 3. Negociar el acuerdo

- ¿Participará en las negociaciones con el compromiso de satisfacer sus intereses, y no sus posiciones?
- ¿Ha identificado los intereses de la otra parte y los está abordando?
- ¿Está identificando de forma conjunta los intereses de las dos partes y expandiendo el “pastel”?
- ¿Está usted creando una relación que apoyará el acuerdo?

Etapas 4. Implementar el acuerdo

- ¿Todos los acuerdos han sido comprendidos con claridad y tal vez se han puesto por escrito?
- ¿El acuerdo detalla las responsabilidades que tendrán las partes en la implementación del acuerdo?
- ¿Existe una cláusula que evalúe la implementación del acuerdo y que la mejore conforme se vaya necesitando?
- ¿El acuerdo incluye procedimientos para resolver las disputas de forma conjunta y puntual?

Fuente: Adaptado de Cormick, G. W., *Negotiation Skills for Board Professionals*, CSE Group, Mill Creek, WA, 2005; Dietmeyer, B., *Strategic Negotiation: A Breakthrough Four-Step Process for Effective Business Negotiation*, Dearborn Trade, Chicago, 2004.

- La tercera etapa consiste en la negociación del acuerdo sustantivo. En esta etapa los negociadores toman una serie de decisiones estratégicas respecto a las tácticas y los resultados aceptables.
- La cuarta etapa consiste en poner en práctica el acuerdo. Es importante llegar a un acuerdo que se pueda implementar y que sea implementado. Los negociadores experimentados toman en cuenta los entendidos que se deben establecer para garantizar una implementación puntual y efectiva.¹⁸

Estrategia de negociaciones distributivas

Las **negociaciones distributivas** implican situaciones tradicionales de ganar-perder, en cuyo caso lo que gana una parte lo pierde la otra. Esta estrategia se suele presentar cuando se trata de cuestiones económicas, como la negociación de Ford y otros fabricantes estadounidenses con el United Auto Workers acerca de los costos y el apoyo en cuanto a prestaciones de salud y planes de retiro. Las comunicaciones son reservadas y las expresiones de confianza son limitadas. Es muy común que se usen amenazas, afirmaciones distorsionadas y demandas. En pocas palabras, las partes se enfrascan en un conflicto intenso, cargado de emociones. El estilo impositivo y el conciliador para manejar los conflictos son característicos de las negociaciones distributivas.¹⁹

Algunas personas y grupos creen en las negociaciones distributivas (ganar-perder) y, en tal caso, los negociadores deben estar preparados para contraatacar. Es probable que la conciencia y la comprensión sean los medios más importantes para atacar los planes de negociación de ganar-perder perpetrados por la otra parte. Cuatro de las estrategias de ganar-perder más comunes que tal vez encuentre como negociador son:²⁰

- *Quiero todo.* La otra parte espera desgastar su resolución presentando una oferta extrema y después haciendo algunas concesiones a regañadientes, si es que hace alguna. Usted sabrá que se encuentra ante un negociador así cuando vea las tácticas siguientes: 1) La primera oferta de la otra parte es extrema; 2) la otra parte hace concesiones menores a regañadientes; 3) le presiona para que usted haga concesiones importantes y 4) se niega a la reciprocidad.
- *Hacer tiempo.* Un negociador tipo ganar-perder puede utilizar el tiempo como su mejor arma. Cuando utilice alguna de las siguientes técnicas usted se debe resistir a que le oblique a llegar a una posición desfavorable: 1) la oferta de la otra parte sólo es válida durante un periodo limitado; 2) la otra parte le presiona para que acepte plazos límite arbitrarios; 3) frena o demora el avance de la negociación y 4) incrementa la presión para que usted acepte con rapidez.
- *El bueno y el malo.* Los negociadores que utilizan esta estrategia esperan llevarle a su terreno alternando un comportamiento simpático con uno amenazante. Usted debe ponerse en guardia cuando encuentre las tácticas siguientes: 1) La otra parte se comporta de forma irracional o abusiva; 2) abandona la negociación y 3) después del comportamiento irracional observa un comportamiento comprensivo y razonable.
- *Un ultimátum.* Esta estrategia ha sido diseñada para tratar de obligarlo a someterse a la voluntad de la otra parte. Usted debe tener sumo cuidado cuando la otra parte intenta alguna de las cosas siguientes: 1) le presenta una oferta de tómalo-o-déjalo; 2) trata descaradamente de obligarlo a aceptar sus demandas; 3) dice no estar dispuesta a hacer concesiones y 4) espera que usted haga todas las concesiones.

Las negociaciones distributivas entre la administración y los trabajadores son más visibles cuando los sindicatos se declaran en huelga. Goodyear y el sindicato United Steelworkers, que representa a 12,000 empleados en 12 plantas en Estados Unidos, trataron de negociar un nuevo convenio laboral durante muchos meses. Aunque el contrato anterior expiró en julio de 2006, las partes siguieron negociando sin contrato hasta el 5 de octubre de 2006, día en que los miembros de United Steelworkers se declararon en huelga. Ésta duró casi 12 semanas y se llegó a un convenio negociado a finales de diciembre de 2006. Los empleados volvieron al trabajo el 2 de enero de 2007.²¹

Las partes no se ponían de acuerdo en cuanto a la seguridad laboral, el cierre de plantas, el cuidado de la salud de los retirados y cuestiones relacionadas. La huelga se relacionó con las negociaciones hostiles. Wayne Ranick, vocero del sindicato, comentó: “En 2003 aceptamos

reducciones salariales, en las prestaciones de pensión y servicios médicos y les permitimos cerrar una planta. Ahora quieren cerrar más plantas. Al contratar trabajadores de reemplazo (durante la huelga), Goodyear hace que resulte mucho más difícil llegar a un acuerdo.” En contraste, Ed Markey, vocero de Goodyear, aseguró: “No vamos a aceptar un contrato que nos coloque en desventaja de costos o competitiva.”²² Goodyear insistió en que las reducciones y los ahorros propuestos eran necesarios para seguir siendo competitivos.

Las negociaciones distributivas dominaron el proceso y Goodyear “ganó” en casi todas sus demandas y se comprometió en algunos asuntos. El acuerdo ayudará a que Goodyear ahorre 70 millones de dólares en 2007, 240 millones de dólares en 2008 y 300 millones de dólares en 2009. Además, la planta de Tyler, Texas, cerrará en 2008 en lugar de 2007, como lo propuso Goodyear en un principio.²³ El sindicato estaba en una posición de negociación débil debido a la amenaza y la capacidad de la empresa de reubicar gran parte de la producción de llantas en el extranjero.

Estrategia de negociaciones integradoras

Las **negociaciones integradoras** implican la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a las dos partes. Con esta estrategia los participantes identifican problemas mutuos, señalan y evalúan alternativas, manifiestan preferencias de forma abierta y llegan de manera conjunta a una solución aceptable para las dos partes.²⁴ Aunque gran parte de las negociaciones entre Goodyear y el sindicato de trabajadores United Steelworkers fueron distributivas en términos de las demandas de ahorros en costos, las partes también utilizaron algunas negociaciones integradoras. Por ejemplo, se diseñaron sistemas de incentivos para mejorar la productividad y que además permitían ganancias adicionales para los miembros del sindicato. En segundo lugar, Goodyear acordó invertir 500 millones de dólares en un periodo de tres años para modernizar sus plantas en América del Norte, en lugar de reubicar su capacidad de producción en otros países. Esta modernización, al tiempo que reduce los costos de producción unitarios, mejora la seguridad laboral para los trabajadores sindicalizados conservando las operaciones en América del Norte. En tercero, Goodyear aceptó un reparto de utilidades hasta de 25 millones de dólares en 2009 y hasta de \$30 millones en 2010. De esta manera, mientras las utilidades para la empresa mejoran, existe la oportunidad de una compensación más alta para los empleados sindicalizados; otro resultado ganar-ganar.²⁵

Negociaciones con principios. Se recomienda gran variedad de principios y acciones para las negociaciones integradoras (ganar-ganar) exitosas. El término **negociaciones con principios** se refiere a las formas prescritas en las que las partes deben negociar para resolver las disputas. Sugiere que *cómo* se logra la negociación es tan importante como sobre *qué* se negocia, para lograr resultados mutuamente satisfactorios. Muchos individuos, sobre todo al utilizar negociaciones distributivas, centran su atención en el *qué* y descuidan el *cómo* de las negociaciones. El marco de trabajo y las recomendaciones de las negociaciones con principios evolucionaron del trabajo realizado desde 1979 por los participantes en el Proyecto de Negociación de Harvard.²⁶

Las negociaciones con principios recurren a los cuatro principios siguientes para aumentar la probabilidad de negociaciones integradoras exitosas:²⁷

- *Separar a las personas del problema.* El primer principio para llegar a una solución aceptable para las dos partes consiste en colocar de lado los asuntos sustantivos de la negociación, desligándolos de los asuntos de las relaciones interpersonales entre las partes, y abordar por separado cada conjunto de asuntos. Los negociadores deben trabajar hombro con hombro para atacar los asuntos o los problemas sustantivos, en lugar de atacarse unos a otros.
- *Enfocarse en los intereses y no en las posiciones.* Las personas suelen identificar su ego con sus posiciones en la negociación. Es más, si los participantes sólo se enfocan en las posiciones que han planteado, a menudo pueden estar ocultando qué es lo que necesitan o quieren en realidad. En lugar de sólo enfocarse en las posiciones que adoptan, cada uno de los negociadores debe emplear la mucho más efectiva estrategia de enfocarse en las necesidades y los intereses humanos subyacentes que les han llevado a adoptar esas posiciones.
- *Inventar opciones para que las dos partes ganen.* La necesidad de diseñar soluciones óptimas bajo presión y en presencia de un adversario suele provocar que las personas presenten

razonamientos más estrechos. La búsqueda de una sola solución correcta inhibe la creatividad, sobre todo cuando hay mucho en juego. Estas cortinas que impiden ver las cosas se pueden eliminar estableciendo un foro en el cual se generen diversas posibilidades antes de decidir cuáles acciones se emprenderán.

- *Insistir en utilizar criterios objetivos.* Las partes deben discutir las condiciones de la negociación en términos de una norma justa, por ejemplo el valor de mercado, la opinión de expertos, la costumbre o las leyes. Este principio distrae el enfoque de aquello que las partes están o no dispuestas a hacer. Al utilizar criterios objetivos una parte no tiene que ceder ante la otra y las dos pueden aceptar una solución justa.

Ron Shapiro es coautor de *El poder de ser amable. Cómo negociar de modo que todos ganen, sobre todo usted* y director general del Shapiro Negotiation Institute. Él ha negociado muchos contratos, entre los que se incluyen contratos de adquisición de bienes inmuebles o de fusiones de empresas, contratos de paquetes financieros mayores o de préstamos hipotecarios, contratos para arreglar huelgas de umpires de beisbol y orquestas sinfónicas o de servicios de atletas profesionales. Con base en las negociaciones integradoras, él sugiere lo siguiente:

No negocie como si fuera la última vez que hace negocios con la persona que está del otro lado de la mesa... Olvídense de conquistadores y víctimas. Una negociación no es una guerra. No es cuestión de llegar al otro lado para ondear una bandera y rendirse. No piense en daños, sino en ayuda. No demande, escuche. La mejor manera para obtener la mayor parte de lo que uno quiere es ayudar a la otra parte a que obtenga parte de lo que ella quiere... En la superficie tal vez parezca que la negociación es cuestión de ganar o perder. Después de todo, el vencedor se lleva los despojos. ¿Será cierto que sólo los negociadores más despiadados, rudos y maléficos son los que tienen más éxito?... No cabe duda de que estos negociadores tendrán éxito en los tratos, pero la mayoría de ellos fallará a largo plazo. Creo que se puede ser “amable” y aún así conseguir lo que se quiere. De hecho, a menudo se suele obtener mejores resultados, lograr una mayor cantidad de metas y crear relaciones a largo plazo que producirán beneficios incluso más altos. Ganar-ganar sólo significa que la mejor manera de obtener lo que se quiere es ayudar al otro a obtener lo que quiere.²⁸

La tabla 12.3 proporciona un resumen conciso de las diferencias entre las negociaciones integradoras y distributivas en términos de cinco características centrales.

Influencias comunes en las estrategias de negociación

En esta sección se hablará de cuatro de las influencias más comunes en las estrategias de negociación distributivas e integradoras: la estructuración de actitudes, las negociaciones intraorganizacionales, el dilema del negociador y la mediación.

Estructuración de actitudes. La **estructuración de actitudes** se refiere al proceso que utilizan las partes para establecer sentimientos y relaciones. A lo largo de una negociación las partes muestran ciertas actitudes (por ejemplo hostilidad o amabilidad y competitividad o cooperación) que influyen en su comunicación. Recuerde las palabras de Ron Shapiro que se mencionaron antes respecto a las actitudes que, en su opinión, deben adoptar las partes para realizar negociaciones efectivas. Piense en su afirmación: “Pienso que uno puede ser ‘amable’ y, aún así, conseguir lo que quiere”.

Tabla 12.3

Negociaciones integradoras frente a negociaciones distributivas

CARACTERÍSTICA	NEGOCIACIONES INTEGRADORAS	NEGOCIACIONES DISTRIBUTIVAS
• Resultado buscado	Ganar-ganar	Ganar-perder
• Motivación	Ganancia conjunta	Ganancia individual
• Intereses	Congruentes	Opuestos
• Énfasis en el límite de tiempo	A largo plazo	A corto plazo
• Problemas	Múltiples problemas	Un problema o muy pocos

Fuente: Adaptado de La Piana Associates. La diferencia entre negociación integradora y distributiva (julio de 2007).

William Ury es un conocido estudioso de las negociaciones y director del Proyecto Negociación Global, que forma parte del Programa de Negociaciones de la Escuela de Derecho de Harvard. A continuación se presentan algunos comentarios suyos respecto a la estructuración de actitudes en las negociaciones:

Empiece por abordar la cuestión de las personas y sus emociones. Sea suave con ellas para poder ser duro con el problema... Es importante que no reaccione sin pensar, en vez de eso debe acudir “al balcón”, un lugar mental que le ofrece calma y perspectiva para que pueda tomar distancia y recordar cuáles son sus intereses. En realidad no existe la más mínima posibilidad de que podamos influir en la otra parte mientras no seamos capaces de influir en nosotros mismos... Es muy importante que se coloque en los zapatos de la otra parte, que entienda sus intereses y lo que siente. La negociación es un ejercicio de influencia. Uno trata de influir en otra persona. Usted no podrá influir en la mente de esa persona a menos que sepa dónde se encuentra su propia mente en este momento. Trate de ser inventivo. Abrase a otras opciones además de su posición.²⁹

Negociaciones intraorganizacionales. Los grupos a menudo negocian por medio de representantes. Por ejemplo, los representantes de los países de la OPEP establecen los precios del petróleo del grupo. Sin embargo, estos representantes tienen que empezar por contar con la aceptación de los líderes de sus respectivos países para poder llegar a un acuerdo común. Las **negociaciones intraorganizacionales implican que los negociadores crean el consenso para llegar a un acuerdo y resolver los conflictos dentro del grupo antes de tener tratos con los negociadores de otros grupos.**³⁰ Al negociar con Goodyear, los negociadores de United Steelworkers tuvieron que negociar con los funcionarios locales del sindicato en las 12 plantas de Goodyear en cuanto a los problemas que tenían prioridad y sus exigencias, así como sobre las concesiones que se iban a dar a Goodyear. En un principio, varios de los funcionarios locales se oponían a algunos de los términos en el acuerdo tentativo.

El dilema del negociador. Los negociadores se han dado cuenta de la importancia que tiene cooperar para crear valor por medio de las negociaciones integradoras. Sin embargo, también deben reconocer el hecho de que, a la larga, las dos partes seguirán buscando ganar por medio del proceso distributivo. El **dilema del negociador se refiere a una situación en la cual las tácticas de la ganancia personal tienden a repeler los movimientos que tienen como objetivo crear mayor ganancia para las dos partes.** Cuando las dos partes discuten el problema de manera abierta, cuando una respeta las necesidades sustantivas y de relaciones de la otra, y cuando una busca satisfacer los intereses de la otra de forma creativa, el resultado es una solución óptima. Sin embargo, este comportamiento no siempre se presenta debido al enfoque exclusivo en los resultados y al uso extensivo de tácticas políticas y de comunicación cuestionables.³¹

Los negociadores que buscan un resultado de ganar-ganar son vulnerables a las tácticas de los negociadores que buscan un resultado de ganar-perder. Debido a esto los negociadores a menudo se sienten inquietos cuando utilizan las estrategias integradoras, porque esperan que la otra parte utilice estrategias distributivas. Esta suspicacia de las dos partes suele provocar que los negociadores dejen las ganancias conjuntas sobre la mesa. Es más, después de que los negociadores que buscan el resultado de ganar-ganar han sido atacados en varios encuentros por estrategias experimentados que buscan ganar-perder, aprenden con rapidez a ser estrategias que buscan un resultado de ganar-perder. Por último, si los dos negociadores utilizan estrategias distributivas, la probabilidad de lograr grandes beneficios para las dos partes queda casi anulada. Es probable que las negociaciones den por resultado que las dos partes obtengan sólo beneficios mínimos.

En términos gráficos, la estrategia de negociación integradora y la de negociación distributiva se pueden colocar en un eje vertical y en uno horizontal, los cuales representan las dos partes de la negociación. Esto constituye una matriz de los resultados que pueden surgir del proceso de negociación que permite ilustrar el dilema del negociador, como se muestra en la figura 12.4 para la persona A y la persona B.

Mediación. En ocasiones las partes que participan en las negociaciones se atorán y no pueden resolver uno o varios problemas. Como cabe suponer, esta situación se presenta con más frecuencia cuando se utiliza la estrategia de negociaciones distributivas que cuando se recurre a la estrategia de negociaciones integradoras. En tal situación las partes pueden optar por recurrir a la **mediación, es decir al proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes a resolver**

FIGURA 12.4

Matriz de resultados negociados



Fuente: Adaptado de Anderson, T., "Step into my parlor: A survey of strategies and techniques for effective negotiation", *Business Horizons*, mayo-junio de 1992, p. 75.

uno o varios conflictos. La mayoría de las negociaciones reales ocurre de forma directa entre los individuos que participan. Sin embargo, cuando parece que las partes están trabadas en un conflicto de ganar-perder, un mediador, que actúa como una persona neutral, podría ayudarlas a resolver sus diferencias.³² Recuerde la sección Competencia personal sobre Kathryn Correia, líder de ThedaCare, quien utilizó con éxito un mediador profesional para resolver el conflicto entre dos cirujanos competidores.

Los mediadores deben tener competencias especiales. Deben 1) poder diagnosticar el conflicto, 2) tener habilidades para superar puntos muertos y facilitar las discusiones en el momento oportuno, 3) mostrar aceptación de las partes y 4) tener la capacidad de proporcionar apoyo y confianza emocionales. En pocas palabras, un mediador efectivo debe inspirar confianza y ser aceptado por las partes en conflicto.

Algunas de las tareas clave del rol de mediador son:

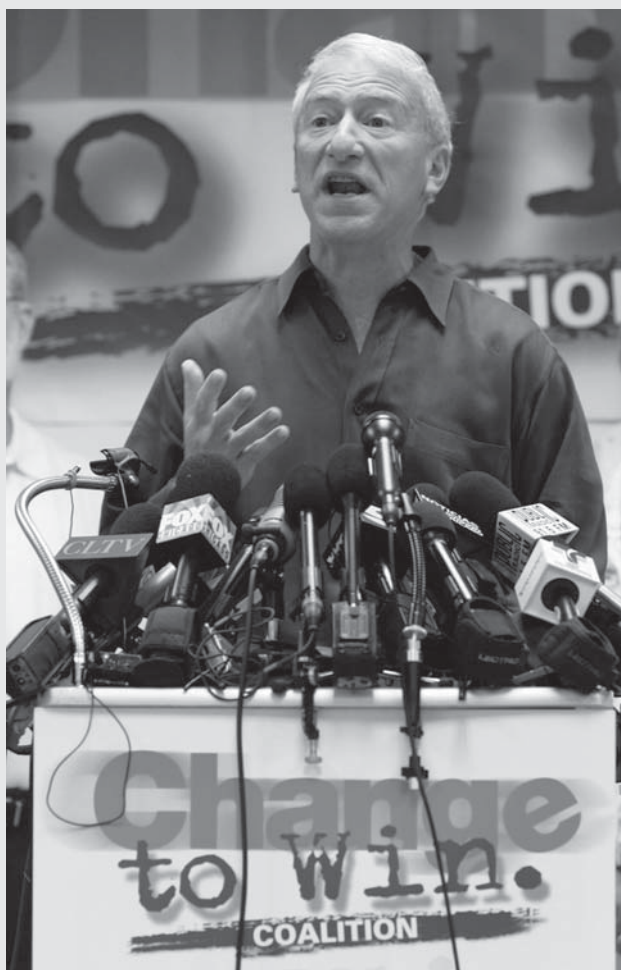
- *Garantizar la motivación de las dos partes.* Las dos partes deben tener incentivos para resolver el conflicto.
- *Lograr el equilibrio de poder.* Cuando el poder de las personas no es igual, puede resultar muy difícil establecer la confianza y mantener abiertas las líneas de comunicación.
- *Coordinar las confrontaciones.* Los movimientos positivos de una parte deben estar coordinados con la disposición de la otra a hacer lo mismo. Cuando no se coordinan las iniciativas positivas y la disposición a responder a ellas, se afectan las actividades futuras para tratar de resolver las diferencias.
- *Propiciar un diálogo abierto.* El mediador puede ayudar a establecer normas de apertura, brindar confianza y apoyo y disminuir los riesgos asociados con la apertura.
- *Mantener un nivel óptimo de tensión.* Si hay muy pocas amenazas y tensión, también habrá muy pocos incentivos para cambiar o encontrar una solución. Sin embargo, si hay demasiada amenaza y tensión, los individuos involucrados quizá no puedan procesar la información y encontrar alternativas creativas. Es posible que se polaricen y adopten posiciones rígidas.³³

La siguiente sección Competencia para el cambio presenta un informe sobre cómo Andy Stern, presidente de Service Employees International Union (SEIU), dirige los cambios en la forma en que el sindicato representa a sus miembros y negocia con la administración.³⁴ Enfatiza en gran medida las negociaciones de integración a través de negociaciones de principios y estructuración con actitudes positivas. El SEIU es un sindicato estadounidense con

1.8 millones de miembros, provenientes de cuatro sectores: sistemas hospitalarios, cuidado a largo plazo, servicios de la propiedad y servicios públicos. Sus oficinas centrales están en Washington, D. C.³⁵

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

ANDY STERN, LIDERAR LOS CAMBIOS EN LAS RELACIONES ADMINISTRACIÓN-TRABAJO



© John Gress/Reuters/Landov

Andy Stern, presidente del SEIU (Service Employees International Union), quiere rebacer el movimiento laboral mediante la creación de más sociedades entre la gerencia y los trabajadores.

Como presidente del SEIU, Andy Stern se ha convertido en uno de los líderes laborales más populares y poderosos de Estados Unidos. En 2005, Stern retiró a su sindicato del AFL-CIO de manera sorprendente. Desde entonces, ha ayudado en la creación de la federación rival Change to Win, que representa a alrededor de 6 millones de trabajadores. Stern dice que quiere reorganizar el movimiento laboral cambiando su antigua imagen de adversario y creando más sociedades

administración-trabajo. Hace poco anunció una nueva sociedad con la Business Roundtable and American Association of Retired Persons para impulsar al Congreso a actuar en la reforma del sector salud.

Al mismo tiempo, muchos empleadores le temen al SEIU. Este sindicato tiene un alto índice de éxitos en la organización de campañas agresivas (por ejemplo, el personal de intendencia en la sede de Nationwide Insurance, Procter & Gamble y Eli Lilly). A menudo, las campañas incluyen el apoyo por parte de funcionarios electos, el clero y activistas. Compartimos algunos de los pensamientos de Stern sobre los cambios buscados por su sindicato y su liderazgo.

“Pienso que la necesidad de sindicatos es mayor en la actualidad que en cualquier época desde las décadas de 1930 y 1940. Creo que los trabajadores estadounidenses quieren tener una forma de expresarse. Y la pregunta es: ¿Los sindicatos van a cambiar para convertirse en mejores socios de los empleados con el fin de responder a la que ahora es una economía global, donde actualmente en Estados Unidos hay más gente que trabaja en la venta minorista que en la manufactura?”

“Lo que sabemos es que ahora la mayoría de las personas cree que las finanzas de sus hijos serán peores que en el presente. Siete de cada diez estadounidenses viven al día y consideran que una organización, una asociación o incluso un sindicato les ayudaría a cambiar esa situación. Al mismo tiempo, los sindicatos tienen la imagen de antiguos, de no ser efectivos y de que, en algunos casos, no se parecen a la nueva fuerza de trabajo. De modo que tenemos un problema de imagen. Yo diría que la única forma de cambiar nuestra imagen es cambiar la realidad.

“Creo que los sindicatos necesitan apreciar que hay formas de agregar valor a los empleadores y de hacerlos menos competitivos. De manera que tenemos que entender a los mercados, a la competencia, apreciar en qué áreas podemos ser útiles, como en el aumento del financiamiento o nivelando el campo de juego de modo que la competencia esté relacionada con la actividad empresarial, con la calidad, la eficiencia y no con quien paga menos. Queremos encontrar un nuevo modelo del siglo XXI que se parezca más al modelo europeo, que se enfoca menos en los resentimientos individuales y más en las necesidades de la industria. Pero creo que los empleadores están asustados y carecen de imaginación;

se preocupan demasiado por los costos y los gastos y no lo suficiente por las personas y las relaciones humanas.

“La mayoría de las críticas en mi contra provienen de fuera del sindicato. No escucho que nuestros miembros digan que estoy presto a colaborar con los patrones. La gente no va a trabajar para pelear. Va a trabajar para prestar un servicio, formar una comunidad, cuidar de su familia. No oigo que la mayoría de las personas diga ‘Quiero ir a trabajar para pelearme con ese jefe.’

“Nunca me conformo porque creo que nuestro sindicato y movimiento laboral (yo diría que incluso muchos de nuestros empleadores), se tardan mucho en lograr el cambio a una economía global, una economía 24/7 que se mueve a un ritmo acelerado. No vemos a nuestros empleadores como enemigos y no queremos estar vinculados a ningún partido político. En la actualidad, nuestra actitud es que necesitamos participar y tener voz, y que todos necesitamos compartir el éxito de un empleador, no sólo los accionistas y directivos.”

Sin importar si apoyamos a los sindicatos o la opinión de Andy Stern, algo es cierto: lucha por dirigir varios cambios fundamentales, sobre todo a través de negociaciones de integración y basadas en principios. Consistentes con las negociaciones basadas en principios, éstos son los puntos de vista de Stern en cuanto a la forma en que trabajadores y empleadores pueden trabajar mejor estando unidos:

- Las relaciones no se basan en la casualidad, sino en las elecciones.
- Formemos sociedades haciendo que la prioridad más importante sea encontrar una solución y no culpar a nadie.
- Aprendamos a no estar de acuerdo sin ser desagradables.
- Debemos ofrecer incentivos que motiven a los demás a asumir los riesgos.
- Hay que mantener la mente abierta, en lugar de la boca, debemos estar dispuestos a cambiar y concentrarnos en las metas compartidas.

Más información acerca del SEIU en www.seiu.org.

NEGOCIACIONES TRANSCULTURALES

El aspecto más evidente de las negociaciones comerciales internacionales es el efecto que distintas culturas producen en el proceso. Las negociaciones transculturales tienen dos perspectivas comunes:

- Las negociaciones en un país son diferentes por completo de las negociaciones en cualquier otro país. Es probable que las negociaciones globales sean del todo diferentes de las transacciones nacionales.
- Las negociaciones globales son, en esencia, iguales a las nacionales. Todas ellas son transacciones comerciales.³⁶

Las dos perspectivas son incorrectas, por no decir que equivocadas. Las diferencias culturales son cruciales. Sin embargo, los conceptos centrales del manejo del conflicto y las negociaciones que se abordaron en las secciones anteriores de este capítulo también son útiles e importantes para todas las culturas. En esta sección se concentrará la atención en algunos aspectos que son exclusivos de las negociaciones transculturales.

Diferencias de los negociadores

Los problemas y complejidades relacionadas con cualquier negociación aumentan, en ocasiones en gran medida, cuando los negociadores pertenecen a culturas diferentes.³⁷ La tabla 12.4 ofrece un esquema para entender el estilo y enfoque de negociación de una persona, con base en 10 dimensiones, las cuales se utilizan para explicar la diferencia de las orientaciones de los negociadores en diferentes culturas.

Queremos enfatizar que pueden existir diferencias importantes entre los negociadores de una misma cultura; al menos las basadas en la autoevaluación del estilo de negociación propio. Por ejemplo, la tabla 12.5 presenta las distribuciones porcentuales de los entrevistados de la India y México acerca de las 10 dimensiones del estilo de negociación mencionadas en la tabla 12.4.³⁸ Aunque algunas diferencias en las orientaciones relativas son evidentes entre los entrevistados en la India y México, las diferencias dentro de las culturas son muy eviden-

Objetivo de aprendizaje

- 4.** Mencionar algunos de los aspectos singulares de las negociaciones transculturales y presentar algunas recomendaciones.

Tabla 12.4**Dimensiones del estilo de negociación**

1. Meta	Contrato	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Relación
1	2	3	4	5									
2. Actitudes	Ganar-perder	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Ganar-ganar
1	2	3	4	5									
3. Estilo personal	Informal	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Formal
1	2	3	4	5									
4. Comunicación	Directa	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Indirecta
1	2	3	4	5									
5. Sensibilidad al tiempo	Alta	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Baja
1	2	3	4	5									
6. Emotividad	Alta	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Baja
1	2	3	4	5									
7. Forma de acuerdo	Específica	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	General
1	2	3	4	5									
8. Creación de un acuerdo	De abajo arriba	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	De arriba abajo
1	2	3	4	5									
9. Organización del equipo	Un líder	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Consenso
1	2	3	4	5									
10. Aceptación de riesgos	Alta	<table><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>						1	2	3	4	5	Baja
1	2	3	4	5									

Fuente: Adaptado de Salacuse, J. W. Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, marzo/junio de 2005, 1-6; Salacuse, J. W. Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, julio de 1998, 221-240.

tes en la tabla 12.5. Por ejemplo, 39 por ciento de los entrevistados en India expresaron una fuerte orientación hacia la meta de un contrato frente a 34 por ciento que expresaron una fuerte orientación hacia la relación. Asimismo, 41 por ciento expresó el deseo de una organización de equipos con un líder frente a 39 por ciento que enfatizó la orientación hacia un consenso. En México existieron grandes variaciones en el continuo para muchas dimensiones. La conclusión es que, al negociar entre culturas, es necesario estar preparado para aprender sobre las culturas y la predisposición de los negociadores específicos, al tiempo que debemos apreciar y permanecer abiertos a sus posibles predisposiciones con base en su cultura.

Consideremos algunos ejemplos de las orientaciones del negociador basadas en las influencias culturales de otros estudios. En un estudio,³⁹ 100 por ciento de los entrevistados japoneses enfatizaron el ganar-ganar en su enfoque de las negociaciones. En contraste, sólo 37 por ciento de los negociadores españoles utilizaron un enfoque de ganar-ganar. Por ejemplo, un negociador alemán, con un estilo muy formal, podría insistir en referirse a las personas utilizando su título, evitar el uso de casos y anécdotas personales y evitar mencionar la vida privada o familiar. Por otra parte, un negociador estadounidense, con un estilo informal, podría usar nombres de pila para dirigirse a las personas, luchar por establecer una relación personal con las otras partes y vestir de manera más informal a propósito. El contraste entre la comunicación directa y la indirecta está relacionado sobre todo con qué tan llana y al grano suele ser la comunicación durante las negociaciones. La comunicación indirecta consiste en utilizar mucha comunicación no verbal (vea el capítulo 8) y numerosos enunciados vagos. Los negociadores alemanes y los estadounidenses suelen ser considerados muy directos en sus negociaciones. Los negociadores franceses y los japoneses son considerados más indirectos, dado que recurren mucho a señales no verbales para ayudar a entender las negociaciones.

Los supuestos y las generalizaciones tradicionales acerca de las negociaciones transculturales no siempre se aplicarían cuando se ha establecido una relación a largo plazo entre las personas dentro del grupo. Esta situación se aplica sobre todo a las negociaciones que los japoneses realizan entre sí, porque se consideran como dentro del grupo. Casi por definición, los empresarios japoneses consideran que los occidentales son extraños. Por tanto, los occidentales a menudo suponen, de manera incorrecta, que los japoneses nunca utilizan los enfoques directos o de confrontación para la resolución de conflictos y la negociación. De hecho,

Tabla 12.5**Distribuciones de porcentajes en las 10 dimensiones del estilo de negociación para los entrevistados de India y México**

	ESCALA									
	INDIA					MÉXICO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. <i>Meta</i> : contrato (1) frente a relación (5)	39%	12%	10%	5%	34%	27%	25%	23%	11%	15%
2. <i>Actitudes</i> : ganar-perder (1) frente a ganar-ganar (5)	27	5	5	4	59	5	6	6	20	63
3. <i>Estilo personal</i> : informal (1) frente a formal (5)	28	6	13	7	45	7	13	25	28	28
4. <i>Comunicación</i> : directa (1) frente a indirecta (5)	71	11	9	1	8	54	31	8	3	3
5. <i>Sensibilidad al tiempo</i> : alta (1) frente a baja (5)	59	15	6	5	15	49	31	12	5	3
6. <i>Emotividad</i> : alta (1) frente a baja (5)	24	9	19	7	41	16	26	27	17	14
7. <i>Forma de acuerdo</i> : específica (1) frente a general (5)	55	11	6	3	25	39	30	16	7	8
8. <i>Creación de un acuerdo</i> : de abajo arriba (1) frente a, de arriba abajo (5)	43	11	10	8	27	22	15	20	18	26
9. <i>Organización del equipo</i> : un líder (1) frente a consenso (5)	41	8	5	6	39	14	31	17	17	21
10. <i>Aceptación de riesgos</i> : alta (1) frente a baja (5)	49	12	16	4	19	13	34	36	12	6

Fuente: Adaptado de Metcalf, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J. y Valdelamar, D. D. Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, 2006, 41, 387.

con frecuencia son muy directos para resolver las diferencias de opinión con otros japoneses. Ellos plantean de manera explícita las principales diferencias entre los miembros del grupo, así como las demandas, los rechazos y las contraofertas directamente unos a otros.⁴⁰

Inteligencia emocional transcultural

Es probable que los negociadores y otras personas sean más efectivos si tienen inteligencia emocional. En el capítulo 2 se explica la inteligencia emocional (IE). Ahora se ampliará esa explicación señalando la relación de los componentes de la IE con las habilidades y las competencias específicas que aumentan la efectividad transcultural para los negociadores. Estos componentes y relaciones incluyen:

- *Conciencia de uno mismo*. Reconocer las diferencias entre la cultura propia y las anfitrionas; reconocer el efecto de los valores culturales en el desempeño; reconocer las dificultades iniciales para ajustarse a nuevas normas culturales y buscar ayuda; permanecer abierto a nuevas perspectivas; administrar la incertidumbre procurando *coaching* cultural; resistir el impulso a imponer los valores propios a la cultura anfitriona; comprender el vínculo entre la cultura anfitriona y los conflictos transculturales, y ser flexible y paciente cuando se presentan situaciones incómodas durante las negociaciones.
- *Automotivación*. Mantener el optimismo ante los nuevos retos que se afrontan; manejar de forma efectiva el estrés; buscar nuevas formas para alcanzar las metas durante los *impasses*

en la negociación y equilibrar de forma consciente las ventajas de las negociaciones globales con los retos y los elementos estresantes de estas negociaciones.

- *Empatía social.* Desarrollar buenas habilidades para escuchar; mostrar sensibilidad a las diferencias; hacer preguntas y tratar de entender antes de reaccionar; estar dispuesto a cambiar para mostrar respeto por los demás negociadores; compartir abiertamente información que permita a los demás ampliar su comprensión y respetar puntos de vista opuestos.
- *Habilidad social.* Ser agradable y amable; crear relaciones; buscar un terreno común a pesar de las diferencias entre las culturas; tener la mente abierta y participar en la discusión en lugar de apresurarse a emitir un juicio de opinión, y comunicar de manera informal para crear afinidad y una futura cooperación en las negociaciones.⁴¹

El dominio de estos componentes de la IE establece las bases para ser un negociador efectivo en situaciones de trabajo transculturales. Más aun, la IE permite que el negociador evite aplicar estereotipos simplistas a negociadores específicos de las otras culturas.⁴²

De acuerdo con los atributos de la IE y las competencias que se subrayan a lo largo del libro, el mejor enfoque consiste en concentrarse en las cualidades y los atributos de los negociadores específicos con una apreciación y comprensión más profunda de su contexto cultural. Esto hará cortocircuito con la tendencia natural a los estereotipos simplistas y a las atribuciones equivocadas.

Proceso de negociación

Muchas de las características del proceso de negociación, como las preguntas clave de cada etapa de las negociaciones, son similares en todas las culturas. A continuación se señalan algunas de las características que son únicas o que requieren alguna adaptación para las negociaciones transculturales.⁴³

- *El trato con las personas.* Es esencial tomarse el tiempo necesario para conocer a los otros negociadores en su calidad de profesionales y de personas. Esto requiere más tiempo que en las negociaciones comerciales nacionales, pues es necesario aprender cosas de la cultura y también de las personas. Casi todas las negociaciones incluyen una situación en la que no se debe avergonzar a la otra parte, y el negociador internacional exitoso evita colocar a las personas en situaciones incómodas. Para no avergonzar a otros, el negociador no debe ser arrogante y poner cuidado en las palabras que elige para no ofender a la otra parte y tratar a los otros negociadores con respeto. Esto servirá para generar confianza. Cuando las personas confían en los demás se comunican de forma más abierta y reciben mejor sus propuestas y puntos de vista.
- *El tiempo.* Deje buenos márgenes de tiempo. En particular, tómese tiempo para pensar; no conteste con demasiada rapidez a las nuevas propuestas. Los tiempos para el intercambio verbal son cruciales en las negociaciones. Algunos occidentales consideran que las pausas o los paréntesis en las conversaciones son muy molestos, mientras que las personas de otras culturas (por ejemplo las de Japón y China) prefieren guardar un momento de silencio entre un enunciado y otro. La paciencia es muy valiosa en las negociaciones globales, pero la premura de tiempo la puede destruir.
- *El manejo de los temas.* Sea flexible con la agenda de la negociación si la otra parte no se ajusta a ella. Tal vez sea un tanto frustrante cuando se ha acordado una agenda para la negociación y, después, ésta se va erosionando con lentitud, poco a poco. Esta situación puede significar que la otra parte prefiere las negociaciones globales, en lugar de las que van paso por paso; esta persona tal vez no vea la negociación como un proceso lineal en el cual se abordan los temas uno detrás de otro y se arregla un asunto antes de proceder al siguiente.
- *El proceso de comunicación.* La directriz básica para una comunicación efectiva en las negociaciones internacionales es estar preparado para distintos estilos de comunicación. Tenga cuidado al interpretar el silencio, las emociones, las amenazas y todo tipo de comunicación manipuladora. Empiece por evaluar con la mayor precisión posible los obstáculos interculturales como el lenguaje y los problemas de comunicación en general. La gente de negocios a menudo subestima este punto, o incluso lo pasa por alto porque con frecuencia comparte una cultura técnica o empresarial con sus negociadores. Tenga presente que lo

que se dice de forma explícita no siempre es lo que se quiere decir de forma implícita. Compruebe y verifique. Dedique más tiempo a constatar la exactitud de la comunicación, sobre todo cuando hay mucho en juego.

- *El desarrollo de relaciones.* El acuerdo debe propiciar el desarrollo de la relación y ser tan flexible como para manejar los cambios esperados y los inesperados. Una gran preocupación radica en equilibrar la *orientación a las relaciones* y la *orientación a los acuerdos*. La meta última de la negociación es establecer una relación de confianza de las dos partes. Por supuesto que esto es válido para todas las negociaciones, pero mucho más para las transculturales en las cuales se presentan tantas cosas que pueden salir mal y que, de hecho, salen mal. Cuando hay confianza, las partes están en mejor posición para resolver los problemas que inevitablemente se presentan.

La siguiente sección Competencia transcultural ofrece una idea de las complejidades de negociar en una cultura diferente, en ese caso la china.⁴⁴ Esta sección incluye los puntos de vista de algunos directivos de Hewlett-Packard (HP) acerca de sus experiencias al negociar con los chinos. China es un país en el que las influencias culturales son importantes para el proceso de negociación. Recuerde que, además de los que aquí presentamos, existen muchos otros aspectos culturales al negociar con los chinos.

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

NEGOCIACIÓN CON LOS CHINOS Y PUNTOS DE VISTA DE DIRECTIVOS DE HP

Gran variedad de normas y prácticas culturales reflejan las negociaciones modernas en escenarios chinos. En esta sección se presentan comentarios breves sobre algunas de ellas.

Guanxi. Los chinos emplean el término *guanxi* para referirse a las conexiones interpersonales o el capital social. *Guanxi* significa algo más que la relación típica entre la gente occidental; se trata de una relación especial entre los individuos en la que cada uno puede tener exigencias significativas, con frecuencia casi ilimitadas, sobre los demás. Una *guanxi* existe entre los miembros de una familia, pero también puede surgir entre personas que no tienen ninguna relación entre sí, pero sostienen interacciones cercanas o comparten experiencias. En China, las *personas* que participan en la negociación pueden ser tan importantes o más que la información o los hechos involucrados.

Esto sugiere que cuando varias empresas compiten por un contrato con un cliente chino, a menudo la empresa que lo gana es aquella que tiene la mejor *guanxi*. La responsabilidad de presentar a las partes casi siempre recae en el representante local de la empresa. Un gerente chino que representa a Hewlett-Packard en las negociaciones afirma: “Como el encargado de tomar las decisiones y el negociador provienen de los niveles más altos de la empresa, saben poco de las reglas de negocios en Asia. Nosotros somos quienes entendemos de lo que hablan los proveedores chinos, cuál es su (verdadera) intención.”

Aunque China crece con rapidez y se vuelve cada vez más abierta, sin los intermediarios chinos, los extraños (sobre todo si una de las partes es extranjera), casi nunca pueden cerrar negocios en China. La negociación entre extraños es

sólo el principio de la *guanxi*; para cerrar un trato se requiere mucho más.

Liderazgo paternal. En China, las prácticas de liderazgo y toma de decisiones fluyen de la naturaleza jerárquica de la sociedad china. En casi todas las organizaciones chinas, las decisiones clave se dejan para un líder individual. En muchas empresas occidentales, donde diversos gerentes son responsables de distintas partes de la negociación, a menudo se llega a las decisiones a través de la consulta y el consenso, lo que puede hacer más lento el proceso de toma de decisiones. Un gerente de HP con experiencia en negociaciones en China comenta:

Los equipos estadounidenses a menudo incluyen un gerente de alto nivel (como un vicepresidente), un gerente de abastecimiento y quizá gerentes de los departamentos legal y de finanzas. La gran diferencia entre los equipos chinos y los occidentales es que en China las decisiones se toman a menudo con mayor rapidez, porque dependen de uno o dos individuos clave dentro de la empresa... Si observamos el enfoque occidental... puede tardar mucho más tiempo, porque depende de un proceso más estructurado y suele llegar a más niveles.

Consideraciones de la “cara”. En la cultura china, la reputación de una persona y su posición social dependen de “salvar la cara”, una idea similar a los conceptos occidentales de dignidad y prestigio. Las consideraciones del rostro son cruciales para el proceso de formular y modificar las propuestas de negociación. Para la mayoría de los líderes chinos, ser visto como “suave” por los subordinados significa arriesgarse a

perder la cara. En China, casi todas las concesiones en las negociaciones las hacen los líderes del equipo, de modo que el hecho de obtener alguna concesión depende, a menudo, de permitir que el líder mantenga su prestigio. Un gerente de HP con experiencia en negociaciones en China comenta:

Por lo regular, las discusiones en grupo son limitadas, no más de tres miembros del equipo acompañan a cada uno de los líderes de negocios. Por nuestra parte, también seremos un grupo muy reducido. Durante esta etapa, podemos hablar de temas muy delicados... Es verdad que contar con información atractiva puede aumentar nuestro poder de convencimiento. Pero quizá otras consideraciones estratégicas sean las que determinen el resultado final. En mi opinión, la información representa de 60 a 70 por ciento del poder de convencimiento, mientras que otra dinámica de la negociación, incluido el manejo de las preocupaciones administrativas, representan el 30 a 40 por ciento restante.

Pensamiento holístico. En las primeras etapas de la negociación, los equipos chinos suele establecer primero un acuerdo en cuanto a los principios generales, para después pasar a aspectos más específicos, con el fin de evitar o posponer el conflicto directo. Esta práctica puede entrar en conflicto con los negociadores occidentales, quienes desean pasar de inmediato a los detalles concretos y específicos. Un directivo

de HP con experiencia en negociaciones en China y otros países asiáticos comenta:

En la negociación, los occidentales y los asiáticos se enfocarán en distintos aspectos del tema. El juicio de los asiáticos depende más de los sentimientos de amistad y las relaciones a largo plazo. Los asiáticos hablarán de manera informal sobre cosas como “en una ocasión, nos hicieron un favor.” Combinan los temas. Los occidentales son más lógicos, sus juicios se basan en la información. Son prácticos y realistas... los negocios son negocios. Aunque la discusión haya sido acalorada, la olvidarán al terminar la negociación.

Reciprocidad. Una estrategia de negociación básica para los chinos es la reciprocidad. Como afirma un gerente: “La negociación es un proceso de establecer relaciones. A largo plazo es imprescindible satisfacer las necesidades de ambas partes.” Los negociadores chinos aceptan la reciprocidad como un criterio para dividir las ganancias o resolver los desacuerdos. Las concesiones que hace una de las partes acerca de un aspecto exigen una concesión recíproca en otro aspecto, pero el tiempo es importante: es probable que los negociadores chinos consideren que hacer concesiones durante las primeras etapas de una negociación sea una señal de debilidad. Según este punto de vista, los negociadores chinos prefieren hacer concesiones al final de la negociación.

Más información acerca de la cultura y las prácticas de negocios chinas en www.index-china.com y www.chineseculturesite.com.

RESUMEN

1. Describir los niveles primarios del conflicto en las organizaciones.

En las organizaciones el conflicto se presenta en cuatro niveles diferentes: el intrapersonal, el interpersonal, el intragrupal y el intergrupalo. El conflicto intrapersonal se presenta al interior de un individuo. El conflicto interpersonal se presenta cuando los deseos o los anhelos de alguien son percibidos como contrarios a los de otra persona. El conflicto intragrupal se presenta entre dos o varios miembros de un grupo. El conflicto intergrupalo se presenta entre grupos o equipos.

2. Explicar y utilizar los estilos comunes para manejar los conflictos interpersonales.

Los cinco estilos para manejar los conflictos interpersonales son el evasivo, el impositivo, el acomodaticio, el colaborador y el conciliador. Un individuo puede tener una preferencia natural por uno o dos de estos estilos. Es probable que la mayoría de los individuos use todos los estilos con el transcurso del tiempo a medida que se enfrenta con diversas situaciones de conflictos interpersonales. No olvide que en la sección *Ejercicio y caso* al final del capítulo se presenta un instrumento para que determine cuál es su estilo para manejar el conflicto.

3. Analizar y aplicar las etapas centrales, las estrategias y las influencias en las negociaciones.

La negociación es un componente del manejo del conflicto. Se trata de un proceso en el cual dos o más personas o grupos interdependientes, que perciben que tienen metas comunes y también contrapuestas, enuncian y discuten propuestas, así como preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo. Las cuatro etapas centrales de la negociación incluyen 1) evaluar la situación, 2) establecer el proceso, 3) negociar el acuerdo y 4) implementar el acuerdo. En la tabla 12.2 se presentan ejemplos de preguntas que se deben abordar en cada etapa. Las dos estrategias principales para la negociación son las distributivas (se concentran en resultados ganar-perder) y las integradoras (se centran en resultados ganar-ganar). Las negociaciones basadas en principios se concentran en el cómo o el proceso de las negociaciones para incrementar la posibilidad de resultados positivos para

todas las partes. Cuatro de las influencias que afectan la selección o la implementación de cada una de estas estrategias son la estructuración de actitudes, las negociaciones intraorganizacionales, el dilema del negociador y la mediación, a la cual se recurre cuando se tratan cuestiones particulares.

Los negociadores transculturales suelen ser diferentes en cuanto a 1) las actitudes para negociar con un enfoque en la estrategia de ganar-perder (distributiva) frente a una estrategia de ganar-ganar (integradora), 2) el estilo personal con un enfoque formal frente a uno informal, 3) el estilo para la comunicación con un enfoque directo frente a uno indirecto y 4) la forma de acuerdo con preferencia por un conjunto de cláusulas y entendidos generales frente a unos muy específicos. Es probable que los negociadores globales sean más efectivos si poseen inteligencia emocional, lo cual incrementa su habilidad de adaptación transcultural a los componentes de la conciencia de sí mismos, la automotivación, la empatía social y la habilidad social. Algunos aspectos del proceso de negociación que serían únicos en la negociación transcultural incluyen el trato a las personas, el dar un margen amplio de tiempo, la administración de problemas o cuestiones, el manejo del proceso de comunicación y el desarrollo de relaciones con el transcurso del tiempo.

4. Mencionar algunos de los aspectos singulares de las negociaciones transculturales y presentar algunas recomendaciones.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Ambigüedad del rol	Estilo impositivo
Conflicto	Estructuración de actitudes
Conflicto de roles	Grupo de afinidad
Conflicto intergrupál	Interdependencia de las tareas
Conflicto interpersonal	Manejo del conflicto
Conflicto intragrupal	MAPAN
Conflicto intrapersonal	Mediación
Conjunto de roles	Negociación
Dilema del negociador	Negociaciones distributivas
Estilo acomodaticio	Negociaciones integradoras
Estilo colaborador	Negociaciones intraorganizacionales
Estilo conciliador	Rol
Estilo evasivo	

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

- Visite la página principal de Wikipedia en www.wikipedia.org. En el recuadro de búsqueda, escriba la palabra "Conflict" y dé clic. Lea las páginas en la sección principal sobre "Causes of Conflict". Vuelva a leer las experiencias de Sue Peschin y Amy Gearing, analizadas al principio del capítulo en la sección Aprender de la experiencia. ¿Qué conceptos de esta sección pudieron haber identificado como las causas de sus situaciones de conflicto?
- ¿Qué estilos para manejar el conflicto utilizaron Sue Peschin, Amy Gearing y sus gerentes en la sección Aprender de la experiencia? Explique su respuesta.
- Vuelva a leer la sección Competencia personal acerca de Kathryn Correia en ThedaCare. ¿Qué tipos de conflictos de roles fueron evidentes para ella y otras personas involucradas en estas situaciones conflictivas? Explique su respuesta.
- Dé algunos ejemplos personales de a) el conflicto entre enfoque y enfoque; b) el conflicto entre evasión y evasión y c) el conflicto entre enfoque y evasión.
- Presente algunos ejemplos de a) el conflicto de roles del emisor, b) el conflicto de roles entre emisores, c) el conflicto entre roles y d) el conflicto entre la persona y el rol que usted haya experimentado.
- Piense en una relación presente o pasada con alguien que haya tenido mucho más poder que usted. ¿Cómo describiría el uso relativo de los cinco estilos para el manejo de conflictos interpersonales de parte de esa persona? ¿Cómo evaluaría la efectividad con la que esa persona manejaba los conflictos?
- Vuelva a leer la sección Competencia en equipos sobre los ejercicios de los equipos transversales en IBM. ¿Qué niveles de conflicto abarcó este enfoque para el manejo del conflicto? Explique su respuesta. ¿Qué estilos para manejar conflictos interpersonales ilustra esta sección? Explique su respuesta.
- ¿Alguna vez ha participado en negociaciones en las que la otra parte utilizó la estrategia de las negociaciones distributivas? Describa la situación. ¿Qué hizo para responder a las tácticas utilizadas con esta estrategia? ¿Cómo se sintió? ¿Cuál fue el resultado?

9. ¿Cómo se evaluaría usted en los componentes de la inteligencia emocional en relación con su capacidad para ser un negociador transcultural? Consulte el ejercicio que se presenta en el capítulo 2 *¿Cuál es su coeficiente*

emocional? Si no lo ha hecho, realice esta autoevaluación. Para usted, ¿cuáles son las implicaciones de esta autoevaluación en cuanto a las negociaciones transculturales?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Estilos para el manejo del conflicto⁴⁵

Instrucciones

Cada factor numerado contiene dos enunciados que describen la forma en que las personas manejan los conflictos. Reparta 5 puntos entre cada par de enunciados. El enunciado que mejor refleje su probable respuesta debe llevarse la mayor cantidad de puntos. Por ejemplo, si la respuesta a) describe muy bien su comportamiento, en tal caso anote:

5 a)

0 b)

Sin embargo, si tanto a) como b) son características de su comportamiento, pero b) es un poco más característica que a), entonces anote

2 a)

3 b)

1. ____ a) Me siento más cómodo dejando que otros asuman la responsabilidad de resolver un problema.
____ b) En lugar de negociar las diferencias prefiero subrayar los puntos en los que es evidente que existe coincidencia.
2. ____ a) Me enorgullece encontrar soluciones conciliadoras.
____ b) Estudio todas las cuestiones que involucra un desacuerdo.
3. ____ a) Por lo general insisto en perseguir mi lado de un problema.
____ b) Prefiero calmar los sentimientos de otros y mantener las relaciones.
4. ____ a) Me enorgullece encontrar soluciones conciliadoras.
____ b) Por lo general sacrifico mis deseos ante los deseos de un compañero.
5. ____ a) Siempre busco la ayuda de un compañero para encontrar soluciones.
____ b) Hago todo lo necesario para evitar la tensión.
6. ____ a) Por regla general evito afrontar el conflicto.
____ b) Defiendo mi posición y mi punto de vista.
7. ____ a) Pospongo afrontar el conflicto hasta que tengo tiempo de pensar en él.
____ b) Estoy dispuesto a abandonar algunos de mis puntos si otros también abandonan algunos de los suyos.
8. ____ a) Utilizo mi influencia para que mis opiniones sean aceptadas.
____ b) Trato de ventilar de inmediato todas las preocupaciones y los problemas.
9. ____ a) Considero que no vale la pena preocuparse por la mayoría de las diferencias.
____ b) Me esfuerzo mucho para hacerlo a mi modo cuando se trata de asuntos que me interesan.
10. ____ a) En ocasiones utilizo mi autoridad o conocimiento técnico para hacerlo a mi modo.
____ b) Prefiero las soluciones que llegan a un compromiso en lugar de los problemas.
11. ____ a) Pienso que un equipo puede llegar a una mejor solución que cualquier persona trabajando de forma independiente.
____ b) A menudo cedo ante los deseos de otros.
12. ____ a) Por lo general evito adoptar posiciones que producirían una controversia.
____ b) Estoy dispuesto a ceder un poco si un compañero también cede un poco.
13. ____ a) Por lo general propongo un terreno intermedio como solución.
____ b) Siempre presiono para “vender” mi punto de vista.
14. ____ a) Prefiero escuchar el lado de todos respecto a un asunto antes de formar mis juicios de opinión.
____ b) Demuestro la lógica y los beneficios de mi posición.
15. ____ a) Preferiría ceder que discutir respecto a trivialidades.
____ b) Evito quedar “en una situación incómoda”.
16. ____ a) Me niego a herir los sentimientos de un compañero.
____ b) Defenderé mis derechos como miembro de un equipo.
17. ____ a) Por lo general soy muy firme cuando persigo mi punto de vista.
____ b) Me alejo de los desacuerdos antes de que alguien salga lastimado.
18. ____ a) Si algo deja a los compañeros contentos, yo coincidiré con ellos.
____ b) Pienso que el yo te doy y tú me das es el mejor camino para resolver cualquier desacuerdo.
19. ____ a) Prefiero que todos los involucrados en un conflicto generen juntos las alternativas.
____ b) Cuando el equipo está discutiendo un problema muy serio por lo general permanezco callado.
20. ____ a) Prefiero resolver un conflicto abiertamente que ocultar las diferencias.

- ___ b) Busco la manera de equilibrar las pérdidas y las ganancias para que las soluciones sean equitativas.
21. ___ a) Cuando se trata de resolver problemas por lo general tomo en cuenta los puntos de vista de los compañeros.
- ___ b) Prefiero una discusión directa y objetiva de mi desacuerdo.
22. ___ a) Busco soluciones para satisfacer algunas de las necesidades de todas las personas.
- ___ b) Discutiré tanto tiempo como sea necesario para que se escuche mi posición.
23. ___ a) Me gusta evaluar el problema e identificar una solución aceptable para las dos partes.
- ___ b) Cuando las personas desafían mi posición me limito a ignorarlas.
24. ___ a) Si los compañeros están en contra de mi opinión, cedo ante ellos aun cuando no esté de acuerdo.
- ___ b) Estoy dispuesto a conformarme con una solución conciliadora.
25. ___ a) Soy muy persuasivo cuando tengo que serlo para ganar en una situación de conflicto.
- ___ b) Creo en el refrán que dice que “a los enemigos hay que ponerles un puente de plata”.
26. ___ a) Negociaré con los compañeros en un esfuerzo por manejar el desacuerdo.
- ___ b) Escucho con atención antes de expresar mis opiniones.
27. ___ a) Evito adoptar posiciones controversiales.
- ___ b) Estoy dispuesto a abandonar mi posición para beneficio del grupo.
28. ___ a) Me encantan las situaciones competitivas y me “hago la víctima” para ganar.
- ___ b) Siempre que puedo busco a compañeros informados para que me ayuden a resolver los desacuerdos.
29. ___ a) Estoy dispuesto a abandonar algunas de mis demandas, pero debo obtener algo a cambio.
- ___ b) No me gusta ventilar las diferencias y por lo general me guardo mis preocupaciones.
30. ___ a) Casi siempre procuro no herir los sentimientos de mis compañeros.
- ___ b) Si un compañero y yo no estamos de acuerdo, prefiero plantear el asunto de manera abierta para que podamos discutirlo.

Calificación

Anote sus respuestas (número de puntos) en el espacio que aparece junto a cada enunciado y después sume los puntos de cada columna.

Columna 1 Columna 2 Columna 3 Columna 4 Columna 5

3 (a) ___	2 (a) ___	1 (a) ___	1 (b) ___	2 (b) ___
6 (b) ___	4 (a) ___	5 (b) ___	3 (b) ___	5 (a) ___
8 (a) ___	7 (b) ___	6 (a) ___	4 (b) ___	8 (b) ___
9 (b) ___	10 (b) ___	7 (a) ___	11 (b) ___	11 (a) ___
10 (a) ___	12 (b) ___	9 (a) ___	15 (a) ___	14 (a) ___
13 (b) ___	13 (a) ___	12 (a) ___	16 (a) ___	19 (a) ___
14 (b) ___	18 (b) ___	15 (b) ___	18 (a) ___	20 (a) ___
16 (b) ___	20 (b) ___	17 (b) ___	21 (a) ___	21 (b) ___
17 (a) ___	22 (a) ___	19 (b) ___	24 (a) ___	23 (a) ___
22 (b) ___	24 (b) ___	23 (b) ___	25 (b) ___	26 (b) ___
25 (a) ___	26 (a) ___	27 (a) ___	27 (b) ___	28 (b) ___
28 (a) ___	29 (a) ___	29 (b) ___	30 (a) ___	30 (b) ___
Total ___	Total ___	Total ___	Total ___	Total ___

A continuación traslade los totales de las columnas y anote sus calificaciones totales en la gráfica siguiente para trazar el perfil de los estilos que utiliza en el manejo del conflicto. Una calificación total de entre 36 y 45 puntos para un estilo indicaría una clara preferencia y utilización de ese estilo. Una calificación total de 0 a 18 puntos para un estilo indicaría escasa preferencia y utilización de ese estilo. Una calificación total de entre 19 a 35 puntos para un estilo indicaría una preferencia y utilización moderadas de ese estilo.

	Total	0	10	20	30	40	50	60
Columna 1 (impositivo)	___	—	—	—	—	—	—	—
Columna 2 (conciliador)	___	—	—	—	—	—	—	—
Columna 3 (evasivo)	___	—	—	—	—	—	—	—
Columna 4 (acomodaticio)	___	—	—	—	—	—	—	—
Columna 5 (colaborador)	___	—	—	—	—	—	—	—
		0	10	20	30	40	50	60

Preguntas

- ¿Se siente satisfecho con este perfil? Justifique su respuesta.
- ¿Este perfil representa en realidad sus estilos natural y primario en la solución de conflictos?
- ¿Qué acciones, en caso de haber alguna, propone para mejorar sus estilos al manejar los conflictos?

Caso: Competencia para la comunicación

Lee Johnson y la revisión de desempeño de Chris⁴⁶

Lee Johnson es el gerente del departamento de impresión de Human Resource Training Facility (HRTF), un organismo federal que ofrece capacitación en recursos humanos a otros organismos gubernamentales, así como a empresas del sector privado. El departamento de Lee imprime los manuales de capacitación, folletos, material de clase y otros trabajos de impre-

sión requeridos por otros departamentos de HRTF. Además, el taller de Lee contrata sus servicios de impresión para organizaciones externas (tanto públicas como privadas) para obtener ingresos adicionales. A pesar de que HRTF es una operación del gobierno, cobra una tarifa por sus servicios y se maneja como cualquier otro negocio. Como consecuencia, la operación de

impresión debe apegarse a estrictas prácticas de negocios, como control de calidad, satisfacción del cliente, generación de ganancias, entregas a tiempo y reducción de costos.

Lee maneja una docena de empleados en el taller de impresión. Cada uno es responsable de diversas tareas, como captar clientes nuevos, satisfacer las necesidades de sus clientes, diseñar plantillas de impresión, producir el número necesario de impresiones a un costo razonable, controlar la calidad de los trabajos de impresión y entregar los pedidos a tiempo. Los empleados a menudo tienen que trabajar en equipo para entregar un pedido, sobre todo si se trata de un trabajo extenso.

Cada empleado es evaluado en su desempeño una vez al año. Lee debe evaluar a sus empleados en seis aspectos del desempeño estándar en todo HRTF. Estos aspectos son:

1. generación de ingresos,
2. satisfacción del cliente,
3. eficiencia de costos,
4. control de calidad,
5. entrega a tiempo y
6. actitud en el trabajo

Lee tiene la autoridad de ponderar cada uno de estos aspectos de la manera que considere apropiada. Sin embargo, HRTF pide que cada empleado sea evaluado en todos los aspectos con el fin de poder hacer comparaciones entre los distintos departamentos. A Lee no le agrada mucho este proceso de revisión anual. Toma la tarea en serio porque los resultados se utilizan para determinar los incrementos de sueldo, las promociones, los bonos al mérito, las oportunidades de capacitación y, en pocos casos, la rescisión del contrato de trabajo. Los empleados tampoco dan mucha importancia a esta revisión anual, porque los intereses son muy altos y nadie quiere correr el riesgo de quedar mal ante el jefe ni los compañeros de trabajo. Lee lleva a cabo estas revisiones del desempeño durante varios días al término del año fiscal y realiza una evaluación del desempeño de una forma estandarizada antes de la revisión y luego llama a cada empleado por separado para analizar las calificaciones y los comentarios por escrito.

En la actualidad, Chris West está bajo revisión. Chris ha trabajado en el departamento de impresión durante tres años y sabe cómo funciona el proceso de la misma. No es el empleado con desempeño más alto del grupo, pero trabaja bien. Este año ha tenido problemas para entregar los trabajos de impresión a tiempo, y éste es el aspecto clave que Lee debe tomar en cuenta en la revisión. Chris entra en la oficina de Lee.

Chris: He estado esperando esta revisión, pero me siento un poco nervioso.

Lee: No te preocupes. Todo está aquí en tu evaluación de desempeño y creo que está muy claro. Estamos aquí para determinar tu aumento salarial anual. Veo que siempre llegas a tiempo a la oficina y que tu trabajo es de buena calidad y les agrada a los clientes. Sin embargo, también me doy cuenta de que no siempre entregas a tiempo tus proyectos y eso ha causado algunas demoras, lo cual no es bueno.

Chris: Sí, lo sé, y estoy de acuerdo con lo que usted dice. No obstante, me retraso en mis proyectos por razones legítimas. No me siento a gusto enviando los proyectos a los clientes, a menos que estén listos. También tengo problemas para lograr que el resto de mi equipo haga las cosas a tiempo y eso hace más lento el proceso.

Lee: Olvídate del equipo. Sólo nos preocupa tu desempeño y el impacto que tiene en nuestros clientes. Creemos en la satisfacción de las necesidades del cliente a toda costa, y éste es un elemento crucial para el éxito interno y externo. El hecho de que realices un trabajo de calidad no ayuda a esta empresa a cumplir con las fechas de entrega a los clientes.

Chris: Sí. Escucho lo que usted dice y entiendo que mi trabajo no sólo está relacionado con la calidad, sino también con el cumplimiento de las fechas límite. Reconozco el valor de tener listos los proyectos a tiempo. Sin embargo, para mí es un dilema el hecho de si debo entregar proyectos aceptables o exactamente a tiempo. Valoro y me importa mi trabajo y espero tener un futuro en esta empresa.

Lee: Como es obvio, hay un equilibrio entre la puntualidad y una calidad aceptable. Debes conocer la importancia de las fechas límite. Tus incrementos salariales se basan en cumplir con éstas. Yo decido los incrementos y cumplir con las fechas es un factor muy importante.

Chris: Sí, cumplir con las fechas límite es vital. Entiendo que mi trabajo no sólo se relaciona con la calidad, sino que también está íntimamente ligado al cumplimiento de esas fechas. Pero lo que no tengo claro es por qué la buena calidad de mi trabajo que entrego un poco tarde no garantiza mi incremento anual.

Lee: Nuestros clientes deben saber que recibirán el trabajo en un marco de tiempo aceptable, y la calidad de éste es un aspecto independiente; tú no cumples con los requerimientos de las fechas límite. ¿Cómo puedes esperar que te premie por no cumplir las expectativas? El hecho de fallar de forma consistente con las fechas tiene un impacto en la capacidad de la organización de mantener y cumplir los contratos con los clientes. Al determinar el incremento salarial anual de un empleado, reviso esas áreas en las que su desempeño es deficiente.

Chris: Entiendo lo que dice.

Lee: De modo que, en conclusión, deberás hacer un mejor trabajo el año próximo. En esta ocasión no recibirás el incremento anual.

Preguntas

1. ¿Qué niveles de conflicto son evidentes en este caso? Explique su respuesta.
2. ¿Qué tipos de conflicto de roles son evidentes en este caso? Explique su respuesta.
3. ¿Qué estilos de conflicto interpersonal emplearon Lee y Chris? Explique su respuesta.
4. ¿Lee fue un gerente efectivo al manejar esta sesión de revisión del desempeño? Explique su respuesta.
5. ¿Chris fue efectivo en esta sesión de revisión del desempeño? Explique.

PARTE 4

LA ORGANIZACIÓN

- CAPÍTULO 13 **Toma de decisiones gerenciales y éticas**
- CAPÍTULO 14 **Diseño organizacional**
- CAPÍTULO 15 **Cultivar la cultura organizacional**
- CAPÍTULO 16 **Dirigir el cambio organizacional**

Toma de decisiones gerenciales y éticas

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar y aplicar los conceptos y los principios centrales para la toma de decisiones éticas.
2. Describir y usar cuatro modelos para la toma de decisiones gerenciales.
3. Explicar la creatividad organizacional y cómo fomentarla.



Aprender de la experiencia

LA ÉTICA DE JIM SINEGAL, COFUNDADOR Y PRESIDENTE DE COSTCO

sus oficinas centrales en Issaquah, Washington, cerca de Seattle, y es un operador líder de clubes de precios con 510 almacenes en el mundo, 376 de los cuales están en Estados Unidos. Es probable que para 2008 tenga 40 tiendas nuevas y para 2020 abra otras 500. La empresa tiene 132,000 empleados y aproximadamente 17.5 millones de socios estrella dorada y 5.3 millones de socios empresariales, cada uno de los cuales paga 45 dólares al año por su membresía. Costco tiene un índice de renovación de membresías de 87 por ciento. Una de sus tiendas típicas almacena 4,000 tipos de artículos, con un número limitado de cada tipo, tales como cuatro marcas de pasta dental.

A diferencia del presidente estereotípico, Sinegal no trata de alejarse de sus empleados. Incluso porta un gafete con su nombre; mas no un gafete que diga "Jim, presidente" o "Jim, cofundador de Costco", sino uno que dice sólo "Jim", por lo que puede ser confundido con facilidad por un dependiente.

Su filosofía gerencial es sencilla. Sinegal afirma: "Desde el principio hemos dicho: 'Vamos a ser una empresa que llame a todos por su nombre de pila.'" Esto también incluye contestar el teléfono él mismo. Y continúa: "Si un cliente llama y tiene alguna queja, ¿no creen que le gustará el hecho de que yo tome el teléfono y hable con él?" Hace poco, Sinegal y Brotman escribieron: "Seguiremos comprometidos a manejar nuestra empresa y vivir de acuerdo con nuestro Código de Ética todos los días: obedecer las leyes; cuidar a nuestros socios y a nuestros empleados; respetar a nuestros proveedores; y recompensarlos a ustedes, nuestros accionistas."

Muchos directivos piensan que los accionistas estarán mejor si hacen todo lo posible por mantener los costos bajos, incluidos los de mano de obra. El enfoque de Costco es diferente. En términos de la forma en que trata a sus empleados, Sinegal dice: "Tiene sentido para el negocio. La mayoría de las personas está de acuerdo en que ofrecemos los costos más bajos y, sin embargo, pagamos los salarios más altos. De modo que esto debe significar que tenemos mayor productividad. En nuestro negocio, es algo axiomático; obtienes aquello por lo que pagas." Los salarios en Costco son de 10 y 18.32 dólares por hora, sin tomar en cuenta bonos semestrales de entre 2,000 y 3,000 dólares para quienes

Jim Sinegal es cofundador, presidente y director general de Costco Wholesale. Jeff Brotman, el otro cofundador, es presidente del consejo de administración. Costco tiene

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia

La ética de Jim Sinegal, cofundador y presidente de Costco

TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Competencia ética

UN Global Compact: Principio de los derechos humanos

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Competencia para el cambio

Iniciativas racionales en St. Vincent's

Competencia personal

Diane Schueneman, vicepresidenta senior y directora del Grupo de Soluciones de Infraestructura Global de Merrill Lynch

CÓMO ESTIMULAR LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Competencia en equipos

Los equipos en Funcom fomentan la creatividad organizacional

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia ética

Usted decide

Caso

Competencia personal

Bruce Moeller, presidente de Drive Cam, Inc.: Mi forma de trabajar

Más información acerca de Costco en
www.costco.com.

reciben el sueldo más alto durante más de un año. El salario promedio por hora es de 17 dólares. Sinegal destaca: “Como es obvio, no son sólo los sueldos los que motivan a las personas. El respeto que se les da y si sienten que pueden hacer una carrera en la empresa también son importantes.”

Richard Galanti, director de finanzas de Costco, habla el mismo idioma. “Una de las cosas que Wall Street dice de nosotros es que somos demasiado bondadosos con nuestros empleados... Pero no lo creemos así. Costco no va a ganar dinero a costa de lo que pensamos que es lo correcto.” John Matthews, vicepresidente senior de recursos humanos de Costco, comparte ese sentimiento. “Cuando Jim (Sinegal) nos habla sobre el establecimiento de sueldos y prestaciones, no quiere que seamos mejores que los demás; quiere que seamos mejores de maneras que sea posible demostrar.”

Una de las reglas más importantes de Sinegal es que no está bien aumentar el precio de un artículo de marca, como una impresora Xerox, más de 14 por ciento, y en el caso de los artículos de marca propia, como la gasolina Costco, el aumento no debe ser de más de 15 por ciento. En contraste, los supermercados casi siempre aumentan el precio de la mercancía 25 por ciento y las tiendas departamentales lo incrementan 50 por ciento o más. El secreto de las utilidades

de Costco es simple. El margen que obtiene en cada artículo no es muy alto, pero Sinegal asegura que obtienen una ganancia al vender en volumen. Algunos analistas de Wall Street consideran que Costco es una empresa demasiado generosa con sus clientes. Uno de ellos afirma: “En Costco es mejor ser empleado o cliente que accionista.” Sinegal responde: “En Wall Street forman parte del negocio de ganar dinero entre hoy y el próximo jueves. No lo digo de forma negativa, pero no podemos aceptar ese punto de vista. Queremos crear una empresa que siga aquí dentro de 50 o 60 años.” Lo más interesante es que las acciones de Costco han tenido muy buen desempeño.

Durante los últimos años, Sinegal ha recibido un sueldo de 350 000 dólares, sin tomar en cuenta las opciones de acciones. Es un sueldo bajo para el presidente de una empresa que gana 60 mil millones de dólares al año. En comparación, el presidente típico de una empresa estadounidense grande gana más de 430 veces el sueldo del trabajador promedio. Sinegal afirma: “Creo que si ganara algo así como 12 veces más que el empleado típico que trabaja en piso, sería un sueldo justo.” Desde luego, como cofundador de la empresa, Sinegal es propietario de gran parte de las acciones de Costco, con valor de más de 150 millones de dólares. Es rico, pero no sólo en papel.¹

Cada vez con mayor frecuencia, los conceptos y las cuestiones éticas se reconocen como los componentes clave para tomar todo tipo de decisiones en organizaciones líderes, como Costco y Johnson & Johnson. Los comentarios de Jim Sinegal en la sección Aprender de la experiencia ofrecen una idea de los esfuerzos de los líderes de Costco por fomentar y crear un ambiente ético. Los líderes están obligados a ser un ejemplo de los valores centrales y principios éticos de la empresa en la toma de decisiones.

Los aspectos relacionados con la toma de decisiones éticas y gerenciales se presentan en varios capítulos anteriores. En éste los estudiamos de manera más amplia. Primero se analizan los conceptos centrales y los principios fundamentales para la toma de decisiones y el comportamiento ético. Después se revisan las características de cuatro modelos para la toma de decisiones gerenciales. Luego concluimos con una presentación de dos enfoques para estimular la creatividad en la toma de decisiones.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar y aplicar los conceptos y los principios centrales para la toma de decisiones éticas.

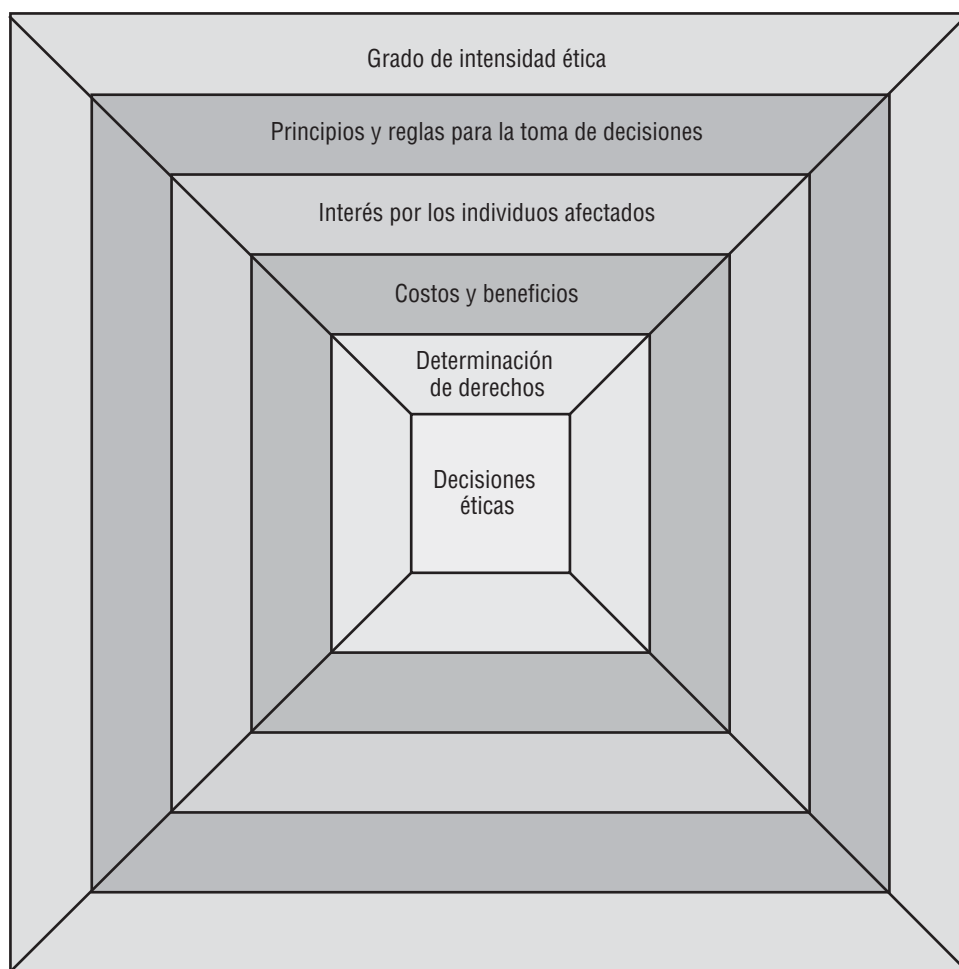
TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

En las organizaciones, las decisiones y las conductas tienen un fundamento básico de conceptos, principios y reglas éticos.² Dada la importancia de la ética para la administración, a lo largo de este libro la hemos reconocido en las secciones de Competencia ética y también en el caso de una serie de temas, como el liderazgo y el cambio organizacional. Recordará que en el capítulo 1 se dijo que la *competencia ética* implica los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo que no lo es cuando se toman decisiones y se eligen conductas. También se dijo que la *ética* está compuesta por los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto. En un sentido más amplio, la ética se refiere al estudio de los valores, los principios y las reglas morales, lo cual incluye la determinación de las normas de conducta y las obligaciones de los individuos y las organizaciones. En las organizaciones, las cuestiones éticas son algo común y muy complejo. De hecho, las cuestiones éticas influyen en las decisiones que los empleados toman todos los días. Algunas cuestiones éticas implican factores que borran la línea que distingue el “bien” del “mal”. Por lo mismo, los empleados experimentan dilemas éticos.

En algunas situaciones, no existen reglas simples para tomar decisiones éticas. Nuestra meta es ayudarle a desarrollar más su habilidad para aplicar los conceptos éticos en la toma de decisiones. Su evaluación de las alternativas mejorará mediante el análisis de cinco componentes clave que comprenden las bases de la toma de decisiones éticas: intensidad ética, principios y reglas para la toma de decisiones, preocupación por los individuos afectados, beneficios y costos, y determinación de derechos. Como sugiere la figura 13.1, estos componentes básicos están relacionados entre sí y es necesario considerarlos como un todo con el fin de tomar decisiones éticas.

FIGURA 13.1

Bases para la toma de decisiones éticas



El Ethics Resource Center, con oficinas centrales en Washington, D. C., lleva a cabo encuestas en materia de ética entre los trabajadores en Estados Unidos. En su encuesta más reciente, más de la mitad de los empleados estadounidenses entrevistados observaron al menos un tipo de comportamiento ético negativo en su lugar o centro de trabajo, a pesar de que los empleados están cada vez más conscientes de los programas de ética formales. Otro hallazgo clave de la encuesta es la importancia de tener una cultura ética en las organizaciones. Los empleados de las empresas que tienen una cultura ética débil reportaron con mayor frecuencia el hecho de haber observado al menos un tipo de comportamiento negativo, en comparación con los empleados de las organizaciones con una cultura ética fuerte (70 por ciento contra 34 por ciento). Hay mayor probabilidad de que los empleados de empresas con una cultura ética fuerte reporten la

conducta negativa que quienes trabajan en organizaciones que tienen una cultura débil (79 en comparación con 48 por ciento). La cultura tuvo un impacto más significativo en los resultados reportados por los empleados que los programas formales de ética y cumplimiento de las organizaciones. Patricia Harned, presidenta de Ethics Resource Center, comenta: “La creación de un ambiente ético fuerte debe ser una de las principales prioridades de todas las empresas. Conocemos programas formales que son cruciales y funcionan bien en un principio, pero ahora debemos prestar más atención a la creación de la cultura correcta en la que operen los programas. Estos datos muestran, por ejemplo, que la gerencia debe guiar con el ejemplo para crear el ambiente apropiado en toda la organización.”³ Jim Sinegal y los demás altos directivos de Costco parecen estar comprometidos con una cultura ética fuerte mediante el liderazgo con el ejemplo.

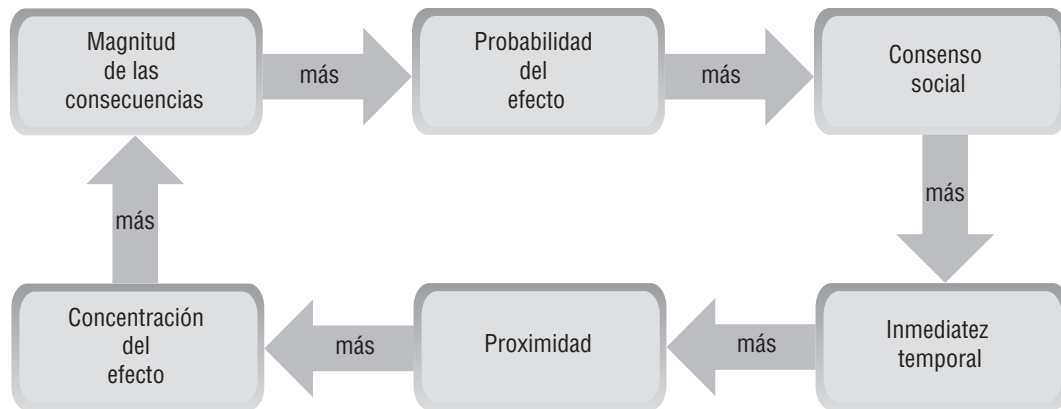
Intensidad ética

La **intensidad ética** se refiere a la medida de la importancia moral que se adjudique a una cuestión.⁴ Esta medida está determinada por el efecto combinado de seis factores, como aparecen en la figura 13.2 y cuya descripción es:

- **La magnitud de las consecuencias** se refiere a los perjuicios o los beneficios que recaen en los individuos afectados por una decisión o un comportamiento. Una acción que provoca que 2,000 personas sufran un daño particular tiene más consecuencias que una acción que provoca que 20 personas sufran ese mismo daño. Una decisión que provoca la muerte de un ser humano tiene una consecuencia más importante que otra que provoca una torcedura de tobillo.
- **La probabilidad del efecto** se refiere a qué tantas probabilidades existen de que una decisión sea implementada y de que ésta conlleve a los perjuicios o beneficios previstos. La fabricación de un automóvil que podría ser peligroso para sus ocupantes durante su uso normal entraña más probabilidades de producir daños que la fabricación de un automóvil de carreras para la NASCAR que pondría en peligro al piloto cuando toma las curvas a toda velocidad. La venta de un arma de fuego a un ladrón conocido por sus asaltos entraña más probabilidades de producir daños que su venta a un cazador respetuoso de las leyes.
- **Consenso social** es la medida en que las personas coinciden en que la decisión propuesta es correcta o incorrecta. Discriminar a personas de minorías que son candidatos para un puesto es peor que negarse por completo a buscar a personas de minorías para ocupar un puesto. Sobornar a un oficial de aduanas en Canadá desata mayor condena del público que sobornar a un oficial de aduanas en un país como Filipinas, donde este comportamiento suele ser aceptado como una forma normal de hacer negocios. Los gerentes y los empleados tendrán dificultad para decidir cuándo algo es o no ético, si no se pueden guiar por una cantidad razonable de gente que coincida o no con ellos.
- **La inmediatez temporal** se refiere a la cantidad de tiempo que transcurre desde que se toma una decisión hasta que se experimentan las consecuencias de la misma. Un plazo más breve implica mayor inmediatez. Lanzar a la venta un fármaco que provocará que uno por ciento de las personas que lo ingieren sufra graves reacciones nerviosas en el plazo de un mes tiene mayor inmediatez temporal que lanzar a la venta un fármaco que provocará que uno por ciento de las personas que lo ingieren padezcan problemas nerviosos después de 30 años de consumirlo. La reducción de las prestaciones de retiro actuales tiene mayor inmediatez temporal que la reducción de las prestaciones futuras de retiro para los empleados que en la actualidad tienen 22 años.
- **La proximidad** es la medida de cercanía (social, cultural, psicológica o física) que la persona que toma la decisión siente con las víctimas o los beneficiarios de la decisión. John Robinson, editor del periódico *News & Record* de Greensboro, Carolina del Norte, reportó el despido de 41 personas en 2007. Con esto, quedaron 100 empleados en el departamento de noticias.⁵ Esta acción tuvo mayor impacto sobre ellos que el impacto personal que experimentaron al reportar el despido de empleados en otras empresas.
- **La concentración del efecto** es la función inversa de la cantidad de personas que se ven afectadas por una decisión. El cambio de una póliza de seguros que niega la cobertura a 40 personas que presentan reclamaciones por 30,000 dólares cada una tiene un efecto más concentrado que un cambio que niega la cobertura a 4,000 personas que presentan reclamaciones por 400 dólares cada una. Estafar 10,000 dólares a una persona o a un grupo pequeño de personas tiene un efecto más concentrado que engañar a una organización, como el Servicio de Administración Tributaria, por la misma cantidad.

FIGURA 13.2

Determinantes de la intensidad ética



Lineamientos individuales. Las características del tema de la decisión misma influyen en los seis factores de la intensidad ética. Si todo lo demás permanece sin cambio, la intensidad ética aumenta cuando incrementan uno o varios de sus factores y se reduce cuando disminuyen uno o varios factores. No obstante, distintos individuos podrían calificar la intensidad ética de la misma decisión de distintas maneras, porque ellos adjudican diferentes valores a los principios y las reglas de la ética en la toma de decisiones. La tabla 13.1 contiene un cuestionario que le permitirá calificar la intensidad ética de diez conductas distintas.

Tabla 13.1**Intensidad ética de algunas conductas**

Instrucciones: Evalúe la intensidad ética de cada una de las diez conductas que contiene este cuestionario. La escala global de la intensidad ética va de -5, que indica un comportamiento totalmente carente de ética, a +5, que indica un comportamiento muy ético y aceptable. En cada escala anote el número que indica o que está cerca del punto que refleja su evaluación. ¿Qué factores fueron los más importantes para que usted optara por la calificación de la intensidad ética que adjudicó a cada comportamiento?

CONDUCTAS	INTENSIDAD ÉTICA		
	CARENTE DE ÉTICA/NEGATIVO -5	NEUTRAL 0	ÉTICO/POSITIVO +5
___1. Encubrir los errores que cometen los compañeros de trabajo.			
___2. Hacer un favor a un cliente por pura amistad.			
___3. Hacer un favor a un cliente a cambio de un soborno.			
___4. Discriminar a un empleado por su raza.			
___5. Presentar información engañosa a un cliente.			
___6. Presentar sólo las características positivas de los productos de su organización a un cliente.			
___7. Manipular los datos y los indicadores del desempeño para que parezca que ha alcanzado sus metas.			
___8. Recompensar a las personas de manera diferente con base en las diferencias de sus respectivos desempeños.			
___9. Romper las reglas para ayudar a la organización			
___10. Utilizar la computadora personal de la oficina para asuntos personales.			

Principios y reglas para la toma de decisiones

No existen principios y reglas universales para resolver todas las cuestiones éticas en situaciones que requieren de una toma de decisiones compleja. Además, lo que influye en las conductas éticas y las no éticas de las personas y los grupos no siempre es lo mismo. Se han sugerido muchos principios y reglas que sirvan para presentar una *justificación ética* de las decisiones y las conductas de una persona.⁶ Estos argumentos van desde la justificación de decisiones autocomplacientes hasta los que requieren una cuidadosa consideración de los derechos y los costos de otros. Cuando se presentan todos estos principios también se reconoce que una persona no puede utilizar un principio para justificar un acto o una decisión si éstos son claramente ilegales.

Principios de autocomplacencia. Los tres principios éticos que se presentan a continuación son utilizados para justificar las decisiones y las conductas autocomplacientes:

- **Principio hedonista:** *Uno hace cualquier cosa que sea buena en provecho propio.*
- **Principio de poder equivale a derecho:** *Uno hace cualquier cosa considerando que su poder es suficiente como para imponérsela a otros sin tener que respetar las conductas socialmente aceptables.*
- **Principio de los intereses de la organización:** *Uno actúa considerando lo que es bueno para la organización.*

Algunas de las afirmaciones y pensamientos que podrían reflejar los principios de la autocomplacencia son: 1) “Este acto no perjudicará a nadie en realidad”; 2) “No me agrada tener que hacer esto, pero si es necesario para que yo avance (por vía de dinero/trabajo/ascenso/prestigio), seguramente lo haré”; 3) “Todo el mundo lo hace, ¿por qué no habría de hacerlo yo?”; 4) Como ___ es mi jefe y él me dijo que lo hiciera, mi única opción es cumplir”; y 5) “Este asunto tiene muy poca importancia para casi todos y, además, ayudará a nuestra organización, entonces, ¿quién se dará cuenta de ello?”⁷

Equilibrio entre principios e intereses. Los tres principios éticos que se presentan a continuación son utilizados para justificar las decisiones que tienen por objeto equilibrar los intereses de muchos individuos o grupos⁸

- **Principio del fin justifica los medios:** *Se actúa considerando si un bien general justifica una transgresión moral o no.*
- **Principio utilitario:** *Se actúa considerando si el perjuicio que se deriva de su decisión pesa menos que el beneficio que promete o no; es decir, el bien mayor para la mayor cantidad de personas.*
- **Principio de las normas profesionales:** *Uno actúa considerando si puede explicar su decisión ante un grupo de compañeros o no.*

Estos principios proveen el fundamento ético de muchas decisiones en las organizaciones y establecen las bases que ayudan a resolver dilemas éticos. Por ejemplo, algunas organizaciones (Goodyear, Ford y otras) justifican el despido de empleados argumentando que es para el bien de la organización, pero reconocen cierta responsabilidad para ofrecer a los empleados afectados asesoría para sus carreras y paquetes por separación.

Ante la presencia de Internet, las nuevas tecnologías de monitoreo, las cuestiones de privacidad y las leyes y los organismos relacionados con la seguridad nacional y el terrorismo en Estados Unidos y en muchos otros países, se han convertido en una preocupación mayor en el intento por equilibrar los intereses de las personas, las organizaciones y el público en general.⁹ Cada vez es más frecuente que se piense que los empleados y los consumidores han perdido demasiada privacidad a manos de los empleadores, las empresas y las entidades del gobierno. En Estados Unidos se ha aprobado una serie de leyes que busca proteger la privacidad de los individuos como ciudadanos, pero la noción de los derechos legales de los empleados a su privacidad en el lugar de trabajo es muy limitada.¹⁰

Las cuestiones de la privacidad en el lugar de trabajo ahora son dilemas éticos en términos de 1) la distribución y la utilización de datos de los empleados provenientes de sistemas computarizados de información de recursos humanos; 2) el uso creciente de pruebas de honestidad de lápiz y papel, que se deben a que las pruebas de polígrafo han sido declaradas ilegales en la mayoría de las situaciones; 3) los procedimientos y las bases para las pruebas para detectar el consumo de drogas y el SIDA; y 4) las pruebas genéticas. El dilema ético en cada uno de estos campos gira en torno a equilibrar los derechos del individuo, las necesidades y los derechos de los empleados y los intereses de la comunidad general.¹¹

Casi todos los empleadores quieren brindar a sus empleados un grado razonable de privacidad, aun cuando por ley no estén obligados a hacerlo. Esta perspectiva se basa en los principios éticos del equilibrio de intereses. Existe bastante consenso en el sentido de que los empleadores se deben proteger contra las acciones de empleados que descargan pornografía o música sujeta a derechos de autor, que acosan enviando mensajes de correo electrónico, que revelan secretos de la empresa e información personal, venden drogas o incluso que desempeñan mal su trabajo debido a la cantidad de tiempo que se dedican a navegar por Internet. Las nuevas tecnologías permiten que los empleadores monitoreen muchos aspectos del trabajo de sus empleados; en especial los teléfonos, las terminales de computadora, el correo de voz o el electrónico y cuando los empleados están utilizando Internet. Este monitoreo que los empleadores aplican a sus empleados casi no está regulado por el gobierno. Por tanto, a no ser que la política de la empresa declare específicamente otra cosa (y ni siquiera eso está asegurado), el empleador puede escuchar, ver y leer casi todas las comunicaciones de los empleados en el lugar de trabajo.¹²

Interés por los principios de otros. Los tres principios éticos que se presentan a continuación giran en torno a la necesidad de considerar las decisiones y las conductas desde la perspectiva de las personas afectadas y el público en general:

- **Principio de la revelación:** *Uno actúa considerando cómo podría responder el público general ante la revelación de la lógica y los hechos relacionados con la decisión.*
- **Principio de la justicia distributiva:** *Uno actúa considerando que tratará a un individuo o grupo con equidad, en lugar de hacerlo con base en características definidas de forma arbitraria (por ejemplo, género, raza, edad).*
- **Principio de la regla de oro:** *Uno actúa colocándose en la posición de alguien que se verá afectado por la decisión y trata de determinar cómo se sentiría esa persona.*

Estos tres principios éticos a menudo son *impuestos* a ciertas categorías de decisiones y conductas por medio de leyes, reglamentos y sentencias de la corte. De hecho, los gobiernos imponen reglas y principios éticos que esperan que las organizaciones cumplan en ciertas situaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos las leyes de los derechos civiles prohíben que las organizaciones tomen en cuenta características personales, como raza, género, religión y origen nacional, para sus decisiones de reclutar, contratar, promover o despedir a los empleados. Estas leyes están fundadas en el principio ético de la justicia distributiva, la cual requiere dar a las personas el mismo trato (o sustancialmente el mismo trato), independientemente de su edad, raza, discapacidades, género, nacionalidad, religión, etc. Por ejemplo, los empleados que son iguales en sentidos relevantes deben recibir un trato similar y los empleados que difieren en sentidos relevantes deben recibir un trato diferente en proporción con la diferencia que exista entre ellos. Así, la Equal Pay Act (Ley de Equidad en la Remuneración) de 1963 establece que pagar a los hombres y a las mujeres sueldos diferentes es ilegal cuando sus trabajos en la misma organización requieren iguales habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. La idea de condiciones de trabajo abarca dos factores: 1) entorno físico en aspectos como temperatura, emisiones de humo, ventilación, y 2) residuos. Esta ley se aplica a las organizaciones que tienen 15 empleados o más. Existen algunas excepciones para las diferencias de compensación cuando el empleador puede demostrar que:

- la diferencia se debe a un sistema de antigüedad o méritos; o
- la diferencia se debe al grado de estudios, capacitación y experiencia de un empleado.¹³

La tabla 13.2 le permitirá evaluar un curso de acción con base en los nueve principios éticos antes descritos. Si usted fuera Ray, ¿qué haría?

Lineamientos gerenciales. Como se dijo, no sólo un factor influye en la medida en que las decisiones y las conductas podrían ser o no éticas. No obstante, las acciones siguientes le servirán para integrar la toma de decisiones éticas en la vida cotidiana de una organización.¹⁴

- Los altos directivos deben demostrar su compromiso con las conductas éticas y las decisiones que toman otros gerentes y empleados. Recordemos el comentario de Jim Sinegal,

Tabla 13.2 **Evaluación ética de un escenario**

Escenario

Ray administra una unidad de una empresa que se llama a sí misma organización de “calidad total”. Parte de la declaración de la misión de la empresa dice que los empleados deben luchar por mejorar de forma continua su desempeño. En fechas recientes, la unidad de Ray ha estado muy ocupada tratando de hacer su trabajo en varios proyectos importantes. Ray pidió a su vicepresidente que le aconsejara cómo cumplir con todas las fechas de entrega, y éste le dijo que su unidad tendría que reducir la calidad hasta cierto punto, con el fin de terminar todo a tiempo. El vicepresidente le dijo a Ray que cumplir con las fechas límite es la mejor manera de quitarse a los clientes de encima y que éstos rara vez se quejan por un trabajo de calidad inferior, ya que sus efectos se evidencian después de mucho tiempo. Sin embargo, Ray sabe que el hecho de realizar un mal trabajo para los clientes afectará la reputación de la empresa a largo plazo.

Preguntas

- 1. ¿Qué debe hacer Ray?
- 2. ¿Cómo evaluaría la ética de su decisión con respecto al grado en el que se basa en cada uno de los principios éticos siguientes?

Principio ético

GRADO ALTO		INCIERTO/NO SÉ		GRADO BAJO (NADA)	
5	4	3	2	1	
En qué grado su decisión se basa en este principio ético:					
1. Hedonismo	5	4	3	2	1
2. Poder equivale a derecho	5	4	3	2	1
3. Intereses de la organización	5	4	3	2	1
4. Medios-fin	5	4	3	2	1
5. Utilitarismo	5	4	3	2	1
6. Normas profesionales	5	4	3	2	1
7. Revelación	5	4	3	2	1
8. Justicia distributiva	5	4	3	2	1
9. Regla de oro	5	4	3	2	1

Fuente: Incidente adaptado de Lovinsky, G. E., Treviño, L. K. y Jacobs, R. R. Assessing managers’ ethical decision-making: An objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 2007, 73, 263-285.

presidente de Costco, en la sección Aprender de la experiencia: “Seguimos comprometidos a manejar nuestra empresa y vivir todos los días de acuerdo con nuestro Código de Ética: obedecer las leyes; cuidar a nuestros socios y empleados; respetar a nuestros proveedores; y compensarlos a ustedes, nuestros accionistas.”

- Un código de ética claro debe ser promulgado y respetado. Costco tiene un código de ética bien establecido con secciones que se refieren a cumplir las leyes, socios, empleados, proveedores y accionistas. La sección titulada “Obedecer la ley” establece:

¡La ley es irrefutable! Gracias a la ausencia de un imperativo moral para desafiar la ley, debemos conducir nuestro negocio cumpliendo siempre con las leyes de cada una de las comunidades en las que hacemos negocio. Prometemos: 1) Cumplir con todas las leyes y otros requisitos legales. 2) Respetar a todos los funcionarios públicos y sus puestos. 3) Cumplir con las normas de protección y seguridad para todos los productos vendidos. 4) Exceder los estándares ecológicos en todas las comunidades en las que hacemos negocio. Cumplir con todas las leyes salariales y horarios aplicables. Cumplir con todas las leyes antimonopolio. 5) Realizar negocios en y con países extranjeros en forma legal y apropiada de acuerdo con las leyes estadounidenses y extranjeras. 6) Nunca ofrecer, dar, pedir o recibir ninguna forma de soborno ni comisión confidencial a o de ninguna persona, ningún pago para acelerar una acción gubernamental ni cometer ningún otro acto que viole la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. 7) Promover la publicación justa, precisa, oportuna y entendible de los informes que la Empresa presenta a la Comisión de Valores y Cambios (Securities and Exchange Commission), así como cualquier otra comunicación pública.¹⁵

- Se debe establecer y seguir un procedimiento para las denuncias y/o las cuestiones éticas. Costco se refiere a éste y a los lineamientos siguientes en su código de ética, de esta manera:

1) El Código de Ética se aplica a todos los directores, funcionarios y empleados de la Empresa. 2) Todas las personas son motivadas a que informen de forma oportuna cualquier violación o sospecha de ésta al Código. La ley federal y otras leyes protegen a los empleados contra las represalias, siempre y cuando las quejas se presenten con honestidad. Las violaciones en las que participen los empleados se deberán informar al Vicepresidente Ejecutivo responsable, quien tendrá la responsabilidad de emprender una acción oportuna y apropiada para investigar y responder. Otras violaciones se deberán reportar al Consejo General (999 Lake Drive, Issaquah, WA 98027), quien será responsable de emprender una acción oportuna y apropiada para investigar y responder. 3) Cualquier conducta que viole el Código dará lugar a una acción disciplinaria, que irá desde una reprimenda hasta un posible juicio penal.¹⁶

- Tanto gerentes como empleados deben participar en la identificación de problemas éticos para llegar a un entendimiento compartido sobre ellos y para ayudar a resolverlos.
- El proceso de evaluación del desempeño debe incluir una consideración sobre cuestiones éticas.
- Las prioridades y los esfuerzos de la organización relacionados con cuestiones éticas se deben difundir ampliamente. El código de ética de Costco concluye:

¿Qué tienen que ver con usted la declaración de la misión y el código de ética de Costco? ¡TODO! El éxito continuo de nuestra empresa depende del grado al que cada uno de los empleados de Costco se apegue a los altos estándares que nuestro Código de Ética exige. Y una empresa exitosa significa mayores oportunidades de éxito y avance para cada uno de ustedes. No importa cuál sea su trabajo actual, podrá aplicar el Código de Ética de Costco todos los días. Esto se refleja en la energía y el entusiasmo que ponga en su trabajo, en las relaciones que establezca con su gerente, sus compañeros de trabajo, distribuidores y socios.¹⁷

Este tema se presenta y repite en varias ocasiones en Costco y sus líderes. Por ejemplo, la sección de oportunidades profesionales del sitio web de Costco enfatiza que es “Un lugar de trabajo enfocado en la ética y el cumplimiento de la ley.”

Interés por los individuos afectados

La forma más sofisticada de la toma de decisiones ética implica determinar con cuidado quién recibirá los beneficios o pagará los costos como consecuencia de una decisión. En el caso de decisiones importantes, esta evaluación puede incluir a una serie de grupos de interés, entre otros a accionistas, clientes, acreedores, proveedores, empleados y entidades del gobierno.¹⁸ Cuanto más específico pueda ser el individuo o grupo respecto a quién se beneficiaría y quién pagaría los costos derivados de una decisión particular, tanto más probable será que las implicaciones éticas sean consideradas a fondo.

UN Global Compact. Lanzada en 2000, UN Global Compact es la iniciativa de “ciudadanía corporativa” más grande del mundo.¹⁹ Esta iniciativa voluntaria incluye a más de 3,000 empresas de 100 países, así como 700 sociedades civiles, organizaciones laborales e instituciones académicas. Varias de las organizaciones empresariales afiliadas incluyen UBS, AG (Suiza), Alcatel-Lucent (Francia), Bayer AG (Alemania), Cisco Systems (EUA) y Nike Inc. (EUA). Este compacto representa una sociedad entre el sector privado y otros sectores para promover una ciudadanía corporativa responsable como un medio para fomentar los negocios como parte de la solución a una economía global más incluyente y sostenible. Global Compact trabaja para desarrollar 10 principios universales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, ambiente y anticorrupción. Estos principios se presentan en la tabla 13.3. Los lineamientos

éticos específicos y las decisiones sugeridas para cada principio universal se presentan en el sitio web de UN Global Compact en www.unglobalcompact.org.



UN Global Compact promueve una ciudadanía corporativa responsable, fomentando los negocios como parte de la solución para una economía global más incluyente y sostenible.

Tabla 13.3

Principios de UN Global Compact

Derechos humanos

Las empresas deben:

- *Principio 1:* Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
- *Principio 2:* Asegurarse de no ser cómplices en abusos contra los derechos humanos.

Normas laborales

Las empresas deben:

- *Principio 3:* Respetar la libertad a asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a las negociaciones colectivas.
- *Principio 4:* Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado y compulsivo.
- *Principio 5:* Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.
- *Principio 6:* Apoyar la eliminación de la discriminación relacionada con el empleo y la ocupación.

Ambiente

Las empresas deben:

- *Principio 7:* Apoyar un enfoque de precaución frente a los desafíos ambientales.
- *Principio 8:* Tomar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental.
- *Principio 9:* Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el ambiente.

Anticorrupción

Las empresas deben:

- *Principio 10:* Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y los sobornos.

Nota: En www.unglobalcompact.org se presentan lineamientos éticos y decisiones sugeridas específicos para cada principio.

UN Global Compact no es un organismo regulador; no “politiza”, establece o mide el comportamiento o las acciones de las empresas. Más bien, depende de la responsabilidad pública, la transparencia y el interés de las empresas por emprender y compartir las acciones que adoptan con el fin de cumplir con los principios en los que se basa Global Compact. Por consiguiente, no estamos sugiriendo que las 3,000 empresas afiliadas implementan estos principios en su totalidad.

Empleo a voluntad. *Empleo a voluntad es una relación de empleo en la cual una de las partes termina la relación de empleo a voluntad, sin responsabilidad alguna, si no hubiera un contrato expreso para un plazo definido que regulara la relación de empleo.*²⁰ Aun cuando el empleo a voluntad permite al empleado renunciar sin motivo alguno, también se utiliza cuando un empleador quiere despedir a un empleado en cualquier momento por el motivo que fuere o por ningún motivo. El empleo a voluntad es una creación de las leyes estadounidenses.

Los 50 estados de ese país reconocen el despido por represalia como una excepción a la regla del empleo a voluntad. De acuerdo con la excepción del despido por represalia, un empleador no podrá despedir a un empleado si ello infringe la política pública de ese estado o un estatuto federal o estatal, por ejemplo si un empleado reportara comportamiento ilegal de una organización a una entidad de gobierno. La mayoría de los estados también reconoce que un contrato implícito es una excepción en el caso del empleo a voluntad. Los contratos de empleo implícito se presentan con mucha frecuencia cuando las políticas o los manuales de personal de un empleador indican que un empleado no será despedido salvo por causa justificada o cuando especifiquen un proceso para el procedimiento de despido. Si el empleador despide al empleado violando un contrato de empleo implícito, el empleador puede ser declarado culpable por incumplimiento de contrato.²¹

La doctrina del empleo a voluntad ha encontrado cada vez más dificultades en su contra en casos presentados ante tribunales por presunto despido indebido. Estas dificultades se basan en el principio de la justicia distributiva y en el principio de la regla de oro. Antes de 1980, en Estados Unidos las empresas estaban en libertad de despedir a la mayoría de los empleados “a voluntad” que no estaban sindicalizados. Los empleados eran despedidos por cualquier motivo, sin explicación alguna, y rara vez acudían a los tribunales para oponerse a su despido. La gran mayoría de los que sí demandaban sólo conseguían que sus demandas fueran desechadas. No obstante, en fecha reciente, los tribunales han sentenciado a favor de las excepciones de la doctrina del empleo a voluntad, sobre todo si se siguieron procedimientos cuestionables para el despido.²²

Beneficios y costos

La evaluación de los beneficios y los costos de una decisión requiere que se determinen los intereses y los valores de los afectados por la misma. Los afectados pueden ser la organización en general, todos los empleados o grupos específicos de éstos, los clientes, los proveedores, una comunidad, la sociedad en general y otras partes. El término *beneficios* se refiere a todo aquello que una parte considera deseable. La palabra *costos* hace referencia a todo aquello que una parte considera indeseable. Los beneficios y los costos pueden ser efectos monetarios o no monetarios. Una planta de energía basada en carbón de bajo costo (efecto monetario) que produce altos niveles de contaminación (efecto no monetario) da como resultado un beneficio para la empresa y un costo para el público.

Lo difícil es considerar las implicaciones, incluidas las éticas, de los beneficios y costos de las decisiones particulares a través de los intereses y “ojos” de los afectados. Los beneficios de una parte con una decisión pueden crear o ser percibidos como creadores de costos para una o más partes diferentes. A continuación se explican algunas de estas tensiones potenciales con implicaciones éticas:

- Mayores utilidades para los accionistas frente a sueldos más altos para los empleados. En Estados Unidos el salario mínimo legal para los trabajadores aumentó hace poco con los incrementos subsecuentes requeridos en 2008 y 2009. La preocupación por otros principios éticos se presentó como las razones del salario mínimo que es necesario que los patrones estadounidenses paguen, con algunas excepciones.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Global Compact es un compromiso universal de todas nuestras empresas ante los principios clave. Ofrece un marco de trabajo estratégico y operativo para organizar la responsabilidad social corporativa y, como una iniciativa global con redes locales en todo el mundo, nos permite actuar en forma consistente en todas nuestras operaciones.

Neville Isdell, presidente, Coca-Cola Company

- El incremento en la producción de energía eléctrica con costos unitarios más bajos frente a la necesidad de niveles de contaminación más bajos. Por tradición, las compañías públicas de electricidad utilizaban el principio de los intereses de la organización para sugerir que si una mayor contaminación reducía los costos de producción y aumentaba las utilidades, estaba justificada. En la actualidad, un número cada vez mayor de líderes de negocios reconoce la necesidad de solucionar de forma proactiva los problemas de contaminación y de no limitarse a esperar a que lo hagan los organismos públicos reguladores y las leyes. Lo anterior es consistente con los puntos de vista expresados en UN Global Compact y respaldados en forma voluntaria por sus 3,000 organizaciones afiliadas.
- Los precios más altos que los proveedores necesitan (sobre todo en los países en vías de desarrollo) para pagar mejores sueldos, ofrecer un ambiente de trabajo más seguro y contaminar menos frente a ofrecer precios más bajos al consumidor. Los principios auto-complacientes sugieren que la empresa sólo debe buscar obtener los productos y servicios de sus proveedores al costo más bajo posible con la calidad más alta posible de cualquier fuente en el mundo. Una vez más, UN Global Compact, entre otros organismos, tratan de moderar estos principios del autoservicio con principios de intereses equilibrados.
- La supervivencia de la empresa mediante despidos y reducciones en las compensaciones frente al deseo de los grupos de interés de mayor seguridad y compensaciones más altas para sus empleados. A menudo, distintas combinaciones de principios éticos entran en juego en situaciones de este tipo, como la autocomplacencia, los intereses equilibrados y la preocupación por los demás.

No debemos suponer que todos los grupos de interés dan la misma importancia o aplican los mismos principios éticos en cuanto a los costos contra los beneficios de algunas decisiones en particular. Las evaluaciones conflictivas pueden llevar a distintas interpretaciones de las responsabilidades éticas. Por ejemplo, Greenpeace y otros grupos ambientalistas enfatizan los beneficios de “conservar la naturaleza” y que vale la pena pagar los costos de hacerlo bien. John Passacantando, director ejecutivo de Greenpeace USA, comenta:

Al final, la protección del ambiente está relacionada con elecciones muy claras. Podemos defender lo que está bien: nuestra salud, la humanidad y la herencia en nuestro planeta, o bien sentarnos y observar mientras se toman decisiones que amenazan con destruir nuestro futuro colectivo.²³



La campaña Computer TakeBack Campaign se dedica a reducir los residuos electrónicos y a fomentar el reciclaje o la devolución de las computadoras a sus fabricantes.

En 2007, Apple fue objeto de duras críticas por parte de grupos ambientalistas, como Greenpeace y Computer TakeBack Campaign, por su falta de dedicación a reducir los residuos electrónicos, el uso de químicos tóxicos al fabricar sus productos y las restricciones que

impone sobre el reciclaje y a la devolución de sus computadoras, iPods y otros productos. Steve Jobs, presidente de Apple, respondió con una carta abierta al público acerca del compromiso de Apple con el ambiente. Como parte de su declaración de cinco páginas, Jobs concluye:

*Ésta es la primera vez que hablamos abiertamente sobre nuestros planes de convertirnos en una Apple ecológica. Y no será la última. Vamos a proporcionar las actualizaciones sobre nuestros esfuerzos y logros al menos cada año, lo más probable es que sea en esta época del año (mayo). Asimismo, tenemos planeado ocuparnos de otros problemas ambientales, como el aborro de energía de los productos en nuestra industria. Además, empezamos a explorar los “rastros” de carbón en nuestros productos, y tenemos algunos datos interesantes que compartir.*²⁴

Steve Smith, vocero de Greenpeace, respondió a las declaraciones de Jobs: “El nuevo compromiso de Apple con la transparencia ecológica y la eliminación de los peores químicos de su rango de productos constituyen un avance real.”²⁵ Sin embargo, los representantes de Greenpeace y Computer TakeBack Campaign todavía se preocupan por la política de Apple de enviar los residuos electrónicos a otros países. Aseguran que las regulaciones legales y su aplicación flexible dan como resultado montañas de residuos electrónicos tóxicos que causan severos problemas ambientales y de salud.

Lineamientos gerenciales. El principio utilitario es un enfoque común para ponderar los beneficios y los costos en las organizaciones. El utilitarismo hace hincapié en proporcionar el mayor bien a la mayor cantidad de personas cuando se juzga la ética de una decisión. Por ejemplo un gerente guiado por el utilitarismo considera el efecto potencial de distintas acciones en los empleados que se verán afectados por ella y, a continuación, elige la alternativa que beneficia al mayor número de empleados. El gerente acepta el hecho de que esta alternativa puede perjudicar a otros. No obstante, siempre y cuando los posibles resultados positivos pesen más que los posibles resultados negativos, el gerente considerará que la decisión es correcta y ética.

De acuerdo con algunos críticos, como Greenpeace, las organizaciones estadounidenses han hecho mal uso del utilitarismo. Sugieren que existe demasiada maximización de las ventajas personales a corto plazo y que se descuentan demasiados costos a largo plazo por hacer caso omiso de la ética. Algunos de estos costos incluyen la distancia de los ingresos, que está creciendo con rapidez, que separa a los ricos de los pobres, la creación de una clase ínfima permanente donde no existe esperanza, y el daño causado al ambiente. Estos críticos piensan que son demasiadas las personas y las instituciones que están adquiriendo riqueza para efectos de poder y consumo personal y que el fin de adquirir riqueza justifica cualquier medio para lograrlo. Por tanto, estos críticos sugieren que la confianza que se tiene en los líderes y las instituciones, públicas y privadas, ha disminuido.²⁶ El reciente estudio Harris Interactive Poll descubrió que sólo 13 por ciento de los entrevistados expresó mucha confianza en los líderes de negocios que manejan las empresas más importantes.²⁷ Quizá más personas como Jim Sinegal o Irene Rosenfeld, presidenta de Kraft Foods, ayudarían a aumentar la confianza en la ética de los líderes y las instituciones, así como una mayor transparencia en las decisiones que afectan a todos, como se ilustra en el análisis acerca de Apple y Steve Jobs, incrementarán la confianza en los líderes de las corporaciones. Desde luego, una reducción en las decisiones fraudulentas y no éticas por parte de algunos altos directivos, que son objeto de mucha publicidad y dan forma al estereotipo negativo general que el público tiene de los altos líderes, también aumentaría la confianza en los líderes.²⁸

Determinación de derechos

La noción de los derechos también es compleja y está cambiando siempre. Una dimensión de los derechos se concentra en determinar quién tiene derecho a los beneficios o a participar en las decisiones para cambiar la mezcla de los beneficios y los costos. Las negociaciones entre el sindicato y la gerencia con frecuencia entraña conflictos y dilemas en torno a los derechos de la gerencia para contratar, promover, despedir o reasignar a los empleados sindicalizados y a subcontratar el trabajo. Con frecuencia se ha apelado a los valores basados en los conceptos de los derechos fundamentales en especial en terminos de justicia distributiva y principios de regla de oro para oponerse a la esclavitud, el racismo, la discriminación por género y edad, la invasión de la privacidad.

Lineamientos gerenciales. Las cuestiones relacionadas con las responsabilidades y los derechos en el lugar de trabajo son muchos y varían enormemente. Algunos ejemplos incluyen la discriminación injusta y revertida, el acoso sexual, los derechos de los empleados a su trabajo, los derechos del empleador para poner fin al empleo “a voluntad”, la libertad de palabra de los empleados y la corporación, el proceso debido y el derecho de aplicar pruebas para detectar la presencia de drogas y el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA). Algunos expertos piensan que los derechos en el lugar de trabajo y el poder conseguir la confianza de los empleados son los problemas internos más importantes que afrontan las organizaciones hoy.²⁹

Recordemos nuestro análisis de los principios universales de UN Global Compact. Estos principios se ocupan de las preocupaciones de los individuos afectados, los beneficios y costos y la determinación de los derechos. La siguiente sección de Competencia ética presenta una parte de los lineamientos éticos y las decisiones sugeridas para el principio 1: “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.”³⁰ Como se dijo antes, 3,000 empresas importantes en todo el mundo están de acuerdo en adoptar éste y otros nueve principios universales.

COMPETENCIA ÉTICA

UN GLOBAL COMPACT: PRINCIPIO DE LOS DERECHOS HUMANOS

Por qué los derechos humanos son importantes para las empresas

La responsabilidad con los derechos humanos no es sólo del gobierno ni las naciones. Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que crean. Como parte de este compromiso con Global Compact, la comunidad empresarial tiene la responsabilidad de defender los derechos humanos tanto en el lugar de trabajo y, en forma más amplia, en la sociedad. Las empresas reconocen cada vez con mayor frecuencia que un buen registro en cuanto a los derechos humanos puede dar lugar a un mejor desempeño en los negocios.

Integración de los derechos humanos en la política y la cultura de las empresas

Un punto de inicio clave es que los individuos dentro de las empresas comprendan estos derechos, consultando por ejemplo la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Este documento, publicado por las Naciones Unidas, se creó con la información proporcionada por varios grupos de interés, entre los que se incluyen importantes organizaciones del sector privado. Las empresas también necesitan garantizar que respetan las leyes nacionales existentes en los países en los que operan, y deben identificar las variaciones en éstas con base en la cultura local. También es muy importante que el respeto a los derechos humanos forme parte integral de los valores centrales y la cultura de la organización.

El desarrollo y la implementación de una política de derechos humanos deben tomar en cuenta todos los lineamientos apropiados y, siempre que sea posible, incluir la información y la opinión de los grupos de interés relevantes. Algunas ideas para integrar los derechos humanos en la política de una empresa incluyen:

- desarrollar una política y una estrategia de la empresa para apoyar los derechos humanos,
- desarrollar un sistema de administración de la salud y la seguridad,
- proporcionar al personal una capacitación en derechos humanos y la forma en que los negocios pueden afectarlos,
- proporcionar al personal una capacitación sobre las políticas internas de la empresa y su relación con los derechos humanos,
- realizar evaluaciones del impacto de los derechos humanos en las actividades de negocios y llevar a cabo revisiones regulares,
- analizar el impacto de los derechos humanos con los grupos afectados y
- trabajar para mejorar las condiciones de trabajo, consultando a los empleados y sus representantes.

Las organizaciones pueden mejorar o garantizar los derechos humanos en todas las actividades cotidianas en el lugar de trabajo de varias maneras; por ejemplo,

1. ofreciendo condiciones de trabajo seguras y saludables,
2. garantizando la libertad de asociación,
3. garantizando la no discriminación en las prácticas de personal,
4. asegurando que no se utilizará fuerza de trabajo infantil directa ni indirectamente y
5. ofreciendo acceso a los servicios básicos de salud, educación y vivienda para los trabajadores y sus familias, en caso de que éstos no se proporcionen en otra parte.

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Objetivo de aprendizaje

- 2.** Describir y utilizar cuatro modelos para la toma de decisiones gerenciales.

En capítulos anteriores hemos presentado una serie de conceptos y modelos que son importantes para comprender la toma de decisiones de los individuos, los equipos y los gerentes. En esta sección se describirán las características centrales de cuatro modelos para la toma de decisiones gerenciales: el racional, el de la racionalidad limitada la administración basada en evidencias y el político. Para hacerlo, primero se presentan las distintas formas en que se concibe la toma de decisiones gerenciales. Cada uno de los modelos es útil para tener mayor conocimiento del complejo conjunto de situaciones para la toma de decisiones gerenciales que se presentan en una organización.

Modelo racional

El **modelo racional** implica el proceso de elegir entre varias alternativas a efecto de maximizar los beneficios para la organización. Este modelo incluye una amplia definición del problema, una extensa recolección de datos, un análisis profundo y una cuidadosa evaluación de las alternativas. Se convienen los criterios para evaluar las alternativas y todos los conocen. La generación y el intercambio de información ocurren sin riesgos y de forma precisa. Las preferencias y las opciones de individuos y organizaciones están en función de la mejor alternativa para la organización entera.³ Por tanto, el modelo racional de la toma de decisiones está fundado en los supuestos explícitos de que

1. se ha obtenido toda la información disponible respecto a las alternativas,
2. estas alternativas se pueden clasificar con base en criterios explícitos y
3. la alternativa elegida proporcionará la máxima ganancia posible a la organización.

Un supuesto implícito es que los dilemas éticos no existen en el proceso de toma de decisiones. Esto significa que, cuando se consideran cuestiones éticas, los principios del fin y los medios y del utilitarismo a menudo son los que dominan.

El proceso de seis etapas de Xerox. El Xerox Business Research Group (XBRG) desarrolló un proceso racional en seis etapas como guía para tomar decisiones. Éste se presenta en la tabla 13.4. La columna 1 muestra las seis etapas, la columna 2 identifica qué preguntas clave se deben responder en cada etapa y la columna 3 indica lo que se necesita para pasar a la siguiente etapa. Los gerentes y los empleados reciben una amplia capacitación para aprender a utilizar los diversos instrumentos para la toma de decisiones que les servirán para pasar por estas etapas.³²

Tabla 13.4

Proceso racional de Xerox para la toma de decisiones

ETAPA	PREGUNTA CENTRAL	PARA PASAR AL SIGUIENTE PASO, DESARROLLAR:
1. Identificar y elegir el problema	¿Qué queremos cambiar?	Identificar la brecha; “el estado deseado” descrito en términos observables
2. Analizar el problema	¿Qué está impidiendo que lleguemos al “estado deseado”?	Causa(s) centrales documentadas y clasificadas por orden
3. Generar posibles soluciones	¿Cómo podríamos hacer el cambio?	Lista de soluciones
4. Elegir y planear la solución	¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?	Hacer planes para aplicar y monitorear el cambio; medir los criterios para evaluar la efectividad de la solución
5. Implementar la solución	¿Estamos siguiendo el plan?	Aplicar una solución
6. Evaluar la solución	¿Qué tan bien funcionó?	Verificar que el problema haya quedado resuelto o acordar cómo se abordarán los problemas que persisten

Fuente: Adaptado de la matriz de consenso de Xerox, disponible en <http://www.xbrg.com> (acceso en junio de 2005)

El modelo racional impone una prima al pensamiento lógico.³³ Sophie Vandebroek es directora de tecnología de Xerox y considera que la innovación es una combinación de un proceso creativo y un proceso racional de toma de decisiones. Vandebroek comenta:

Investigamos con base en las seis S. Queremos que nuestro sistema sea más sencillo, veloz (speedier), pequeño (smaller) (porque si es más pequeño será menos costoso), más inteligente (smarter) (como el diagnóstico remoto, asegurándonos de que nuestros clientes no necesitan preocuparse por sus sistemas, porque Xerox conoce el estatus de la máquina), más seguro y socialmente responsable (que significa tecnologías más ecológicas).³⁴

Lineamientos gerenciales. Queda claro que una característica del modelo racional es que ayuda a evitar que las personas formulen conclusiones prematuras respecto a la naturaleza del problema y el curso de acción que se emprenderá. Fomenta una mayor deliberación, inclusive la búsqueda de piezas críticas de información. No obstante, no ofrece garantía alguna de una toma de decisiones exitosa, especialmente en situaciones que involucran altos grados de riesgo e incertidumbre.³⁵

Una limitación del modelo racional es que su utilización completa puede tomar una cantidad considerable de tiempo. Los recursos requeridos para utilizar el modelo racional pueden exceder a los beneficios que se derivan de él. Este enfoque requiere de una cantidad considerable de datos y de información y éstos pueden ser difíciles de obtener. Es más, si la situación sigue cambiando, las decisiones elegidas de un proceso extendido no tardarán en resultar obsoletas. Otra limitación es que los gerentes quizá tengan que actuar cuando las metas son vagas o encontradas. Incluso cuando se utiliza el proceso racional, las personas que toman las decisiones simplemente pueden cambiar las metas enunciadas, los criterios o los pesos establecidos si no surge una alternativa favorecida sobre todas. En pocas palabras, sugerimos utilizar el modelo racional en la medida de lo viable, pero no se debe suponer que es la única guía, o siquiera la primaria, para tomar muchas decisiones gerenciales.³⁶

La siguiente sección Competencia para el cambio informa sobre la toma de decisiones racional en St. Vincent's Hospital para eliminar los errores médicos y mejorar la eficiencia.³⁷ Este hospital sin fines de lucro, ubicado en Birmingham, Alabama, forma parte de Ascension Health Corporation.³⁸

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

INICIATIVAS RACIONALES EN ST. VINCENT'S

En St. Vincent's los datos médicos se encuentran literalmente en el aire. Los resultados de rayos X, de las tomografías computarizadas y de laboratorio se pueden recuperar de inmediato de la red inalámbrica del hospital, ahorrando tiempo a los médicos. Pero la red Wi-Fi de St. Vincent's tiene un propósito aún más importante: eliminar los errores médicos. La meta es que no haya ningún error que sea posible prevenir.

Una meta difícil de lograr. Un estudio mostró que uno de cada cinco medicamentos administrados en el hospital se hace por error. Los errores médicos, incluidos aquellos que ocurren durante una cirugía y otras etapas del cuidado a los pacientes, matan hasta 100,000 personas al año en Estados Unidos. Una reducción significativa de esos errores podría salvar más vidas que la posibilidad de curar la diabetes.

Consistente con el modelo racional, St. Vincent's adoptó tecnologías de punta para evitar los errores. A menudo, unos brazos robóticos realizan las cirugías con precisión. Las máquinas miden las dosis de los medicamentos y los instru-

mentos quirúrgicos tienen códigos de barras para poder rastrearlos; lo que garantiza un mantenimiento apropiado y el hecho de que nunca se queden dentro de un paciente. Las enfermeras utilizan escáneres para revisar el código de barras en los brazaletes que llevan los pacientes con el fin de administrar los medicamentos según las indicaciones de los médicos, quienes pueden descargar un estudio de rayos X en unos cuantos minutos. Los resultados de laboratorio llegan a los médicos tan pronto como están listos y no horas después. Con una tablet PC, los médicos pueden mostrar a los pacientes imágenes de huesos fracturados o tumores. Incluso pueden compararlas con imágenes anteriores.

La prescripción de medicamentos por computadora ahorra mucho tiempo a los médicos. El sistema de información de la farmacia incluye captura electrónica de pedidos y vigilancia clínica avanzada que revisa, medicamento/medicamento, medicamento/alergia y que no haya duplicidades de tipo terapéutico. St. Vincent's maneja además gabinetes

automatizados, que tienen bolsas cerradas y selladas y que evitan el acceso a medicamentos no prescritos con base en la información sobre el pedido recibida del sistema de la farmacia.

En St. Vincent's, el personal médico también puede revisar las pruebas, pedidos y procedimientos de cada paciente a través de un visor electrónico de resultados, al que tiene acceso desde las tablets inalámbricas. Aproximadamente 1,500 computadoras personales (PC) se utilizan en las habitaciones de los pacientes y las estaciones de enfermeras en los seis edi-

ficios del hospital. En los cuartos de los pacientes, los dispositivos médicos, como monitores de presión arterial y de ritmo cardíaco, están conectados a la PC que se encuentra al lado de cada una de las camas, de modo que no es necesario volver a capturar la información sobre los signos vitales. A través de computadoras de dos monitores en cada estación de enfermeras, el personal puede revisar imágenes radiográficas digitales acompañadas por datos clínicos actualizados, como prescripción de medicamentos, alergias del paciente, resultados de laboratorio y otras observaciones clínicas.

Más información acerca de St. Vincent's Hospital Birmingham en www.stv.org.

Modelo de la racionalidad limitada

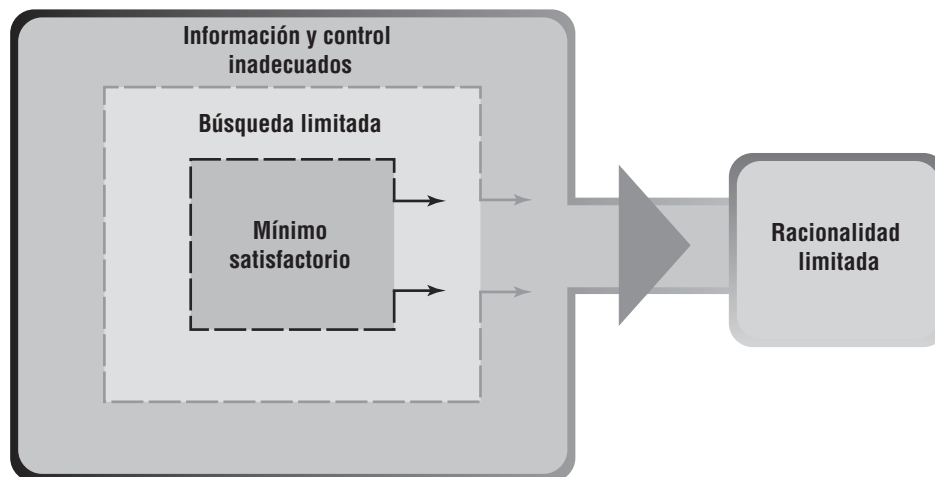
El **modelo de la racionalidad limitada** describe las limitaciones de la racionalidad y hace hincapié en los procesos de la toma de decisiones que las personas o los equipos utilizan con frecuencia. Este modelo explica en parte por qué distintos individuos o equipos tomarían distintas decisiones cuando tienen exactamente la misma información. Este modelo también reconoce la realidad de que un individuo o equipo tal vez no puedan obtener información completa respecto a las alternativas disponibles o el resultado de algún curso de acción, independientemente de la cantidad de tiempo y recursos que invierta en la tarea. Como muestra la figura 13.3, el modelo de la racionalidad limitada refleja la tendencia del individuo y el equipo a:

1. elegir lo menor en lugar de lo mejor en cuanto a metas o soluciones alternativas (es decir, el *mínimo satisfactorio*),
2. emprender una búsqueda limitada de soluciones alternativas, y
3. lidiar con información y control inadecuado de las fuerzas del entorno interno y externo que influyen en los resultados de las decisiones.³⁹

El mínimo satisfactorio. El **mínimo satisfactorio** refleja la tendencia a elegir una meta o una decisión aceptable, en lugar de una óptima. En este caso, *aceptable* se entendería como más fácil de identificar y de lograr, menos polémico o en algún sentido más seguro que la mejor alternativa. Por ejemplo, las metas de utilidades a menudo se presentan como un porcentaje, por ejemplo una tasa de rendimiento sobre la inversión de 15 por ciento o un incremento de

FIGURA 13.3

Modelo de la racionalidad limitada



5 por ciento de las utilidades en comparación con el año anterior. Estas metas tal vez no sean las óptimas que se pueden alcanzar. De hecho, quizá reflejen poco más que la visión de la alta gerencia sobre metas razonables que son desafiantes pero no imposibles de alcanzar. Herbert Simon, que introdujo el modelo de la racionalidad limitada comenta:⁴⁰

El mínimo satisfactorio no siempre significa que los gerentes tienen que sentirse satisfechos con la primera alternativa que les venga a la mente o que aparezca en sus computadoras y dejar ahí las cosas. Es posible incrementar la medida para que algo se considere satisfactorio y ello se puede hacer con determinación personal, estableciendo normas individuales u organizacionales más altas y ampliando la serie de técnicas sofisticadas de la ciencia de la administración y del cómputo para la toma de decisiones y la solución de problemas que se utilizan.

A medida que transcurre el tiempo, se obtiene más información sobre qué puede ser viable y qué tan alto puede apuntar. No sólo se obtiene más información, sin embargo, en muchas empresas, por no decir que en la mayoría de ellas, existen procedimientos para establecer metas, inclusive procedimientos para tratar de elevar los niveles de las aspiraciones [metas] de los individuos. Esta es una enorme responsabilidad de la alta gerencia.

Búsqueda limitada. Las personas y los equipos con frecuencia realizan una búsqueda limitada para encontrar las posibles metas o soluciones para un problema y consideran alternativas tan sólo hasta que encuentran una que les parece adecuada. Por ejemplo, para elegir el “mejor” empleo, usted no podrá evaluar a todos los empleos disponibles en su área particular. ¡Usted podría llegar a su edad de retiro antes de que hubiera obtenido toda la información que necesita para una decisión! Incluso el modelo racional para la toma de decisiones reconoce que la identificación y la evaluación de alternativas requieren de tiempo, energía y dinero. En el modelo de la racionalidad limitada, una persona o equipo deja de buscar alternativas en el momento en que descubre una meta o solución aceptables.⁴¹

Una forma de búsqueda limitada es el **compromiso de escalar**; es decir, el proceso de proseguir o incrementar la asignación de recursos a un curso de acción, a pesar de que exista una cantidad significativa de retroalimentación que indica que la elección tomada es errónea. Una razón que explica el compromiso escalar es que las personas se sienten responsables de las consecuencias negativas y ello las lleva a justificar sus elecciones anteriores. Además, las personas quizá se comprometan con una elección tan sólo porque creen que la consistencia de la acción es una forma deseable de comportamiento.⁴² Así mismo, este proceso es más probable si existe groupthink, que se estudió en el capítulo 11. Hace varios años, en el aeropuerto internacional de Denver existía un compromiso de escalar con un sistema integrado único para el manejo del equipaje de todas las líneas aéreas. A pesar de que se seguían presentando infinidad de problemas derivados del sistema integrado después de que la gerencia invirtió mucho dinero, en varias ocasiones, en fallidos esfuerzos por resolverlos, estos gerentes siguieron incrementando su empeño, durante más de un año, por lograr que funcionara. Se negaron a reconocer que el problema era el sistema mismo. A final de cuentas, como resultado de la presión de diversos grupos de interés para que se abriera un nuevo aeropuerto, el sistema integrado para el manejo de equipaje fue descartado.⁴³

Información y control inadecuados. Las personas que toman las decisiones a menudo tienen información inadecuada respecto al problema y afrontan fuerzas del entorno que no pueden controlar. Por lo habitual, estas condiciones repercuten en el proceso y los resultados de sus decisiones de formas inesperadas. Dos de los sesgos comunes en la toma de decisiones que se deben, en parte, a la información inadecuada y la falta de control son la propensión al riesgo y la capacidad para enmarcar debidamente el problema.

La **propensión al riesgo** se refiere a la tendencia del individuo o el equipo a tomar o evitar decisiones que llevan a resultados que no se pueden anticipar.⁴⁴ Captura las diferencias individuales en la orientación individual hacia las conductas de aceptación de riesgos.⁴⁵ Sobrestiman la probabilidad de que se presenten pérdidas en comparación con la de que ocurran ganancias. Por tanto, la persona que toma la decisión quiere tener una gran probabilidad de ganancias para poder tolerar la exposición a sufrir un fracaso. Por otra parte, la persona o el equipo que toman la decisión y buscan riesgos se concentran en resultados que podrían ser positivos. Sobrestiman la posibilidad de obtener ganancias en comparación con la de sufrir pérdidas. Por tanto, las personas que buscan riesgos podrían estar dispuestas a tolerar la exposición a sufrir un fracaso con muy poca probabilidad de obtener ganancias.

Algunas decisiones se pueden entender en términos del deseo de evitar las consecuencias desagradables de una decisión que tiene malos resultados. Una opción puede ser que representen una amenaza personal, porque un mal resultado puede debilitar el sentido de competencia profesional de la persona que decide, crear problemas para la organización o incluso provocar que esa persona sea degradada de puesto o despedida. La mayoría de las personas tiene poca propensión al riesgo. Adquiere muchos tipos de seguros para evitar el riesgo de sufrir pérdidas cuantiosas, pero poco probables. Invierten en cuentas de ahorro, certificados de depósito y fondos del mercado de dinero para evitar el riesgo de fluctuaciones extremas de las acciones y los bonos. Por lo general prefieren más bien las decisiones que producen resultados satisfactorios y no las decisiones audaces que ofrecen resultados esperados equivalente o mejores.⁴⁶

Enmarcar el problema es la tendencia a interpretar los problemas y las opciones en términos positivos o negativos. En circunstancias favorables, las personas y los equipos tienden a sentir aversión al riesgo, porque piensan que tienen mucho que perder. Por otra parte, en circunstancias desfavorables, las personas o los equipos tienden a pensar que no tienen mucho que perder y, por tanto, quizá busquen el riesgo. La concentración en las pérdidas potenciales incrementa la importancia del riesgo. En cambio, la concentración en las ganancias potenciales disminuye la importancia del riesgo. Por tanto, una situación enmarcada de forma positiva fomenta que los gerentes asuman riesgos, porque dirigen su atención a las oportunidades, en lugar de dirigirla a la posibilidad de experimentar un fracaso. Un ejemplo de cómo se enmarca una situación de forma positiva o una negativa sería el caso de la certeza de ganar 6,000 dólares o de tener 80 por ciento de probabilidad de ganar 10,000 dólares. La mayoría de las personas preferiría la ganancia cierta a la incierta posibilidad de obtener una ganancia mayor. ¿Usted cuál elegiría? Por lo común, se supone que la aversión al riesgo es válida para la mayoría de las decisiones, pero se han documentado muchas excepciones. Las personas prefieren asumir riesgos cuando eligen entre una pérdida cierta y una pérdida riesgosa.⁴⁷

Lineamientos gerenciales. Las reglas de decisión forman parte del modelo de la racionalidad limitada. Ofrecen una manera fácil y rápida para que los gerentes lleguen a una decisión sin mucha búsqueda ni análisis detallado. Se escriben y aplican con facilidad. La **regla del diccionario** implica clasificar los factores en forma de diccionario, es decir un criterio (como si fuera una letra) a la vez. La regla del diccionario concede enorme importancia al primer criterio. Es válida para tomar decisiones sólo si se sabe que este primer criterio tiene una importancia primordial.⁴⁸

Piense en lo que podría ocurrir si la gerencia aplica con demasiada prisa la regla del diccionario. El director del Departamento de Derechos de Ohio y su personal tenían una creciente cantidad atrasada de solicitudes de ayuda por desempleo. Implementaron un cambio para manejar los procedimientos. Su breve análisis les llevó a la idea de agrupar las peticiones similares para manejarlas en masa. No obstante, el análisis no se dirigió a la razón por la cual el número de solicitudes estaba aumentando. Cuando las peticiones atrasadas aumentaron al punto en que pasaba un año para que fueran procesadas, el director descubrió una laguna en la ley que, sin quererlo, había facilitado los requisitos para ser candidato a solicitar la ayuda. El director hizo del conocimiento del legislativo que había pasado por alto este punto y éste puso fin a la laguna. Mientras tanto, la dependencia fue objeto de constantes críticas y acciones legales, porque administraba las solicitudes con suma lentitud y tendía a cometer errores. Como sugiere este incidente, los gerentes a menudo quieren averiguar con rapidez lo que está mal y arreglarlo de inmediato. El resultado más común suele ser una mala definición del problema y una elección de criterios que termina llevando a errores. Analizan los síntomas, pero tal vez ignoran cuestiones más importantes.⁴⁹

Recuerde la cita de los comentarios de Herbert Simon que presentamos antes: “Es posible incrementar la medida para que algo se considere satisfactorio y ello se puede hacer con determinación personal, estableciendo estándares individuales u organizacionales más altos y ampliando la serie de técnicas sofisticadas de la ciencia de la administración, la toma de decisiones basada en computadora y la solución de problemas que se utilizan”. La administración del conocimiento es un planteamiento que está surgiendo para hacerlo.

La **administración del conocimiento** es el arte de agregar o crear valor capitalizando de forma sistemática el conocimiento técnico, la experiencia y los juicios que existen dentro y fuera de la organización. La administración del conocimiento es un medio para elevar el nivel de lo que puede resultar satisfactorio. Conocimiento no es lo mismo que datos e información. Los *datos* representan observaciones o hechos que no tienen contexto ni utilidad inmediata o directa. La *información* es el resultado de colocar los datos dentro de un contexto que tiene sentido,

muchas veces en forma de un mensaje. El *conocimiento* es aquello que una persona cree y valora con base en una acumulación sistemática organizada de información por medio de la experiencia, la comunicación y la inferencia. Cabe decir que el conocimiento es algo que se almacena y manipula y un *proceso* para aplicar el expertise.⁵⁰

El conocimiento puede ser tácito o explícito. El **conocimiento tácito** *se deriva de la experiencia directa y, por lo general, se comparte por medio de la conversación y los relatos*. El director de alimentos del campus de la Universidad de Pennsylvania que informa a un nuevo gerente cómo manejar a los estudiantes abusivos o el gerente de ventas de un Hotel Four Seasons que informa al encargado de alimentos cuáles son los hábitos de un cliente particular son dos ejemplos de transmisión de un conocimiento tácito. Por otra parte, el **conocimiento explícito** *se expresa de forma más exacta y formal*, por ejemplo como el software de un programa de base de datos que crea y analiza información sobre los hábitos de compra de los clientes o un manual de capacitación que describe cómo se cierra una venta.

Modelo de la administración basada en evidencias

El **modelo de la administración basada en evidencias** *parte de la premisa de que el uso de un diagnóstico mejor y más profundo y de hechos, en la medida de lo posible, permite a los gerentes hacer un mejor trabajo*.⁵¹ Tiene sus raíces en la medicina basada en la evidencia, un movimiento de calidad diseñado para aplicar el método científico a la práctica médica.⁵² Además, este modelo abarca elementos centrales del modelo racional, pero en una versión ampliada y aplicada en la toma de decisiones gerenciales. Este modelo también reconoce y trata de reducir los problemas identificados a través del modelo de racionalidad limitada.

Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton, dos de los principales creadores del modelo de la administración basada en evidencias, comentan:

*Como sucede con la medicina, la administración es, y muy probablemente siempre será, un arte que es posible aprender sólo a través de la práctica y la experiencia. Sin embargo, creemos que los gerentes (igual que los médicos) pueden practicar su arte con mayor eficiencia si se guían por la mejor lógica y la evidencia; además de buscar sin cesar conocimientos y opiniones nuevos, dentro y fuera de sus empresas, para actualizar sus supuestos, conocimientos y habilidades.*⁵³

Este modelo enfatiza los peligros de ser “seducido” por la “solución rápida”. Esto nos recuerda que la toma de decisiones gerenciales a menudo es compleja y consume mucho tiempo, y que requiere de un estado mental fuerte y disciplinado. Mucho cuidado con las respuestas fáciles y sin pensar.⁵⁴ Según este modelo, una forma de ayudar a los gerentes a evitar las soluciones rápidas sin pensar es considerar con detenimiento estas preguntas de diagnóstico críticas:⁵⁵

1. ¿Qué supuestos sobre las personas y las organizaciones hace la idea o la práctica? ¿Qué debe ser cierto sobre las personas y las organizaciones para que la idea o la práctica resulte efectiva?
2. ¿Cuáles de estos supuestos parecen razonables y correctos desde su punto de vista y el de sus compañeros? ¿Cuáles parecen incorrectos y sospechosos?
3. ¿Esta idea o práctica podría tener éxito si los supuestos resultaran equivocados?
4. ¿De qué manera usted y sus compañeros podrían recolectar algunos datos para probar que los supuestos subyacentes son razonables?
5. ¿Qué otras ideas o prácticas gerenciales se le ocurren que solucionen el mismo problema o asunto y que sean más consistentes con lo que cree acerca de las personas y las organizaciones?

El modelo de la administración basada en evidencias ayuda a reducir los distractores mentales que evitan que los gerentes vean, busquen, usen o compartan la información relevante y accesible durante el proceso de toma de decisiones.⁵⁶ El aspecto más problemático de no buscar información ocurre cuando un gerente está motivado o sesgado a favor de un curso de acción particular. Como resultado de ello, a menudo deja de buscar o de escuchar las evidencias que no confirman su teoría.

Lineamientos gerenciales. El modelo de la administración basada en evidencias presenta varios lineamientos para mejorar la toma de decisiones. La mejor receta para una administración basada en evidencias es mucho más amplia que cualquier lineamiento y se resume en la necesidad de *sabiduría*. Pfeffer y Sutton sugieren:

...sabiduría significa “saber lo que sabes y conocer lo que no sabes”, logrando un equilibrio entre la arrogancia (suponer que sabes más de lo que sabes en realidad) y la inseguridad (creer que sabes muy poco como para actuar). Esta actitud permite que las personas actúen con base en sus conocimientos actuales, al tiempo que duda de lo que sabe. Significa que hacen las cosas en este momento, al tiempo que siguen aprendiendo en el camino.”⁵⁷

La administración basada en evidencias abarca el aprendizaje de principios, modelos y conceptos (saber qué), así como procesos y procedimientos (saber cómo).⁵⁸ Este libro ha implementado este proceso de aprendizaje mediante la presentación de modelos y conceptos (saber qué) y su aplicación (saber cómo), a través de las secciones Aprender de la experiencia, las secciones sobre competencia, los ejercicios y los casos. En la toma de decisiones cotidiana, los gerentes aprenden de libros como éste y de las fuentes clave citadas para solucionar las cuestiones y problemas relacionados con las percepciones, el estrés, la comunicación, la cultura, el liderazgo, el diseño de la organización, el cambio, la toma de decisiones y actividades similares.

Consideremos algunos de los lineamientos proporcionados por Pfeffer y Sutton para aplicar la administración basada en evidencias:

- Los gerentes deben tener cuidado de no adoptar ni implementar prácticas e ideas vendidas como nuevas e innovadoras, pero que en realidad son ideas y prácticas antiguas con nuevos nombres. Los empleados sujetos a esas ideas y prácticas “nuevas” pronto descubren que la alta gerencia simplemente les ofrece lo mismo disfrazado de novedad, lo que crea cinismo, escepticismo y desconfianza hacia la administración.
- Los gerentes deben cuestionar de forma constructiva la *gran* idea o técnica que, según se afirma, creará innovaciones en la organización. En general, la mayoría de las innovaciones prometidas (o “balas de plata”) representan mejoras incrementales en el mejor de los casos, o bien cambios contraproducentes si no se adaptan al contexto y las tareas realizadas por los empleados en unidades específicas.
- Los gerentes deben tener cuidado al celebrar y adoptar a los “genios” o gurús. El conocimiento que efectivamente guía la toma de decisiones rara vez es generado por un gurú. Además, con mucha frecuencia, los gurús simplifican demasiado los retos gerenciales y el contexto de las decisiones al sugerir sus soluciones ya hechas.
- Los gerentes deben reconocer y diagnosticar las desventajas potenciales, no sólo las virtudes, de una *nueva* idea o práctica en particular, tanto antes como durante la implementación. En la medicina, pocos medicamentos tienen efectos secundarios negativos potenciales, y pocos procedimientos quirúrgicos se realizan sin riesgos y problemas potenciales. Estas desventajas potenciales casi siempre se vuelven explícitas en la práctica de la medicina, pero pocas veces al “vender” una idea, técnica o programa nuevos que, según se afirma, solucionará uno o más problemas en las organizaciones.

Ahora estudiemos algunas de las limitaciones en el uso del modelo de la administración basada en evidencias. En primer lugar puede ser muy difícil poner en práctica las ideas de “sustituir los hechos por la sabiduría convencional” y “comprometerse a la toma de decisiones basada en hechos”. Por ejemplo, puede ser difícil “...definir qué es un hecho; ¿quién decide qué hechos cuentan, se incluyen, se desechan, etcétera?”⁵⁹ Los gerentes y otros grupos de interés quizá no estén de acuerdo en qué metas, datos, evidencias y lógica sean relevantes o deben utilizarse en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, los gerentes de marketing pueden interpretar que el hecho de que las ventas de casas nuevas hechas por Centex, una constructora, es un problema relacionado con los precios; mientras que los gerentes de construcción consideran que se está construyendo el tipo equivocado de casas para un mercado; y los gerentes de finanzas piensan que se debe al aumento en las tasas de interés. En segundo lugar, la administración basada en evidencias no da un valor adecuado a la intuición y el juicio, sobre todo cuando la situación comprende un alto riesgo, incertidumbre o novedad debido a la falta de “hechos” que puedan “proyectar” el resultado de las alternativas.⁶⁰ A menudo, en las decisiones estratégicas tomadas por los gerentes, hay incertidumbre porque los datos y las evidencias ven hacia atrás, aun cuando la decisión que se tome hoy con esos datos esté relacionada

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Una persona que toma decisiones con efectividad siempre pondera la evidencia. Aunque está claro que todos dependemos de nuestras experiencias personales y valores para guiar la toma de decisiones, los líderes que destacan una y otra vez son aquellos que confían en su intuición, pero también utilizan las evidencias para tomar decisiones. Esto no significa que su intuición no tenga ningún valor, sino que debe guiar su exigencia de evidencias, en lugar de reemplazarla.

Chris Hyman, presidente, Serco Group

con el futuro, que puede o no tener la influencia del pasado cuando el entorno de competencia es muy complejo o cambia con rapidez. En tercer lugar, la evidencia para la toma de decisiones gerenciales, sobre todo en condiciones de incertidumbre, puede ser contradictoria, no siempre tiene sentido y está sujeta a distintas interpretaciones entre los gerentes y los grupos de interés con influencia. Aunque reconocemos estas limitaciones potenciales, el modelo de la administración basada en evidencias, que aquí destacamos, tiene mucho que ofrecer para mejorar la toma de decisiones gerenciales cotidiana que tiene lugar en las organizaciones.

La siguiente sección Competencia personal acerca de Diane Schueneman, vicepresidenta senior y directora del Grupo de Soluciones de Infraestructura Global de Merrill Lynch, se refiere a algunas de las formas en que Diane implementa el modelo de administración basada en evidencias.⁶¹ Esta sección refleja también sus cualidades para el cambio y el trabajo en equipo. Merrill Lynch, con oficinas centrales en Nueva York, es una importante empresa de administración de capitales, mercados de capital y asesoría. Tiene oficinas en 38 países y territorios con un total de activos de clientes de aproximadamente 1.7 billones de dólares y alrededor de 62,000 empleados.⁶² Esta sección presenta segmentos seleccionados de una larga entrevista con Diane Schueneman. El grupo que dirige incluye cerca de 13,000 empleados.

COMPETENCIA PERSONAL

DIANE SCHUENEMAN, VICEPRESIDENTA SENIOR Y DIRECTORA DEL GRUPO DE SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA GLOBAL DE MERRILL LYNCH



© Stockbyte/Getty Images

Diane Schueneman de Merrill Lynch cree que la integración de la tecnología y las operaciones de principio a fin permiten el servicio efectivo al cliente.

Trato de recordar que no somos una empresa de tecnología, sino una empresa de servicios financieros que ofrece soluciones a sus clientes con base en sus necesidades financieras; tan fácil como eso. Los clientes no dicen: “Hacen un gran trabajo al crear un producto de capital.” Preguntan: “¿Cómo me lo van a ofrecer?” y “¿Satisface mis necesidades?”

De modo que la razón por la que combinamos la tecnología con las operaciones son las necesidades del cliente. Y

para satisfacer esas necesidades es necesario tener los mejores procesos operativos y la mejor tecnología. Pero no puedes empezar por unos y dejar a un lado la otra. Es la integración de la tecnología y las operaciones, de principio a fin, la que en realidad nos permite atender a nuestros clientes con eficiencia, en cualquier parte del mundo. Es un ejemplo de cómo estamos transformando a nuestra organización para pensar diferente a como las compañías de servicios financieros lo han hecho en el pasado, es decir que te debes mover más allá de una mentalidad individualista. *Si puedo mover mi organización en torno a las ventajas hacia los clientes, puedo tener mayor productividad y efectividad.* Lo interesante es que esto también incrementa la satisfacción de los empleados. Cuando los gerentes preguntan: “¿Cómo hacemos que la gente de un grupo de apoyo como TI u operaciones se sienta parte del negocio?” la respuesta parecer ser: conectar a las personas con la propuesta de valor de la empresa y con los clientes. A las personas les gusta sentirse valoradas, y no hay nada como que el cliente le diga que las valora para hacerlas sentirse bien con su contribución. En ocasiones las personas piensan que aquello que el cliente valora está a la vista. Pero si la tecnología detrás del escenario no puede procesar los pedidos, el cliente no estará contento. De modo que necesito que el personal de TI y operaciones reconozca el grado al que el objetivo final depende de su contribución. Todos tenemos un rol que desempeñar y entender el valor de esa función.

Yo creo que siempre que le pedimos a la gente que cambie, piensa si ha hecho algo mal. Para evitar eso, es necesario expli-

car las razones y la visión del lugar a donde queremos llegar; en nuestro caso, cambiar de un enfoque interno a otro externo, centrado en la perspectiva del cliente. Una vez que logramos que la gente se emocione con el cambio y le damos la libertad de pensar, liberamos sus capacidades intelectuales. Las personas hacen cosas asombrosas, y así es como logramos la innovación.

Nuestro modelo de apoyo global es un ejemplo. En éste, nuestro equipo de infraestructura se une para volver a pensar y reinventar la apariencia de toda nuestra plataforma tecnológica. ¿Cómo nos volvemos más eficientes, ágiles y escalables de lo que somos en la actualidad? ¿Cómo capacitamos a nuestro personal para que tenga las mejores habilidades en el negocio? ¿Cómo nos organizamos para ofrecer todas las

capacidades de la empresa a los clientes tal como ellos las quieren?

Otro aspecto en el que me concentro es la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados; ya que si no lo hago, no puedo pedirles que asuman riesgos. Debemos enseñarles a enfrentar los riesgos, cómo lograr el cambio. Iniciamos un programa de innovación tecnológica de seis meses, derivado de un exitoso programa de innovaciones implementado por uno de nuestros grupos. Combina la capacitación periódica en aula con un concurso continuo en el que diez equipos crean una propuesta de negocios y compiten para conseguir los fondos de nuestro comité de inversiones en tecnología.

Más información acerca de Merrill Lynch en www.ml.com.

Modelo político

El **modelo político** describe la toma de decisiones por parte de personas, grupos o unidades cuando las partes perciben que tienen intereses, metas y valores diferentes y por separado. Las preferencias basadas en las metas del interés propio quizá no cambien cuando se obtiene información nueva. Los métodos que se utilizan para sesgar el resultado a favor del individuo, el grupo o la unidad son la definición del problema, la búsqueda y la recolección de datos, el intercambio de evaluaciones y los criterios de evaluación.⁶³

La forma en que está distribuido el poder en una organización y la efectividad de las tácticas que utilizan los gerentes y los empleados determinan el efecto de las decisiones.⁶⁴ El modelo político no reconoce dilemas éticos de forma explícita. No obstante, muchas veces se funda en dos principios éticos autocomplacientes que se mencionaron antes: 1) el principio hedonista (haga lo que sea que considera que es para beneficio propio); y 2), el principio de poder equivale a derecho (usted es lo bastante fuerte como para aprovecharse sin tener que respetar los convencionalismos sociales comunes y corrientes).

El modelo político prevalece en las organizaciones de todo el mundo. Por ejemplo, la cultura francesa concede valor relativo a una alta distancia al poder. Es decir, las relaciones entre los superiores y los subordinados son desiguales y tienen diferentes niveles de estatus y privilegios. El modelo político en las organizaciones francesas, como Altedia, Societé Allen S.A. y Group Ares, se basa en varios supuestos fundamentales y conductas esperadas, entre otros los tres siguientes:

- El poder, una vez alcanzado, no se debe compartir sino con el grupo interno de gerentes senior. Unos nacen para dirigir y otros para seguir; es difícil que las personas cambien. Las secretarías están aquí para acatar órdenes. Los gerentes intermedios deben consultar a sus jefes, al igual que muchos otros miembros de la organización, antes de tomar una decisión.
- Si se ha reconocido que los individuos tienen competencias para la alta gerencia, entonces no importa si se les coloca en un puesto en el cual no tienen experiencia. Ellos, debido a sus competencias, deben ser capaces de aprender a desempeñar su trabajo conforme adquieren experiencia.
- Es perjudicial revelar información de forma innecesaria porque, entonces, el proceso de toma de decisiones no podrá controlarse. Cuándo, dónde y cómo comunicar la información es un asunto delicado que con frecuencia sólo pueden decidir las personas que están en los estratos más altos.⁶⁵

Lineamientos gerenciales. El modelo político se puede ver en las organizaciones que se enfocan en las personas y los grupos que ejercen poder o influencia en las conductas de otros. Los mé-

Tabla 13.5

Estrategias de influencia

ESTRATEGIA DE INFLUENCIA	DEFINICIÓN
• Persuasión racional • Atracción inspiradora	Utilizar argumentos lógicos y evidencia de hechos Apelar a los valores, ideales o aspiraciones para despertar entusiasmo
• Consulta	Buscar la participación para planear una estrategia, actividad o cambio
• Congraciamiento	Tratar de crear un ánimo favorable antes de hacer una petición
• Intercambio	Ofrecer algo a cambio de favores, compartir beneficios o prometer reciprocidad más adelante
• Guardar las apariencias • Coalición	Apelar a los sentimientos de lealtad o amistad. Buscar la ayuda o el apoyo de otros para alguna iniciativa o actividad.
• Legitimación	Tratar de establecer la legitimidad de una petición esgrimiendo autoridad o constatando su consistencia con políticas, prácticas o tradiciones
• Presión	Utilizar exigencias, amenazas o recordatorios persistentes.

Fuente: Adaptado de Yukl, G., Guinan, P. J. y Sottolano, D., "Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors", *Group & Organization Management*, 20, 1995, p. 275; Buchanan, D. y Badham, R., *Power, Politics and Organizational Change*, Sage, Londres, 1999, p. 64.

todos de influencia que se presentan en la parte superior de la tabla 13.5 (persuasión racional, atracción inspiradora y consulta) con frecuencia son los más efectivos en muchas situaciones en el lugar de trabajo. Los métodos menos efectivos parecen ser la coalición, la legitimación y la presión. No obstante, suponer que ciertos métodos siempre funcionarán o que otros siempre fracasarán es un error. Se pueden presentar diferencias en la efectividad cuando los intentos por influir se dirigen hacia abajo y no hacia arriba de la jerarquía organizacional. Las diferencias en la efectividad se presentan cuando se utilizan varios métodos combinados, en lugar de utilizarlos de forma independiente. El proceso de influir es muy complejo. Para entender a plenitud la efectividad de diversas estrategias de influencia, usted debe conocer cuáles son las fuentes de poder disponibles, la dirección de los intentos por influir (es decir, ascendente descendente o lateral), las metas que se persiguen y los valores culturales de la organización,

Tener la *capacidad* (poder) para influir en el comportamiento de otros y utilizarlo de forma efectiva no es lo mismo. Los gerentes que piensan que, si adquieren poder suficiente, siempre podrán influir de forma efectiva en las conductas de otros tan sólo para manipularles, por lo general no son efectivos. El uso inefectivo del poder tiene numerosas implicaciones negativas para la persona y también para la organización. Por ejemplo, las consecuencias de una dependencia exagerada del método de presión suelen ser negativas. Los gerentes que son agresivos e insistentes con otros, los que se caracterizan porque no aceptan un *no* como respuesta, que recurren a repetir los recordatorios, que usan las confrontaciones cara a cara con frecuencia, etc., por lo general producen consecuencias negativas. En comparación con otros gerentes, aquellos que recurren mucho al método de la presión por lo general 1) reciben las evaluaciones de desempeño más bajas, 2) ganan menos dinero y 3) experimentan niveles más altos de tensión y estrés laboral.⁶⁶ Recuerde también nuestro análisis de las estrategias de la *administración de impresiones* (congraciamiento, promoción personal y guardar las apariencias) y la *habilidad política* en los capítulos 3 y 8.

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Explicar la creatividad organizacional y cómo fomentarla.

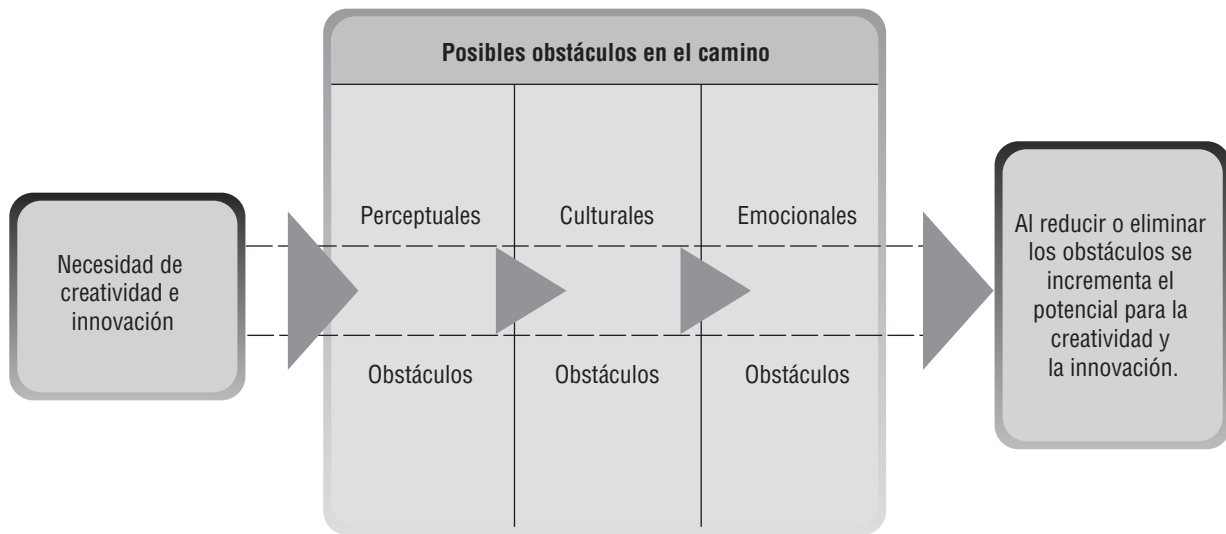
CÓMO ESTIMULAR LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Naturaleza de la creatividad organizacional

La **creatividad organizacional** se presenta cuando los individuos o equipos de una organización generan ideas únicas y útiles. La innovación crea ideas únicas y útiles.⁶⁷ La creatividad ayuda a los

FIGURA 13.4

Obstáculos que pueden bloquear el camino a la creatividad y la innovación



empleados a descubrir problemas, identificar oportunidades y hacer elecciones novedosas para resolver problemas. La estimulación de la creatividad está en manos de los gerentes al idear y establecer el ambiente de trabajo. Por ejemplo, es probable que los sistemas motivacionales y de compensaciones mal diseñados den como resultado enfoques de equipo deficientes. Un experto en creatividad comenta: “El punto de la creatividad es que, en un principio, no puedes saber qué ideas van a tener éxito y cuáles van a fracasar... Ahora, los líderes hablan mucho de la idea de recompensar el fracaso... A menudo tienen una política de perdonar y olvidar. El perdón es crucial, mas no suficiente. Con el fin de aprender de los errores, es más importante perdonar y *recordar*.”⁶⁸ Además, hemos explicado distintas formas de reducir los obstáculos que entorpecen el camino a la creatividad y la innovación. Como sugiere la figura 13.4, tres categorías generales de obstáculos son los perceptuales, los culturales y los emocionales:⁶⁹

1. Los *obstáculos perceptuales* incluyen factores como no utilizar todos los sentidos para observar, no investigar lo evidente, la dificultad para ver relaciones remotas y no distinguir entre causa y efecto.
2. Los *obstáculos culturales* incluyen el deseo de ceñirse a las normas establecidas, el hacer demasiado énfasis en la competencia o en la evasión y atenuación de conflictos, el impulso por ser práctico y muy económico sobre todo, y la idea de que caer en fantasías y otras formas de exploración abierta es una pérdida de tiempo.
3. Los *obstáculos emocionales* incluyen el temor a cometer un error, el miedo a otros y la desconfianza, el quedarse con la primera idea que se presenta, etc. En muchas organizaciones, fomentar la creatividad y la innovación es esencial para su capacidad de ofrecer productos y servicios de gran calidad.

Existen muchos métodos para fomentar la creatividad en un individuo o equipo. Aquí se analizan dos de éstos: el método del pensamiento lateral y el método de la lluvia de ideas.

Método del pensamiento lateral

El **método del pensamiento lateral** es un proceso deliberado y un conjunto de técnicas para generar nuevas ideas cambiando la forma en que una persona o un equipo perciben e interpretan la información. La forma más fácil de explicar este método es comparándolo con el **método del pensamiento vertical**, que es un proceso lógico para desarrollar ideas paso a paso, avanzando de forma constante de

Tabla 13.6

Características del pensamiento lateral frente al pensamiento vertical

PENSAMIENTO LATERAL	PENSAMIENTO VERTICAL
1. Trata de encontrar nuevas formas de ver las cosas; se refiere al cambio y el movimiento	1. Trata de encontrar absolutos para juzgar las relaciones; se refiere a la estabilidad.
2. No busca lo “correcto” o lo “incorrecto”. Trata de encontrar lo diferente.	2. Busca una justificación de “sí” o “no” para cada paso. Trata de encontrar lo “correcto.”
3. Analiza ideas para determinar cómo se podrían utilizar para generar nuevas ideas.	3. Analiza ideas para determinar por qué no funcionan y deben ser rechazadas.
4. Trata de introducir interrupciones dando saltos “ilógicos” (libre asociación) de un paso a otro.	4. Busca continuidad procediendo con lógica de un paso a otro.
5. Recibe bien las intrusiones aleatorias de información que se utilizará para generar nuevas ideas; considera lo irrelevante.	5. Elige de forma selectiva lo que se debe considerar para generar ideas; rechaza información que no se considera relevante.
6. Avanza evitando lo evidente.	6. Avanza utilizando patrones establecidos; considera lo evidente.

Fuente: Basado en de Bono, E., *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*, Harper & Row, Nueva York, 1970; de Bono, E., *Six Thinking Hats*, Little, Brown, Boston, 1985.

una pieza de información a otra. La tabla 13.6 presenta las principales diferencias entre el pensamiento lateral y el vertical. Edward de Bono, el médico y psicólogo británico que desarrolló el método del pensamiento lateral, dijo que estos dos procesos se complementan y que uno no excluye al otro.

El pensamiento lateral fomenta la generación de ideas y enfoques únicos. El pensamiento vertical es útil para evaluarlos; el pensamiento lateral refuerza la efectividad del pensamiento vertical, porque le ofrece más de dónde elegir. El pensamiento vertical mejora las repercusiones del pensamiento lateral porque utiliza bien las ideas generadas. Es probable que usted utilice el pensamiento vertical la mayor parte del tiempo, pero cuando necesita utilizar el pensamiento lateral, las capacidades del pensamiento vertical no serán suficientes.⁷⁰

El método del pensamiento lateral incluye varias técnicas para 1) despertar conciencia de las ideas y prácticas actuales, 2) estimular formas alternas de ver un problema y 3) ayudar a desarrollar nuevas ideas. A continuación se analizan tres de las diversas técnicas que existen para propiciar el desarrollo de nuevas ideas: la reversión, la analogía y la fertilización cruzada.

Técnica de reversión. La *técnica de reversión implica examinar un problema dándole un giro completo, de dentro hacia fuera o de arriba hacia abajo.* Los ingenieros de Conoco preguntaron “¿Qué tienen de bueno los desechos tóxicos?” Al hacerlo, descubrieron una sustancia en los desechos de la refinería que ahora están transformando en un lubricante sintético y, esperan, que también en un promisorio nuevo mercado. Ronald Barbaro, presidente de Prudential Insurance, consideró la idea: “Uno muere antes de morir” y encontró un seguro de vida que entrega “beneficios en vida”. Paga los beneficios de fallecimiento a personas que tienen enfermedades terminales antes de que mueran. Prudential ha vendido más de un millón de pólizas de este tipo.⁷¹

Técnica de la analogía. La *técnica de la analogía implica formular un enunciado en torno a las similitudes que existen entre objetos, personas y situaciones.* Algunos ejemplos de analogías son: “Esta organización opera como un panal” o “Esta organización opera como reloj suizo”. La técnica implica traducir el problema a una analogía, afinarla y desarrollarla y, a continuación, en volver a traducir el problema para juzgar si la analogía se sostiene. Si una analogía es demasiado similar al problema, no se ganará mucho. Se deben escoger analogías concretas y específicas en lugar de otras más abstractas. Las analogías deben describir una cuestión o proceso específico y bien conocido en la organización. Si habláramos de una organización que no está tomando en cuenta el creciente cambio ambiental, una analogía podría ser: “Somos como una parvada de avestruces con la cabeza enterrada en el suelo”.

Técnica de la fertilización cruzada. La **técnica de la fertilización cruzada** implica preguntar a expertos de otros campos que analicen el problema y sugieran métodos para resolverlo desde sus áreas de expertise. Para que esta técnica sea efectiva, los externos deben ser de campos totalmente alejados del problema. Se puede tratar de aplicar nuevos métodos al problema. Año con año, Hallmark Cards invita a sus oficinas centrales en Kansas City a 50 o más oradores que pueden proporcionar ideas frescas a los más de 700 artistas, diseñadores, escritores, editores y fotógrafos. El personal de Hallmark con frecuencia se traslada de las oficinas en las afueras de la ciudad a un piso en el centro, donde equipos de escritores y artistas se alejan de los teléfonos para intercambiar ideas. A veces también pasan algunos días en retiro en una granja en Kearney, Missouri, participando en ejercicios recreativos.⁷²

Método de la lluvia de ideas

La **lluvia de ideas tradicional** es un proceso en el que las personas expresan todas las ideas posibles durante un periodo de 20 a 60 minutos. Por lo regular se realiza con un grupo de 5 a 12 personas. Los lineamientos para la lluvia de ideas incluyen 1) mientras más extrañas sean las ideas, mejor, 2) no criticar ninguna idea, 3) aprovechar o combinar las ideas antes mencionadas y 4) se busca que haya muchas ideas. En el pasado se suponía que la lluvia de ideas tradicional generaba muchas más y mejores ideas que si el mismo número de personas trabajaban a solas.⁷³ Algunas investigaciones indican que es probable que la lluvia de ideas tradicional no sea tan efectiva como alguna vez se creyó.⁷⁴ Esto sucede sobre todo si los tipos de bloques perceptual, cultural y emocional antes mencionados prevalecen en el ambiente laboral cotidiano. Es crucial seguir el proceso y los lineamientos para realizar una sesión de lluvia de ideas tradicional. Estos lineamientos se muestran en la tabla 13.7.

Tabla 13.7

Lineamientos para realizar una sesión de lluvia de ideas tradicional

Moderador básico

- Mencionar en forma breve las cuatro reglas básicas.
- Establecer el límite de tiempo para la sesión.
- Leer el problema y/o la pregunta relacionada a analizar y preguntar: “¿Cuáles son sus ideas?”
- Al dar una idea, resumirla utilizando las palabras del vocero, hasta donde sea posible. Grabar la idea con una grabadora o un aparato de audiocintas. Numerar cada idea. Seguir el resumen con la palabra “Siguiente”.
- No decir mucho. Siempre que el moderador participa con sus ideas, la productividad del grupo disminuye.
- Considerar la posibilidad de pedir a los participantes que inviertan 10 minutos en realizar una lluvia de ideas individual antes de iniciar la sesión y que anoten sus primeras ideas en unas tarjetas que se les van a proporcionar.

Manejo de problemas

- Cuando una persona habla durante mucho tiempo, espere hasta que tome aire (todos tenemos que detenernos a inhalar aire en algún momento), interrumpa el monólogo, resuma lo que dijo para grabarlo, señale a otro participante y diga “Siguiente”.
- Cuando alguien empiece a expresar un juicio o a argumentar, deténgalo.
- Cuando la discusión se detenga, relájese y permita que siga el silencio; no diga nada. La pausa debe ser interrumpida por el grupo y no por el moderador. Este periodo de silencio se conoce como pausa mental, porque es un cambio de pensamiento. Todas las ideas obvias se agotaron; ahora, los participantes se ven forzados a depender de su creatividad para producir nuevas ideas.
- Cuando alguien exprese un problema en lugar de una idea, repita el problema, levante la mano con los cinco dedos extendidos y diga: “Expresemos cinco ideas acerca de este problema.” Es probable que reciba sólo una o que reciba 10, pero habrá regresado al grupo al pensamiento creativo.
- Refuerce la regla de que sólo debe hablar una persona a la vez.
- Proporcione tarjetas a las personas que tienen una idea mientras otro individuo habla para minimizar la posibilidad de que la producción se bloquee.

Participar de manera efectiva en una lluvia de ideas es pensar en una idea, expresarla y seguir pensando y expresando ideas nuevas. Sin embargo, en la lluvia de ideas cara a cara, es probable que las personas no hagan esto porque otra persona está hablando. Como resultado de ello, los miembros del equipo pueden permanecer bloqueados en espera de que la otra persona termine de hablar. Es probable que los miembros del equipo también se sientan ansiosos por lo que los demás van a pensar de ellos si expresan sus ideas. Este problema puede ser muy grave, en especial cuando las ideas se interpretan como críticas de la práctica actual o cuando forma parte de un tema político delicado. El hecho de no expresar las ideas por estas razones afecta el propósito de la lluvia de ideas.⁷⁵

La **lluvia electrónica de ideas** implica el uso de tecnología de software de colaboración para captar y extender en forma automática las ideas en tiempo real entre todos los miembros del equipo, cada uno de los cuales debe estar motivado para generar otras. Por ejemplo, GroupSystems, con oficinas centrales en Broomfield, Colorado, es uno de los principales proveedores de software para lluvia electrónica de ideas. Para que esta estrategia funcione, cada uno de los miembros del equipo debe tener una computadora conectada a las terminales de los demás. El software permite a los individuos capturar sus ideas mientras las piensan. Cada vez que un individuo captura una idea, un conjunto de ideas aleatorias aparece en la pantalla de cada persona. Cada uno puede seguir viendo los grupos de ideas al azar presionando la tecla correcta.⁷⁶

Las investigaciones acerca de la lluvia electrónica de ideas son alentadoras, pues suele producir más ideas nuevas que la tradicional. Asimismo, elimina la barrera más importante de esta última: los miembros ven y escuchan de quién es cada idea. La lluvia electrónica de ideas permite el anonimato y que los miembros del equipo contribuyan con mayor libertad a la generación de ideas. No temerán parecer “tontos” ante otros empleados y ante los gerentes, mientras generan ideas de manera espontánea. Al parecer, estas ventajas son mayores para los equipos de siete personas o más, o cuando hay desconfianza entre los miembros de un grupo.⁷⁷

La siguiente sección Competencia en equipos informa sobre el uso de equipos en Funcom para fomentar la creatividad organizacional.⁷⁸ Funcom es un desarrollador y editor independiente de juegos para computadora y de consola. Ha desarrollado 26 juegos, entre los que se incluyen Dreamfall, the Longest Journey y Anarchy Online – The Notum Wars. Funcom N.V. tiene su sede en Holanda y oficinas importantes en Durham, Carolina del Norte; Oslo, Noruega; y Dübendorf, Suiza.⁷⁹

COMPETENCIA EN EQUIPOS

LOS EQUIPOS EN FUNCOM FOMENTAN LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

En Funcom, los miembros de los equipos se enfocan sobre todo en el juego que están desarrollando. Los individuos están motivados para dar lo mejor de sí con base en su responsabilidad específica, pero también tienen que estar en contacto con los demás miembros del equipo, cuyas habilidades quizá corresponden a un área totalmente diferente. Un artista visual que crea el escenario de un mundo fantástico dentro de 30,000 años tal vez necesite conectarse con un ingeniero de software, cuya principal preocupación es cómo va a funcionar el programa. Ambos tendrán que estar dispuestos y ser capaces de aprender uno del otro y de solucionar problemas juntos sin reducir la eficiencia. Al describir cómo se estimula la creatividad en Funcom, Gaute Godager, fundador de la empresa, explica: “Es innovadora, autoanalítica (no da nada

por hecho) y cooperativa, y comprende el trabajo en equipo. Todos dicen que les gusta trabajar en equipo, pero nosotros dependemos 110 por ciento de ellos. Para que un producto funcione, es necesario que haya una persona en cada área que sepa lo que está pasando. Debe haber una disciplina creativa, pero en ese marco también es necesario tener mucha libertad. Es muy difícil cumplir con estas dos exigencias.”

El factor clave que Godager y sus gerentes reconocen es que el trabajo en equipo efectivo y el manejo de las tensiones se pueden lograr sólo a través de la confianza. Para ello, la empresa trata de reclutar personas con altos niveles de habilidades en sus disciplinas específicas. Esto es importante porque los miembros del equipo deben tener confianza en las capacidades de los demás; nadie puede micromanejar los detalles

por sí solo. Godager considera que su propia función consiste en inspirar a las personas para que tengan ideas de juegos y establecer los límites de la creatividad. Sabe que no tiene el expertise técnico para encargarse de los aspectos más específicos, de modo que los empleados de Funcom tienen toda la libertad posible para ser creativos. El valor de todo esto radica en que cada miembro del equipo experimenta un fuerte sentimiento de ser dueño del proyecto, ya que es la creatividad individual y colectiva la que define el juego. Funcom necesita gente que pueda abarcar áreas muy amplias y contribuir con

su creatividad para los detalles. Se trata también de una cuestión de filosofía; la perspectiva de que la capacidad de expresar creatividad hace que los individuos se sientan realizados.

Funcom permite que los miembros de los equipos trabajen con flexibilidad dentro de límites muy amplios. Este equilibrio permite la diversidad en un ambiente laboral fundamentalmente homogéneo en términos de los valores centrales, las metas y los sistemas. Las necesidades individuales se cubren y se manejan dentro de un marco de trabajo de valores y metas compartidas que facilitan la confianza.

Más información acerca de Funcom en www.funcom.com.

RESUMEN

Las personas con frecuencia afrontan dilemas éticos cuando toman decisiones. Abordamos cinco cuestiones importantes de la toma de decisiones éticas, los cuales se pueden presentar en forma de preguntas: ¿Qué tanta intensidad ética existe? ¿Cuáles son los principios y las reglas? ¿Quién se verá afectado? ¿Cuáles son los costos y los beneficios? ¿Quién tiene derechos?

Los modelos racional, de la racionalidad limitada, la administración basada en la evidencia y el político se suelen utilizar para explicar la toma de decisiones gerenciales. Cada uno de los modelos explica algunos aspectos de las situaciones y los procesos de la toma de decisiones gerenciales. Los cuatro modelos son necesarios para captar la complejidad y la amplitud de la toma de decisiones.

La creatividad es necesaria en entornos cambiantes, complejos e inciertos. Esta situación a menudo da por resultado ambigüedades y disensiones en torno a cuáles son las metas que se deben alcanzar y cuál es el mejor curso de acción que se debe seguir. La creatividad y la innovación organizacionales son fundamentales para descubrir e implementar ideas únicas y útiles. Se revisaron las barreras en el camino a la creatividad, las cuales enfrentan las organizaciones, incluidas las perceptuales, las culturales y las emocionales. Dos enfoques para estimular la creatividad organizacional son el método del pensamiento lateral y el método de la lluvia de ideas.

1. Explicar y aplicar los conceptos centrales y los principios para la toma de decisiones éticas.

2. Describir y utilizar cuatro modelos para la toma de decisiones gerenciales.

3. Explicar la creatividad organizacional y cómo fomentarla.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración del conocimiento
Compromiso de escalamiento
Concentración del efecto
Conocimiento explícito
Conocimiento tácito
Consenso social
Creatividad organizacional
Empleo a voluntad
Enmarcar el problema
Inmediatez temporal
Intensidad ética
Lluvia de ideas tradicional
Lluvia electrónica de ideas
Magnitud de las consecuencias
Método del pensamiento lateral

Método del pensamiento vertical
Modelo de la administración basada en evidencias
Modelo de la racionalidad limitada
Modelo político
Modelo racional
Principio de la justicia distributiva
Principio de la regla de oro
Principio de las normas profesionales
Principio de los intereses de la organización
Principio de poder equivale a derecho
Principio de revelación
Principio del fin y los medios
Principio del utilitarismo
Principio hedonista
Probabilidad del efecto

Propensión al riesgo
Proximidad
Regla del diccionario
Satisfactorio

Técnica de la analogía
Técnica de la fertilización cruzada
Técnica de reversión

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

- Entre en www.costco.com. En el recuadro de búsqueda, escriba “investor relations” y dé clic en “corporate governance”. Abra el documento titulado “Vendor Code of Conduct”. Identifique al menos tres de los principios éticos que se reflejan en este documento. ¿Qué declaraciones específicas ilustran cada uno de los principios identificados?
- Vaya a la tabla 13.3 en este capítulo, que presenta los 10 principios de UN Global Compact. Evalúe tres de estos principios en relación con cada uno de los seis factores que constituyen la intensidad ética.
- ¿Cuáles son los beneficios y costos probables del concepto del empleo a voluntad, desde la perspectiva de los empleados, los empleadores y la sociedad en general?
- ¿Cuáles son las diferencias entre el principio de los intereses de la organización y el principio del utilitarismo?
- Piense en una organización en la que trabaje o haya trabajado. Describa una situación de decisión que parezca basada en el modelo de la racionalidad limitada en relación con los conceptos de mínima satisfacción, búsqueda limitada e información y control inadecuados.
- ¿Cuáles son las diferencias entre el modelo de la administración basada en evidencias y el modelo político?
- Revise la sección Competencia personal sobre Diane Schueneman, vicepresidenta senior y directora del Grupo de Soluciones de Infraestructura Global de Merrill Lynch. Esta sección refleja sobre todo el uso que Diane le da al modelo de la administración basada en evidencias. ¿Qué aspectos específicos de este modelo se ilustran en esta sección?
- Describa un problema específico que haya experimentado y que quizá se haya visto afectado por el problema del sesgo al enmarcarlo.
- Revise la sección Competencia en equipos sobre la forma en que los equipos de Funcom fomentan la creatividad organizacional. ¿De qué forma esta sección ilustra la manera de reducir los bloqueos perceptuales, culturales y emocionales en la creatividad?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia ética

Usted decide⁸⁰

Instrucciones

Elija la respuesta que prefiera para los cuatro incidentes que se presentan a continuación y conteste las dos preguntas que se incluyen después de ellos:

Incidentes éticos

- Bárbara es representante de ventas de Global Fashions Inc. George, uno de sus mejores clientes, coloca un importante pedido de chaquetas de lino para la próxima temporada de verano. Bárbara sabe que Global ha tenido problemas de producción y de entrega con estas chaquetas. También sabe que el pedido de George le asegurará su bono de fin de año. ¿Qué debe hacer?
 ____ (A) Tomar el pedido: No existe garantía de que Global cumpla con la fecha de entrega y George es lo bastante conocedor como para saber que a veces se presentan problemas con las manufacturas.
 ____ (B) Advertir a George que existe el riesgo y poner en riesgo la venta antes de levantar el pedido, si George sigue teniendo interés en colocarlo.
 ____ (C) Rechazar el pedido porque es probable que no le pueda cumplir a un cliente de hace mucho tiempo prometiéndole que no ocurrirá nada.

Preguntas

- ¿Qué principio o principios éticos refleja su decisión?
 2. ¿Cómo evaluaría la intensidad ética de esta situación?
- José es gerente general de una división de Global Operations. En esa capacidad sabe que su empresa está planeando realizar despidos en breve. Juan, un buen amigo de José está en otra división y le comenta que está pensando comprarse una casa nueva que es muy cara, pero que considera que podrá pagar los plazos de la hipoteca porque su carrera en Global va muy bien. José se preocupa porque no sabe si Juan estará entre los despedidos. ¿Qué debería hacer?
 ____ (A) Advertir a Juan que dentro de poco habrá despidos.
 ____ (B) Sugerirle a Juan que debe esperar un poco para comprar la casa porque “va a haber cambios”, pero que no puede comentarle nada más.
 ____ (C) Comentar al supervisor directo de Juan lo que éste piensa hacer.

____(D) No intervenir en el asunto. Como José no sabe lo que pasará con Juan, en realidad no puede hacer nada.

Preguntas

1. ¿Qué principio o principios éticos refleja su decisión?
 2. ¿Cómo evaluaría usted la intensidad ética de esta situación?
 3. Don es representante de ventas de una compañía local de mudanzas. Su amigo Adam es vendedor de automóviles. Adam le comenta a Don que existe una enorme probabilidad de que las personas adquieran un automóvil nuevo poco tiempo después de mudarse, porque cambia el trayecto que deben recorrer hasta su trabajo. Y le dice a Don: “Hagamos algo, tú me das el nombre de las personas que se mudan y yo les envío una nota de bienvenida al barrio. Si alguna de ellas adquiere un automóvil, entonces yo te doy parte de mi comisión”. ¿Qué debería hacer Don?
- ____(A) Proporcionar los nombres a Adam porque no perjudica a nadie.
- ____(B) Ofrecerse a llevar tarjetas de Adam y entregárselas a sus clientes.
- ____(C) Rechazar la propuesta.

Preguntas

1. ¿Qué principio o principios éticos refleja su decisión?
2. ¿Cómo evaluaría usted la intensidad ética de esta situación?

4. Usted lleva cinco años trabajando como gerente de una empresa y se ha creado una magnífica reputación. Su futuro luce brillante y eso es muy bueno porque tiene que mantener a una familia. Ayer, su compañera Kim le fue a ver para plantearle un problema. Esta afroestadounidense antes dependía de usted y acaba de ser rechazada para una promoción. Usted piensa que ella está bien calificada para el puesto y que tiene capacidad suficiente para desempeñarlo con excelencia. El candidato elegido fue un blanco, con buenas calificaciones, pero sin tanta experiencia ni, en su opinión, capacidad como la que tiene Kim. Usted ha conocido a Steve, el gerente que rechazó a Kim y que es una “estrella en ascenso”, desde hace varios años y se lleva bastante bien con él. Steve no puede nombrarle director general ni puede despedirle, pero sí está en posición de impulsar o entorpecer su carrera. ¿Usted qué haría?

- ____(A) Sugeriría a Kim que hable con recursos humanos y decirle que usted también hablará con ellos para comentarles que tiene una excelente opinión de ella.
- ____(B) Hablaría con Steve.
- ____(C) Le diría a Kim que la decisión de una promoción incluye muchos factores (legítimos) y que es imposible juzgar la decisión desde fuera.
- ____(D) Hablaría con el supervisor de Steve.

Preguntas

1. ¿Qué principio o principios éticos refleja su decisión?
2. ¿Cómo evaluaría usted la intensidad ética de esta situación?

Caso: Competencia personal

Bruce Moeller, presidente de DriveCam, Inc.: Mi forma de trabajar⁸¹

DriveCam, con oficinas centrales en San Diego, California, reduce los costos de las demandas y salva vidas al mejorar la forma de manejar de las personas. DriveCam reduce los riesgos al mejorar el comportamiento de los conductores y evaluar las responsabilidades en los accidentes. Combinando la vista y el sonido, el análisis de los expertos y el entrenamiento para conductores, el enfoque de DriveCam ha reducido los daños a vehículos, la compensación a los trabajadores y los costos de daños personales de 30 a 90 por ciento en más de 70,000 vehículos comerciales, gubernamentales y de consumo. DriveCam, empresa que inició operaciones en 1998, opera en América del Norte, Europa, África, Australia y Asia. Este caso presenta partes de la descripción hecha por Bruce Moeller de sus propios empleadores al comunicarse y tomar decisiones. Moeller comenta:⁸²

Lo primero que hago al levantarme es tomar mi BlackBerry y ver cuáles son los asuntos del día; luego reviso mi correo electrónico. En total, recibo 80 o 100 mensajes al día, y debo saber qué está bien o qué no. Algunas mañanas es un problema vestirme antes de responder mis mensajes en el BlackBerry. Salgo a trabajar como a las 7:30. Al llegar, conecto mi PC, que traje de

casa, en la estación de puertos. Soy compulsivo en cuanto al correo electrónico; es una de mis herramientas más importantes para comunicarme con el resto de la empresa. Es una comunicación de uno a muchos, por lo que es más eficiente.

Luego, empiezo a caminar y visitar cada uno de los departamentos que se reportan conmigo directamente: marketing, ventas, ingeniería, operaciones, finanzas. El director de operaciones y yo tenemos una junta que dura de media a una hora todas las mañanas. Puede ser, hay cumplimiento de este nivel de servicio o alguien arrojará la bola sobre esto. También me reúno con el director de finanzas. Acabamos de obtener alrededor de 28 millones de dólares, por lo que hay mucho dinero, pero debe haber un fin para éste. Por lo general, sólo me pone al corriente de los asuntos, de modo que veo las advertencias si alguien no paga. En ocasiones, me deja la responsabilidad a mí, diciendo que es posible llamar al presidente y pedir el pago, o preguntar al director de operaciones bajo qué condiciones es posible pagar. En realidad es lo que sucede en el mundo de todos; todos pensamos en algo nuevo. En este lugar todo sucede a un ritmo acelerado. Con frecuencia bromeamos acerca de que si pierdes medio día podrían sorprenderte fuera de base.

Siempre estoy disponible para hablar, por lo que todos recurren a mí, y es por eso que algunos tienen problemas para comunicarse con los demás. Desde luego, me siento en el centro, actualizado en todo y sobre todos, pero era evidente que muchas de las funciones no estaban conscientes de lo que hacían las demás. De modo que acordé organizar una junta semanal con los departamentos que se reportan conmigo. Salíamos de la oficina de 3 a 8 p.m. y llamamos a este día “el jueves con Moeller”.

Me gusta tener un horario abierto para poder estar en cualquier momento en que surja un problema con un cliente o una oportunidad. Durante el día, casi siempre tengo sólo dos o tres reuniones programadas. Me gusta ser muy flexible y obligar a la organización a enfocarse externamente. Si tienes programado gran parte de tu tiempo, te engañas pensando que trabajas cuando en realidad juegas con los asuntos internos; cuando podrías enfocarte en el mercado.

De todos modos, me gustan las juntas uno a uno; me gusta leer a las personas, leer sus ojos y probar si creo que trabajan en algo o le temen a algo. Siempre leo las señales. Las juntas de grupo son problemáticas porque la gente actúa para el público. Sobre todo cuando el director general está en la sala, la conversación fluida se ve afectada porque la gente no quiere parecer tonta y suelo obtener información manejada. Para evitar esto, les digo que nunca debemos matar al mensajero. Cualesquiera que sean sus sentimientos, no deben demostrarlos. Al reaccionar en forma emocional das un sesgo a las noticias y das forma al comportamiento de una manera subliminal. Incluso cuando estoy feliz, trato de controlar mis emociones. De lo contrario, diría a la gente que no recurra a mí a menos de que tenga buenas noticias.

Fomento la conversación fluida con otros detalles pequeños. En muchas ocasiones, visto y hablo en forma muy casual con mis empleados, tratando de ser uno de ellos; desde luego, me doy cuenta de que no lo soy y de que no me ven de esa manera. Además, tengo la política de puerta abierta y mi oficina suele ser un lugar de reunión. Coloco dulces y nueces en ella para alentar a las personas a que entren, tomen un puño de M&M's y hablen. Todos en la oficina saben que, aun cuando tres personas estén platicando aquí, pueden entrar y unirse a la reunión. Si hablamos de marketing y eres ingeniero, quizá tengas una buena idea. Cuando entra una persona, sobre todo si considero que puede interesarse en la conversación o mejorarla, me tomo 60 segundos para actualizarla en el tema. Y si no está interesada o no tiene tiempo para hablar, no hay problema.

Nunca he querido tener una secretaria. Me gusta hacer todo por mí mismo y que nadie me aisle de los demás. A menos que esté muy ocupado, organizo mis viajes. Los informes

de gastos... ésta es la única libertad que me tomo. No elaboro informes de gastos. Tomo todos mis recibos, los bajo a contabilidad y les digo: esto es de una ponencia que di en Nueva Orleans. Eso es todo lo que hago.

Soy casi totalmente digital, de modo que no hay papeles sobre mi escritorio. Tengo un pequeño calendario de escritorio con una palabra en francés diferente para cada día. Pero no tomo muchas notas. Creo que me distraen y no escucho en realidad lo que la persona dice. Si es necesario tomar notas, me aseguro de que nuestro director de operaciones o alguien más las tome. Yo sólo escucho, participo y recuerdo los puntos de interés. Me doy cuenta de que, si tomo notas, pierdo algunos detalles en la inflexión de la voz o el lenguaje corporal.

Las reuniones con los clientes son muy fáciles y son las que más disfruto. Adopto una actitud muy abierta y sincera; no estoy tratando de venderles algo. En realidad, como es obvio, sí lo estoy, pero sólo si les queda. Primero establezco una conexión, si es que no la tenemos: un equipo deportivo, una ciudad en la que ambos hemos vivido, una escuela. Y, ¡lote-ría... nos conectamos! Luego me pregunto por qué está aquí la persona: si yo fuera, vendría porque tengo tal o cual problema. De manera que tengo una teoría. Y a menudo digo: si yo fuera usted, la única razón por la que vendría es porque tengo un problema de costos por un accidente o porque simplemente no confío en mis empleados. Los observo mientras expreso mi teoría y ellos responden: “Sí, pero nuestro principal temor es que el sindicato no lo acepte.” Ya los desarmé. Si estoy equivocado, puedo observar el lenguaje corporal: “No, no, no, para nada. Si pensara eso, no estaría aquí. Pero es entre ustedes y esa otra empresa, y estoy aquí para hacer las diligencias” o cualquier cosa que digan. En cualquier conversación, yo hago 80 por ciento de las preguntas, aunque hayan venido a saber sobre mí.

Más información acerca de DriveCam en www.drivecam.com”

Preguntas

1. ¿En qué formas específicas la competencia para la comunicación de Moeller influye en la toma de decisiones en DriveCam?
2. ¿Qué comentarios hechos por Moeller reflejan los principios éticos? Relacione los comentarios específicos con los principios éticos específicos.
3. ¿Moeller parece practicar todos los conceptos que forman parte del modelo de la administración basada en evidencias? Explique su respuesta.
4. ¿De qué manera el liderazgo de Moeller ayuda a crear un ambiente que fomenta la creatividad organizacional? Explique su respuesta.



Diseño organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar cómo afectan los factores del entorno, los estratégicos y los tecnológicos el diseño de las organizaciones.
2. Establecer las diferencias entre las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.
3. Describir cuatro diseños tradicionales de organización: funcional, geográfico, por producto y multidivisional.
4. Describir dos diseños de organización contemporáneos: multinacional y en red.



Aprender de la experiencia

LOWE'S COMPANIES, INC.

ware, ubicada en Carolina del Norte, en Lowe's eliminando cierta mercancía general y concentrándose en artículos de ferretería y materiales de construcción. Para mediados de la década de los cincuenta, el número de tiendas había aumentado y él había acuñado la frase "Los precios bajos de Lowe's". Para 1960 había expandido su cadena hasta formar una cadena de 15 establecimientos que operaban en Carolina del Norte, Tennessee y Virginia Occidental. Vendía madera, herramienta eléctrica y artículos de ferretería a contratistas de estos tres estados. Hoy Lowe's Companies ha evolucionado y se ha convertido en una cadena nacional de tiendas para decorar y reparar el hogar, con más de 185,000 empleados, que vende más de 40,000 productos y genera ingresos superiores a 47,000 millones de dólares. Cada semana más de 12 millones de clientes acuden a sus 1,380 tiendas. En fecha reciente se ha expandido a Canadá, donde proyecta tener 100 tiendas dentro de poco tiempo. También piensa abrir tiendas en Monterrey, México en 2009 (su rival Home Depot ya cuenta con 55 tiendas en México). Home Depot, líder en el sector de la decoración y reparación del hogar, registra ventas superiores a 91,000 millones de dólares en más de 2,000 tiendas.

Cuando Buchan inició Lowe's se concentró en mercados pequeños y medianos. Hoy, Lowe's se ha expandido a mercados metropolitanos grandes, con poblaciones de 500,000 habitantes o más. Pero la empresa no olvida sus raíces y piensa abrir la mitad de sus 150 nuevas tiendas en mercados rurales para atender a agricultores y a pequeños empresarios. Para mejorar sus ventas nacionales, Lowe's compró una cadena de 38 tiendas, llamada Eagle Hardware and Garden. Para abastecer estas tiendas está expandiendo su red de distribución. En fecha reciente gastó 2,400 millones de dólares en la construcción de nuevos almacenes en Oregon, Georgia, Indiana, Missouri y Carolina del Norte.

Lowe's está tratando de aprovechar cuatro tendencias centrales del mercado. En primer término, está poniendo énfasis en los servicios de instalación para más de 40 categorías, como pisos, gabinetes y electrodomésticos. La segunda meta de Lowe's es tratar de atraer a las compradoras urbanas. Las compradoras toman alrededor de 80 por ciento de las decisiones de remodelar la casa y quieren contar con servicios de instalación en las categorías principales, como las de gabinetes y pisos. En 2004, Lowe's abrió su primera tienda urbana, con la intención de satisfacer las necesidades para remodelar las casas de habitantes del centro de la ciudad y los porteros de edificios de la ciudad de Nueva

En 1946, Carl Buchan transformó la tienda North Wilkesboro Hard-

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia
Lowe's Companies, Inc.

FACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Competencia para la comunicación

Starbucks Coffee

ORGANIZACIONES MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

Competencia transcultural

Cómo hacer que las fábricas jueguen limpio

DISEÑOS DE ORGANIZACIÓN FUNDAMENTALES

DISEÑOS DE ORGANIZACIÓN CONTEMPORÁNEOS

Competencia para el cambio

La realineación organizacional de Procter & Gamble

Competencia para el cambio

FedEx

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio

Competencia para la comunicación

Analice el diseño de su organización

Caso

Competencia para el cambio

La organización sobre ruedas: SEI

Más información acerca de Lowe's en
www.lowes.com.

York. En tercer lugar, para conservar al constructor profesional como cliente, Lowe's formó una empresa conjunta con Kobalt-brand, herramientas para mecánicos profesionales fabricadas por Snap-on. Por último, Lowe's quiere atraer a

más personas de la generación del baby boom, que desean mayor comodidad, hacer sus compras de una parada y encontrar a alguien de confianza que les ayude con sus proyectos para remodelar sus casas.¹

La base de toda organización exitosa es que las personas que la conforman trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones y las de otras personas para poder respaldar la estrategia de la organización. Sin embargo, incluso en las organizaciones muy bien administradas, las personas talentosas en ocasiones deben luchar por entender cómo es que sus actividades contribuyen al éxito de su organización. El diseño de la organización es central para aclarar los roles de los gerentes y los empleados que la mantienen unida. El **diseño organizacional** es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización.² El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito.

Las conexiones formales entre las distintas divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en forma de organigrama. Un **organigrama** es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones. ¿Cómo está organizada Lowe's para poder competir en el sector de la decoración y las reparaciones del hogar? La figura 14.1 muestra un organigrama resumido de Lowe's. Cada cuadro representa un puesto específico y las líneas que los conectan muestran las líneas formales de comunicación que existen entre las personas que ocupan esos puestos. Es decir, el vicepresidente senior de la División de Carolina del Norte depende del vicepresidente ejecutivo de operaciones de la tienda, quien depende del presidente.

Un organigrama aporta varios beneficios. En primer lugar, presenta información de cómo está armada la organización entera. Supuestamente todos saben quién depende de quién y a quién dirigirse con un problema particular. En segundo, el organigrama puede señalar lagunas o duplicidad de actividades. Por desgracia, no muestra cómo se hacen las cosas en la organización ni quién tiene en realidad el peso político para hacer que las cosas sucedan.

Las decisiones relativas al diseño de la organización suelen implicar el diagnóstico de múltiples factores, entre otros la cultura, las conductas políticas y de poder y el diseño de puestos de la organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos. En concreto, el diseño organizacional debe:

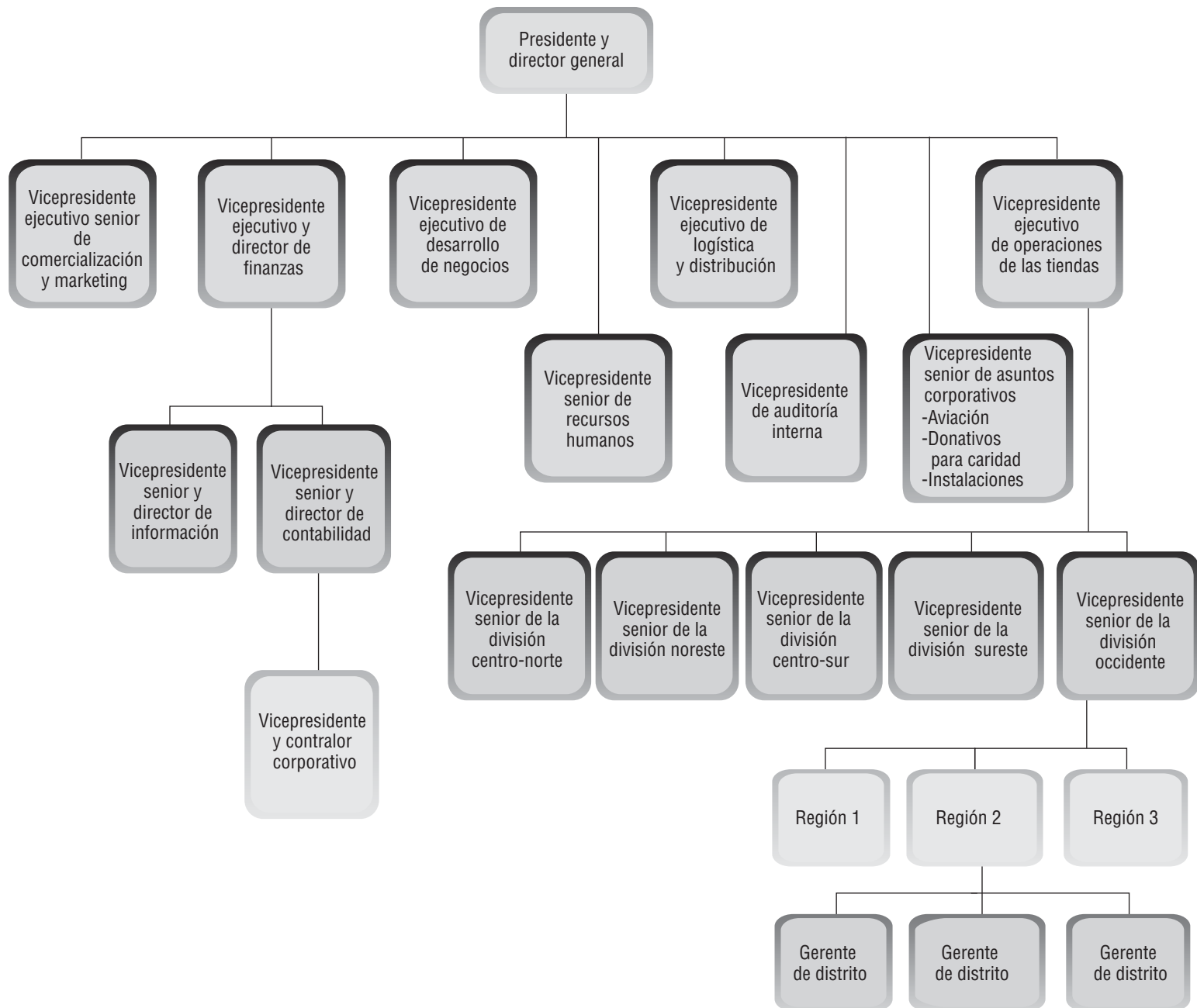
- propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores;
- definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones, y
- crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

Cuando se habla de diseño organizacional los términos departamentos y divisiones aparecen con frecuencia. El término *departamento* se suele utilizar para identificar una función especializada dentro de la organización, como recursos humanos, producción, contabilidad y compras. Por otra parte, el término *división* se suele utilizar para identificar una parte más grande de la organización, la cual suele ser autónoma y desempeñar muchas de las funciones de la organización matriz, por no decir que todas, por cuanto se refiere a un producto o una zona geográfica grande.

En este capítulo, primero se explicará la forma en que los factores del entorno, las estrategias elegidas y los factores tecnológicos influyen en el diseño de una organización.³ A continuación se hablará de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas y las compararemos

FIGURA 14.1

Organigrama de Lowe's



para demostrar cómo cada una de ellas refleja una decisión básica para su diseño. Las decisiones estratégicas de la alta gerencia también influyen en la estructura de la organización. A continuación se describirán los diseños funcionales, geográfico, por producto y los multidivisionales, así como los requisitos para su integración. Por último se hablará de dos enfoques emergentes para el diseño: las organizaciones multinacionales y en red. Estos diseños tienen por objeto superar las limitaciones de los otros diseños al enfrentar los entornos, tecnologías y estrategias de negocios que ahora son tan complejos, diversos y cambiantes.

Objetivo de aprendizaje

- 1.** Explicar cómo afectan los factores del entorno, los estratégicos y los tecnológicos el diseño de las organizaciones.

FACTORES CLAVE PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Toda decisión respecto al diseño organizacional (por ejemplo, mayor descentralización y *empowerment* de los empleados) resuelve una serie de problemas, pero crea otra. Por definición, la elección del diseño de una organización entraña una serie de intercambios, porque todo diseño tiene ciertos inconvenientes. La clave está en elegir uno que los minimice. La figura 14.2 presenta los tres factores principales (del entorno, estratégicos y tecnológicos) que repercuten en las decisiones relativas al diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo, proveedores, clientes y nuevos competidores) también afectan el diseño organizacional, pero hemos elegido estos tres porque son los más importantes.

Factores del entorno

Los factores del entorno que los gerentes y los empleados deben tomar en cuenta son: 1) las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad. La hipercompetencia que existe en algunos sectores industriales, como los de electrónica de consumo, líneas aéreas y computadoras personales, ha requerido que los gerentes adopten otras concepciones de la manera de administrar sus entornos. A medida que los mercados se globalizan y que la competencia aumenta, la lucha por mejorar la productividad, la calidad y la velocidad ha generado un número notable de nuevos diseños de organización. No obstante, muchas organizaciones se han visto frustradas debido a su incapacidad para rediseñarse con suficiente velocidad para llevar la delantera a sus rivales.

El camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño de la organización quizá sea analizar los diversos factores que conforman ese entorno. Toda organización existe dentro de un entorno, y aun cuando los factores específicos de éste varían de una industria a otra, algunos factores generales tienen repercusiones en las estrategias de casi todas las organizaciones. Como muestra la figura 14.3, hemos optado por los cuatro más importantes:⁴ los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes.

Proveedores. Una organización debe desarrollar y mantener relaciones con sus proveedores para poder obtener los materiales que necesita. La meta de Lowe's es conseguir materiales de gran calidad a precios razonables. A efecto de alcanzar esta meta, ha celebrado contratos a largo plazo con muchos proveedores, como Snap-on y Lenox, los cuales establecen que la empresa les comprará ciertas cantidades de mercancía. En la industria de la comida rápida, McDonald's tiene un contrato a largo plazo con J. R. Simplot para que ésta le suministre papas.

FIGURA 14.2

Factores clave para el diseño de la organización

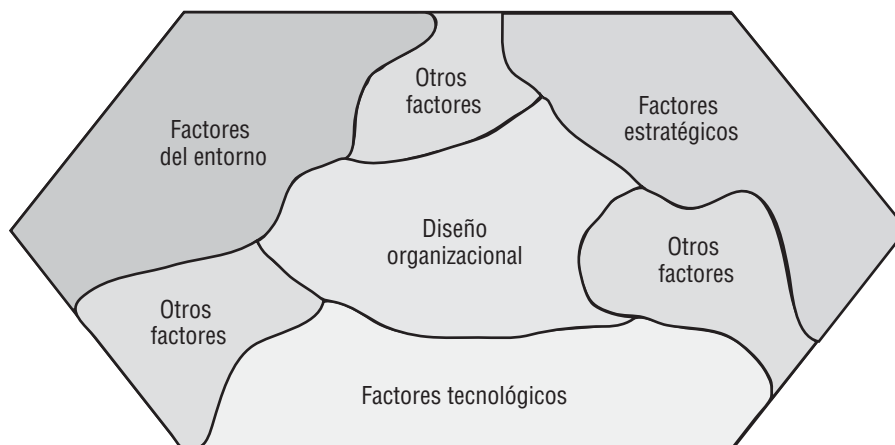
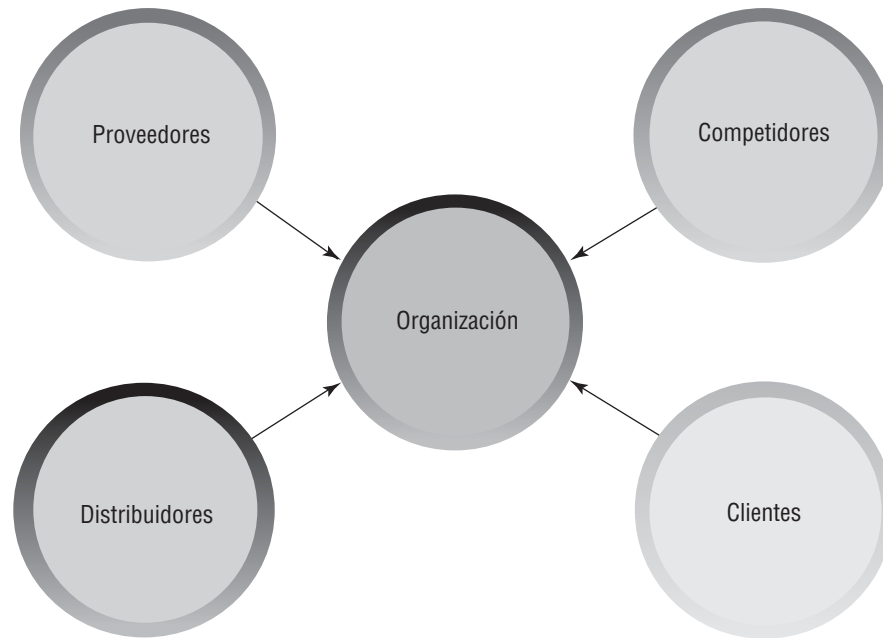


FIGURA 14.3

Fuerzas en el entorno de una organización



Para poder hacerlo, Simplot tiene contratos con más de mil productores de papa de todo el mundo. Estos contratos a largo plazo garantizan la uniformidad del producto, la estabilidad de los costos y la seguridad de las entregas. Las marcas conocidas atraen a los clientes, mismos que esperan obtener productos a un costo razonable y de una calidad consistente.

Distribuidores. Una organización debe establecer canales de distribución que le den acceso a los clientes. Los distribuidores son las distintas organizaciones que ayudan a otras organizaciones a entregar y vender sus productos. Los fabricantes, como Lenox y Whirlpool, no suelen distribuir sus productos directamente al consumidor, sino que entregan sus productos a uno de los 14 almacenes regionales de Lowe's y, a continuación, éstos surten los pedidos de sus tiendas.

En otros negocios, los gerentes de las tiendas establecen relaciones personales con los clientes y encuentran la manera de ofrecerles buena calidad en las ventas y el servicio. Sam Su, que dirige las operaciones de Pizza Hut en China, ha visto que la distribución en Shanghai es muy diferente a la de Estados Unidos. Debido a que el tráfico es muy intenso, las pizzas casi siempre son entregadas por jóvenes en motoneta que se meten entre los automóviles para eludir el complicado tráfico o por repartidores en bicicleta que llevan un horno atado atrás para calentar las pizzas antes de entregarlas a los clientes. Los clientes hacen sus pedidos sobre todo por medio de teléfonos celulares. Hace poco ha transformado algunos departamentos en pizzerías y cuenta con repartidores que las entregan a los habitantes de los edificios de los multifamiliares.

Competidores. Los competidores también influyen en el diseño de una organización, porque la impulsan a ser más productiva. Los principales competidores de Lowe's son Home Depot, Sears y Menard. Para competir con costos bajos se requiere que los diseños de la organización sean sencillos y fáciles de manejar. Se deben ahorrar costos en todos los pasos del proceso, inclusive el trabajo, las materias primas, la adquisición de inmuebles, la logística y los recursos humanos. Por ejemplo, la rotación de inventarios de las tiendas de Lowe's es de unas 4.5 veces al año, en comparación con las 5.0 veces de Home Depot, y la empresa mantiene los bienes en inventario unos diez días más que Home Depot. Para tener costos competitivos frente a

Home Depot y Sears, Lowe’s está tratando de tener una rotación de inventarios más rápida y de reducir el número de días que los bienes permanecen en el inventario.

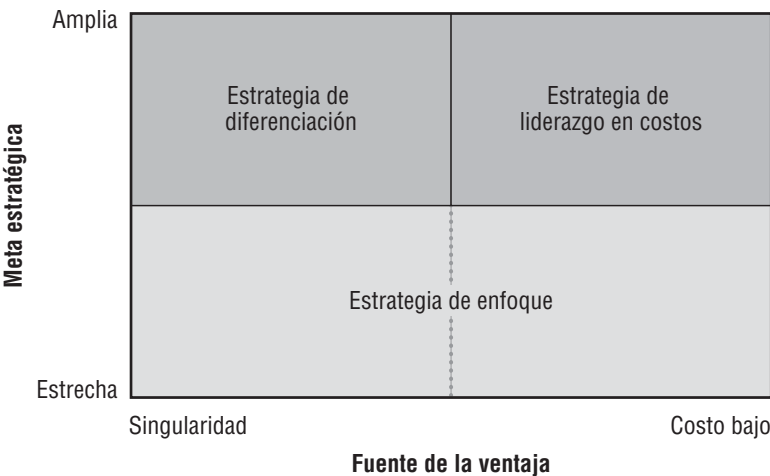
Clientes. Las relaciones con los clientes son vitales. Los clientes pueden evaluar con facilidad los costos de distintos productos y optar por otros hábitos de compra con un mínimo de inconveniencias. Lowe’s trata de administrar sus relaciones con los clientes de distintas maneras. En el ámbito global, la empresa desarrolla campañas masivas de publicidad en muchos países para despertar la conciencia de los clientes en cuanto a sus productos. Como lo muestra la figura 14.1, Lowe’s tiene un vicepresidente ejecutivo senior de comercialización y marketing que es el encargado de administrar la multimillonaria campaña publicitaria de la empresa. En fecha reciente la empresa ocupó el segundo lugar en una encuesta sobre la satisfacción del consumidor estadounidense, después de Costco y arriba de Home Depot, que ocupó el último lugar. Tres razones que explican la satisfacción de los clientes de Lowe’s son la instalación de cajas de autoservicio a la salida en más de 750 tiendas, el uso de Internet y el ofrecimiento de servicios de instalación. El ofrecer cajas de autoservicio a la salida reduce el tiempo de espera para recibir el servicio, una de las grandes quejas de la mayoría de los clientes. La posibilidad de comprar por Internet ofrece a los clientes la velocidad del servicio de Internet, pero también impone a Lowe’s una carga adicional, porque ofrece a los clientes la posibilidad de devolver los artículos que no quieren. El reto de Lowe’s es tender un puente entre los dos modelos de venta minorista o al detalle (las tiendas minoristas y los sitios web). Por último, la oferta de servicios de instalación ha contribuido a la calificación de Lowe’s en cuanto a la satisfacción del cliente. El reto para la empresa es contratar a técnicos externos competentes para que se encarguen del trabajo que Lowe’s ha prometido al cliente.

Factores estratégicos

Numerosos factores estratégicos afectan las decisiones del diseño de la organización. Nos concentramos en uno de los marcos más populares de las estrategias competitivas, el cual fue desarrollado por Michael Porter de la Universidad de Harvard. Según Porter, las organizaciones se tienen que distinguir y posicionar de forma diferente a sus competidores para poder crear y sostener una ventaja competitiva.⁵ Las organizaciones han tratado de crear ventajas competitivas por diversas vías, pero al parecer tres estrategias básicas son esenciales para lograrlo: el liderazgo en costos (es decir, una estrategia de costos bajos), la diferenciación y las estrategias de enfoque, tal como ilustra la figura 14.4.

FIGURA 14.4

Modelo de estrategias



Fuente: Adaptado con autorización de The Free Press, una división de Simon and Schuster Adult Publishing group, de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael E. Porter. Derechos © 1980, 1998 de The Free Press. Todos los derechos reservados

Estrategia de costos bajos. La *estrategia de costos bajos* se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo más bajo que sus rivales. Una organización que opta por la estrategia de los costos bajos busca obtener una ventaja significativa en costos en comparación con los de los competidores, a efecto de transferir este ahorro a los consumidores con el objeto de ganar participación de mercado. Esta estrategia tiene el objeto de vender un producto estandarizado que le resulte atractivo a un cliente “promedio” dentro de un mercado amplio. Los clientes le compran a estas empresas porque llevan mucho tiempo operando y porque es menos arriesgado comprarle a ellas que a otras. La organización debe lograr importantes economías de escala en las actividades de negocios clave (por ejemplo, adquisiciones y logística). Dado que el entorno es estable, se necesitan pocas modificaciones al producto para satisfacer a los clientes. El diseño de la organización se basa en las funciones y la responsabilidad y las obligaciones están claramente asignadas a los distintos departamentos. Lowe’s ha adoptado una estrategia de negocios de costos bajos.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Cuando no se incluye la cuestión ambiental en la estrategia corporativa aumenta la probabilidad de que, para muchas empresas, la estrategia de la empresa se convierta en una pesadilla. Una empresa tiene que pensar de forma proactiva respecto a cómo crearse fama de ser una empresa que no contamina y que contribuye a desarrollar la economía de forma sustentable y sin dañar el ambiente.

Elizabeth Economy, socia senior del Consejo de Relaciones Exterior de Estados Unidos



Una organización que opta por una estrategia de costos bajos, como Dollar General, busca tener una ventaja en costos sobre sus competidores para transferir ese ahorro a los consumidores.

Algunas de las organizaciones que han utilizado con éxito la estrategia de costos bajos son Dollar General, BIC en los bolígrafos, y Wal-Mart en las tiendas de descuento. Los riesgos que implica seguir esta estrategia son 1) la posibilidad de quedarse “encerrado” en una tecnología y un diseño de organización que cuesta mucho dinero cambiar, 2) la capacidad de los competidores para imitar una estrategia (por ejemplo, que Target imitara a Wal-Mart) o, sobre todo, 3) la posibilidad de que la gerencia no preste atención a los cambios en el entorno (por ejemplo, un cambio en la demanda de los consumidores para otros tipos de productos y/o servicios y con ello perder participación de mercado, como ocurrió en el caso de Kmart).

La estrategia de costos bajos se basa en localizar y aprovechar oportunidades para que la organización busque ventajas basadas en los costos en todas sus actividades. Tune Hotels opera hoteles en Kuala Lumpur, Malasia. Construye sus habitaciones por 22,000 dólares, costo que incluye el terreno. Las habitaciones de los competidores cuestan el triple. Las habitaciones, que sólo cuestan 16 dólares la noche tienen colchones King Koil, cerradura electrónica en la puerta, un enchufe eléctrico y un baño con regadera. Algunas habitaciones tienen una ventana y otras no. En lugar de armarios hay ganchos colgados en el muro, ahorro que le permite tener

más habitaciones por nivel. Los pisos son de cemento; No hay toallas, jabón, teléfono ni radio. Se pueden comprar toallas y jabón en la tienda del hotel, la cual está abierta las 24 horas. También se paga un extra por el aire acondicionado y la televisión. Tony Fernandes, presidente de Tune Hotels, dice que lo único que no cuesta es el papel higiénico. Para mantener sus tarifas bajas, Tune arrienda espacio a un restaurante de comida rápida en el primer piso y vende espacio para publicidad en los muros y las llaves de las habitaciones, los pasillos y el lobby. Sus hoteles tienen una ocupación cercana a 92 por ciento.⁶

Estrategia de diferenciación. La **estrategia de diferenciación** consiste en ofrecer a los clientes algo único que hace que el producto o el servicio de la organización sean distintos de los de la competencia. Es la estrategia que han elegido Starbucks, The Ritz-Carlton Hotels y Maytag Corporation, entre otras. Una organización que utiliza una estrategia de diferenciación por lo normal emplea un diseño de organización por producto, por ello cada producto tiene departamentos de producción, marketing e investigación y desarrollo propios. El supuesto gerencial clave que sustenta esta estrategia es que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que es distinto en algún sentido. El valor superior se obtiene mediante una mejor calidad, una técnica superior o algún atractivo especial. Las organizaciones que aplican la diferenciación también deben controlar los gastos para equilibrar los costos un poco más altos con la ventaja distintiva en las actividades clave, como la manufactura. Por tanto, una organización que opta por la estrategia de negocios de la diferenciación debe tratar de lograr la paridad de costos, manteniéndolos bajos en áreas que no están relacionadas con la diferenciación y no gastando demasiado para lograr esa diferenciación.

En casi todas las estrategias de diferenciación, la atención a la calidad del producto y el servicio representa la vía que permite a las organizaciones crear su ventaja competitiva. Por ejemplo, la estrategia de Toyota con el Lexus se basa en una calidad excepcional en su manufactura, los paneles de madera auténtica, los sistemas avanzados de sonido, el magnífico funcionamiento del motor y un consumo de combustible relativamente bajo (para un automóvil de lujo). Otros distribuidores no pueden imitar con facilidad el servicio posventa. Otras organizaciones que han empleado con éxito la estrategia de diferenciación son American Express en tarjetas de crédito, Nordstrom en tiendas departamentales y Krups en cafeteras de filtro y de exprés. La mayor desventaja que afrontan estas organizaciones es la posibilidad de mantener un precio extraordinario a medida que los consumidores se van familiarizando con los productos. El precio es un tema muy especial cuando el producto o servicio llega a la etapa de madurez. Las organizaciones también pueden exagerar la diferenciación del producto, lo cual representará una carga considerable para sus departamentos de Investigación y Desarrollo y una sangría para sus recursos humanos y financieros.

Una empresa que ha tenido éxito con la implementación de una estrategia de diferenciación es Starbucks. La siguiente sección Competencia para la comunicación explica la forma en que Starbucks utiliza una estrategia de diferenciación para crear gran valor para sus clientes.⁷

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

STARBUCKS COFFEE

Despierte y huela a café: Starbucks está por todas partes. El vendedor de café más grande del mundo, creció a un ritmo anual superior a 30 por ciento anual durante la década de los noventa y principios de la de 2000. El minorista de café en grano con oficinas centrales en Seattle y que fue pionero del concepto de una mezcla única de granos, ahora tiene más de 13,000 establecimientos en 35 países y emplea a más de 115,000 personas; cada día inaugura un establecimiento nuevo. En el mundo, más de 33 millones de clientes acuden a

uno de sus cafés cada semana. La empresa también es propietaria de las marcas de café Seattle's Best Coffee y Torrefazione Italia. Además comercializa café por medio de supermercados y licencia su marca en otros productos de alimentos y bebidas. Sus ingresos rebasan 8,000 millones de dólares y proyecta tener más de 40,000 establecimientos en 2010.

Starbucks establece precios premium por sus variedades de café y té. En fecha reciente lanzó al mercado artículos para el desayuno y otros alimentos calientes para atraer a los clien-

tes, de modo que permanezcan más tiempo en sus establecimientos. El tiempo que pasan en el café es vital, porque la mística de Starbucks es crear una comunidad de bebedores de café que compartan con regularidad historias de su vida. Para mantenerse al frente de sus competidores, como Dunkin' Donuts, Caribou Coffee y otros cafés locales pequeños, está desarrollando productos nuevos constantemente para captar y conservar su imagen de primera.

Ha comenzado a vender discos compactos y otros productos de estilo de vida en muchos de sus establecimientos, como parte de su estrategia para diversificarse más allá del café. Firmó un contrato con PepsiCo para desarrollar nuevas máquinas expendedoras que entreguen cafés de primera a los clientes

sobre la marcha. Asimismo firmó un contrato de licencia con Beam Global Spirits and Wine para producir una línea de licores de café Starbucks y otro con Kraft Foods para ofrecer alimentos (sandwiches) en los aeropuertos y otros lugares.

Starbucks también ha iniciado un programa para ayudar a los cafetaleros a mejorar sus cosechas para que cumplan con los altos estándares de calidad de la empresa. Como ha optado por no franquiciar sus operaciones, se encuentra en una posición mucho mejor para monitorear las operaciones de sus establecimientos a efecto de garantizar su calidad. Starbucks mantiene en alto el ánimo de los empleados ofreciéndoles prestaciones de servicios médicos y opciones de acciones a todos los que trabajan más de 20 horas a la semana.

Más información acerca de Starbucks en www.starbucks.com.

Estrategia de enfoque. Una **estrategia de enfoque** tiene por objeto ayudar a la organización a dirigirse a la meta de un nicho específico dentro de una industria, a diferencia de la estrategia de costos bajos y la de diferenciación, que tienen por objeto dirigirse a una meta en los mercados de una industria completa. Una organización que opta por la estrategia de enfoque puede utilizar toda una serie de diseños de organización, desde los funcionales o por producto hasta el de red, para satisfacer las preferencias de sus clientes. La elección del diseño de organización refleja el nicho de un grupo particular de compradores, de un mercado regional o de clientes que tienen gustos, preferencias o requerimientos especiales. La idea básica es que la organización se especialice de modo que otras no la puedan igualar con efectividad. Un supuesto básico de las empresas que adoptan la estrategia de enfoque es que pueden atraer a un número creciente de nuevos clientes y seguir atrayendo a compradores que repiten. Atraer a estos compradores es muy importante, porque conocen lo que ofrece la empresa y es menos probable que sean sensibles al precio, asimismo, a menudo establecen un vínculo emocional con los productos y servicios de la empresa y actúan como sus portavoces. Harley Davidson ha captado este atractivo emocional. ¿Recuerda alguna otra empresa cuyos clientes exhiban tatuajes anunciando su producto?

Algunas organizaciones que han empleado con éxito la estrategia de enfoque son Karsten Manufacturing, Blue Bell Creameries y Chaparral Steel. Karsten Manufacturing ha implementado su estrategia de enfoque diseñando y produciendo una línea de palos de golf con la marca Ping. La empresa consiguió forjarse un nicho defendible dentro del muy competido negocio del equipo para golf. Karsten emplea una maquinaria de producción ultrasofisticada y materiales compuestos para fabricar los palos de golf, casi como si fueran hechos a la medida.

La mayor desventaja que afronta la organización cuando recurre a una estrategia de enfoque es el riesgo de que su nicho subyacente en el mercado puede virar de forma gradual hacia un mercado más amplio. Los gustos distintivos de los clientes quizá se tornen brumosos con el tiempo, reduciendo así la posibilidad de defender el nicho. Por ejemplo, cuando Calloway Golf introdujo su línea de equipo para golf, se dirigió a los mismos clientes meta que Karsten. En un intento por diferenciar a Ping de Calloway, Karsten introdujo una línea más amplia de palos con el propósito de atraer a un público mayor de jugadores de golf, perdiendo así su nicho distintivo en los mercados. Otro riesgo que afrontan las empresas que persiguen una estrategia de enfoque es que expandan sus canales de distribución demasiado rápido. Para que una empresa tenga éxito con una estrategia de enfoque, a los clientes les deben encantar los productos de la empresa para que se conviertan en sus compradores. Durante más de 15 años, Krispy Kreme Doughnuts consiguió crear un grupo selecto de clientes que estaban dispuestos a hacer fila a las cinco de la mañana para comprar las costosas donas recién salidas del horno. La empresa diluyó su imagen de primera vendiendo sus donas en gasolineras, cadenas grandes de supermercados e incluso en las tiendas Target. El resultado fue que, cuando las donas habían perdido su atractivo especial, los clientes dejaron de estar tan inclinados a pagar el alto precio de una Krispy Kreme.

Factores tecnológicos

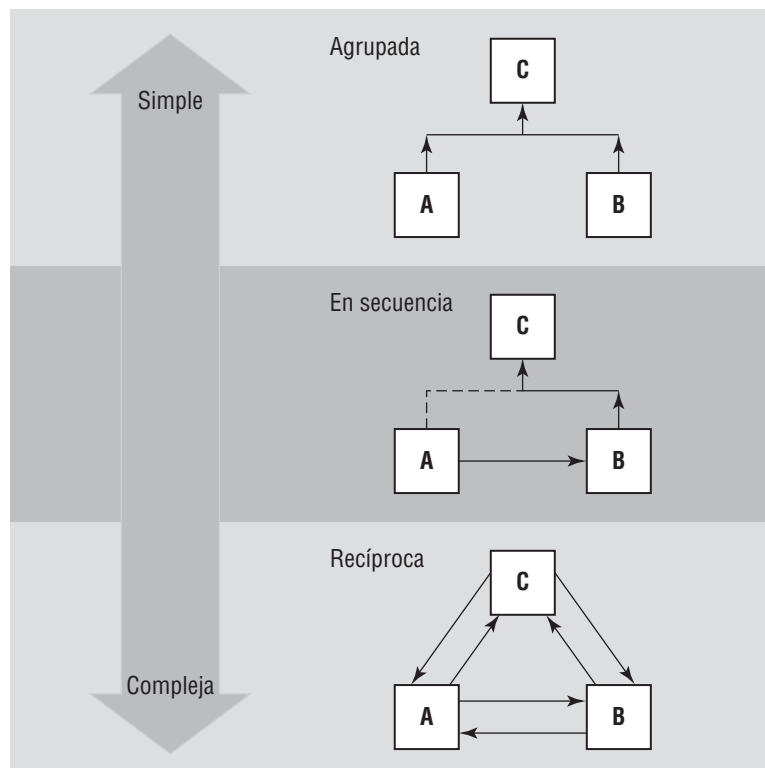
La **tecnología** es el proceso mediante el cual la organización transforma los insumos en productos. Existen literalmente cientos de tecnologías, pero nos concentraremos en cómo influye la tecnología en general en el diseño de la organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad y la necesidad de mecanismos formales de integración están sujetas a la influencia del grado en que las unidades se deben comunicar unas con otras para poder alcanzar sus metas. La manera en que la empresa comunica y comparte información de forma directa repercute en qué tan bien diseña los productos que quieren los clientes. A su vez, este conocimiento de las necesidades de los clientes se alimenta de forma directa al sistema de información de la organización, el cual aglutina todas las actividades funcionales necesarias para ofrecer el producto.

Interdependencia de las tareas. La **interdependencia de las tareas** se refiere a la medida en que el trabajo desempeñado por una persona o departamento afecta al que desempeñan otros miembros.⁸ La figura 14.5 muestra los tres tipos de interdependencia de las tareas que han sido identificados: agrupada, en secuencia y recíproca.

- La **interdependencia agrupada** se presenta cuando los departamentos o los equipos son relativamente autónomos y hacen una contribución identificable a la organización. Por ejemplo, las muchas oficinas de ventas y servicios de Farmers Insurance no se dedican a la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación entre sí todos los días. Los agentes locales de Farmers operan sus oficinas sin mucha interacción con otros agentes. Los gerentes de las oficinas regionales coordinan, establecen políticas y resuelven problemas de los agentes de sus territorios. El desempeño de cada agente y oficina regional se puede

FIGURA 14.5

Tipos de interdependencia de las tareas en el diseño de las organizaciones



identificar con facilidad. Existe una interdependencia agrupada cuando el desempeño de una persona no tiene un efecto directo en el de otra. Los equipos de golf y de tenis dependen de una interdependencia agrupada. Las calificaciones de los jugadores de cada equipo se suman al final del encuentro para obtener el total del equipo, aun cuando los jugadores de cada equipo quizá no vean ni hablen con sus compañeros durante el partido.

En Brinker International, cada división global (como Chili's, Romano's Macaroni Grill, Maggiano's Little Italy y On the Border) es un centro de utilidades responsable de la Investigación y Desarrollo, los recursos humanos y el marketing de sus restaurantes casuales. Cuando una empresa como Brinker utiliza una interdependencia tecnológica agrupada, la responsabilidad de coordinar los productos está en manos de los gerentes de producto, quienes coordinan las actividades de diferentes funciones para entregar lo que el cliente quiere.

- La *interdependencia en secuencia* se presenta cuando un equipo o departamento debe terminar ciertas tareas antes que uno o varios equipos o departamentos más puedan desempeñar sus tareas. Los equipos de fútbol americano utilizan la interdependencia en secuencia. Cuando los jugadores de la ofensiva están jugando en el campo, los de la defensiva están descansando, en espera de regresar al juego. Exxon/Mobil utiliza la interdependencia en secuencia para entregar gasolina y otros productos a diversos consumidores. El proceso inicia con la exploración (la búsqueda de petróleo crudo y gas natural), la producción (la perforación de pozos para obtener gas y petróleo), el suministro (el transporte de la materia prima por barco y oleoductos a las refinerías), la refinación (la desagregación de hidrocarburos en distintos productos derivados), la distribución (el transporte de productos por oleoducto, camión o ferrocarril) y el marketing (la venta del producto al consumidor). El flujo de los materiales siempre es el mismo. Un orden o flujo predeterminado de actividades define la interdependencia en secuencia.
- La *interdependencia recíproca* se presenta cuando los productos de un equipo o departamento se convierten en los insumos de otro equipo o departamento y viceversa. Los equipos de baloncesto, soccer, hockey y voleibol dependen de la interdependencia recíproca. En esencia, la interdependencia recíproca se presenta cuando todas las unidades de la organización dependen unas de otras para elaborar un producto. La figura 14.5 muestra que la interdependencia recíproca es el tipo más complejo de interdependencia tecnológica y que la interdependencia agrupada es el más simple. Cuanto mayor sea la interdependencia entre los equipos o los departamentos, tanto mayor será la necesidad de coordinación. Cuando los equipos o los departamentos que tienen interdependencia recíproca están bajo un solo directivo, ello suele mejorar la integración y minimizar los costos de procesamiento de información en una unidad. Por ejemplo, en el Presbyterian Hospital, la sala de urgencias opera de modo que existe una interdependencia recíproca. Cuando un paciente entra en la sala, un conjunto de personal médico calificado se reúne para analizar la condición del paciente. Una vez que se ha hecho el diagnóstico, un equipo de especialistas se reúne para atender los problemas que están dentro de su campo de especialidad —coronaria, pulmonar, respiratoria, etc. A medida que cada equipo brinda sus servicios descubre nueva información que debe comunicar a los miembros de otro equipo para asegurar la recuperación del paciente.

ORGANIZACIONES MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

Una **organización mecanicista** está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad.⁹ En una organización mecanicista, el énfasis está en seguir los procedimientos y las reglas. Si usted ha trabajado en McDonald's alguna vez, es probable que sepa que cada paso de la mayor parte de las operaciones debe ser muy estandarizado. Por ejemplo, las cajas de papas fritas se almacenan a dos pulgadas del muro y separadas entre sí por una pulgada. Las operaciones son las mismas, sea en Tokyo o en Dallas.

Objetivo de aprendizaje

2. Establecer las diferencias entre las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.

Por otra parte, una **organización orgánica** se caracteriza por su uso entre bajo y moderado de reglas y reglamentos formales, por la toma de decisiones descentralizada y compartida, las responsabilidades de los puestos definidas con gran amplitud y una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía. El grado de especialización en el puesto es bajo y, en cambio, se requiere de un conocimiento general de muchos trabajos diferentes. Se espera autocontrol de los individuos y se pone énfasis en la interdependencia tecnológica recíproca entre los empleados. En tiempos recientes, cada vez son más las organizaciones que se han dirigido hacia un enfoque orgánico de la administración para fomentar la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción de los empleados. Muchos empleados muy involucrados en la Investigación y Desarrollo en Adobe Systems, Electronic Arts (un desarrollador de juegos de computadora y video) y Hewlett-Packard, entre otras, quizá gocen de autonomía en la toma de decisiones.

Por lo general, la alta gerencia toma las decisiones que determinan la medida en que la organización operará de forma mecanicista u orgánica. En Brinker International, los cuatro grupos de restaurantes informales operan por todo el mundo con relativa autonomía (interdependencia agrupada). En YUM! Brands, hasta que la alta gerencia decidió fusionar algunas de estas operaciones (por ejemplo, KFC, Pizza Hut, Taco Bell) en uno solo en las grandes estaciones de servicio de Estados Unidos, cada marca operaba de forma independiente. El hecho de que varios restaurantes operaran en una sola ubicación creó la necesidad de una mayor coordinación de las operaciones entre estas marcas.

Una organización mecanicista es, en esencia, una burocracia. Max Weber, el sociólogo y economista alemán de principios del siglo xx, definió la burocracia como una organización que tiene las características siguientes:

- La organización opera sujeta a un cuerpo de reglas o leyes que tienen por objeto controlar de forma rígida el comportamiento de los empleados.
- Todos los empleados deben apegarse de manera cuidadosa a las muchas reglas y procedimientos impersonales cuando toman decisiones.
- El puesto de cada empleado involucra un área de expertise específica, con obligaciones, autoridad y facultades estrictamente definidas que obligan a su observancia.



© Image Source Black/Jupiter Images

Los sistemas orgánicos, como el SAS, hacen hincapié en la competencia de los empleados y les atribuyen facultades para que puedan tomar decisiones.

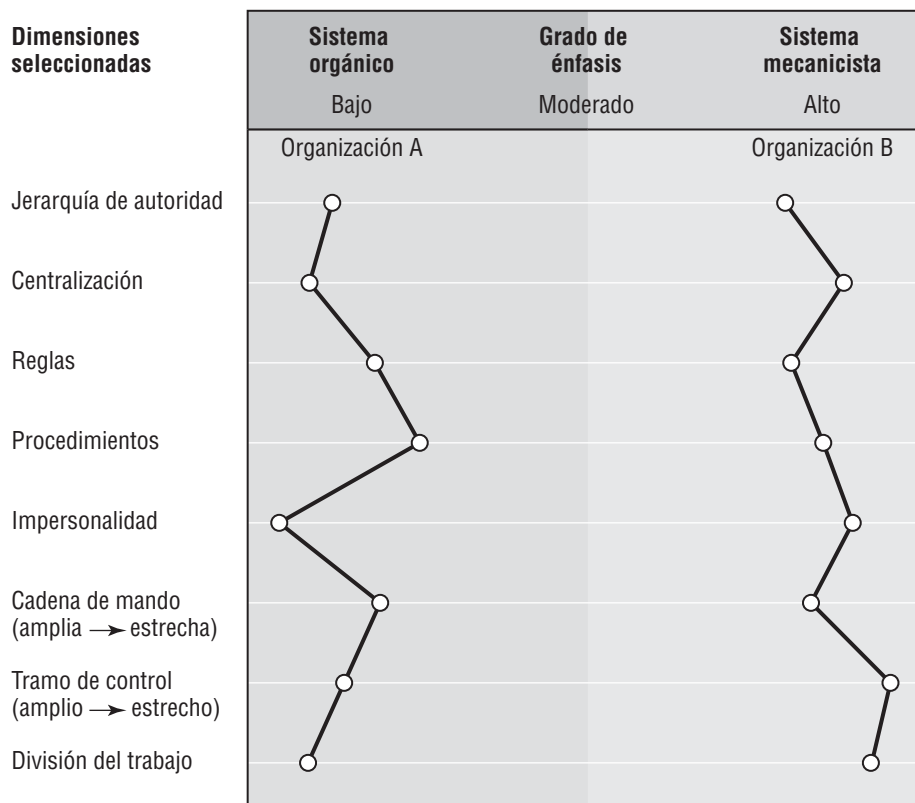
- La organización sigue el principio de la jerarquía; es decir, cada puesto de estrato inferior está bajo el estrecho control y la discreción de uno de orden más alto.
- Los candidatos a los puestos son seleccionados con base en calificaciones “técnicas”. Son nombrados, no elegidos.
- La organización tiene una escala para hacer carrera. Las promociones son por antigüedad o logros y dependen del criterio de los superiores.¹⁰

Una **burocracia** es un sistema de reglas y reglamentos diseñado para mejorar la eficiencia de la organización. La palabra *burocracia* con frecuencia nos trae a la mente la idea de rigidez, incompetencia, números rojos, ineficiencia y reglas ridículas. Sin embargo, en principio, las características básicas de un sistema mecanicista pueden hacer que el diseño de una organización burocrática sea factible o incluso deseable en algunas situaciones. Toda discusión en torno a una organización mecanicista debe distinguir entre la forma ideal en que debería funcionar y la forma en que algunas organizaciones de gran escala operan.

La medida en que las organizaciones enfatizan el sistema mecanicista o el orgánico puede variar de forma significativa, como sugiere la figura 14.6. Lowe's y Home Depot tienen organizaciones relativamente mecanicistas en términos de las dimensiones seleccionadas. Están representadas por la organización B en la figura 14.6. Electronic Arts, Deloitte Consulting y SAS, una empresa de diseño/integración de software de Carolina del Norte, ponen énfasis en las dimensiones que representa un sistema orgánico y están representadas por la organización A. El sistema orgánico, como base para las recompensas, inclusive las promociones, pone énfasis en la competencia del empleado, en lugar de hacerlo en los puestos formales de los empleados dentro de la jerarquía. Este tipo de organización tiene una jerarquía flexible y otorga a los empleados facultades para tomar decisiones.

FIGURA 14.6

Características del diseño orgánico y el mecanicista



Jerarquía de autoridad

La **jerarquía de autoridad** *señala quién depende de quién*. Por ejemplo, el organigrama de Lowe's (vea la figura 14.1) muestra que el vicepresidente/contralor corporativo depende del vicepresidente/director de finanzas, quien depende del vicepresidente ejecutivo/director de finanzas. En un sistema mecanicista, los departamentos de niveles más altos establecen o autorizan las metas, así como presupuestos detallados para los departamentos de niveles más bajos y emiten lineamientos para ellos. Una organización mecanicista tiene tantos niveles en su jerarquía como sean necesarios para poder tener un control estrecho. Una organización orgánica tiene pocos estratos en su jerarquía, lo cual facilita la coordinación y la comunicación y fomenta la innovación.

La jerarquía de autoridad está estrechamente relacionada con la centralización. **Centralización** *significa que todas las decisiones mayores, y con frecuencia muchas menores, se toman exclusivamente en el nivel más alto de la organización*. La centralización es común en las organizaciones mecanicistas, mientras que la descentralización y la toma de decisiones compartida entre dos o varios niveles son comunes en las organizaciones orgánicas. En Jiffy Lube, Wendy's y Pier Imports, los altos directivos toman casi todas las decisiones que afectan las operaciones de las tiendas, inclusive los horarios en que operan, los códigos de vestimenta de los empleados, los sueldos iniciales, la publicidad, la ubicación y demás. Las reglas y los reglamentos son enviados por las oficinas centrales a cada tienda y los reportes detallados (por ejemplo ventas y asistencia de los empleados) de las tiendas son enviados hacia arriba de la jerarquía.

División del trabajo

La **división del trabajo** *se refiere a las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas*. Por lo normal, en una organización mecanicista el trabajo está muy dividido. En teoría, cuantas menos tareas desempeñe una persona, tanto mejor se espera que lo haga. No obstante, un incremento continuo de la división del trabajo puede llegar a ser contraproducente. Los empleados que sólo desempeñan trabajos simples y rutinarios, que requieren pocas habilidades, se sentirán aburridos y frustrados. El resultado será menor calidad y productividad, gran rotación y alto ausentismo. Esta situación se presentó en numerosas industrias estadounidenses (por ejemplo la automotriz, la electrónica de consumo y la del acero). Las reglas rígidas impuestas por los sindicatos agravaron la división excesiva del trabajo y, con el tiempo, esto puso en peligro la capacidad de esas empresas para responder a las nuevas tecnologías y a las necesidades de los consumidores. Además, los costos administrativos (volumen de reportes, más gerentes y controles para administrar) por integrar funciones muy especializadas por lo normal son altos. Muchas empresas del sector de la comida rápida, entre ellas McDonald's, Wendy's y Burger King, reportan una rotación de empleados superior a 150 por ciento al año. Para lidiar con una rotación tan alta, la mayoría de los procesos están automatizados y es fácil aprenderlos.

Por otra parte, la organización orgánica tiende a disminuir los costos de una rotación alta, porque delega la toma de decisiones a niveles más bajos. La delegación propicia que los empleados y los equipos asuman la responsabilidad de cumplir con sus tareas y de vincularlas con las de otros miembros de la organización. La organización orgánica aprovecha los beneficios de la división del trabajo, pero es sensible a los resultados negativos que se derivan de llevarla demasiado lejos.

Reglas y procedimientos

Las **reglas** *son enunciados formales que especifican las conductas y las decisiones de los empleados que son aceptables o no*. Una de las paradojas de las reglas que tratan de reducir la autonomía del individuo es que, a pesar de ellas, sigue existiendo la necesidad de que una persona decida qué reglas se aplican a una situación específica. Las reglas forman parte integral de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas. Las mecanicistas tienden a crear reglas detalladas y uniformes que cubran las tareas y las decisiones en la medida de lo posible. United Parcel Service (UPS) tiene reglas que cubren todos los aspectos de la entrega de un paquete a un cliente, incluso el brazo bajo el cual se debe llevar el block de remisiones (brazo derecho) para que la persona firme y el brazo bajo el cual se debe cargar el paquete (izquierdo). En una organización mecanicista, la tendencia es a aceptar la necesidad de numerosas reglas y de formular otras nuevas en respuesta a nuevas situaciones. Un sistema orgánico tiende a crear reglas sólo cuando se necesitan (por ejemplo, reglas de seguridad para proteger la vida y el patrimonio).

Los **procedimientos** son secuencias de pasos, previamente establecidos, que los gerentes y los empleados deben seguir para desempeñar sus tareas y lidiar con los problemas. Los procedimientos suelen abarcar las reglas que se usarán en una secuencia particular. Por ejemplo, en casi todas las organizaciones los empleados que solicitan el reembolso de los gastos de viaje deben seguir procedimientos específicos para reportarlos, inclusive la presentación de recibos. Los procedimientos tienen muchas de las mismas características positivas y negativas típicas de las reglas y con frecuencia proliferan en una organización mecanicista. Los gerentes de sistemas orgánicos por lo normal saben cuáles reglas y procedimientos pueden hacer que la organización sea demasiado rígida y, por tanto, extinga la motivación de los empleados, ahogue las innovaciones e inhiba la creatividad. Es probable que pidan información a los empleados respecto a cambios en las reglas y procedimientos actuales o propuestas cuando son absolutamente necesarios. Se espera que los empleados de todos los niveles pregunten, evalúen y hagan sugerencias respecto a estas propuestas, con énfasis en la colaboración y la comunicación. En un sistema mecanicista, las reglas y los procedimientos tienden a ser desarrollados en la cima y girados por medio de memorandos. Estos memorandos establecen que se espera un estricto cumplimiento y también las consecuencias negativas cuando no se observan.

Impersonalidad

La **impersonalidad** es la medida en que las organizaciones tratan a sus empleados, clientes y otras personas con base en características objetivas, distantes y rígidas. Es probable que los gerentes de una organización muy mecanicista pongan énfasis en indicadores muy concretos (títulos universitarios, certificados de cursos, calificaciones de exámenes, programas de capacitación terminados, años de antigüedad, etc.) cuando toman decisiones de contratación, sueldos y promociones. En una organización orgánica, los gerentes tal vez consideren estos factores, pero es probable que pongan énfasis en los logros reales y los juicios profesionales de las personas, y no en indicadores cuantitativos rígidos.

Kisco Senior Living, una empresa dedicada a las residencias para adultos mayores que opera en Carolina del Norte y California, funciona como organización orgánica. Un graduado de la universidad que solicita empleo en Kisco es sometido a un amplio proceso de entrevistas, el cual puede implicar a varios gerentes, a muchos (si no es que a todos) de los empleados con los que trabajará el solicitante e incluso una “entrevista” espontánea e informal con un grupo de residentes. La persona responsable de cubrir la vacante solicita las opiniones y las reacciones de estas personas antes de tomar su decisión. En la mayoría de los casos, el gerente convoca a una junta con las personas que participaron en el proceso de la entrevista para discutir sobre el candidato.

Cadena de mando

Los primeros autores que escribieron sobre el diseño de la organización destacaron dos ideas básicas respecto a quién depende de quién y quién tiene cuánta autoridad y responsabilidad.¹¹ En primer lugar, la **cadena de mando** se refiere al orden jerárquico de la autoridad y la responsabilidad. Éstas fluyen a lo largo de una línea vertical clara y continua que va del directivo de más alto nivel al empleado del nivel más bajo. La claridad de la dirección es la base de la cadena. En segundo, la **unidad de mando** afirma que ningún subordinado debe recibir instrucciones de más de un solo superior. Algunas organizaciones no siguen con rigidez la unidad de mando en sus diseños y traslapan líneas de autoridad y responsabilidad, lo cual puede hacer que la administración sea una tarea más difícil de lo que tendría que ser. Sin unidad de mando, quién puede girar instrucciones a quién para que haga algo se torna confuso. El vicepresidente senior y director de información (CIO) de Lowe's tiene autoridad para tomar decisiones sobre los sistemas de administración de la información, los cuales incluyen decisiones acerca de los proveedores, el tipo de sistemas operativos, los contratos de servicios con proveedores, etc. El director de información depende directamente del vicepresidente ejecutivo y director de finanzas, quien puede exigirle responsabilidad por las operaciones del departamento.

Tramo de control

El **tramo de control** se refiere a la cantidad de empleados que dependen directamente de un gerente. Cuando el tramo de control es amplio, existen relativamente pocos niveles entre la cima y

la base de la organización, como en muchos laboratorios de Investigación y Desarrollo. En Lowe's, Robert Niblock, presidente y director de operaciones, tiene un tramo de control de ocho (vea la figura 14.1). Por otra parte, en una unidad del ejército, el tramo de control es estrecho porque los oficiales y oficiales no comisionados requieren tener un control estrecho de sus soldados para que éstos respondan con rapidez y precisión. No se puede decir que exista un número "correcto" de subordinados para que un gerente los supervise de forma efectiva, pero sí se sabe que las competencias del gerente y los empleados, la similitud de las tareas supervisadas y la cantidad de reglas y normas de operaciones influyen en el tramo de control del gerente.

En el entorno global de mañana, muchas empresas encontrarán que para mantenerse competitivas tendrán que cambiar su forma de administrar. Los errores de la gerencia de Eastman Kodak y Ford Motor Company han ocurrido debido a su incapacidad para adaptarse a la velocidad y la turbulencia del entorno cambiante. En algunos casos, incluso después de enormes inversiones en tecnología de punta, la gerencia apenas está empezando a hacer los cambios organizacionales que se necesitan para transformar sus organizaciones.

Cuando los gerentes estadounidenses llegan a China, de inmediato se dan cuenta que han cruzado mucho más que una frontera internacional. Las fuerzas que mueven el éxito de los negocios en Estados Unidos no son las mismas que operan en China debido a las diferencias que existen en los valores, las tradiciones y las expectativas; es decir, a las diferencias culturales. Como se ha señalado en distintas secciones del libro, la cultura tiñe la forma de ver el mundo que tienen los gerentes. Empleando los conceptos del diseño de las organizaciones que hemos presentado, la siguiente sección Competencia transcultural destaca algunas diferencias en el diseño de las organizaciones que existen entre operar en China o en Estados Unidos.¹²

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

CÓMO HACER QUE LAS FÁBRICAS JUEGUEN LIMPIO

A la mayoría de los gerentes estadounidenses les resulta evidente que la auditoría de las prácticas de administración chinas no está deteniendo el abuso generalizado de normas laborales, como malas condiciones de trabajo y el trabajo de menores, ni la manufactura de productos (por ejemplo, alimento para perros, juguetes, cunas, pasta dental) que no se ajusten a las especificaciones de Estados Unidos. Estas prácticas han llevado a varias empresas estadounidenses, como Mattel y Graco, a ordenar que se retiren cantidades masivas de productos del mercado. La Fair Factories Clearinghouse, un esfuerzo conjunto iniciado en 2006 por L. L. Bean, Reebok, Timberland y otras empresas, está recabando información sobre el cumplimiento social de miles de fábricas. Todas las empresas estadounidenses han aceptado usar un solo conjunto de normas, en lugar de códigos corporativos diferentes. Cuando una fábrica ha sido certificada, los compradores saben que la misma utiliza normas laborales aceptadas. Esta información se comparte con otras empresas. Si una fábrica no aprueba el proceso de certificación, las empresas le brin-

dan tiempo para que cumpla mejor, antes de cortarla como su proveedor.

Nike utiliza un balanced scorecard. Cuando evalúa a los proveedores, consulta el cumplimiento del código laboral y algunas medidas como el precio, la calidad y los tiempos de entrega. Nike también está agilizando sus métodos para diseñar zapatos, trabajando con fábricas para desarrollar técnicas de producción más eficientes y colocando pedidos sólo con proveedores certificados. Al reducir los cuellos de botella, Nike espera eliminar las horas extra, fuente importante de abuso de los trabajadores. Eric Sprunk, vicepresidente de Nike para operaciones globales de calzado, piensa que con innovación y eficiencia se podría lograr que las fábricas chinas sean más rentables.

La pregunta es si estos cambios mejorarán o no la vida del trabajador promedio. Cuestiones como los salarios no pagados, las horas extra sin remuneración adicional y la negativa a permitir que los trabajadores formen sindicatos son problemas muy complejos en razón de las leyes chinas. Los funcionarios de los gobiernos locales no aplican las leyes laborales chinas.

DISEÑOS DE ORGANIZACIÓN FUNDAMENTALES

Objetivo de aprendizaje

Una vez analizados los distintos factores que afectan el diseño de organización que eligen los gerentes, estudiemos algunas de las opciones de diseños disponibles. A medida que se presenten, hablaremos de los factores que influyen en la elección de un diseño particular.

- 3.** Describir cuatro diseños tradicionales de organización: funcional, geográfico, por producto y multidivisional.

Opciones del diseño organizacional

La figura 14.7 ilustra seis enfoques que se suelen utilizar en el diseño organizacional. Ahí se comparan estos enfoques, y las condiciones en las que tendrían más probabilidad de ser efectivos, en términos de los factores clave para el diseño organizacional. Aun cuando cada diseño da origen a su propio conjunto de intercambios, la capacidad de la gerencia para superar algunas de sus desventajas es crucial. En las organizaciones bien administradas, como Lowe's y General Electric (GE), los altos directivos pueden utilizar diseños efectivos para reforzar la toma de decisiones y el flujo de información y para facilitar la implementación de la estrategia. En organizaciones mal administradas, como US Airways y Ford Motor Company, el diseño organizacional a menudo representa uno de los problemas críticos que desembocan en la falta de eficiencia.

Los factores del entorno constituyen un continuo en el eje vertical de la figura 14.7, que va de pocas a muchas. El eje horizontal representa la interdependencia tecnológica, en un continuo que va de agrupada a recíproca. En un extremo del continuo hay un racimo de opciones que reflejan la uniformidad de clientes, tecnologías y mercados geográficos, representados por empresas como Avis Rent-a-Car, Allstate Insurance Company y Motel 6. En el otro extremo del continuo están opciones para el diseño organizacional que reflejan

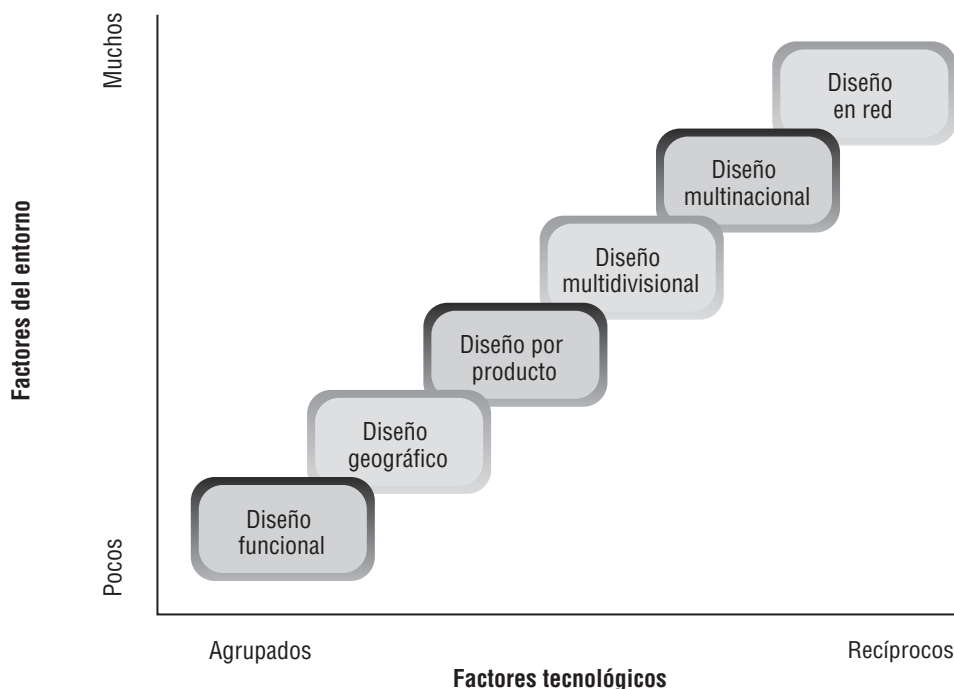
PERSPECTIVA DEL LÍDER

Saber cuándo utilizar cada diseño puede ser una fuente mayor de ventaja competitiva que saber cómo ejecutarlos sin falla alguna. La estrategia que decida seguir la empresa influye en el diseño que elija.

Andrew Kohlberg, presidente de Kisco Senior Living

FIGURA 14.7

Opciones del diseño organizacional



la diversidad de clientes, tecnologías y mercados geográficos, representada por empresas como DuPont y General Electric.

El marco de la comparación representa en términos generales la forma en que el diseño de una organización puede divergir y cambiar como resultado de los distintos patrones de los factores del entorno y tecnológicos. El entorno más simple (extremo inferior izquierdo) implica que es probable que lo conveniente sea alguna versión de diseño organizacional funcional. El entorno más complejo (extremo superior derecho) implica que el diseño de la organización en red quizá será el correcto. En general, los diseños se tornan más complejos a medida que la organización avanza del diseño funcional al diseño en red. Es más, a medida que los diseños se tornan complejos exigen una mayor coordinación de las personas y las actividades.

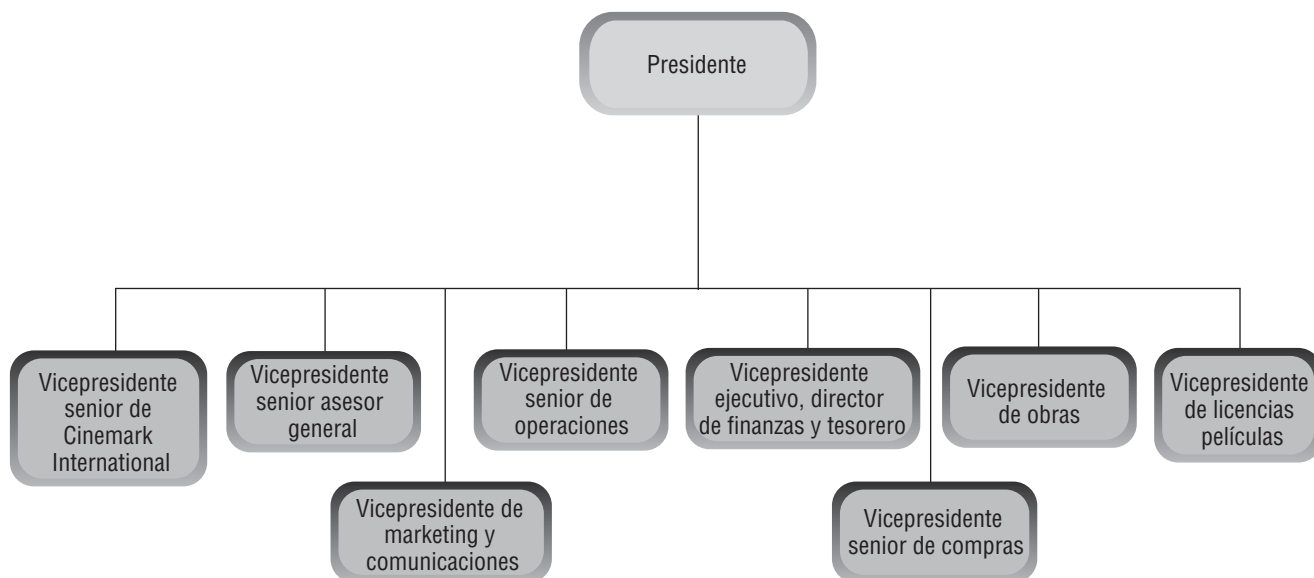
Diseño funcional

El **diseño funcional** implica la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas. La agrupación de los empleados por funciones es la forma más empleada y aceptada de la departamentalización (véase el organigrama de Lowe's en la figura 14.1). Si bien las funciones varían mucho, la agrupación de las tareas y los empleados por funciones suele ser eficiente y económica. Un tema común del diseño funcional es la conveniencia de estandarizar las tareas repetitivas y de automatizarlas en la medida de lo posible. Este enfoque contribuye a reducir errores y costos. A continuación la gerencia se concentra en las excepciones para eliminar brechas y traslapes.

Características clave. Los departamentos de una empresa de manufactura típica, con una sola línea de productos, con frecuencia son agrupados por funciones: ingeniería, recursos humanos, producción, embarques, compras, ventas y finanzas. Las tareas también suelen estar divididas por funciones, con base en el proceso empleado: recepción, troquelado, niquelado, armado, pintura e inspección (interdependencia en secuencia). La figura 14.8 muestra la forma en que Cinemark Theaters utiliza este diseño organizacional. Esta empresa tiene más de 400 salas de cine (4,500 pantallas) ubicadas en Estados Unidos y América Latina. Cinemark opera sus salas multiplex en ciudades pequeñas y zonas suburbanas de las grandes metrópolis.¹³

FIGURA 14.8

Diseño organizacional funcional de Cinemark



Lineamientos gerenciales. El diseño funcional ofrece ventajas y desventajas. Del lado positivo, este diseño permite identificar con claridad las responsabilidades y asignarlas en consecuencia y los empleados lo entienden con facilidad. Las personas que desempeñan tareas similares y que afrontan problemas similares trabajan juntas en el caso del diseño funcional, lo cual incrementa la posibilidad de comunicación, apoyo recíproco y centralización de la toma de decisiones. Los diseños funcionales mantienen bajos los costos administrativos, porque todos los del departamento comparten la capacitación, las experiencias y los recursos que se necesitan para desempeñar esa función. Esto permite que la alta gerencia identifique con facilidad a los empleados y que promueva a aquellos que cuentan con la especialización técnica necesaria para manejar su función particular.

Una desventaja del diseño funcional es que propicia un punto de vista limitado que se concentra en un conjunto estrecho de tareas. Los empleados tienden a perder de vista a la organización como un todo. La coordinación de los distintos departamentos suele tornarse difícil a medida que la organización incrementa el número de zonas geográficas que atiende y el rango de bienes y servicios que ofrece. Los empleados dentro de cada función tienden a identificarse con ella en lugar de hacerlo con la organización entera. Por tanto, una gran desventaja del diseño funcional es que cada función quizá tendrá su propio conjunto de prioridades, metas y hasta perspectivas de tiempo relativas a lo que es urgente o una cuestión de rutina. Por último, con excepción de marketing, casi todos los empleados de una organización diseñada con base en las funciones no tienen contacto directo con los clientes y con frecuencia dejan de tener contacto con la necesidad de satisfacer o superar las expectativas de los clientes.

El diseño funcional puede ser efectivo cuando la organización tiene una línea estrecha de productos, compite en un entorno uniforme, persigue una estrategia de negocios de enfoque o de costos bajos y no tiene que responder a las presiones de atender a distintos tipos de clientes. Cuando se suman departamentos de staff, como el jurídico o el de aseguramiento de la calidad, el diseño funcional puede permitir que la organización enfrente con efectividad los cambios que registra su entorno. Como mostró antes la figura 14.7, el diseño funcional es el tipo más elemental de diseño organizacional y con frecuencia es la base a partir de la cual se desarrollan los otros tipos de diseño.

Diseño geográfico

El **diseño geográfico** *implica establecer las principales unidades de la organización en términos geográficos, al mismo tiempo que se conservan aspectos centrales del diseño funcional.* Todos los grupos funcionales de una zona geográfica se ubican en una localidad. Coca-Cola Enterprises utiliza el diseño geográfico. Las regiones son administradas por vicepresidentes regionales, los cuales son los encargados de las operaciones y la rentabilidad de los agentes de sus zonas. Muchas empresas que tienen un marketing intensivo y que deben responder a las condiciones del mercado o a las necesidades de los clientes suelen usar el diseño geográfico.

Características clave. Muchas de las funciones necesarias para atender un territorio geográfico se colocan bajo un gerente, en lugar de asignar diferentes funciones a diferentes gerentes o de consolidar muchas de las funciones en una oficina central. Numerosas empresas internacionales utilizan el diseño geográfico para abordar las diferencias culturales y legales de los distintos países, así como la falta de uniformidad de los clientes de distintos mercados geográficos. Por ejemplo, Coca-Cola Enterprise Inc. embotella y distribuye sus bebidas en todo el mundo; vende sus bebidas en Estados Unidos, Canadá y Europa. Está organizada en cuatro regiones (Centro y Norteamérica, Norteamérica Oriental, Norteamérica Occidental y Europa). Norteamérica representa alrededor de 75 por ciento de las ventas de Coca-Cola, mientras que Europa representa el 25 restante. El diseño geográfico le permite vender productos que se adaptan a los gustos de los clientes. Por ejemplo, en Europa vende Appletise, Buxton y Five-Alive, así como otros 15 tipos de bebidas que no vende en Estados Unidos.¹⁴

Lineamientos gerenciales. El diseño geográfico ofrece varias ventajas. Cada departamento o división está en contacto directo con los clientes de su plaza y se puede adaptar con más facilidad a sus demandas. Los gerentes de un mercado particular se vuelven especialistas en una región y aprenden muy pronto las prácticas laborales locales, los requisitos gubernamentales

y las normas culturales. Por último, el diseño geográfico coloca las operaciones de la empresa cerca de sus clientes o proveedores. Por tanto, puede reducir los costos logísticos ubicando recursos únicos más cerca de los clientes. Coca-Cola aprendió que era mucho más barato construir embotelladoras en Bélgica que embotellar Coke en Inglaterra y después enviarla al otro lado del Canal de la Mancha. En el caso de Celanese Chemical Corporation, abrir una nueva planta en Singapur para atender la creciente demanda de sus productos en el Lejano Oriente ahorró a la empresa millones de dólares en costos de embarque (desde Estados Unidos).¹⁵ En el caso del marketing, ubicarse cerca de los clientes puede significar costos más bajos y mejor servicio. Los vendedores pueden pasar más tiempo vendiendo y menos tiempo viajando. Estar más cerca de los clientes les puede ayudar a detectar la táctica de marketing que tiene mayor probabilidad de tener éxito en esa región particular.

Es claro que la organización geográfica incrementa los problemas de control y coordinación debido a que se duplican las funciones. Una gran desventaja del diseño geográfico es que duplica en cada plaza las actividades funcionales que se requieren para atender a esa región. Además, si las regiones tienen políticas propias de marketing, recursos humanos, producción y distribución, la gerencia de las oficinas centrales podría tener dificultades para lograr la coordinación. Tal vez resulte especialmente difícil y costoso coordinar departamentos que están a miles de kilómetros de distancia, con gerentes que tienen poco contacto entre sí. Es más, los gerentes regionales y de distrito quizá quieran controlar sus actividades internas para satisfacer a los clientes locales. Los empleados podrían empezar a poner más énfasis en las metas y las necesidades de sus unidades geográficas que en las de la organización entera. Organizaciones como Wendy's, Domino's Pizza y Burger King insisten que, para garantizar la uniformidad y la coordinación, todos los gerentes atiendan sus productos con una norma de calidad uniforme para todas las regiones. Por tanto, los gerentes de las oficinas centrales tienen que preparar muchas reglas y reglamentos para garantizar la calidad en todas las regiones.

Diseño por producto

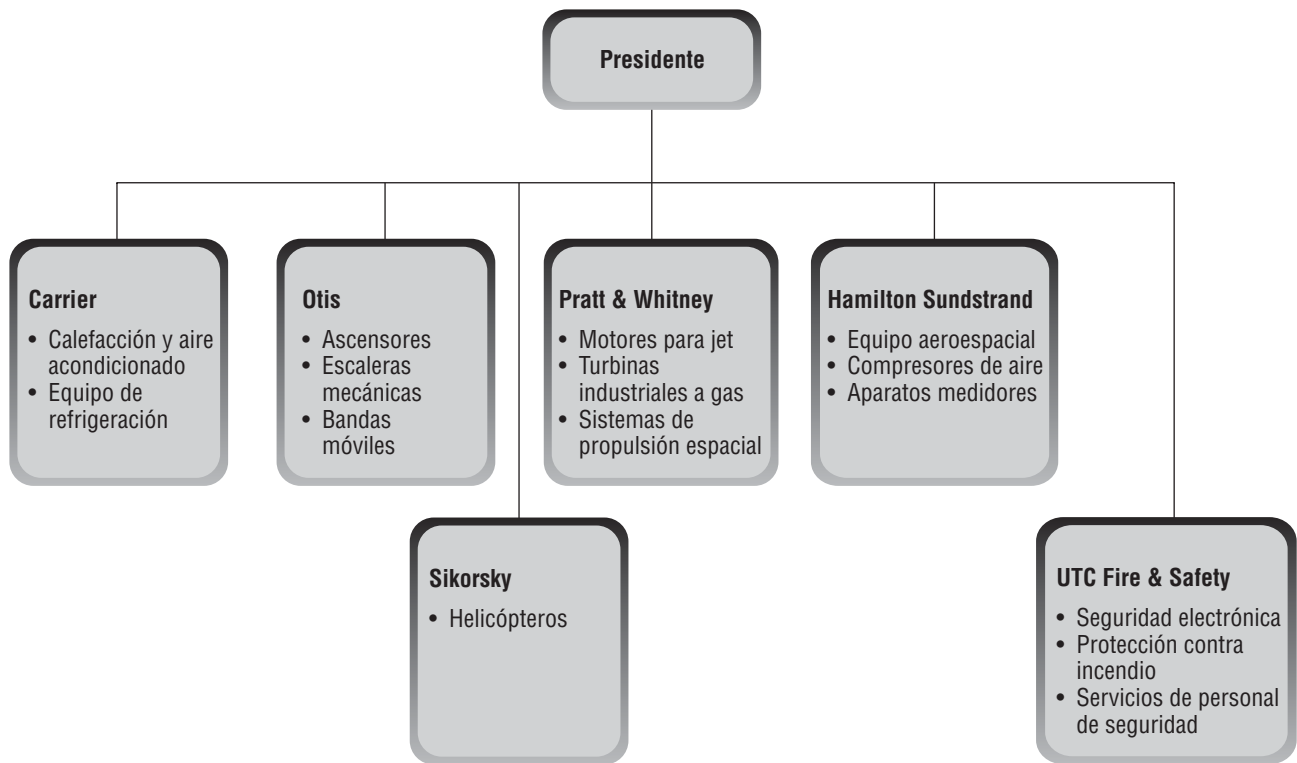
El **diseño por producto** implica establecer unidades autocontenidas para que cada una pueda desarrollar, producir, comercializar y distribuir sus bienes o servicios. A medida que la organización se expande a nuevos productos, su estructura funcional con frecuencia pierde muchas de sus ventajas. La diversidad de productos a menudo la lleva a atender muchos tipos de clientes, lo cual implica múltiples tecnologías diferentes. Así pues, el diseño por producto divide a la organización en unidades autocontenidas, responsables del desarrollo, la producción, la distribución y la venta de sus productos y servicios. La mayoría de las empresas de *Fortune 500* utiliza alguna forma de diseño por producto. La figura 14.9 ilustra el diseño por producto de United Technologies.

Características clave. A diferencia de las estructuras funcionales, donde la especialización se basa en las actividades de las tareas (por ejemplo, marketing, recursos humanos, producción), las divisiones por producto están organizadas de modo que los gerentes y los empleados se vuelven expertos en los productos que desarrollan, producen y venden. Por tanto, un diseño de organización por producto facilita que las actividades funcionales apoyen a un producto particular.

Elisha Graves Otis, inventor del ascensor en 1853, estableció las bases de la actual United Technologies.¹⁶ A lo largo de su existencia, varias empresas con líneas de productos muy diferentes, como ilustra la figura 14.9, se han ido sumando y descartando. Hoy United Technologies es una empresa que vale 47,000 millones de dólares y está organizada en torno a seis líneas distintas de productos. Observe que, aun cuando estas seis líneas participan en la tecnología, casi no se traslapan en términos de clientes, canales de distribución y tecnología. Es decir, clientes como Boeing compran los motores para jet Pratt & Whitney, pero no hacen negocios con Otis. Cada línea de productos afronta un conjunto distinto de competidores y ha creado su estrategia para competir en su entorno de negocios particular. Pratt & Whitney ha desarrollado una *estrategia de negocios de enfoque* para competir en su mercado. En el caso de su línea de productos Sikorsky, ha desarrollado helicópteros para grandes empresas petroleras, las cuales los utilizan para llevar y traer a las cuadrillas a las plataformas marítimas, a hospitales que los emplean para trasladar a víctimas de accidentes o enfermos graves a sus instalaciones, y para las fuerzas armadas de Estados Unidos que los usan para trasladar a las tropas. Los

FIGURA 14.9

Diseño organizacional por producto de United Technologies

Fuente: www.hoovers.com, junio de 2007.

gerentes que manejan esta línea de productos no tienen demasiada necesidad de comunicarse con los que fabrican ascensores dentro de la línea de productos Otis.

Lineamientos gerenciales. Casi todas las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, como GE, United Technologies y Boeing, utilizan el diseño por producto. Este diseño disminuye la sobrecarga de información que los gerentes afrontan en el diseño de organización funcional puro. Con este tipo de diseño, el vicepresidente de marketing de United Technologies tendrá capacidad para comercializar una amplia variedad de productos, comprender las fuerzas de la competencia en muchas industrias y enfocarse en crear una estrategia de negocios para competir en cada industria. Cuando la diversidad de bienes o servicios y tipos de clientes llega a cierto punto, la creación de múltiples vicepresidentes de marketing (un vicepresidente para cada línea de productos) para manejar la complejidad de los negocios puede ser un enfoque más efectivo. A continuación, cada división es evaluada con base en su desempeño. En United Technologies, Carrier contribuyó con 28 por ciento del total de los ingresos generados, Otis con 22, Pratt y Whitney con 23, UTC Fire & Security con 10, Hamilton Sundstrand con 10 y Sikorsky con 7.

Las organizaciones con un diseño por producto por lo normal empiezan con un diseño funcional y van sumando algunas características del diseño geográfico a medida que empiezan a atender a nuevos mercados geográficos. Con el tiempo, el hecho de atender a múltiples clientes crea problemas de administración que no se pueden manejar bien con sólo un diseño funcional o uno geográfico. La suma de nuevas líneas de productos, clientes diversos y avances tecnológicos también incrementa la complejidad y la incertidumbre del entorno de negocios de la organización. Hace poco, United Technologies vendió su Automotive Division y adquirió Chubb, un grupo de seguridad con sede en Londres. Después, Chubb adquirió Kidde

PLC, un fabricante de equipo contra incendios del Reino Unido y cambió el nombre de la división de productos a UTC Fire & Security.

Sin embargo, cuando las empresas optan por el diseño por producto, por lo normal no descartan del todo el diseño funcional ni el geográfico. En cambio, el diseño por producto incorpora características de los otros dos diseños a la organización de cada división de productos. Por ejemplo, Otis Elevator tiene departamentos para las funciones de publicidad, finanzas, producción y distribución en cada una de las plazas de sus plantas internacionales en Rusia, Japón y Corea. Vende 80 por ciento de sus productos fuera de Estados Unidos.

La principal ventaja de un diseño por producto es que permite que los gerentes concentren su expertise en sus líneas de productos únicas. Por tanto, los diseños por producto permiten una especialización considerable que permite a los gerentes ubicar e identificar los costos, las utilidades y los posibles cambios en el mercado dentro de cada línea de negocios. La gerencia tal vez decida vender una línea de productos que no está teniendo buen desempeño o que no ofrece una perspectiva atractiva para el futuro sin el rediseño de la estructura de la empresa entera, como hizo United Technologies con su línea de productos automotores.

Es preciso señalar varias desventajas importantes del diseño de organización por producto. En primer término, existe potencial para el uso ineficiente de los recursos funcionales. Si los productos de la empresa son bastante similares en términos de desarrollo, producción o marketing, los múltiples departamentos funcionales duplican sus esfuerzos en todas las divisiones que estarían tratando de llegar al mismo objetivo. En segundo, el diseño por producto duplica las actividades administrativas, gerenciales y de staff. Como cada división opera de forma autónoma, este diseño va acompañado de altos gastos fijos. Por último, el diseño de la división por producto podría fomentar, sin proponérselo, la competencia interna entre las distintas líneas de productos para obtener recursos financieros y humanos. Dado que los bonos, las promociones y otras recompensas se determinan en gran medida en razón de los éxitos financieros de las líneas de productos, las divisiones no estarían interesadas en trabajar juntas en actividades que requieran una inversión conjunta si el desempeño financiero de una división es malo o si los rumores que circulan dicen que es posible que esa división sea vendida.

Diseño multidivisional (forma M)

Una variante del diseño por productos es el multidivisional, a veces llamado forma M.¹⁷ En el **diseño multidivisional (forma M)** *las tareas son organizadas por división con base en los productos o los mercados geográficos en los que se venden los bienes o servicios*. Los gerentes divisionales se encargan principalmente de las decisiones de las operaciones diarias dentro de sus unidades. Los gerentes corporativos, liberados de estas responsabilidades de las operaciones diarias, se pueden concentrar en cuestiones estratégicas, como asignar los recursos a las distintas divisiones, evaluar los nuevos negocios y divisiones que se adquirirán o venderán y comunicarse con los accionistas y otras personas. Estos altos directivos con frecuencia cuentan con el apoyo de elaborados sistemas de control y contabilidad y un staff especializado. Los gerentes corporativos también pueden delegar a las divisiones de productos las facultades para que preparen planes estratégicos propios.

Características clave. El diseño multidivisional alivia los problemas de coordinación, porque concentra el expertise y el conocimiento en bienes o servicios específicos. Un departamento o división que conoce a fondo una línea de productos y su conjunto de clientes puede manejar mejor esa línea. Queda claro que este diseño satisface las necesidades de una empresa, como Unilever, que ofrece diversos productos a diversos clientes en zonas geográficas de todo el mundo. Unilever, un proveedor británico/holandés de productos para el hogar, para el aseo personal, alimentos y otros más, utiliza este diseño para satisfacer las necesidades de sus clientes. La empresa ofrece más de 20 marcas de té negro para poder satisfacer los gustos diferentes de personas de distintos países.

Una desventaja del diseño multidivisional es que la empresa debe tener un número alto de personal gerencial para supervisar todas las líneas de productos. Otra desventaja es el costo más alto que se deriva de la duplicación de diversas funciones en las divisiones.

Lineamientos gerenciales. Para que este diseño sea efectivo, los gerentes de las oficinas centrales deben transferir la autoridad para tomar decisiones, la responsabilidad y la rendición de cuentas por los resultados a los gerentes locales que están diseminados por todo el mundo. Este enfoque es costoso porque los gerentes no suelen compartir recursos ni ayudarse unos a otros. Tienden a trabajar en su país local y no interactúan con los gerentes que están en otras regiones. Por tanto, la coordinación de las unidades se puede volver un problema importante si las dos unidades están tratando con un cliente similar. La ventaja de este diseño es que los empleados de una unidad de la división por producto se pueden concentrar en una línea, en lugar de extenderse demasiado a múltiples líneas de productos. Como en el caso del diseño funcional, la organización que tiene un diseño multidivisional puede lidiar con entornos complejos sumando mecanismos horizontales, como roles de enlace, fuerzas de tarea, roles integradores y equipos interfuncionales.

DISEÑOS DE ORGANIZACIÓN CONTEMPORÁNEOS

Objetivo de aprendizaje

- 4.** Describir dos diseños de organización contemporáneos: multinacional y en red.

Para que las organizaciones funcionen con efectividad, sus diseños no deben ser estáticos, sino que deben cambiar para reflejar los retos, las amenazas y las oportunidades del nuevo entorno. El mejor diseño para una organización dependerá de la naturaleza del entorno, la estrategia elegida por la alta gerencia y el grado de interdependencia tecnológica que necesitan las distintas partes de la organización. En los pasados diez años, las organizaciones han introducido y empleado varias formas nuevas de diseño organizacional. En particular, dos tipos de diseño (el multinacional y en red) han surgido en respuesta a ciertas deficiencias en los diseños de organización tradicionales y a los veloces cambios registrados en el entorno.¹⁸

Diseño multinacional

Un **diseño multinacional** *trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y zonas geográficas*.¹⁹ Satisfacer la necesidad de esta amplia cooperación trilateral es muy difícil porque las divisiones operativas están separadas por distancia y tiempo. Otra complicación es que los gerentes a menudo están separados por cultura e idioma. Un equilibrio “perfecto”, si éste fuera posible, requiere de un diseño complejo. Por ende, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en el énfasis relativo que se debe poner en las opciones del diseño geográfico y por producto.

Las grandes empresas con numerosos negocios, como Exxon/Mobil, Nestlé y British Petroleum, operan en varios países, y cada uno de ellos tiene su conjunto de clientes, funcionarios públicos, etc. Por otra parte, los gerentes locales afrontan presiones para que “tiendan a lo local”; es decir, para que diseñen organizaciones que sigan las reglas y los reglamentos aceptados por los locales como legítimos. Asimismo, los gerentes afrontan presiones para ser “socios de la empresa”; es decir, que diseñen organizaciones que minimicen los problemas de coordinación con las unidades de la empresa en otros países, administren un conjunto diverso de clientes y se apeguen a las reglas y los reglamentos que la empresa considera adecuados. El problema de operar empresas en muchos países presenta enormes desafíos para los gerentes.

Características clave. Las **organizaciones multinacionales** *producen y venden productos y/o servicios en dos o más países*. Una empresa puede ser global sin ser multinacional por necesidad. Por ejemplo, Boeing produce aviones sólo en Estados Unidos, pero trabaja con una red mundial de proveedores y subcontratistas y vende aviones en todo el mundo. Las empresas se pueden volver multinacionales estableciendo subsidiarias propias en otros países, constituyendo empresas conjuntas (joint ventures) con socios locales o adquiriendo empresas. Por ejemplo, IBM ha construido su red mundial de subsidiarias estableciendo empresas de propiedad total en una gran cantidad de países. Para quedar plenamente establecida en el mercado automotriz estadounidense, Toyota formó una empresa conjunta con General Motors en California y tres años después constituyó una subsidiaria de propiedad total en Estados Unidos. Ahora produce automóviles y camiones en varias plazas de Estados Unidos.

Lineamientos gerenciales. Algunas de las fuerzas que generan la integración económica en muchas industrias son: 1) la creciente presencia e importancia de competidores y clientes globales, 2) el incremento de la demanda de productos en los mercados globales, 3) las nuevas tecnologías de información y 4) las fábricas eficientes que pueden producir bienes para clientes de todo el mundo.²⁰ Es probable que las divisiones mundiales de productos de las empresas que afrontan estas fuerzas manden en las decisiones, dominando con su peso a los intereses de las divisiones geográficas. Las presiones de los gobiernos nacionales y los mercados locales podrían ser fuertes también y a menudo requieren que las empresas multinacionales comercialicen líneas completas de productos en todos los países principales que atienden. No obstante, las oportunidades de marketing podrían no estar abiertas a las empresas a no ser que negocien los términos con los gobiernos anfitriones. Por tanto, una división mundial para una línea de productos podría no ser tan efectiva para abrir nuevos mercados como una división organizada en términos geográficos porque, con este segundo tipo de organización, los gerentes locales pueden responder con más efectividad a las preocupaciones de los gobiernos locales. Una división que opera con el diseño geográfico con frecuencia puede establecer relaciones con los gobiernos anfitriones, invertir en canales de distribución, desarrollar reconocimiento de la marca y crear competencias que una división con una línea de productos no podría pagar. Por tanto, existen razones válidas para la organización por países o regional (Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Asia Central, Cuenca del Pacífico y Oriente Medio).

La siguiente sección de Competencia para el cambio ilustra cómo Procter & Gamble (P&G) realineó su diseño organizacional para ser más competitiva en todo el mundo. P&G es el fabricante de productos para el hogar más grande del mundo, con ventas superiores a 69,900 millones de dólares. Pocos pasamos un día sin utilizar al menos un producto fabricado por P&G. La empresa tiene más de 300 marcas que vende en más de 180 países. En años recientes adquirió a Gillette y vendió sus líneas de productos Spin Brush, Right Guard y Soft & Dri Dry Idea para cumplir con las leyes antimonopolio. También despidió a más de 6,000 empleados para mejorar su línea de fondo.²¹

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

LA REALINEACIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCTER & GAMBLE



Robert McDonald, vicepresidente de operaciones globales de Procter & Gamble Co., en una conferencia de prensa. Cuando la empresa adquirió Gillette realineó todos sus productos con base en alguna de sus tres unidades de negocios globales: productos para el hogar; productos de higiene y belleza y Gillette.

Desde la década de 1930, P&G había utilizado el diseño por productos con el propósito de fomentar la innovación interna, organizar sus campañas de marketing y hacer adquisiciones. Este diseño facilitó el crecimiento de grandes productos, como Crest, Tide e Iams, porque cada gerente podía supervisar todos los aspectos de su producto. En la década de los noventa y principios de la de 2000, cuando el crecimiento de las ventas en Estados Unidos empezó a desacelerarse, el incremento de los ingresos en otros países permitió que los productos de P&G fueran más accesibles. Por desgracia, la administración de las costosas operaciones globales desde las oficinas centrales en Cincinnati se volvió algo muy complejo. Por ejemplo, el detergente Tide se debía formular de modo diferente en cada lugar del mundo a causa de la química del agua y de otros factores locales. Los requerimientos de distribución y de marketing también variaban de forma significativa de una región a otra. A medida que el número de productos de P&G creció, también aumentaron las responsabilidades de los gerentes regionales. El simple número de productos de P&G en un país o región determinados significaba que los gerentes no podían dedicar el tiempo ni los recursos suficientes para administrarlos con efectividad.

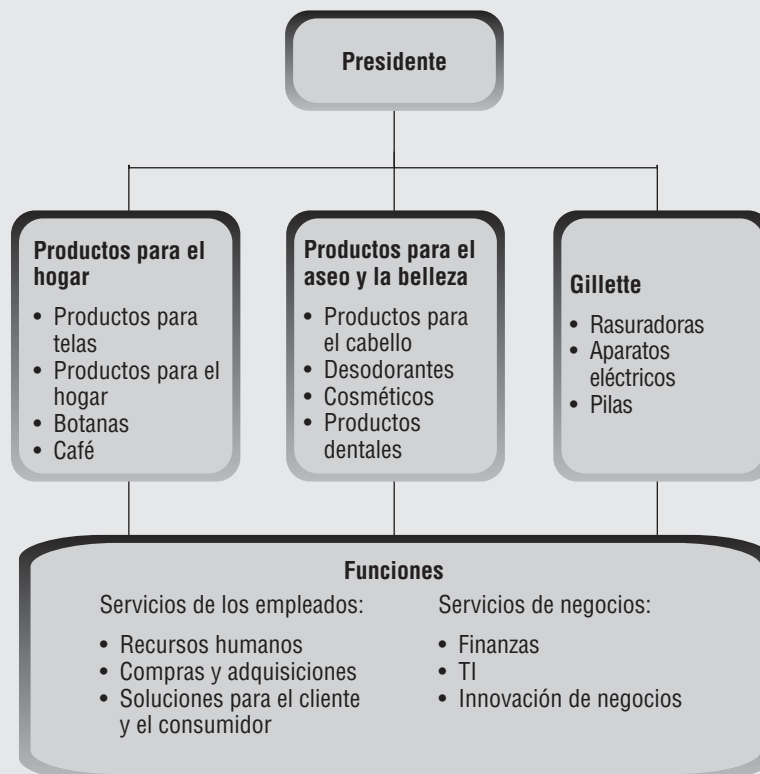
En 1999, P&G se reorganizó con base en un plan llamado Organización 2005. Con la adquisición de Gillette,

P&G realineó todos sus productos dentro de una de sus tres unidades globales de negocios: productos para el hogar, productos para el aseo y la belleza y Gillette, como muestra la figura 14.10. Cada unidad global de negocios supervisa múltiples categorías de productos que comparten un cliente o una necesidad de marketing comunes. El propósito de la reorganización era lograr importantes economías de escala y eficiencia de costos, garantizando que las innovaciones se diseminaran por todo el mundo. Con el diseño anterior, los gerentes de los países eran los encargados de administrar todos los productos dentro de su país. Con la nueva estructura multinacional, la innovación de un producto llegará a todos los mercados regionales con mucha mayor rapidez. Las innovaciones técnicas y los nuevos productos son compartidos por todas las regiones del mundo. Cada unidad de negocios global será la encargada de tomar todas las decisiones relativas a la fabricación de los productos y el abasto de materias primas. Los empleados tendrán la responsabilidad de adquirir un buen conocimiento de las necesidades específicas de los clientes y de los requerimientos únicos de la distribución, así como de alimentar las relaciones con los minoristas y los gobiernos locales.

P&G piensa que el nuevo diseño permitirá que los gerentes locales administren sus canales de distribución

FIGURA 14.10

Procter & Gamble



de forma más efectiva y que trabajan más de cerca con los minoristas para promover sus productos. Como muestra la figura 14.10, los expertos funcionales de servicios de los empleados (por ejemplo, recursos humanos y compras) y los servicios de negocios (por ejemplo, finanzas, sistemas de administración de la información, instalaciones) dependen de las unidades de negocios globales. Algunas de estas funcio-

nes (por ejemplo, investigación de mercados, logística) son compartidas por todas las unidades de negocios globales.

Alan Lafley, presidente y director general de P&G, dice que quiere que la empresa sea global y local, grande y pequeña y con un control y líneas de dependencia centralizados y descentralizados. Espera que este nuevo diseño permita que la empresa siga teniendo éxito.

Más información acerca de Procter & Gamble en www.pg.com.

Diseño en red

Todas las organizaciones procuran combinar la estabilidad y la eficiencia de sus diseños con la capacidad para ser flexibles y responder con rapidez. No obstante, depender de los diseños de organización fundamentales (funcional, geográfico, etc.) para conseguir ese equilibrio ha resultado muy difícil, por no decir que imposible. Por tanto, para tal efecto muchas organizaciones han diseñado una nueva estructura, llamado diseño en red. Un **diseño en red** *subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina para poder alcanzar metas específicas*.²² En ocasiones, con la también llamada *organización virtual*, los gerentes se deben coordinar y enlazar con personas (de numerosas organizaciones) para desempeñar actividades en muchas plazas. Los medios electrónicos y las reuniones cara a cara facilitan los contactos y las relaciones de trabajo en la red. El uso de las tecnologías de cómputo permite que los gerentes coordinen a los proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más de forma inmediata en tiempo real. Con frecuencia, los gerentes de un diseño en red trabajan con sus proveedores y clientes de forma tan estrecha como con sus propios empleados.

Características clave. Algunas actividades que antes se desempeñaban en la organización ahora se encargan a otras empresas. En comparación con los diseños de organización fundamentales (funcional, geográfico, etc.), las organizaciones con diseño en red no pretenden conservar el control completo de todas las actividades del proceso de producción. Estas organizaciones establecen asociaciones con otras organizaciones para formar una red de organizaciones que se dividen el trabajo con base en sus competencias distintivas y con su capacidad para contribuir.

Las organizaciones que han empleado este tipo de diseño tienen siete características clave:

- **Competencia distintiva.** La organización mantiene su superioridad por medio de la innovación y la adaptación, porque combina sus recursos de formas novedosas. Con frecuencia estos recursos provienen de distintas partes de la organización o de otras organizaciones.
- **Responsabilidad.** Las personas que deben colaborar para desempeñar sus tareas comparten responsabilidad. El diseño de la organización incluye un amplio uso de equipos interfuncionales, los que tienen un propósito especial y los autodirigidos.
- **Establecimiento de metas.** Se formulan las metas comunes vinculadas a satisfacer las necesidades de uno o varios grupos externos importantes (por ejemplo, compradores o clientes, proveedores, accionistas, acreedores y gobiernos). Los motivos internos no son tanto el motor del desempeño como lo son la satisfacción de las necesidades de los clientes o la aceleración del desarrollo de productos.
- **Comunicación.** El enfoque principal está más bien en la comunicación lateral que en la vertical. La información necesaria para tomar decisiones es ampliamente compartida y distribuida y la norma es la comunicación abierta.
- **Tecnología de información.** Muchas tecnologías de información (inclusive el *groupware*) ayudan a los empleados a formar redes internas (con otros de la organización que incluso pueden estar separados por grandes distancias geográficas) o externas (con clientes, proveedores, organismos reguladores y otros). Algunas tecnologías típicas de la información y el *groupware* relacionado son el correo electrónico, el software especial de PC que ayuda

a las decisiones, el correo de voz, los teléfonos celulares, el fax, el teletrabajo, las teleconferencias, las redes de cómputo de área local y de área amplia, etcétera.

- *Sistema de organización.* El diseño tiene un sesgo hacia un sistema orgánico con la menor cantidad de niveles organizacionales posible. El diseño en red apoya la iniciativa individual y la colaboración entre los individuos de los equipos.
- *Visión equilibrada.* Los individuos, equipos, departamentos y divisiones no se ven como islas que sólo tienen sus metas y formas únicas de hacer las cosas. Se ven en relación con otros que tienen metas y recompensas comunes. Las formas de cooperación y confianza evolucionan con el transcurso del tiempo, basadas en la historia del desempeño pasado. El supuesto básico de la confianza es que cada persona, equipo o departamento depende de recursos controlados por otros y que las ganancias recíprocas se obtienen agrupando los recursos y encontrando soluciones de ganar-ganar para todos.²³

Al conectar a las personas independientemente del lugar en el que se encuentren, el diseño en red mejora las comunicaciones rápidas para que las personas puedan actuar juntas. Numerosas organizaciones de los sectores de la moda, juguetes, editorial, diseño de software y películas han utilizado este diseño. Cuando la organización se estructura en red puede competir con base en la velocidad y la capacidad para transferir conocimiento con rapidez.

La producción de películas ha ilustrado desde hace mucho tiempo las características del diseño en red. Los realizadores, directores, productores, agentes, maquillistas, diseñadores de vestuario, artistas de efectos especiales, técnicos y abogados provienen de muchas organizaciones y agencias y se reúnen para producir una película. Aun cuando todos son independientes, el productor y el director tienen que orquestar y comunicarse estrechamente con cada uno de ellos para producir una película, con base en especificaciones muy exactas. Cuando la producción queda terminada y la película se estrena, estas distintas personas se diseminan y se vuelven a agrupar (muchas veces con personas diferentes) para producir otra película con un conjunto diferente de actores, productores, directores y demás. Por ende, la industria cinematográfica está conformada por muchas organizaciones especializadas diferentes y cada una de ellas depende en gran medida de las personas, el conocimiento y las habilidades de otras organizaciones para crear un producto que suele estar más allá del alcance, las capacidades y los medios de una sola empresa.

Lineamientos gerenciales. El diseño en red ofrece muchas ventajas a una organización.²⁴ En primer término, la organización reúne el conocimiento y las habilidades especiales de otros para crear valor en lugar de contratar a empleados para que desempeñen esta tarea. El diseño en red permite que los gerentes se concentren en un conjunto de actividades y dependen de otros para que contribuyan. Por ejemplo, Medical City de Dallas emplea a médicos de muchas especialidades, como radiología, oncología y cirugía plástica, para que atiendan a sus pacientes. La idea de coordinar las acciones de empleados que tienen capacidades muy especializadas y provienen de muchos lugares, para que se concentren en una tarea medular capta la esencia de la organización en red. Los empleados o equipos que participan en la red con frecuencia se especializan en gran medida en una serie estrecha de tareas. En segundo, el diseño en red tiene la ventaja de que reúne a personas que tienen diferentes conocimientos en equipos que trabajan exclusivamente en un proyecto determinado. Por tanto, los diseños en red refuerzan la búsqueda de nuevas ideas y soluciones creativas. Sin embargo, es importante que los empleados que trabajen en tal proyecto posean sólidas competencias personal, autoadministración, de trabajo en equipo, para la comunicación, para la diversidad y el cambio. En tercero, las organizaciones que optan por el diseño en red pueden trabajar con una amplia variedad de proveedores, clientes y otras organizaciones. Esto otorga a los gerentes un alto grado de flexibilidad para responder a diferentes circunstancias. Cuando se concluye un proyecto determinado, los equipos que constituyen la red se diseminan.

Cuando hay muchas personas trabajando desde distintos lugares, que con frecuencia están vinculados por medios electrónicos, pueden surgir algunos problemas. En primer lugar, otras organizaciones en ocasiones pueden dejar de cumplir las fechas límite que fueron establecidas. Como los diseños en red trabajan en tiempo real, una demora en una parte del proceso tiene efectos que se multiplican por todo el sistema. ¿Cuántas veces ha esperado a un médico en su consultorio para una consulta? En casos cuando el tiempo es crítico, las demoras pueden ser muy costosas, porque el sistema entero debe esperar hasta que se tome la decisión. Por ende, la

dependencia en otras organizaciones puede crear un riesgo operativo. Con frecuencia se necesitan recursos y coordinación adicionales, incrementando así el costo para la organización. En segundo, dado que el diseño en red no proporciona a los gerentes el conocimiento para completar el proceso ellos solos, deben monitorear de forma permanente la calidad del trabajo que proporcionan las personas de otras organizaciones. Como el conocimiento está en la mente de las personas, la organización en red sólo será tan competitiva como sean la calidad y los recursos que otra organización asigne al proyecto. Por ejemplo, asignar a empleados con pocas competencias en comunicación, planeación y administración puede llevar al fracaso. En tercero, los empleados de la organización subcontratada tal vez no estén comprometidos con los mismos valores ni el sentido de urgencia que los empleados de la organización en red. Por tanto, es crucial que todas las personas que trabajan en una organización en red entiendan la naturaleza crítica del proyecto. Por último, como el diseño en red incluye a gerentes que trabajan en muchas organizaciones, las líneas de autoridad, las responsabilidades y la rendición de cuentas por los resultados no siempre están claras. Por tanto, los proyectos se demoran y los costos son excesivos.

La siguiente sección Competencia para el cambio ilustra la forma en que FedEx utiliza el diseño en red para entregar paquetes en todo el mundo. En un mundo sin fronteras, que sólo tiene husos horarios, FedEx presta sus servicios a personas de más de 220 países. Fred Smith, presidente y director general de FedEx, dice que la empresa gasta alrededor de 1,500 millones de dólares al año en la tecnología de información que utiliza como soporte de su diseño organizacional en red. ¿Por qué? En un día de trabajo normal, FedEx maneja alrededor de 3,000 operaciones por segundo, así como 1,000 preguntas en cuanto a la ubicación de un paquete. Las instrucciones llegan a 70,000 aparatos de mano que portan transportistas y clientes. Cada día, FedEx maneja alrededor de seis millones de envíos en todo el orbe, los cuales son entregados por medio de una organización que cuenta con más de 680 aviones y 70,000 camiones. La complejidad del diseño organizacional en red de FedEx queda muy bien expresada en la historia que cuenta Smith acerca de un envío de rosas. Cuando haya leído esta sección usted podría señalar la manera en que FedEx utiliza las siete características fundamentales de un diseño en red para satisfacer a sus clientes.²⁵

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

FedEx

Toda organización quiere encontrar un diseño organizacional que vincule al cliente más estrechamente con el negocio. FedEx diseñó el departamento Administrador de Envíos como ayuda para los clientes cuando pesan sus paquetes, calculan lo que costará su envío e imprimen las etiquetas del paquete. Cada vez que un cliente utiliza FedEx, este departamento es el encargado y el responsable de garantizar que la información del cliente sea correcta y de que sea cargada de forma automática a la base de datos de FedEx. A continuación, un empleado de dicho departamento se comunica con el cliente e integra estos datos al sistema de facturación del cliente. La integración que proporciona este departamento disminuye la probabilidad de que el cliente se vaya con una empresa de la competencia.

¿Cómo funciona todo esto? Fred Smith dice, suponga que usted está en la ciudad de Nueva York y que su madre vive en Phoenix. Usted entra a Internet para colocar un pedido en línea de dos docenas de rosas de ProFlowers, indicando que se deben entregar en un plazo de 48 horas. ProFlowers

tiene su sede en San Diego, California, pero recibe sus rosas de Río de Janeiro. Las rosas entran por la aduana de Miami, Florida. ProFlowers genera una etiqueta del envío y avisa a FedEx Express, la cual asigna al pedido un número de seguimiento y lo envía a un transportista que escanea el número. Esto activa un aviso para FedEx, para ProFlower y para el cliente que indica que las rosas han sido recogidas en el centro de distribución de ProFlowers. Cuando las flores están en manos de FedEx, son enviadas a su Centro Mundial en Memphis. El centro maneja más de 400 vuelos y 1.5 millones de paquetes todos los días. Las rosas de su madre llevan un código de barras distintivo que envía la señal de que están en camino hacia Phoenix. En el centro, las rosas son escaneadas y clasificadas para enviarlas por avión a Phoenix. Las flores llegan a Phoenix a tiempo en poco menos de 24 horas. A continuación, el departamento Administrador de Envíos anota todos estos datos en su sistema y actualiza la base de datos de ProFlowers con el nombre del cliente, el tipo de flores que ordena, etcétera.

Los temas dominantes de las estrategias de diseño actuales son 1) la forma en que los factores del entorno afectan la manera en que la organización debe competir por los recursos escasos, 2) la importancia de elegir una estrategia para tener una ventaja competitiva en la industria y 3) la forma en que la interdependencia tecnológica influye en el tipo de diseño que se elija. Por desgracia, no existe “una mejor manera” de diseñar una organización. Los gerentes deben tomar en cuenta múltiples factores y diseñar su organización en consecuencia.

RESUMEN

El entorno que afronta una organización está compuesto por los grupos de interés externos. Se dijo que cuatro grupos en particular —los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes— afectan la forma en que opera una organización. Los factores estratégicos y la estrategia de negocios que se elija (costos bajos, diferenciación, de enfoque) tienen un efecto directo en el diseño de la organización. Las organizaciones que siguen una estrategia de costos bajos por lo general buscan diseños que enfatizan los departamentos funcionales (por ejemplo, contabilidad, finanzas, marketing). Las estrategias de diferenciación se basan en la capacidad de la organización para ofrecer a sus clientes un producto o servicio únicos. Estas organizaciones por lo habitual están organizadas en torno a líneas de productos. Las estrategias de enfoque tienen por objeto ayudar a la organización a dirigirse a un nicho meta específico dentro de una industria. Las organizaciones que siguen esta estrategia suelen estar organizadas con base en los productos. Los factores tecnológicos determinan la medida en que es necesario coordinar a personas, equipos y departamentos para que puedan alcanzar las metas de la organización. Se señalaron y explicaron tres tipos de interdependencia: agrupada, en secuencia y recíproca.

Si la alta gerencia respalda un control rígido y centralizado de las decisiones diarias, entonces es más probable que se utilice una organización mecanicista y no una orgánica. Las organizaciones mecanicistas son burocráticas y funcionan con efectividad cuando el entorno es estable. Las organizaciones orgánicas tienen menos reglas y reglamentos y funcionan con efectividad en entornos que cambian con rapidez y en situaciones ambiguas. Las personas aumentan su influencia cuando contribuyen a resolver ciertos asuntos y a solucionar problemas.

El diseño funcional divide a la organización siguiendo la línea de diversos departamentos, como marketing, finanzas y recursos humanos, y la alta gerencia puede integrar los departamentos conforme se necesite. En lugar de la departamentalización, cuando la organización sirve a diferentes áreas geográficas se presentan diferentes condiciones en el entorno. Por lo general, en cada plaza se desempeñan todas las funciones. El diseño por producto hace hincapié en la naturaleza de los productos y/o servicios de la organización. Cada producto es único y requiere que la alta gerencia le preste atención especial. Una forma multidivisional (forma M) es conveniente para las organizaciones que ofrecen una amplia variedad de productos en mercados dispersos en términos geográficos.

El diseño multinacional trata de mantener las capacidades trilaterales de la organización entre productos, funciones y zonas geográficas. Los gerentes afrontan muchos problemas cuando se produce en varios países y ellos se deben apegar a las políticas de la oficina matriz y a las costumbres locales al mismo tiempo. El diseño en red hace hincapié en la coordinación horizontal para administrar las interdependencias de tareas complejas. Este tipo de diseño también se caracteriza porque utiliza diversas tecnologías de información que permiten que la organización procese vastas cantidades de datos. Las organizaciones de tecnología de punta y las cinematográficas son las que utilizan mucho este tipo de diseño, el cual no se podrá implementar con efectividad si no existen capacidades electrónicas adecuadas.

1. Explicar cómo afectan los factores del entorno, estratégicos y tecnológicos al diseño de las organizaciones.

2. Establecer las diferencias entre las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.

3. Describir cuatro diseños de organización tradicionales: funcional, geográfico, por producto y multidivisional.

4. Describir dos diseños organizacionales contemporáneos: multinacional y en red.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Burocracia	Estrategia de enfoque
Cadena de mando	Impersonalidad
Centralización	Interdependencia de las tareas
Diseño de la organización	Jerarquía de autoridad
Diseño en red	Organigrama
Diseño funcional	Organización mecanicista
Diseño geográfico	Organización orgánica
Diseño multidivisional (forma M)	Organizaciones multinacionales
Diseño multinacional	Procedimientos
Diseño por producto	Reglas
División del trabajo	Tecnología
Estrategia de bajo costo	Tramo de control
Estrategia de diferenciación	Unidad de mando

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

- Para saber más del diseño organizacional y de la estrategia de negocios de Lowe's vaya a www.lowes.com y haga clic en "About Lowe's", después en "Investors" y, luego, en "Annual Report". Lea la carta a los accionistas. ¿Qué estrategia aplica Lowe's para alcanzar sus metas? ¿Cómo está organizada la empresa?
- Con base en lo que haya averiguado acerca de Lowe's en la pregunta 1, explique la estrategia de negocios que utiliza esa empresa.
- En el diseño organizacional de la empresa ¿la estrategia que ha elegido la alta gerencia de Starbucks qué efecto tiene?
- ¿Cómo afecta la interdependencia tecnológica al diseño organizacional de FedEx?
- ¿Qué es la organización orgánica? ¿Qué es la organización mecanicista? ¿Cómo influye el entorno en la estructura orgánica y en la mecanicista?
- A continuación se presentan algunas razones que explican la falta de efectividad de una organización:
 - Metas poco claras:* las metas estratégicas no son claras ni están vinculadas a aspectos particulares del diseño de la organización.
 - Falta de alineación interna:* el diseño de la organización carece de consistencia interna.
 - Enlaces no efectivos con los clientes:* el diseño no integra con efectividad las demandas de los clientes.
 - Falta de acoplamiento con el exterior:* el diseño no coincide con las necesidades del entorno.
- Identifique y describa brevemente una organización (Kmart, Krispy Kreme, etc.) cuya ineficiencia, en su opinión, refleje las razones antes señaladas.
- Los gerentes globales deben ser capaces de equilibrar el afán de responder en lo local que tantas veces se contrapone al de ser eficiente en lo global. Si P&G fuera a abrir una planta en Wuhan, China, ¿cuáles serían algunas de las cuestiones que sus gerentes tendrían que abordar?
- ARAMARK Corporation, un proveedor global de servicios administrados, está organizada con base en líneas de productos, entre otros, comidas para universidades y empresas, renta de uniformes, servicios para correccionales y para deportes y recreación (administrando concesiones en diversos estadios deportivos). ¿Cuáles son algunos de los problemas de diseño de la organización que podría afrontar Joe Neubauer, el presidente de ARAMARK?
- ¿Qué prácticas que se suelen encontrar en el diseño de una organización funcional se deben cambiar cuando la alta gerencia opta por un diseño en red?
- ¿Cuáles son algunos de los desafíos que afrontan los gerentes de una organización en red?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia para la comunicación

Analice el diseño de su organización²⁶

Instrucciones

A continuación se presenta una serie de enunciados que describen el diseño de una organización. Indique en qué medida está de acuerdo o no con cada uno de ellos como descrip-

ción de la organización en la que está trabajando o de una en la que haya trabajado. Encierre con un círculo el número indicado junto al enunciado correspondiente.

CONTEXTO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los gerentes de mi organización...	Definitivamente no			Neutral			Bastante
Establecen metas desafiantes/agresivas	1	2	3	4	5	6	7
Presentan retos creativos a su personal en lugar de definir estrechamente las tareas.	1	2	3	4	5	6	7
Se proponen que su personal rinda lo más posible.	1	2	3	4	5	6	7
Utilizan las metas de negocios y las medidas del desempeño para dirigir sus negocios.	1	2	3	4	5	6	7
Exigen que las personas asuman la responsabilidad por sus resultados.	1	2	3	4	5	6	7
Fomentan y recompensan el trabajo arduo por medio del pago de incentivos.	1	2	3	4	5	6	7

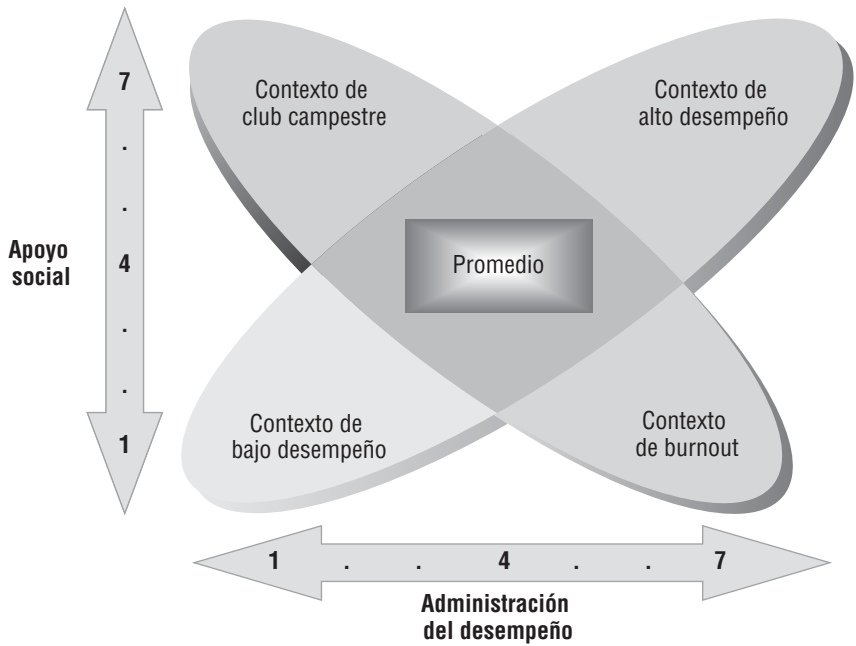
Promedio de la calificación del contexto de administración del desempeño _____

CONTEXTO DE APOYO SOCIAL

Los gerentes de mi organización...	Definitivamente no			Neutral			Bastante
Dedican bastante esfuerzo a desarrollar a los subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
Llevan las decisiones hasta el nivel más bajo que consideran adecuado.	1	2	3	4	5	6	7
Tienen acceso a la información que requieren para tomar buenas decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
No tardan en duplicar las mejores prácticas más allá de las fronteras de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Consideran que el fracaso de un buen esfuerzo es una oportunidad para aprender y no un motivo de vergüenza.	1	2	3	4	5	6	7
Están dispuestos y pueden asumir riesgos prudentes.	1	2	3	4	5	6	7

Promedio de la calificación del contexto de apoyo social _____

ANOTE LAS CALIFICACIONES EN LA GRÁFICA



Preguntas

1. Utilice los datos que anotó en la gráfica para explicar cuál es el diseño de su organización.
2. ¿Cuáles son algunas de las consecuencias para los empleados que trabajan en una organización diseñada como club campestre? ¿Una organización diseñada como burnout?
3. ¿Qué decisiones gerenciales se requieren para que el diseño de su organización sea más efectivo?

Caso: Competencia para el cambio

La organización sobre ruedas: SEI²⁷

La persona recién contratada que entra a trabajar a SEI, un prestador de servicios financieros, vive una experiencia en desuso. Ahí, se le entrega un mapa y se la envía a un almacén en la planta baja del edificio principal, donde se le entrega una silla y un escritorio, los dos con ruedas, así como una computadora y un teléfono sobre el escritorio. El mapa muestra el lugar donde, inicialmente, estará ubicado el nuevo empleado dentro del complejo de nueve edificios tipo granero que hay en los predios de la empresa en Oaks, Pennsylvania. A continuación, el empleado desliza el escritorio por los edificios, lo sube a uno de los enormes ascensores diseñados para el efecto y recorre pasillos que muestran en sus muros una serie de cuadros contemporáneos provocativos (y a veces espeluznantes). En una enorme sala abierta (llena de escritorios parecidos con ruedas), el empleado encuentra su lugar en el mapa, se hace un espacio entre los escritorios contiguos y baja un grueso cable rojo que pende del techo y contiene conexiones para la computadora, el teléfono y la electricidad. Cuando ha conectado este “brote”, la computadora de la empresa reconoce al nuevo empleado y le envía ahí las llamadas o a los visitantes.

El mensaje está claro desde el primer día. Se trata de una organización flexible, creativa y preparada para su constante transformación. La empresa es abierta y no es jerárquica. El ambiente y la forma de vestir son informales. No hay oficinas en las esquinas, es más, no hay oficinas. No es necesario que haya una política de puerta abierta porque no hay puertas. Los empleados gozan de facultades. Pueden tomar su “oficina” entera y mudarse a otro lugar para unirse a otro equipo. En promedio, con excepción de unos cuantos departamentos anclados, los empleados se reubican unas dos veces al año. Esto puede parecer inquietante, pero eso es justo lo que se pretende. En un mundo donde el entorno de los negocios puede cambiar de un día para otro, sobre todo en el caso de los servicios financieros, este diseño permite que SEI tenga la flexibilidad y la actitud mental para transformarse con suma rapidez.

Aun cuando esta actitud mental podría no funcionar para todas las organizaciones, los edificios y los cuadros de SEI han sido diseñados para que proyecten la cultura de la organización. Este entorno ha contribuido a que SEI sea un miembro perenne de la lista de “Las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos” de la revista *Fortune*. Esta cultura y este enfoque, incluso antes de que se realizaran del todo en las oficinas de Oaks, han dado a la organización la creatividad y la flexibilidad para sufrir numerosas transformaciones a medida que ha ido creciendo, de la pequeña nueva empresa que fue

en 1968 a una empresa líder en servicios de contabilidad y administración de inversiones y que, al año, procesa más de 50 billones de dólares de transacciones de inversiones, que administra 350,000 millones de dólares en fondos mutualistas y activos consolidados y que administra más de 160,000 millones de dólares en inversiones. SEI opera 22 oficinas en 12 países y registra ingresos por más de 1,200 millones de dólares.

El entorno de SEI

Poco antes de que se mudara a sus oficinas centrales en Oaks, SEI había pasado por una gran reinvención de la organización. Las reinvenciones son necesarias para el éxito y la supervivencia. Alfred West, presidente de SEI, piensa que, a medida que las empresas crecen, les afecta un cierto endurecimiento de las arterias. Los diseños organizacionales con frecuencia les cubren los ojos de modo que les impide ver las oportunidades y las amenazas que surgen. Las personas se aferran a sus costumbres e ignoran los cambios en el entorno de negocios. Se crean silos. Los costos tienden a aumentar. Las empresas se vuelven arrogantes y los mercados llegan a su madurez.

Transformación

Uno de los grandes cambios de la organización radicó en poner énfasis en los equipos. Éstos representaron una vía para acabar con los silos tradicionales y reunir a los diversos actores que se requieren para disparar la creatividad y hacer innovaciones. No obstante, aun cuando el trabajo en equipo incrementó, la realidad era que trasladar a un trabajador de un equipo a otro representaba alrededor de 1,400 dólares por concepto de costos de reconstrucción y de días de productividad perdida. Los muros tenían que ser derribados, literalmente. Los trabajadores tenían que empacar los escritorios y los muebles. La cultura era flexible, abierta, con empowerment y sin jerarquía, pero los edificios no estaban diseñados para ello. Los pasillos, los cubículos, las oficinas y otras cosas más siempre estaban ahí entorpeciendo el camino.

Otro cambio drástico que antecedió la mudanza a las nuevas oficinas fue la eliminación de todas las secretarías. Judith Tschirgi, directora de información, pensaba que la tecnología se estaba desarrollando de tal manera que era posible diseñar una organización sin secretarías. Algunos gerentes senior, que consideraban que una secretaria era una de los privilegios de su puesto, se molestaron por la medida. No obstante, estaba claro que la secretaria era la única persona de la organización que tenía poca o ninguna movilidad hacia arriba. Para los gerentes, las secretarías a menudo creaban una barrera o un amortiguador entre el

gerente y el mundo. Esto, de hecho, inhibía el libre flujo de las ideas. SEI le ofreció trabajo a todas sus secretarías y la mitad de ellas optaron por permanecer desempeñando otras funciones.

La empresa optó por los teléfonos en equipo, en cuyo caso una llamada que le rebotaba a un miembro del equipo le llegaba a todos los demás miembros. Quien estuviera libre en ese momento la tomaría. Esto significaba que el cliente podría hablar con una persona conocedora, en lugar de sólo dejar un mensaje. También significaba que todos los miembros del equipo estarían enterados del negocio entero. La eliminación de las secretarías creó la necesidad de un acceso más directo a los gerentes y otros empleados. No obstante, la organización seguía dentro de oficinas. Ésta era un campo de tensión más entre la cultura y la estructura nacientes y el espacio de trabajo que existía en la empresa.

Principios del diseño

La mejor manera de explorar el diseño de las oficinas de SEI es explicar por qué se tomaron decisiones específicas para el mismo. En lugar de meter a la organización en una “caja” preexistente de una arquitectura estándar para empresas, la alta gerencia tomó la decisión de crear un diseño organizacional que en verdad reflejara las necesidades de la organización. Algunos de los principios que refleja el diseño de SEI son:

- **Igualdad:** Las ideas son más importantes que la jerarquía. La organización aplanó la jerarquía y eliminó a las secretarías, pero las nuevas oficinas nivelaron literalmente el terreno de juego. No hay oficinas. Los espacios están en amplios espacios tipo granero, con altos techos y espacios abiertos, rodeados por salas de juntas más privadas. Alfred West tiene un escritorio y muebles de oficina iguales a los de las demás personas de la empresa. El espacio personal no se utiliza para distinguir a los individuos. Los títulos y la antigüedad no son importantes. Dada esta organización relativamente plana, no hay jerarquías en el edificio y esto marca el tono del trabajo. Es una señal de que las ideas de un individuo son tan válidas como las de cualquier otro. Además del diseño de las oficinas, la forma de vestir es casual y no existen espacios reservados en el estacionamiento.
- **Empowerment o atribución de facultades:** Se fomenta que los empleados actúen como dueños. Las oficinas sobre ruedas y la capacidad de los empleados para cambiar de lugar en la organización sin una orden superior lo comunican con claridad. Aun cuando la alta gerencia establece la visión y la estrategia globales, los empleados gozan de facultades para trasladarse a otro equipo dentro de la organización por decisión propia.
- **Transparencia:** En una oficina sin muros no hay secretos. El efecto general de una arquitectura abierta es la apertura. No hay conversaciones privadas. Un gerente puede tomar la temperatura del equipo con sólo escuchar y así sabrá cuándo intervenir antes de que la situación salga de cauce. Esto lleva a más apertura e interacción y al *mentoring* y el aprendizaje. Todos deben ser hábiles con el lenguaje corporal, respetando el espacio y las señales, como la de alguien que trabaja intensamente con la mirada hacia abajo, y no con la mirada hacia arriba indicando que está abierta para una conversación.
- **Flexibilidad:** El diseño de la oficina abierta significa que los equipos se pueden reconfigurar en un instante. Cuando SEI se mudó a sus nuevas oficinas, cada empleado sólo tenía derecho a dos cajas para sus pertenencias. Cada año, las unidades de negocios tienen una competencia para ver quién puede desechar más material en el “día de limpieza”. Esto garantiza que los empleados están preparados para mudarse. Crear un espacio para un nuevo equipo o iniciativa es tan sencillo como deslizar los escritorios a otro lugar, enchufar el contacto de la infraestructura y ponerse a trabajar.
- **Trabajo en equipo e interacción:** Los espacios abiertos tipo granero fomentan interacciones fluidas e informales. La comunicación es abierta y todo queda a la vista, porque no hay nada más alto que un escritorio para bloquear la interacción. No es necesario reunirse en torno al grifo del agua para intercambiar información e ideas. Esto ocurre por todas partes. No hay comedor ejecutivo, sólo una amplia cafetería que se usa como lugar de reunión central a lo largo de todo el día. También hay pequeños espacios esparcidos por todo el edificio para sentarse en juntas espontáneas e interacciones informales. Un bien equipado gimnasio hace que la oficina sea un lugar atractivo y divertido para trabajar. Las únicas áreas cerradas son las salas de conferencia y no son muchas.

El efecto del diseño

SEI no ha medido de manera formal el efecto de su diseño en las bases, pero el entorno ha afectado al negocio en muchos sentidos. El desempeño financiero de la empresa despegó después de que se mudara a las nuevas oficinas y los ingresos crecieron cerca de 30 por ciento al año de 1996 a 2006, sin incrementos en la fuerza de trabajo. El rendimiento promedio anual desde la mudanza fue 28 por ciento. Incluso durante la pronunciada desaceleración que ha registrado el sector de las inversiones desde 2001, SEI ha podido remozar la estrategia de cada uno de sus negocios y seguir realizando fuertes ganancias de desempeño.

Con una mayor interacción de los empleados, las decisiones se toman con más rapidez, lo cual incrementa la eficiencia y la eficacia. Estas oficinas, y la cultura que reflejan, han ayudado a la empresa a crecer y convertirse en líder dentro de su mercado y, como se dijo antes, ser reconocida consistentemente por *Fortune* como uno de los mejores lugares para trabajar en Estados Unidos. Este resultado, basado en encuestas aplicadas a los empleados, es señal de que los que trabajan en la empresa encuentran que este entorno es interesante y estimulante. Por supuesto que, como se comentó antes, el entorno es un mecanismo de selección de los nuevos empleados, por lo cual los que entran a la empresa aprecian y disfrutan de la cultura que refleja el diseño de sus oficinas.

Preguntas

1. ¿SEI usa un diseño orgánico o uno mecanicista? Fundamente su respuesta.
2. ¿Qué tipos de interdependencia tecnológica hay en SEI?
3. ¿Qué tipo de diseño organizacional funcionaría mejor para SEI? ¿Por qué?

Cultivar la cultura organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Explicar cómo se forma, sostiene y cambia la cultura de una organización.
2. Describir cuatro tipos de cultura organizacional.
3. Analizar cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento ético de los gerentes y los empleados.
4. Explicar por qué es importante propiciar la diversidad cultural.
5. Describir el proceso de socialización en las organizaciones y su efecto en la cultura.



Aprender de la experiencia

TDINDUSTRIES

Muchas organizaciones afirman que su activo más importante son las personas, pero TDIndustries vive con esa idea. La empresa lleva 25 años practicando el liderazgo servidor. Según Jack Lowe, presidente del consejo y fundador, esto ha convertido a TDIndustries en una empresa del ramo de la mecánica, la electricidad y la plomería, que vale más de 250 millones de dólares y es de las más singulares de su área. De forma consistente ha quedado clasificada dentro de la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos que publica la revista *Fortune*. TDIndustries tiene más de 1,500 empleados y muchos de ellos llevan más de diez años trabajando en la empresa. Jack Lowe y Harold MacDowell, el presidente, consideran que el éxito de la empresa se debe a su misión, su cultura y su práctica del liderazgo servidor.

Los empleados de TDI trabajan con sus clientes en una asociación que les permite cumplir la misión de la empresa: “Tenemos el compromiso de ofrecer excelentes oportunidades de carrera, excediendo las expectativas de nuestros clientes por medio de la mejora continua”. El enunciado de esta misión se lleva a la práctica mediante la creación de una cultura que valora las diferencias culturales, la equidad, los altos estándares éticos, la honestidad, el interés por el individuo y la actitud de creer en él. La razón central de la creación de la cultura de TDI es el modelo del liderazgo servidor. Liderazgo servidor significa que toda persona puede llegar a ser líder si primero sirve a otros y después, por elección, lidera. Esto significa que los líderes (servidores) son coaches de sus empleados (líderes) sirviéndoles para que satisfagan sus necesidades. En su rol de servidor, MacDowell contesta su teléfono, no tiene espacio exclusivo en el estacionamiento y trabaja, como todos, en un cubículo de 3 x 4 metros.

Algunos de los principios del liderazgo servidor que se practican en TDI son:

- Las personas deben trabajar juntas para lograr el crecimiento de la empresa. Si una organización cumple con su misión, todas las personas tienen capacidad para volverse líderes.
- Los líderes son profesores y constructores de personas, y también tienen fe en ellas.
- Los líderes tienen sentido del humor. Son capaces de reírse de sí mismos.
- Los líderes tienen la vista puesta en metas altas. Son soñadores, pero también hacen las cosas.
- Los líderes deben aprender a confiar en el buen juicio de los empleados.

Para que el liderazgo servidor siga siendo el centro de la cultura de TDI, los nuevos empleados son enviados a grupos de discusión sobre el liderazgo ser-

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia
TD Industries

DINÁMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Competencia transcultural
La planta multicultural de Mercedes-Benz

Competencia para el cambio
Harley-Davidson

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Competencia en equipos
37signals

COMPORTAMIENTO ÉTICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Competencia ética
¿Usted qué haría?

PROPICIAR LA DIVERSIDAD CULTURAL

SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio
Competencia personal
Evaluación de la cultura de su organización

Caso
Competencia para el cambio
El presidente de Ford lidera el cambio cultural

Más información acerca de TDIndustries en
www.tdindustries.com.

vidor, los cuales se reúnen una vez por semana, durante seis semanas, para discutir distintos aspectos del liderazgo servidor, como compartir el poder, escuchar con atención y confiar en otros, así como la manera en que pueden aplicar estos conceptos básicos a sus trabajos en TDI. La empresa tiene un programa de mentoring que ha sido diseñado para brindar a todos los nuevos empleados un arranque positivo en la empresa. Un mentor adopta a un nuevo empleado durante los primeros seis meses y esta relación prosigue mientras ambos trabajen en el mismo lugar.

Al mismo tiempo, todos los nuevos empleados se inscriben en clases de liderazgo servidor. Entran en la primera fase de una asignación de campo de dos o tres semanas que tiene por objeto que se familiaricen con sus puestos y sus condiciones laborales en el lugar de la obra. La segunda fase es un programa intensivo de cuatro semanas de capacitación en aula sobre cuestiones específicas. La última fase consiste en seis semanas de capacitación en el trabajo con un mentor, en la cual los nuevos empleados deben obtener su certificación en distintas habilidades.¹

Las competencias y los valores de los empleados y los gerentes tienen una función muy importante para determinar la efectividad y el éxito de una organización. Como ilustra la sección Aprender de la experiencia, el modelo del liderazgo servidor es el motor del estilo, el carácter y la forma de hacer las cosas en TDI. Para comprender a fondo el alma de una organización es necesario sumergirse en ella más allá de las gráficas, las cifras financieras, las máquinas y los edificios, y entrar en el mundo de la cultura organizacional.²

En este capítulo se analizará el concepto de cultura organizacional y cómo se forma, sostiene y cambia. También se verán algunas relaciones que pueden existir entre la cultura organizacional y el desempeño, las relaciones entre la cultura organizacional y el comportamiento ético, el reto de administrar una fuerza de trabajo de diversas culturas y, por último, la forma en que las organizaciones socializan a las personas para que entren en sus culturas particulares. Se inicia con un breve repaso de lo que es la cultura organizacional y de cómo se forman, sostienen y cambian estas culturas.

Objetivo de aprendizaje

1. Explicar cómo se forma, sostiene y cambia la cultura de una organización.

DINÁMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La **cultura organizacional** *refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros.*³ Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. Algunos gerentes han tratado de imitar las culturas sólidas de empresas exitosas como Southwest Airlines, la Clínica Mayo y TDI, mientras que otros han tratado de crear una cultura propia con la esperanza de incrementar la lealtad, la productividad y/o la rentabilidad. La cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. La cultura de una organización influye en quién es promovido, en cómo se hacen o descarrilan las carreras y en cómo se asignan los recursos. Cada una de estas decisiones transmite algún aspecto singular de la cultura de una organización. Aun cuando los gerentes tienen conciencia de la cultura de su organización, con frecuencia no saben bien cómo influir en ella. Si bien las culturas influyen con su peso en el comportamiento, también es necesario crearlas y administrarlas. En concreto, la cultura organizacional incluye:

- las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse, como los rituales y las ceremonias o el lenguaje empleado habitualmente en la organización;
- las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización, como que no existan espacios reservados en los estacionamientos;
- los valores dominantes en la organización, como la calidad de los productos o el servicio al cliente;
- la filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia, incluso la determinación de los grupos que serán incluidos en las decisiones o consultados respecto a ellas;

- las reglas del juego para llevarse bien con otros dentro de la organización o los “hilos” que el novato debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro, y
- el clima o la sensación que transmiten la distribución física y la forma en que los gerentes y los empleados interactúan con los clientes, los proveedores y las personas del exterior.⁴

Ninguno de estos componentes por sí solo representa la cultura de la organización. Sin embargo, en conjunto proyectan el concepto de la cultura organizacional y le dan sentido. A partir de estos seis atributos, ¿cómo describiría la cultura de TDI?

Como muestra la figura 15.1, la cultura organizacional se encuentra dentro de varios niveles, los cuales tienen distinta visibilidad y resistencia al cambio. Cabe decir que es como si peláramos una cebolla, es decir, que el nivel menos visible o el más profundo, de la cultura organizacional contiene *la filosofía y los supuestos compartidos*, mismos que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas. Por ejemplo, un supuesto central de TDI es que los empleados se deben comprometer con la filosofía del liderazgo servidor.

El siguiente nivel contiene los **valores culturales de la organización**, *los cuales representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso*.⁵ Los valores culturales son bastante diferentes de una organización a otra. En algunas culturas los empleados tal vez estén muy interesados en el dinero, pero en otras tal vez se preocupen más por la innovación tecnológica o el bienestar. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien.

El siguiente nivel contiene las **conductas compartidas**, *las cuales incluyen las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores*. El liderazgo servidor es un marco que permite comprender los valores que comparten los empleados de TDI.

El nivel más superficial de la cultura organizacional contiene los símbolos. Los **símbolos culturales** *son las palabras (jerga o modismos), los gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura*.⁶ La persona que entra a una estación del Departamento de Policía de la ciudad de Nueva York encontrará símbolos de autoridad y un entorno espartano, inclusive barreras físicas que separan a los policías de los civiles, el atuendo del policía de guardia, emblemas de autoridad, como la bandera de Estados Unidos, sellos, certificados, fotografías de distintos líderes de la ciudad y carteles que prohíben ciertas conductas, así como sillas duras de respaldo recto, máquinas vendedoras e instrucciones. En contraste, la persona que entra al *lobby* de un hotel Ritz-Carlton encontrará un ambiente cálido, inclusive cómodas sillas y blandos sofás, cuadros decorativos, plantas y flores y material para leer. Harold MacDowell, presidente de TDI, ocupa un cubículo abierto igual al de todos los demás

FIGURA 15.1

Estratos de la cultura organizacional



gerentes y no tiene un espacio exclusivo en el estacionamiento. Estos elementos simbolizan que todos los empleados son iguales.

Los símbolos culturales de McDonald's también transmiten un significado estándar. Los restaurantes McDonald's suelen estar ubicados en edificios rectangulares con grandes ventanas que permiten que entre el sol y todo su entorno está limpio y arreglado. Los estacionamientos son grandes, están pavimentados y es raro ver basura en ellos. Una ventanilla para el servicio en el automóvil indica que el cliente será atendido con rapidez. El símbolo más prominente es el letrero de los arcos dorados que se yergue sobre el edificio, cuando las leyes de la zona lo permiten. En el interior, los colores vivos y las plantas crean un ambiente acogedor. Los brillantes aditamentos de acero inoxidable detrás del mostrador proyectan un aspecto de permanente higiene y eficiencia. Lo más importante es que todo está muy *limpio*. El aseo se logra gracias a que siempre hay personas aseando los pisos, que retiran la basura enseguida, lo mismo que las charolas sucias y limpian los líquidos derramados, lavan las ventanas para eliminar manchas y huellas dactilares, arreglan las mesas desocupadas y no cesan de limpiar el mostrador. Tanto el interior como el exterior proyectan símbolos culturales de un servicio previsible, brindado con eficiencia, velocidad, cortesía, amabilidad e higiene.

La cultura organizacional es importante para los empleados y también para los gerentes. Para que los valores de la organización encajen bien con los del empleado, lo primero que se requiere es que un empleado potencial averigüe qué cosas valora la organización y, después, que encuentre una organización que comparta sus valores personales. Usted puede atacar la primera tarea haciendo una lista de los ocho valores que le caracterizan más, y también a una empresa en la que le gustaría trabajar, y los ocho menos característicos de usted y de esa

Tabla 15.1

¿Qué valora usted en el trabajo?

Los 54 elementos que se muestran a continuación están divididos en dos grupos de 27 cada uno. Elija cuatro valores del grupo **USTED ES** y cuatro que desea del grupo **SU EMPRESA OFRECE**. Anótelos como sus ocho opciones más importantes. A continuación elija cuatro valores que sean los que menos le describen y cuatro que describan menos a su empresa y anótelos en el último lugar de sus opciones. ¿Existe alguna relación entre ellos?

Ocho primeras opciones

Ocho últimas opciones

Menú de opciones

Usted es una persona flexible: 1. Flexible 2. Adaptable 3. Innovador 4. Capaz de aprovechar oportunidades 5. Dispuesto a experimentar 6. Que asume riesgos 7. Cuidadoso 8. Que busca autonomía 9. Que se siente cómoda con las reglas 10. Analítico 11. Atento a los detalles 12. Precisa 13. Orientado a los equipos 14. Dispuesto a compartir información 15. Orientado a las personas 16. Fácil de llevar 17. Calmado 18. Que apoya a los demás 19. Agresivo 20. Que decide 21. Orientado a la acción 22. Ansioso de tomar la iniciativa 23. Reflexivo 24. Orientado a los logros 25. Exigente 26. Que se siente cómoda con la responsabilidad individual 27. Que se siente cómoda con los conflictos

Su empresa ofrece: 28. Ser competitiva 29. Muy organizada 30. Orientada a los resultados 31. Hacer amigos en el trabajo 32. Colaboradora 33. Que vincula a las personas 34. Que entusiasma a las personas con su trabajo 35. Estabilidad 36. Previsibilidad 37. Altas expectativas de desempeño 38. Oportunidades de crecimiento profesional 39. Buena remuneración por buen desempeño 40. Seguridad en el empleo 41. Elogios por un buen desempeño 42. Una filosofía rectora clara 43. Pocos conflictos 44. Énfasis en la calidad 45. Buena fama 46. Respetar los derechos de las personas 47. Tolerancia 48. Informalidad 49. Equidad 50. Una cultura unitaria en toda la organización 51. Un sentimiento de responsabilidad social 52. Jornadas de trabajo muy largas 53. Ausencia relativa de reglas 54. Posibilidad de ser distinto o diferente de otros.

Fuente: Adaptado de Siegel M., "The perils of culture conflict," *Fortune*, 9 de noviembre de 1998, p. 259; Chatman, J. A. y Jehn, K. A., "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can they be? *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 522-553..

empresa, como muestra la tabla 15.1. A continuación regrese a la sección Aprender de la experiencia y conteste la pregunta: ¿Cuáles son los valores de TDI? ¿Le gustaría trabajar en esa organización?

Formar una cultura

Una cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta toda organización: 1) la adaptación al exterior y la supervivencia y 2) la integración al interior.⁷

La **adaptación al exterior y la supervivencia** se refieren a la forma en que la organización encontrará un nicho en un entorno externo que no cesa de cambiar y cómo podría lidiar con él. La respuesta de los gerentes ante su entorno externo se basa, en parte, en los valores culturales de la sociedad. En el capítulo 2 se vio cómo los valores culturales de un país (por ejemplo, la distancia al poder, la orientación de los roles de género, la elusión de la incertidumbre, la orientación a largo plazo y el individualismo/colectivismo) influyen en el comportamiento de los empleados. Los gerentes no pueden pasar por alto las presiones que sienten los empleados para acoplarse a la cultura de su país.⁸ Por ejemplo, los gerentes de Indonesia, Italia y Japón piensan que el propósito del diseño de una organización es dejar bien claro a todos quién es el jefe. Los gerentes de Estados Unidos y de Gran Bretaña, por otra parte, consideran que el diseño de una organización tiene por objeto coordinar el comportamiento del grupo. Siemens es una organización con sede en Alemania, país donde la cultura se basa en una alta elusión de la incertidumbre. Los gerentes de Siemens luchan por sobrevivir y adaptarse a los cambios del entorno externo siguiendo estrictamente las reglas y los reglamentos del país. En Alemania, el empleo a largo plazo es común porque la seguridad en el empleo es muy apreciada. Siemens no considera que el despido de empleados durante una ligera desaceleración económica sea una opción viable para reducir costos. Los empleados de países que tienen una gran distancia al poder y escasa elusión de la incertidumbre, como Singapur y Filipinas, suelen ver a sus organizaciones como si fueran una familia tradicional, con un padre que protege a los miembros de la familia en lo físico y lo económico. Por ejemplo, los empleados de Behn Meyer Chemical o ADC Krone, con sede en Singapur, esperan que sus jefes les cuiden a cambio de que les tengan lealtad. Por tanto, estas organizaciones deben adaptarse a los cambios en su situación competitiva sin despido de empleados.

Lineamientos gerenciales: La adaptación externa y la supervivencia requieren abordar las siguientes cuestiones:

- *Misión y estrategia:* identificar el objeto principal de la organización y elegir las estrategias para desarrollar esa misión.
- *Metas:* establecer las metas específicas que se deben alcanzar.
- *Medios:* determinar el camino para perseguir las metas, entre ellos elegir una estructura de organización y un sistema de recompensas.
- *Medición:* establecer los criterios para determinar qué tan bien están logrando sus metas las personas, los equipos y los departamentos.

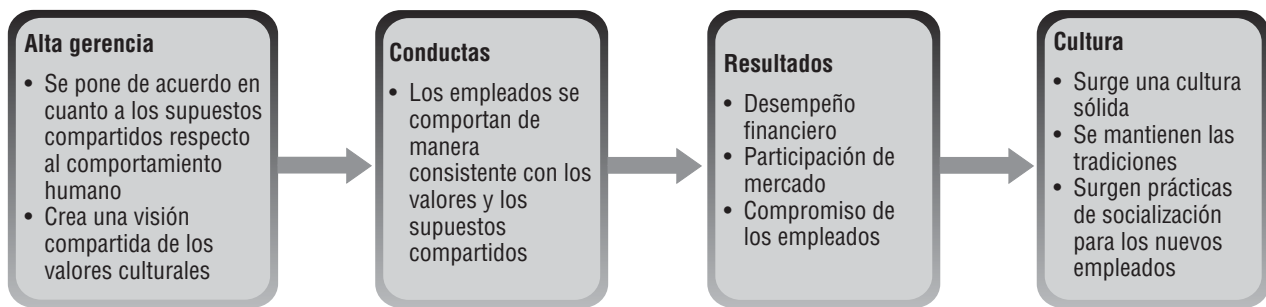
La **integración al interior** significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización y requiere que se aborden las siguientes cuestiones:

- *Lenguaje y conceptos:* identificar los métodos para la comunicación y desarrollar un significado compartido en cuanto a los valores centrales.
- *Límites de los grupos y los equipos:* establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- *Poder y estatus:* determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y estatus.
- *Recompensas y castigos:* desarrollar sistemas que propicien las conductas deseables y desalienten las indeseables.⁹

Una cultura organizacional surge cuando los miembros comparten conocimientos y supuestos a medida que descubren o desarrollan formas de afrontar las cuestiones de la adaptación al exterior y la integración al interior. La figura 15.2 muestra el patrón que se suele presentar cuando surgen las culturas organizacionales. En organizaciones que crecen con rapidez, como Akami Technologies, iMergent o CyberSource, el fundador o unos cuantos

FIGURA 15.2

Cómo emergen las culturas



individuos centrales influyen mucho en la cultura de la organización. En un punto posterior de la vida de la organización, su cultura reflejará una compleja mezcla de supuestos, valores e ideas del fundador o de algunos de los primeros directores y las subsecuentes experiencias de los gerentes y los empleados.

Cultura social y cultura organizacional. A lo largo del libro se ha mencionado que es muy importante que los gerentes comprendan los valores y las costumbres culturales y las normas sociales de un país para que puedan motivar, liderar, crear equipos de alto desempeño y manejar con más efectividad el conflicto en sus organizaciones. El valor dominante de la cultura de un país también afecta la cultura de una organización.

PERSPECTIVA DEL LÍDER

Quería crear una cultura corporativa única. Sabía que sólo tenía una posibilidad de establecer una cultura que marcara las normas, las expectativas y los estándares de desempeño para toda la organización.

Andreas Renschler, presidente de Mercedes-Benz

Mercedes-Benz decidió construir una nueva planta en Vance, Alabama, para fabricar su SUV M-Class. Andreas Renschler, presidente de la empresa, pensaba que si era capaz de conjuntar a los mejores ingenieros y gerentes de Alemania, Japón y Estados Unidos, entonces podría fabricar un automóvil ganador de premios. Se la jugó a que fabricar un automóvil con empleados de tres países podría llevar a un “conflicto creativo”, que podría producir un automóvil de clase mundial. Altos directivos e ingenieros japoneses de Toyota, Honda y Nissan, al lado de gerentes de Saturn y las Tres Grandes de Estados Unidos y de Mercedes-Benz de Alemania formaron el equipo de la alta gerencia. También trabajó con minorías, mujeres y miembros de los grupos de negros de Alabama para introducir una diversidad muy necesaria para resolver problemas.

Sin embargo, antes de leer acerca de la planta de Alabama, revisemos brevemente algunos de los valores culturales básicos de los tres países (en el capítulo 2 encontrará un análisis más profundo). En la cultura alemana el individualismo es muy apreciado, así como las credenciales formales que significan experiencia. Las relaciones contractuales rigen la forma en que la organización administra al empleado. En Japón, el colectivismo es muy importante. Las relaciones se basan en la confianza. El pensamiento integrador (holístico o sistémico) es muy apreciado, al igual que la experiencia (antigüedad). En Estados Unidos el individualismo es muy importante. Se aprecian las relaciones entre superior y subordinado que son directas e informales. Existe una fuerte ética laboral que dice que todo es posible. Las relaciones contractuales entre los individuos y la organización son libres y abiertas y ello significa que es probable que los empleados no se sientan comprometidos con la organización. La siguiente sección de Competencia transcultural habla más de estas culturas y explica lo que Renschler aprendió cuando administró a empleados de las tres.¹⁰

COMPETENCIA TRANSCULTURAL

LA PLANTA MULTICULTURAL DE MERCEDES BENZ



© Skip Nall/Photodisc/Getty Images

La planta de Mercedes-Benz en Alabama está tratando de establecer una relación igualitaria entre los trabajadores de producción y los gerentes. Por ejemplo, todos los empleados usan uniformes iguales.

El sistema de los gremios medievales influye mucho en los alemanes; el poder está oculto en la estructura funcional de la organización. Los altos directivos practican una toma de decisiones de la cima hacia abajo. Un *meister* (artesano mayor) prepara al trabajador a conciencia por medio de un sistema de aprendices. Este sistema establece su expertise y posición jerárquica dentro del sistema de producción. El aprendiz muestra un enorme respeto por la autoridad del *meister*. Se prefiere el acatamiento al consenso. Cuando los aprendices han aprendido sus tareas, prefieren que se les permita desempeñarlas ellos solos, sin intervención de un supervisor. La relación entre el gerente y los subordinados es distante. Los empleados se consideran artesanos y que, como tal, sólo deben tener responsabilidades generales. Se considera que los equipos son grupos de individuos sin relaciones estrechas y con roles claramente definidos, además de un sólido expertise. La relación de los empleados con la organización se basa en la ley y en la fuerza del sindicato.

A diferencia de lo que ocurre en el sistema alemán, el sistema japonés se concentra en la autoridad del puesto (y

no en la basada en la experiencia) y en las relaciones funcionales (y no en las jerárquicas). Equipos muy bien preparados para resolver problemas toman decisiones relativas a sus áreas de responsabilidad. Los empleados japoneses trabajan en colaboración para encontrar soluciones que mejoren la producción. El sistema laboral japonés se caracteriza porque 1) el trabajo está muy especificado en lo que se refiere al contenido, la secuencia, los tiempos y el resultado; 2) tiene sistemas de producción muy sencillos, 3) se trabaja en colaboración con los proveedores; 4) pone un claro énfasis en los detalles; 5) hay una experimentación y una retroalimentación continuas que siguen el método científico; 6) los equipos comparten la toma de decisiones y se basan en el consenso, y 7) las recompensas se basan en la antigüedad y el desempeño de toda la planta.

La pragmática cultura estadounidense está orientada a las metas y no al problema enfocado. Tiene una amplia división del trabajo, en razón de la cual los empleados reciben responsabilidades y autoridad limitadas, pero claras. Los empleados piensan a corto plazo. Los estadounidenses se orientan a hacer las cosas y ello puede llevarles a asumir riesgos. Hacer las cosas significa llevarlas a cabo sin contar con planes detallados que hayan sido concebidos con mucha claridad.

Cuando la planta de Mercedes-Benz de Alabama llevaba cierto tiempo en operación, Renschler descubrió que estaba operando la relación entre superior y subordinado de firmeza alemana. Gran parte de la capacitación técnica seguía a cargo de los alemanes, quienes de manera informal eran llamados *meister*. Se estaban utilizando muchos elementos del sistema de producción japonés, entre otros asignar a los equipos la responsabilidad de la mejora continua de la calidad. El sistema de producción de la planta se está dirigiendo hacia relaciones de equidad entre los trabajadores y los gerentes. Todos los empleados usan uniformes iguales. Renschler y el equipo de la alta gerencia han empezado a organizar grupos de empleados para que se concentren en métodos de equipo para resolver problemas, con la esperanza de que superen las diferencias culturales.

Más información acerca de Mercedes-Benz en www.mbusa.com.

Sostener una cultura: lineamientos gerenciales

La forma en que funciona y se administra una organización puede tener consecuencias, pretendidas y no pretendidas, para la posibilidad de mantener y cambiar la cultura organizacional. La figura 15.3 ilustra un planteamiento básico para mantener la cultura de una organización:

FIGURA 15.3

Métodos para mantener la cultura organizacional



1) la organización contrata a personas que parecen tener afinidad con su cultura y 2) mantiene su cultura eliminando a los empleados que de forma consistente u ostensible se alejan de las actividades y las conductas aceptadas.

Sin embargo, algunos métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complicados que la simple contratación de las personas idóneas o el despido de las que no funcionan. Las señales más fuertes de la cultura de una organización son 1) aquello que observan, miden y controlan los gerentes y los equipos; 2) la forma en que los gerentes (sobre todo los directivos) reaccionan ante incidentes críticos y crisis en la organización; 3) las formas en que los gerentes y los equipos que modelan roles, enseñan y actúan como *coaches*; 4) los criterios para asignar recompensas y estatus; 5) los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y la separación de la organización, y 6) los ritos, las ceremonias y las historias de la organización.¹¹

Aquello a lo que los gerentes y los equipos ponen atención. Uno de los métodos más seguros para mantener la cultura de la organización implica los procesos y las conductas a las que los gerentes, los empleados individuales y los equipos ponen atención; es decir, los hechos que se advierten y comentan. El manejo sistemático de los hechos envía claras señales a los empleados respecto a qué es importante y qué se espera de ellos. Por ejemplo, Tom Salonek, presidente de Go-e-biz.com, una firma de consultoría para e-business, tiene una reunión de 15 minutos todas las mañanas, a las 7:25 a.m. en punto, con sus vendedores, los cuales se comunican por medio de teléfonos celulares cuando están en la calle. Así, comparten sus retos y resultados del día anterior. Salonek vigila muy de cerca los contactos de venta que han hecho, pagándoles 20 dólares extra al día cuando cumplen con la meta de contactos diarios.

Reacciones ante incidentes y crisis. Cuando una organización afronta una crisis, como los ataques terroristas o la pérdida de un cliente importante, la forma en que los gerentes y los empleados manejan esa crisis revela mucho de su cultura. La forma en que se maneje la crisis puede reforzar la cultura existente o sacar a la luz nuevos valores y normas que transformen la cultura de alguna manera. Gary Kelly, presidente de Southwest Airlines, cuenta el caso de un cliente que, al llenar el tanque de su automóvil rentado, se había empapado de gasolina. El cliente fue detenido (lógicamente) por oficiales de la TSA, que no permiten que una persona aborde un avión con la ropa empapada de gasolina. Stephanie Gamble, una supervisora de Southwest, anotó la talla de ropa y de calzado del cliente y se dirigió a una tienda departamental cercana para comprarle algo que pudiera usar. En su vuelo a casa, con su ropa nueva, el cliente dejó dinero en un sobre para

que la supervisora le enviara su ropa a casa y, en su vuelo de regreso a casa, con su ropa nueva, le entregaron ese sobre con la siguiente nota: “Stephanie no acepta el dinero de lo que costó su ropa nueva ni para enviarle la otra. Disfrute su vuelo”. Este incidente dice mucho de la cultura de atención y amabilidad que Southwest Airlines ha creado para sus clientes.¹²

Modelar roles, enseñanza y coaching. La forma en que los gerentes tratan a los empleados les comunica algunos aspectos de la cultura de la organización. En Ritz-Carlton Hotels and Resorts, todos los nuevos *trainees* asisten a la proyección de películas que hacen hincapié en el servicio al cliente. Los gerentes también demuestran las prácticas correctas para el servicio al cliente o los comensales cuando interactúan con ellos. Por ejemplo, se cuenta el caso de un mozo de playa que estaba amontonando las sillas para un evento nocturno cuando se le acercó un huésped que le pidió que dejara dos sillas aparte porque quería regresar esa noche a la playa con su novia para proponerle matrimonio. Esa noche el empleado no estaba en su jornada de trabajo, pero no sólo dejó dos sillas en la playa, sino que se vistió de smoking y llevó flores, champaña y velas. Más tarde, cuando la pareja llegó a la playa, los recibió atentamente, los acompañó a sus sillas, les entregó las flores y les sirvió la champaña. El insistente énfasis en las buenas relaciones con los clientes, que se repite en la capacitación y en el comportamiento diario, ayuda a crear y a mantener una cultura orientada al cliente en toda la cadena de hoteles Ritz-Carlton.¹³

Asignación de recompensas y estatus. Los empleados también aprenden cosas de la cultura de la organización por medio de su sistema de recompensas. Las recompensas y los castigos vinculados a distintas conductas transmiten a los empleados las prioridades y los valores de los gerentes individuales y de la organización. En TDIndustries, los empleados son candidatos al plan de jubilación 401(k) después de haber trabajado sólo 90 días y pueden ganar hasta 7,000 dólares por referir a la empresa una persona que es contratada. Todos los empleados reciben capacitación cruzada para que puedan desempeñar una serie de tareas y así reducir los cuellos de botella de producción y las diferencias de estatus entre los que hacen trabajos mecánicos, eléctricos, de plomería y otros oficios. En Sara Lee, el fabricante de pasteles, los programas fomentan que los gerentes de diferentes niveles sean dueños de acciones de la empresa. La lógica que sustenta la idea es que los gerentes deben tener un interés en la salud financiera de la organización, basado en su desempeño general.

Por otra parte, en muchas organizaciones el sistema de estatus mantiene ciertos aspectos de su cultura. La distribución de compensaciones de estatus (oficina en la esquina y en la planta alta, comedor ejecutivo, alfombra, secretaria privada, lugar para estacionamiento) demuestra cuáles son los roles y las conductas que la organización valora más. En el Chase Manhattan Bank de Nueva York, Jim Donaldson fue promovido a vicepresidente de fideicomisos globales. Sin embargo, antes de que se mudara a su nueva oficina, su jefe giró instrucciones al departamento de mantenimiento para que cortara una tira de 12 pulgadas del perímetro entero de la alfombra. En el Chase Manhattan, la alfombra de muro a muro es un símbolo de status que sólo se concede de los vicepresidentes generales hacia arriba.

Una organización puede emplear las recompensas y los símbolos de estatus de forma poco efectiva e inconsistente. En tal caso, estará perdiendo una gran oportunidad de influir en su cultura. Las personas vinculan mentalmente las prácticas de recompensas y la cultura de la organización. De hecho, algunas autoridades piensan que el método más efectivo para influir en la cultura de la organización sería por medio del sistema de recompensas. En la NASA, el accidente del transbordador espacial *Columbia* y la explosión del *Challenger* en el espacio, sobre Texas, han sido atribuidos a un cambio en el sistema de recompensas, de uno que premiaba la seguridad en el espacio y la brillantez técnica a otro que se concentraba en la eficiencia y la reutilización del transbordador espacial. El lema de la NASA que decía “más rápido, mejor y más barato” ponía énfasis en cumplir las fechas del programa y en evitar sobregiros por exceso de costos. Este lema se convirtió en el símbolo de cómo se asignaban las recompensas.¹⁴

Reclutamiento, selección, promoción y remoción. Como muestra la figura 15.3, una de las vías fundamentales que utilizan las organizaciones para mantener la cultura es mediante el proceso de reclutamiento. Además, los criterios que se emplean para determinar quién es asignado a trabajos o puestos específicos, quién recibe aumentos y promociones y por qué, quién es separado de la organización por despido o retiro anticipado, etc., refuerzan y demuestran aspectos

básicos de la cultura de una organización. Estos criterios se conocen en toda la organización y pueden mantener o cambiar la cultura existente.

Ritos y ceremonias organizacionales. Los ritos y las ceremonias de la organización *son actividades o rituales planeados que tienen un significado cultural importante para los empleados*. Ciertas actividades de los gerentes o los empleados se pueden convertir en rituales que son interpretados como parte de la cultura organizacional. Algunos de los ritos y las ceremonias que sostienen la cultura organizacional son los ritos de iniciación, degradación, realce e integración. La tabla 15.2 contiene algunos ejemplos de cada uno de estos cuatro tipos de ritos e identifica algunas de sus consecuencias deseables.¹⁵

Una ceremonia usada en Mary Kay Cosmetics Company ofrece un buen ejemplo de los ritos de realce. En elaboradas ceremonias de premiación se entregan prendedores de oro y diamantes, estolas de piel y Cadillacs rosa a las vendedoras que cumplen con sus cuotas de ventas. La música suele despertar y expresar emociones y todas las participantes conocen la canción “Tengo el entusiasmo de Mary Kay”, con letra escrita por un miembro de la organización para cantarse con el himno “I’ve Got that Old Time Religion”. Esta canción es una expresión directa de la cultura de Mary Kay y las mujeres la cantan con fervor durante las ceremonias de premiación. Las ceremonias recuerdan un concurso de Miss América, y todas las participantes visten elegantes vestidos de noche. El marco suele ser un auditorio con un escenario frente a un numeroso y alegre público. Está claro que el propósito de las ceremonias es incrementar la identidad y el estatus de las empleadas que tienen buen desempeño y enfatizar que la empresa premia la excelencia.¹⁶

Historias de la organización. Muchas de las creencias y los valores fundamentales de la cultura de la organización se expresan en forma de historias que se vuelven parte de su tradición. Los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias que transmiten la cultura existente y que hacen hincapié en aspectos importantes de esa cultura, y algunas persisten durante mucho tiempo. La Clínica Mayo de Rochester, Minnesota es famosa por la atención que brinda a sus pacientes. Ahí se cuenta la historia de la madre de una novia que estaba gravemente enferma. La novia les comentó a los médicos que deseaba que su madre estuviera presente en su ceremonia nupcial. Los médicos transmitieron este mensaje al gerente de cuidados intensivos y un equipo de médicos se esforzó por estabilizar el estado de la madre. En cuestión de horas, el atrio de la capilla del hospital estaba adornado para una boda, con flores, globos y confeti. El personal llevó un pastel, las enfermeras peinaron y maquillaron a la madre, la vistieron y llevaron su cama al atrio. Un voluntario tocó el piano y el capellán realizó la ceremonia. Personal del hospital y familiares que visitaban a los enfermos de todos los pisos llenaron los balcones del atrio, “como ángeles caídos del cielo”, según palabras de la novia. Esta escena no sólo es prueba

Tabla 15.2

Ritos y ceremonias organizacionales		
TIPO	EJEMPLO	POSIBLES CONSECUENCIAS
Ritos de iniciación	Entrenamiento básico, Armada de Estados Unidos	Facilitar la transición a nuevos roles, minimizar las diferencias en la forma de desempeñar los roles
Ritos de degradación	Despedir a un gerente	Reducir el poder y la identidad, y reafirmar el comportamiento correcto
Ritos de realce	Ceremonias de la empresa Mary Kay Cosmetics	Reforzar el poder y la identidad, y enfatizar el valor del comportamiento correcto
Ritos de integración	Fiesta de la oficina	Fomentar los sentimientos comunes que crean lazos de unión entre los miembros

Fuente: Adaptado de Trice, H. M. y Beyer, J. M., *The Cultures of Work Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1993, p. 111.

del gran interés por el paciente y su familia, sino también un recordatorio al personal de que las necesidades del paciente son lo primero.¹⁷

Cambiar una cultura: lineamientos gerenciales

Los mismos métodos básicos que se utilizan para mantener la cultura de una organización se pueden emplear para modificarla. Es decir, la cultura se puede modificar cambiando 1) aquello que observan los gerentes y los equipos, 2) la forma de manejar las crisis, 3) los criterios para reclutar a nuevos miembros, 4) los criterios para asignar las recompensas, 5) los criterios para las promociones dentro de la organización y 6) los ritos, las ceremonias y las historias de la organización.

Cambiar la cultura de la organización puede ser un asunto engañoso porque es muy difícil evaluar con exactitud dicha cultura. De hecho, las organizaciones más grandes y complejas tienen más de una cultura. Por ejemplo, el Departamento de Policía de Gainesville (Florida) tiene culturas claramente diferentes, dependiendo de los turnos asignados a los policías y su rango. *Cuando se presentan múltiples culturas en una organización se dice que son subculturas.*

Con frecuencia, cuando una organización tiene subculturas, éstas reflejarán los tres tipos siguientes: una cultura de operaciones (empleados de línea), una cultura de ingenieros (personal técnico y profesionales) y una cultura de directivos (alta gerencia). Cada cultura se deriva de las visiones muy diferentes que por lo habitual tienen estos tres grupos de individuos.¹⁸ Ante diversas subculturas, la gerencia podría tener dificultad para 1) evaluarlas con exactitud y 2) efectuar los cambios que se necesitan, sobre todo cuando estas subculturas se basan en unidades que están en diferentes lugares.

¿Por qué es tan difícil cambiar una cultura? Es difícil, al menos, por tres razones.¹⁹ En primer término, las culturas brindan a los empleados identidad organizacional. Ésta indica a los clientes y a terceros lo que representa la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines, es conocida porque es divertido trabajar en ella y porque valora la satisfacción y la lealtad de los clientes por encima de las utilidades de la empresa. La historia que cuenta Gary Kelly de haber ayudado al cliente que tenía la ropa empapada de gasolina imprime en Southwest Airlines una identidad que la distingue a los ojos de pasajeros y empleados. En segundo, la cultura proporciona estabilidad. Southwest es conocida por sus reuniones y celebraciones. Por tanto, cada una de las ciudades en las que tiene operaciones cuenta con un presupuesto para reuniones. Estas reuniones y celebraciones reflejan el entorno laboral positivo y de reforzamiento de la empresa. En tercero, la cultura ayuda a que los empleados enfoquen su comportamiento. Una de las funciones de la cultura es ayudar a los empleados a comprender por qué la organización hace lo que hace y cómo pretende alcanzar sus metas a largo plazo. Cuando Southwest Airlines fue creada en 1971, sus metas eran ser la mejor empresa de Estados Unidos, en vuelos de distancias cortas, de destino a destino, con mucha frecuencia y tarifas bajas. Los empleados sabían que tenían que brindar un servicio excepcional para mantener bajos los costos y poder competir con el automóvil y los autobuses Greyhound. Estas metas no han cambiado mucho en más de treinta años.

A pesar de los obstáculos para cambiar la cultura de una organización, es posible hacerlo. En el caso de organizaciones que están fallando o de cambios importantes en el entorno externo de la organización, el cambio de cultura resulta esencial. Para poder cambiar con éxito la cultura de una organización es necesario:

- comprender primero la cultura antigua, porque no será posible desarrollar una nueva cultura a no ser que los gerentes y los empleados entiendan cuál es el punto de partida;
- brindar apoyo a los empleados y los equipos que tienen ideas para una cultura mejor y que están dispuestos a actuar con base en ellas;
- encontrar la subcultura más efectiva de la organización y utilizarla como ejemplo para que los empleados puedan aprender de ella;
- no atacar la cultura de frente, sino encontrar la manera de ayudar a los empleados y equipos a desempeñar sus puestos con más efectividad;
- abordar la visión de una nueva cultura como si fuere el principio rector del cambio y no una cura milagrosa;
- reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización toma entre cinco y diez años; y

PERSPECTIVA DEL LÍDER

El cambio de cultura no ocurre en el vacío. Todos los empleados deben abrazar el cambio. La alta gerencia debe celebrar las conductas que refuerzan los valores culturales y premiar los nuevos.
David Novak, presidente de YUM! Brands

- vivir la nueva cultura porque un hecho dice más que mil palabras.

La transformación de Harley-Davidson es un ejemplo de una empresa que cambió su cultura, como explica la siguiente sección Competencia para el cambio. Para cambiar la cultura de una empresa se deben cambiar sus sistemas de recompensas, el comportamiento de los líderes y las estructuras organizacionales.²⁰

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

HARLEY-DAVIDSON



© AP Images

Jim Ziemer, presidente de Harley-Davidson, ha trabajado mucho para mantener la cultura de Harley que creó Richard Teerlink, su antecesor.

Cuando Richard Teerlink asumió el cargo de presidente de Harley-Davidson en 1987, las diferencias de calidad entre la empresa y sus competidores eran inmensas. Por ejemplo, sólo 5% de las motocicletas Honda no pasaban la inspección, pero más de 50% de las Harley reprobaban la misma prueba. El valor agregado por empleado de Honda era el triple que el de Harley y las relaciones de ésta con sus distribuidores eran muy malas, porque ellos se veían obligados a proporcionar a los clientes servicio gratuito, no obstante que se tratara de defectos de fábrica. ¿Qué hizo Teerlink ante esto? Se dispuso a cambiar la cultura de Harley-Davidson y lo logró antes de retirarse en 1999.

En primer lugar subrayó que Harley era un fabricante de motocicletas, pero que estaba en el “negocio de la experiencia”. Decía que el verdadero producto no era una máquina, sino un estilo de vida, una actitud, una forma de ser, una pers-

pectiva de la vida que inició antes de que Bill Harley y Arthur Davidson construyeran la primera bicicleta motorizada en 1901. Es la fuerza y el coraje que se derivan del sentimiento de individualidad. Por tanto, la aventura y las leyendas son la materia que se deriva de montar una Harley.

En segundo, empezó a subrayar el aprendizaje organizacional e individual en todos los niveles por medio del Leadership Institute. Este instituto fue diseñado para introducir a los nuevos trabajadores a las metas y la cultura de Harley, al mismo tiempo que para brindar a los trabajadores actuales una mejor comprensión del diseño de la organización y de los efectos de la competencia en el desempeño de Harley. Los gerentes prepararon una serie de explicaciones, no técnicas, de la forma en que el flujo de efectivo y la producción flexible afectan el éxito financiero. Se enseñó a los trabajadores de la línea cómo los productos, las ventas y la productividad afectan la rentabilidad. Se emprendieron cambios significativos en la descripción de los puestos de los empleados, sus responsabilidades y los procesos de producción con el objeto de incrementar el enriquecimiento del puesto y el *empowerment*. Estas actividades fueron instituidas por medio de una capacitación cruzada y de la ampliación de las responsabilidades de los puestos. Teerlink eliminó los puestos de vicepresidente de marketing y de operaciones porque no agregaban valor al producto. Equipos de empleados, como el “equipo para crear demanda” que es el encargado de fabricar productos y el “equipo de apoyo al producto”, ahora toman esas decisiones. Los empleados formaron círculos de calidad que fueron una fuente de ideas que avanzaron de la base hacia arriba para mejorar la calidad. Ellos crearon un sistema de revisión dirigido por compañeros para evaluar su desempeño entre sí, en lugar de que dependiera tan sólo de las evaluaciones de los supervisores de primera línea. Estas evaluaciones sirven para determinar la remuneración de los empleados.

En tercero, para volver a captar la mística de Harley, Teerlink revitalizó los Harley Hogs, un grupo de clientes que se formó para que la gente participara de forma más activa en el motociclismo. Para atraer a las mujeres, se formó el grupo Ladies of Harley, para incrementar el número de

motociclistas del sexo femenino y el interés de las jóvenes. Teerlink y su equipo asistían con regularidad a carreras en carretera y ayudaron a clubes a patrocinar diversos eventos de caridad. Harley también emitió una tarjeta de crédito para miles de motociclistas y les alentó a usarla para comprar una motocicleta, servicios y accesorios. La venta de mercancía, entre otras cosas camisetas, ropa, collares, artículos pequeños de piel y muchos productos más, permite que los clientes se

identifiquen con la empresa. Como señaló Teerlink: “Existen muy pocos productos que sean tan emocionantes que la gente se quiera tatuar el logotipo de la empresa en el cuerpo”.

Después de que se retiró Teerlink, el presidente James Ziemer ha trabajado duro para sostener la cultura de Harley. Con ventas que superan los 6,000 millones de dólares y más de 9,000 empleados, parece que su liderazgo ha podido sostener la cultura que crearon sus antecesores Teerlink y Jeff Bluestein.

Más información acerca de Harley-Davidson en www.harley-davidson.com.

En el capítulo 16 se abordará con más amplitud el tema del cambio organizacional planeado. Muchas de las técnicas y los métodos específicos para modificar las conductas organizacionales presentadas en este capítulo también se pueden utilizar para cambiar la cultura organizacional. En efecto, todo programa general de cambio organizacional es, en cierto sentido, un intento por cambiar la cultura de la organización.

Nunca será exagerado decir que tratar de cambiar de forma deliberada las culturas organizacionales es algo en extremo difícil. De hecho, la incompatibilidad entre las culturas organizacionales y su resistencia al cambio ha sido uno de los obstáculos más grandes para que tengan éxito las fusiones de empresas. Se ha estimado que 60 por ciento de las fusiones no logran alcanzar sus metas financieras debido a las diferencias culturales. Para que una fusión sea efectiva, al menos una (y a veces las dos) de las organizaciones que se fusionan tendrán que cambiar su cultura.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo de aprendizaje

- 2.** Describir cuatro tipos de cultura organizacional.

Los elementos culturales y sus relaciones producen un patrón que es distintivo de la organización (por ejemplo, la cultura de TDIndustries ante la de Harley-Davidson). No obstante, las culturas organizacionales tienen algunas características comunes.²¹ La figura 15.4 propone un marco. El eje vertical representa la relativa orientación al control de la organización, que va desde estable hasta flexible. El eje horizontal representa el relativo enfoque de la atención de la organización, que va del funcionamiento interno al externo. Las cuatro esquinas de los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado. En organizaciones que tienen una cultura homogénea, como Mary Kay, dominará alguno de estos tipos básicos de cultura. Marriott, Capital One, New York City, los departamentos de policía grandes y otras organizaciones tienen subculturas.

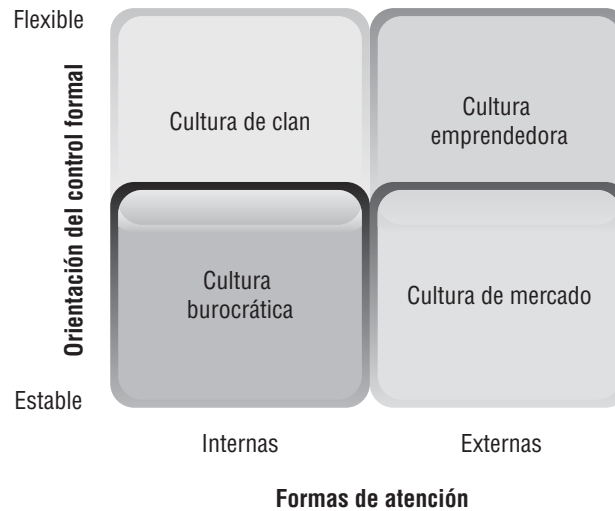
Tal como ocurre con los diseños de la organización, diferentes culturas organizacionales pueden ser indicadas en diferentes condiciones, sin que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones. No obstante, algunos empleados tal vez prefieran una cultura en lugar de otras. Conforme avance en la lectura acerca de cada tipo de cultura, piense cuál encaja mejor con sus preferencias. Los empleados que trabajan en una organización que tiene una cultura que coincide con su visión personal de una cultura ideal tienden a estar comprometidos con la organización y a ver el futuro con optimismo. Además, la cultura debe reflejar las metas de la organización.

Cultura burocrática

*Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una **cultura burocrática**.* Recuerde que en el capítulo 14 se vio que las metas de una burocracia son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conduc-

FIGURA 15.4

Marco de los tipos de cultura



Fuente: Adaptado de Hooijberg, R. y Petrock, F., "On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy", *Human Resources Management*, 1993, 32, pp. 29-50; Quinn, R. E., *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performances*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

tuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad. Extensos manuales explican las muchas reglas y los procesos de la organización y los empleados piensan que están obligados a "ceñirse a las palabras escritas" y a los procedimientos legalistas.

Cuando Carol Bernick asumió el cargo de presidenta de Alberto-Culver en 1994, la empresa facturaba 350 millones de dólares y estaba perdiendo dinero. Ella declaró que uno de los grandes problemas de la empresa no era su línea de productos ni la competencia, sino su cultura burocrática. Los empleados no se sentían dueños de su puesto ni tenían sentido de urgencia y no recibían recompensa alguna por tomar decisiones o asumir riesgos. Ellos se limitaban a recibir órdenes de marcha de sus jefes y hacían caso omiso de muchas de las quejas de los clientes, porque su jefe no les pedía que las resolvieran. Las evaluaciones del desempeño estaban basadas en lo que agradaba o desagradaba personalmente a un gerente y no en los resultados. Sus padres, los fundadores de la empresa, no informaban a los empleados de los aspectos financieros y, por lo mismo, ellos desconocían los problemas que afrontaba el negocio. Bernick pudo cambiar la cultura burocrática aplicando cambios al sistema de recompensas, el diseño de la organización y la tecnología que usa. Hoy, las ventas de la empresa rebasan 3,700 millones de dólares.²²

Cultura de clan

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo. Entienden que sus contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas a la semana) podrían exceder las previstas en sus contratos. El compromiso del individuo con la organización (lealtad) a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo (seguridad) a largo plazo. Dado que los individuos piensan que la organización les tratará con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización. Organizaciones como YUM! Brands, State Farm Insurance Company y Southwest Airlines han

desarrollado sólidas culturas de clan. Herb Kelleher, ex presidente del consejo de Southwest Airlines comentó: “La cultura es algo de lo más valioso que posee una empresa, por lo cual se debe trabajar más en ese punto que en otro cualquiera”. Esto es especialmente cierto en el caso de organizaciones que tienen una cultura de clan.

La cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los miembros antiguos del clan actúan como mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros. El clan tiene conciencia de su historia singular y con frecuencia documenta su origen y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros tienen una imagen compartida del estilo de la organización y de su manera de conducirse. Las declaraciones y los eventos públicos refuerzan sus valores. En el centro de apoyo de restaurantes (es decir, las oficinas centrales) de YUM! Brands, propietaria de las cadenas de KFC, Pizza Hut y Taco Bell, entre otras, hay colgada una placa que dice “Verdad fundamental” y “Los principios de cómo trabajamos juntos” que se exhibe con orgullo para que todo el mundo la vea. Las declaraciones como las que contienen estas placas comunican la cultura de YUM!, por ejemplo “Las operaciones y el marketing de primera son el motor de las ventas”, “No apunte con un dedo acusador” y “El gerente del restaurante es el primero, y no la alta gerencia”.²³

En una cultura de clan, los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la organización. El patrón de carrera que asciende por las filas produce una extensa red de compañeros, con caminos que se han cruzado en algún punto y que han compartido experiencias similares. Las metas, las percepciones y las tendencias conductuales compartidas propician la comunicación, la coordinación y la integración. La cultura de clan genera sentimientos de posesión personal de un negocio, producto o idea. Además, existe una fuerte presión de los compañeros para ceñirse a las normas importantes. La riqueza de la cultura crea un entorno en el cual pocas áreas quedan del todo exentas de presiones normativas. Dependiendo de los tipos de sus normas, la cultura puede generar o no un comportamiento innovador o que asume riesgos. Se supone que el éxito depende en gran medida de la sensibilidad a los clientes y la preocupación por las personas. Se piensa que el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso llevan al éxito.

Cultura emprendedora

Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. Muchas de las empresas de alta tecnología de la actualidad, como Apple, 37signals y Get Digital, han desarrollado culturas emprendedoras. En ellas, efectividad significa proporcionar productos novedosos y únicos, así como un rápido crecimiento. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y son alentadas y recompensadas.

Las culturas emprendedoras por lo normal son asociadas con empresas pequeñas y medianas que son dirigidas por su fundador. La innovación y el espíritu emprendedor son valores acariciados por el fundador. El recuadro siguiente de Competencia en equipos presenta la cultura emprendedora de 37signals.²⁴

COMPETENCIA EN EQUIPOS

37SIGNALS

En 37signals, una empresa que sólo cuenta con ocho empleados y que ofrece un software de colaboración en Internet que utilizan miles de pequeñas empresas, no hay tiempo para estar sentado en una sala de juntas, tomando café y descifrando memorandos. La empresa ni siquiera tiene sala de juntas, sólo tiene un par de cubículos, mucho talento y tres metas sim-

ples: hacer un software útil para las empresas, que sea fácil de usar y ganar dinero vendiéndolo.

Jason Fried, su fundador y presidente de 33 años de edad, decidió desde el principio que no era necesario estar en Silicon Valley, California, para diseñar un buen software. La mitad de su equipo trabaja en una sencilla oficina en Chicago, que com-

parte con un estudio de diseño. Una pequeña cuadrilla, con sólo tres graduados de la universidad, ha creado un software que muchos usuarios consideran el mejor para la colaboración de pequeñas empresas. La organización poco convencional ha resultado uno de los activos más importantes de 37signals. La empresa crea programas que facilitan el trabajo en equipo y, al final de cuentas, también depende de los instrumentos que crea. “Estamos creciendo al igual que muchos de nuestros clientes, así que creamos los productos que necesitamos para manejar nuestro negocio”, explica Fried. “Sólo creamos aquello que queremos usar. Si nosotros lo necesitamos, ellos también lo necesitan”.

El equipo de 37signals administra sus productos a distancia. Cuando surge un problema, se puede arreglar sin tener que retirar el software ni pedir a los clientes que coloquen un parche. Si un nuevo producto no es precisamente lo que querían los clientes, 37signals puede responder de inmediato. Cuando la empresa lanzó Highrise, un instrumento de administración de contactos, los clientes solicitaron un formato específico para los profesionales independientes. En cuestión de 36 horas, 37signals había ampliado su oferta. Chris Busse, un suscriptor y desarrollador web dice: “Ellos implementan una mezcla de lo que encuentran en su mapa de carreteras y lo que les sugiere la gente”.

Fried admite que el equipo de 37signals resulta pequeño cuando tiene que manejar las demandas de sus usuarios, pero insiste que cuanto más grande se hace un equipo, tanto más lento se moverá. “Hay muchos equipos que tienen problemas por el exceso de colaboración, afirma. Demasiado trabajo en equipo, demasiados cocineros y personas tomando

decisiones”. La sencillez es uno de los principios rectores de 37signals en la programación y también en la administración. En la mayoría de los problemas técnicos que surgen, una solución simple resolverá 95% de lo necesario con el 10% del esfuerzo que se requeriría para abarcar todo. Por ejemplo, cuando diseñaban Writeboard, para escribir en colaboración, el equipo quería que la gente pudiera seguir qué tanto había cambiado un documento con el transcurso de tiempo. Revisaron muchas tesis de doctorado y complejos algoritmos para encontrar la respuesta. David Hansson, un programador que es un virtuoso, preparó un software “tramposo” para seguir el rastro del número de caracteres de cada documento. El total resultante se podía presentar visualmente utilizando puntos de diferentes tamaños. Con esa inteligente solución, 37signals redujo lo que podría haber sido un proyecto de programación de muchos meses al trabajo de un solo día.

En el blog de la empresa Signal vs. Noise, Fried comparte lo que ha aprendido acerca del trabajo en equipo con más de 65,000 lectores. En primer lugar acabe con las juntas, sólo son una pérdida de tiempo. “La interrupción es el mayor enemigo de la productividad, dice. Nos mantenemos alejados unos de otros en la medida de lo posible para poder trabajar más”. En cambio, utilice el correo electrónico y el software para intercambiar información, ideas y soluciones. A continuación arroje a la basura la mitad de sus proyectos y enfóquese en el corazón de su negocio. Se desperdicia mucho tiempo y esfuerzo en objetivos de segundo plano. En tercero, deje que sus empleados decidan cuándo y dónde trabajar, para que sean eficientes y estén contentos. Siempre y cuando sus dedos estén cerca de un teclado, bien podrían estar en Caldwell, Idaho, en lugar de Chicago.

Más información acerca de 37signals en www.37signals.com.

Cultura de mercado

El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la cultura de mercado. PepsiCo, Bank of America y AIG, entre otras, muestran muchas de las características que se encuentran en las culturas de mercado. Una ruda competitividad y orientación a las utilidades prevalecen en toda la organización. El presidente Christos Cotsakos describe así la cultura de mercado de E*Trade: “En E*Trade somos atacantes, somos depredadores. Creemos que Dios nos ha dado el derecho de la participación de mercado”.

En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio. Los niveles más altos de desempeño son intercambiados por mayores recompensas, conforme a lo establecido en un calendario convenido. Una parte no reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se haya especificado originalmente. La organización no promete (ni implica) seguridad en el empleo, y el individuo no promete (ni implica) lealtad. El contrato, que se renueva cada año si las partes cumplen debidamente con sus obligaciones, es utilitario porque una parte usa a la otra para lograr sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado concede gran valor a la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a perseguir sus propias metas financieras.

En las culturas de mercado, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten, en gran parte, en negociar contratos de desempeño-recompensas y/o en evaluar las solicitudes para la asignación de recursos. Los gerentes no son juzgados de manera formal en cuanto a su efectividad como modelos de roles o mentores. La falta de un compromiso a largo plazo de las dos partes da por resultado un proceso de socialización muy débil. No se enfatizan las relaciones sociales entre compañeros de trabajo y hay pocos incentivos económicos vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros. Se espera que los gerentes cooperen con otros gerentes de sus departamentos tan sólo en la medida necesaria para poder alcanzar sus metas de desempeño. Por lo mismo, casi nunca se desarrolla una red extensa de compañeros dentro de la organización. La cultura de mercado con frecuencia está vinculada a metas de desempeño mensuales, trimestrales y anuales basadas en las utilidades. En PepsiCo, los gerentes se mueven para llegar a sus cifras (cuotas de ventas). Se pone énfasis en arreglar los problemas con rapidez y en ascender por la jerarquía de la organización.²⁵

Relaciones entre cultura y desempeño

La cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción del individuo, un sentimiento de certeza respecto a cómo se manejarán los problemas, etc. No obstante, si la cultura organizacional no sigue el paso de las expectativas cambiantes de los grupos de interés, internos y externos, su efectividad disminuirá. Está claro que la cultura organizacional y el desempeño están relacionados, pero la evidencia respecto a la naturaleza exacta de esta relación es confusa. Los estudios muestran que la relación entre muchos atributos culturales (presentados en la prensa popular como algo importante para el desempeño) y el alto desempeño no ha sido consistente a lo largo del tiempo.²⁶ Con base en lo que sabemos acerca de las relaciones entre cultura y desempeño, cabe decir que es aconsejable que los gerentes y las organizaciones adopten un enfoque de contingencias. Es poco probable que futuras investigaciones del tema revelen que existe una cultura organizacional que sea “mejor” (en términos de fuerza o tipo).

Sin embargo, sí sabemos lo siguiente acerca de las relaciones entre cultura y desempeño:

- La cultura organizacional puede tener un efecto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo.
- La cultura organizacional quizá será un factor incluso más importante para determinar el éxito o el fracaso de las empresas en la próxima década.
- Las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido a largo plazo no son raras y se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están repletas de personas inteligentes y razonables.
- Las culturas organizacionales son difíciles de cambiar, pero se puede lograr que apoyen más el desempeño si los gerentes comprenden qué sostiene la cultura.²⁷

Lineamientos gerenciales. Los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados y el desempeño se resumen en cuatro ideas centrales. En primer término, conocer la cultura de la organización permite que los empleados comprendan la historia de la empresa y sus métodos actuales de operación. Este conocimiento sirve de guía para el comportamiento futuro que se espera. En segundo, la cultura organizacional propicia un compromiso con la filosofía y los valores de la empresa. Este compromiso genera sentimientos compartidos para trabajar en alcanzar metas comunes. En tercero, la cultura organizacional, por medio de sus normas, sirve como mecanismo de control para canalizar las conductas hacia aquellas que son deseadas y para alejarlas de los que no se desean. Por último, ciertos tipos de culturas organizacionales tal vez estén relacionadas de forma directa con una mayor productividad y efectividad que otras.

La necesidad de determinar qué atributos de la cultura de la organización se deben conservar y cuáles se deben cambiar es permanente. En Estados Unidos, durante la década de los ochenta, numerosas organizaciones empezaron a cambiar sus culturas de modo que respondieran mejor a las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad del producto y el servicio. A finales de la década de los noventa, muchas organizaciones empezaron a reevaluar si sus culturas coincidían con las expectativas de la fuerza de trabajo. La fuerza de trabajo de Estados Unidos ha cambiado y ahora es mucho más diversa. Cada vez son más los empleados que sienten que las culturas organizacionales establecidas hace muchas décadas no están a tono con las expectativas contem-

poráneas. El resto de este capítulo hablará del desafío que significa adaptar las culturas organizacionales establecidas para que cumplan con las expectativas de una fuerza de trabajo diversa.

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Analizar cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento ético de los gerentes y los empleados.

COMPORTAMIENTO ÉTICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde los escándalos de las operaciones con información privilegiada de la década de los ochenta y los escándalos de los préstamos de la década de los noventa hasta el fraude y la manipulación de información financiera, ahora tan generalizados, las organizaciones han registrado una descomposición crónica del comportamiento ético. El hecho de que el problema perdure a pesar de la patente indignación del público, las acciones del gobierno y los intentos de las empresas por crear nuevas estructuras y programas señala que existen problemas subyacentes. Los problemas de la ética de las organizaciones siguen preocupando mucho a los gerentes y a los empleados. Deloitte Touche Tohmatsu, una firma que brinda servicios profesionales, ha creado un curso de ética por Internet para todos los empleados de los 150 países en donde tiene operaciones. Cuenta con la línea telefónica 1-800 para urgencias que señala la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 para recibir reportes anónimos de actos indebidos. También ha adaptado su programa de ética por país, pues en algunas culturas la línea telefónica 1-800 no sería aceptable en términos culturales.²⁸

Impacto de la cultura

La cultura organizacional implica una interacción compleja entre los sistemas formales y los informales, la cual puede apoyar un comportamiento ético o uno carente de ética. Como se explicó antes, los sistemas formales incluyen el liderazgo, la estructura, las políticas, los sistemas de recompensas, los programas de orientación y capacitación y los procesos para la toma de decisiones. Los sistemas informales incluyen las normas, los héroes, los rituales, el lenguaje, los mitos, las sagas y las historias. Al parecer, la cultura organizacional afecta el comportamiento ético en varios sentidos.²⁹ Por ejemplo, una cultura que pone énfasis en las normas éticas apoya el comportamiento ético. Además, la alta gerencia tiene un papel central para propiciar un comportamiento ético cuando observa un comportamiento correcto. Algunas organizaciones que se señalan por tener culturas de moral muy sólida son Ben & Jerry's, Canon, Hewlett Packard, Medtronic, Patagonia y Tom's of Maine. La alta gerencia de estas organizaciones tiene una cultura que recompensa las prioridades morales y que influye en el comportamiento que observan los empleados. Si los gerentes de niveles bajos observan que los de niveles más altos acosan sexualmente a otros, falsifican reportes de gastos, desvían embarques a clientes preferidos, falsean las declaraciones de la posición financiera de la organización y otras formas de comportamiento carente de ética, entonces supondrán que esas conductas son aceptables y que serán recompensadas en el futuro. Por ende, la presencia o la ausencia de un comportamiento ético en las acciones de los gerentes influye en la cultura y también la refleja. La cultura organizacional tal vez fomente asumir la responsabilidad por las consecuencias de los actos, incrementando con ello la probabilidad de que los individuos se comporten con ética. Por otra parte, la cultura puede diluir la responsabilidad por las consecuencias de un comportamiento carente de ética, provocando así que este comportamiento sea más probable. En pocas palabras, las prácticas de negocios éticas se derivan de culturas organizacionales éticas.

Los empleados pueden tomar varias medidas para reducir el comportamiento carente de ética, entre otras:

- reportar, de forma secreta o pública, las acciones carentes de ética a alguien que tenga un nivel más alto en la organización;
- reportar, en secreto o en público, las acciones carentes de ética a alguien que no pertenezca a la organización;
- amenazar a un infractor o a un gerente responsable, en secreto o en público, con que uno piensa reportar las acciones carentes de ética; o
- negarse, en silencio o en público, a poner en práctica una orden o una política carentes de ética.

Denuncia

La **denuncia** significa que los empleados presentes o pasados revelan prácticas ilegales, inmorales o ilícitas a personas u organizaciones que tienen capacidad para cambiar esa práctica. El denunciante

carece del poder necesario para cambiar directamente la práctica indeseable, por lo cual acude a terceros, dentro o fuera de la organización.³⁰

El colapso de Enron comenzó cuando Sherron Watkins se sentó frente a su computadora el 14 de agosto de 2001 y empezó a escribir un memorando, ahora famoso, cuestionando a su jefe Kenneth Lay. Ella escribió: “Me siento sumamente nerviosa porque pienso que podemos explotar en una oleada de escándalos contables”. El memorando de siete páginas de Watkins se ha convertido en el arma que disparó la investigación de presuntas declaraciones falsas de las finanzas de Enron y de Arthur Andersen, una firma de auditoría, que al final de cuentas llevaron al desmoronamiento de las dos empresas. Watkins se encontró ante un comportamiento fraudulento que se podía referir a ciertos individuos. Su preocupación también tenía que ver con el manejo indebido de información y al liderazgo no efectivo. Ella actuó cuando había una cantidad abrumadora de evidencia de que se había cometido un importante acto ilícito, a pesar de que tenía miedo de las represalias.

¿Usted cuál consideraría una infracción que debería denunciar? La siguiente sección Competencia ética le pide que decida qué es un acto ilícito y le pregunta si usted denunciaría a una persona a la que ha visto cometer cierta práctica. También le pedimos que indique qué tipos de represalia de la lista tendría que sufrir si usted reportara ese acto indebido a la alta gerencia o al encargado de ética de la organización. Para efectos de ejemplo, puede suponer que el costo promedio del acto ilícito es 35,000 dólares y que ha observado que se comete con frecuencia. Sabemos que a menudo es difícil adjudicar una cantidad de dinero a un acto ilícito (por ejemplo, una infracción a la seguridad, el acoso sexual, la malversación). En la página 488 puede comparar sus respuestas con las de personas que han denunciado algo ocurrido en su trabajo.³¹

COMPETENCIA ÉTICA

¿USTED QUÉ HARÍA?

Sabemos que los ocho tipos de actos ilícitos que se presentan serán afectados significativamente por el costo del acto indebido. El costo, la calidad de la evidencia y la frecuencia con la que se comete el ilícito están relacionadas con el hecho de que usted denuncie el caso o que sólo amenace con hacerlo. El tipo de represalia también varía en función del acto ilícito y el costo. Queremos que señale el tipo de represalia que quizá sufrirá el denunciante.

Tipo de acto ilícito

¿Lo reportaría a la gerencia?

Robo	SÍ	NO
Desperdicio	SÍ	NO
Malversación	SÍ	NO
Problemas de seguridad	SÍ	NO
Acoso sexual	SÍ	NO
Discriminación injusta	SÍ	NO
Infracción de leyes	SÍ	NO

Informes financieros

SÍ NO

Tipo de represalia

¿La sufriría usted?

Compañeros que no conviven con esa persona	SÍ	NO
Presión de los compañeros de trabajo para detener la queja	SÍ	NO
No proporcionarle la información que usted necesita para hacer su trabajo	SÍ	NO
Evaluación del desempeño con una mala calificación	SÍ	NO
Acoso o intimidación verbal	SÍ	NO
Mayor revisión del trabajo diario por parte de la gerencia	SÍ	NO
Reasignación a otro puesto	SÍ	NO
Reasignación a otro puesto con tareas menos deseables	SÍ	NO
Negarle una promoción o ascenso	SÍ	NO

Lineamientos gerenciales

Las siguientes acciones de liderazgo por parte de los gerentes contribuyen a crear una cultura organizacional que propicia el comportamiento ético.

- Sea realista cuando establece los valores y las metas en las relaciones laborales. No prometa nada que la organización no puede cumplir.
- Fomente que toda la organización aporte información respecto a los valores y las prácticas adecuadas para implementar la cultura. Escoja valores que representen la opinión de los empleados y de los gerentes.
- Opte por una cultura *sólida* que fomente y recompense la diversidad y la disensión o desacuerdo basada, como los mecanismos para quejas y querellas y otros procedimientos de revisión interna.
- Ofrezca programas de capacitación a los gerentes y a los equipos sobre cómo adoptar e implementar los valores de la organización. Estos programas deben hacer hincapié en los principios éticos y legales subyacentes y deben cubrir aspectos prácticos para llevar a efecto las directrices de los procedimientos.

Una cultura organizacional efectiva debe propiciar el comportamiento ético y desalentar el que no lo es. Se sabe que el comportamiento ético puede tener un “costo” para la organización y los individuos. Una empresa global que se niega a pagar un soborno para conseguir un negocio en un país determinado tal vez pierda ventas. Una persona puede perder en términos económicos si no acepta gratificaciones extraoficiales. Por otra parte, tal vez parezca que una organización o persona ganan con conductas carentes de ética. Una organización puede burlar las leyes de Estados Unidos pagando en secreto sobornos a funcionarios para poder entrar en un nuevo mercado. El agente de compras de una empresa grande puede aceptar gratificaciones extraoficiales por comprar todos los suministros de oficina que se necesitan a un proveedor particular. Sin embargo, estas ganancias suelen durar poco.

A largo plazo, una organización no podrá operar con éxito si en ella prevalece una cultura y valores que no son similares a los de la sociedad. Esto es tan cierto como la observación de que, a largo plazo, una organización no podrá sobrevivir a no ser que proporcione bienes y servicios de la calidad que la sociedad quiere y necesita. La cultura organizacional que propicia el comportamiento ético no sólo es compatible con los valores culturales que prevalecen en Estados Unidos, sino que también tiene sentido en el área de los negocios.

Objetivo de aprendizaje

4. Explicar por qué es importante propiciar la diversidad cultural.

PROPICIAR LA DIVERSIDAD CULTURAL

La **diversidad** se refiere a las diferencias y similitudes individuales que hay entre las personas. La diversidad abarca tres puntos importantes.³² Lo primero es que tiene muchas dimensiones. La diversidad no es sólo cuestión de edad, género o raza, tampoco es cuestión de que una persona sea gay, heterosexual o lesbiana, o que tenga ciertas creencias religiosas. La diversidad se refiere a todas las diferencias individuales que hacen que cada uno de nosotros sea único. En segundo lugar, la diversidad no es sinónimo de diferencias, sino que abarca similitudes y diferencias. En el caso del gerente, esto significa que debe administrar las similitudes y las diferencias de los empleados. Por último, la diversidad incluye todas las diferencias y similitudes y no sólo parte de ellas. En el capítulo 2 se vio que distintas dimensiones de la personalidad, como la apertura, la meticulosidad, la autoestima y el locus de control contribuyen a la personalidad única de cada individuo. Los gerentes no sólo tienen que lidiar con estas dimensiones, sino también con las actitudes, los valores culturales y demás de una persona.

Las organizaciones son cada vez más diversas en términos de género, raza, etnia y nacionalidad. Más de la mitad de la población económicamente activa de Estados Unidos está conformada por mujeres, minorías y migrantes recientes. La creciente diversidad de los empleados de muchas organizaciones tendrá beneficios significativos, como estrategias de marketing más exitosas para distintos tipos de clientes, mejor toma de decisiones y mayor creatividad e innovación. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos ha proyectado que 60 por ciento de los nuevos empleados que ingresen a la población económicamente activa del país durante el

periodo de 2000 a 2010 serán mujeres y personas de color. Sea por necesidad económica o por elección, las organizaciones competirán en los mercados para conseguir talentos. En DuPont, un grupo de trabajadores afroestadounidenses abrió, hace poco, nuevos mercados muy promisorios para la empresa, concentrándose en los agricultores negros. Un equipo multicultural le produjo a la empresa alrededor de \$45 millones en nuevos negocios cambiando la forma en que DuPont diseña y comercializa materiales de decoración (por ejemplo, chapa de madera) para atraer más a los clientes en el exterior. Bob Ulrich, presidente de Target, dice: “Nuestra capacidad para ofrecer una experiencia de compra excepcional depende de los miembros del equipo que abarcan a las comunidades diversas que atendemos”. Cuarenta y uno por ciento de los empleados de Target están clasificados como diversos. La empresa ofrece a todos los empleados una serie de clases para apreciar las diferencias, estilos de comunicación, administración de la inclusión y la fuerza de trabajo multicultural.³³

Desafíos

Además de sus beneficios, la diversidad cultural conlleva costos y preocupaciones, inclusive dificultad para la comunicación, conflictos dentro de la organización y rotación de empleados. El hecho de propiciar la diversidad cultural con seguridad seguirá siendo un reto muy importante para las organizaciones durante mucho tiempo. Por ejemplo, los programas de guarderías y estancias para las personas mayores, los horarios de trabajo flexibles, las licencias por maternidad y la administración de trabajadores eventuales son algunas de las cuestiones importantes que afrontan las organizaciones. United Technologies, la organización que se analizó en el capítulo 14 (véase las páginas 442-444), utiliza distintos enfoques para administrar la diversidad. El gerente de diversidad participa en la planeación de la sucesión para asegurar que un conjunto de empleados diversos sea considerado en el avance de carrera. La empresa también provee capacitación en evaluación del desempeño para ayudar a otros gerentes a formarse juicios que reflejen en verdad los esfuerzos y los aportes de cada persona. La empresa patrocina foros para mujeres y minorías y alienta que se afilien a redes de mentoring para los empleados, como la Society for Women Engineers, la National Society of Black Engineers y la National Society for Hispanic MBAs. El desafío de United Technologies es garantizar que todos los empleados que trabajan en la empresa se sientan cómodos y comprometidos con sus metas.³⁴

Programas de diversidad: lineamientos gerenciales

No existen respuestas fáciles para los retos que representa propiciar una fuerza de trabajo diversa en términos culturales. No obstante, las investigaciones han revelado algunas características comunes que se presentan en las organizaciones que tienen programas efectivos para administrar la diversidad. Hemos destilado estas características en los siguientes lineamientos que le serán de gran utilidad:

- Los gerentes y los empleados deben comprender que una fuerza de trabajo diversa encarnará distintas perspectivas y enfoques para el trabajo y deben valorar en verdad la variedad de opiniones y conceptos.
- Los gerentes deben reconocer las oportunidades de aprendizaje y los retos que la expresión de diferentes perspectivas ofrecen a la organización.
- La cultura organizacional debe crear una expectativa de altos estándares de desempeño y ética para todo el mundo.
- La cultura organizacional debe estimular el desarrollo personal.
- La cultura organizacional debe fomentar la apertura.
- La cultura organizacional debe hacer que los trabajadores se sientan valorados.
- La organización debe tener una misión enunciada con claridad y entendida por todos.³⁵

La tabla 15.3 contiene un cuestionario que usted puede responder para saber qué tan consciente está de algunas cuestiones de la diversidad. Tómese unos segundos para contestarlo ahora. ¿Qué descubrió de usted mismo?

Tabla 15.3

Cuestionario sobre la diversidad

Instrucciones
Coloque una V (verdadero) o una F (falso) junto a cada uno de los nueve enunciados siguientes para indicar su opinión.

1. Conozco las reglas y las costumbres de varias culturas.

2. Sé que tengo algunos estereotipos respecto a otros grupos.

3. No tengo problema para relacionarme con personas que provienen de medios diferentes al mío.

4. Me llevo bien con personas que no son como yo.

5. Me gusta trabajar en un equipo multicultural.

6. Considero que el cambio es estimulante y emocionante.

7. Me gusta aprender cosas de otras culturas.

8. Cuando estoy con alguien que no habla mucho mi idioma, me muestro paciente y comprensivo.

9. Considero que dedicar tiempo a crear relaciones con otros es muy útil porque se pueden hacer más cosas.

Interpretación
Cuantas más veces haya respondido verdadero, tanto más adaptable y abierto está a la diversidad. Si ha respondido verdadero en cinco o más enunciados, es probable que sea una persona que encuentra que las experiencias transculturales son valiosas.
Si usted ha respondido verdadero en menos de cinco enunciados, tal vez se esté resistiendo a interactuar con personas que no son como usted. Si es así, tal vez podría encontrar que sus interacciones con otros a veces están bloqueadas.

Fuente: Adaptado de Gardenswartz, L. y Rowe, A., "What's your diversity quotient?", *Managing Diversity Newsletter*, Jamestown, Nueva York, (sin fecha).

Objetivo de aprendizaje

5.

Describir el proceso de socialización en las organizaciones y su efecto en la cultura.

SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

La **socialización** es el proceso mediante el cual los miembros de una sociedad transmiten a los miembros más jóvenes el conocimiento y las habilidades que necesitan para funcionar con efectividad en esa sociedad. Por otra parte, la **socialización organizacional** es el proceso sistemático mediante el cual una organización introduce a los nuevos empleados a su cultura.³⁶ En otras palabras, implica que los gerentes y empleados antiguos transmiten los valores culturales de una organización a los nuevos empleados, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales que necesitan para desempeñar con éxito las funciones y las tareas de la organización. En otras palabras, la socialización toma a una persona extraña a la organización y, fomentando y reforzando sus valores y creencias medulares, la convierte en una que se ubica dentro de ella. Durante el proceso de la socialización el novato establece un contrato psicológico con la organización. Un **contrato psicológico** es el conjunto global de expectativas de una persona en lo que se refiere a lo que aportará a la organización y lo que ésta le proporcionará a cambio. A diferencia del contrato comercial, el contrato psicológico no está escrito en papel y sus términos no están definidos con claridad. Es un entendido al que han llegado la persona y la organización. En la sección Aprender de la experiencia, señalamos que el programa del liderazgo servidor de TDI es la piedra angular de su programa de socialización. Por tanto, si usted quiere trabajar en TDI, tendrá que aceptar el programa de liderazgo servidor como parte de su contrato psicológico con la empresa.

La socialización en las organizaciones proporciona los medios para que los nuevos empleados aprendan cuáles son los “hilos” del funcionamiento a los que deben prestar atención y cuáles deben pasar por alto. Incluye aprender los valores, las reglas, los procedimientos y las normas del grupo de trabajo, el departamento y la organización, desarrollar relaciones de trabajo y sociales y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.

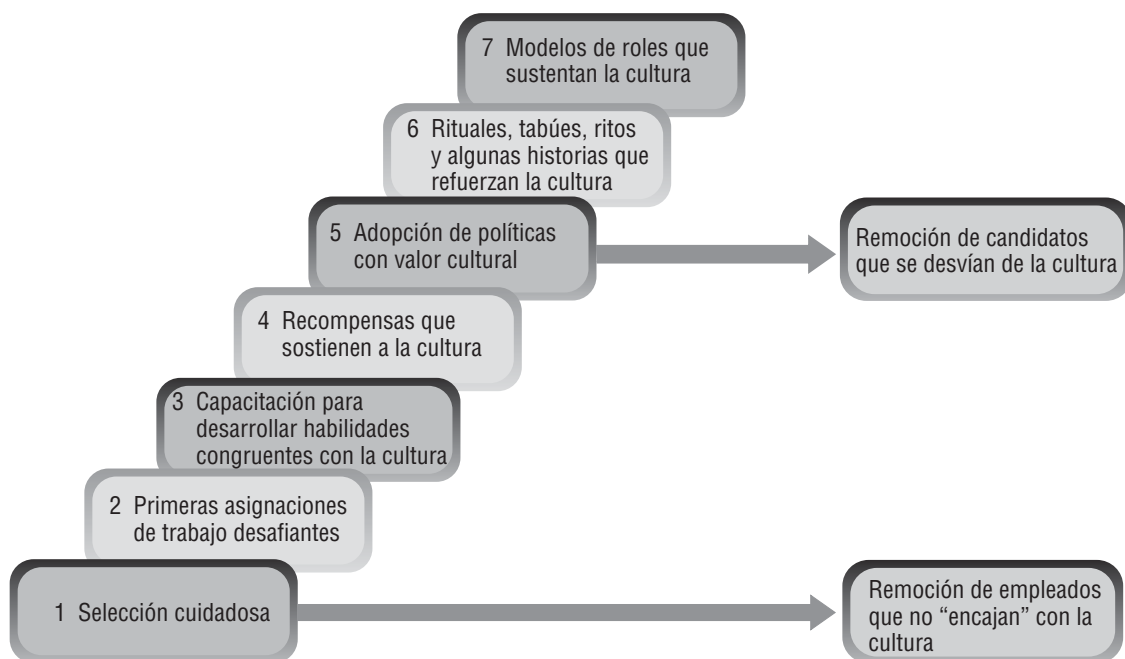
Proceso de socialización organizacional

La figura 15.5 presenta un ejemplo del proceso de socialización organizacional. No representa el proceso de socialización de todas las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas que tienen culturas fuertes (como Disney, TDIndustries e Interstate Battery) con frecuencia siguen al menos algunos de estos pasos para socializar a los nuevos empleados:

- Paso 1.* Los candidatos de nuevo ingreso son seleccionados con sumo cuidado. Reclutadores muy capacitados utilizan procedimientos estándar y buscan capacidades específicas que están relacionadas con el éxito del negocio.
- Paso 2.* Es fundamental que las primeras asignaciones, durante el primer año en el trabajo, sean desafiantes. Por ejemplo, KeySpan Energy, una compañía de gas de Brooklyn, Nueva York, organizó un retiro de tres días para ejecutivos, en un hotel en Seaview, Nueva Jersey. Los empleados recién contratados tenían que ser seleccionados por su gerente para poder asistir al retiro. Después de un día de jugar al golf, ir de pesca y demás, y una noche de una buena cena y una partida de cartas, a la mañana siguiente, a la hora del desayuno, el presidente elegía a un nuevo empleado para que encabezara la discusión del grupo en torno a algún asunto que estuviera afrontando la empresa. A continuación, el empleado contaba con unos 90 minutos para preparar y hacer una presentación. Estas presentaciones permitían crear o destrozarse carreras. Los que conseguían sobrevivir este “bautismo de fuego” recibían estupendas asignaciones de trabajo en departamentos poderosos.
- Paso 3.* El entrenamiento práctico rudo conduce al dominio de una de las disciplinas centrales del negocio. A continuación, las promociones o ascensos están vinculados a un récord de pista probado. Por ejemplo, en KFC, muchos gerentes de restaurante han sido anfitriones, garroteros, camareros, chefs, etcétera.
- Paso 4.* Se presta cuidadosa atención a la medición de los resultados y a recompensar el desempeño. Los sistemas de recompensas son verdaderos indicadores de los valores que sustentan la cultura de una organización. En KFC, David Novak entrega a los

FIGURA 15.5

Pasos del proceso de socialización



empleados pollos de goma (numerados y con una nota personal) como recompensa y reconocimiento por haber hecho una o varias aportaciones importantes a KFC.

Paso 5. Se hace hincapié en la adhesión a los valores de la organización. La identificación con los valores comunes permite a los empleados justificar los sacrificios personales que se deben al hecho de pertenecer a la organización.

Paso 6. El hecho de reforzar la tradición proporciona leyendas e interpretaciones de hechos importantes ocurridos a lo largo de la historia de la organización que validan su cultura y sus metas. La tradición refuerza un código de conducta que explica “cómo hacemos las cosas aquí”.

Paso 7. Los modelos de roles y los rasgos consistentes son asociados con las personas que se sabe que están en la pista rápida que conduce a las promociones y el éxito.³⁷

¿Su empleador actual o uno del pasado le han socializado de forma efectiva? Tómese unos minutos para responder las preguntas de la tabla 15.4 que se presentan en la página 481. ¿Su grado de socialización cómo afecta su satisfacción en el trabajo? ¿Su desempeño laboral?³⁸

Disney World tiene un proceso de socialización muy efectivo que utiliza algunos de estos siete pasos para asegurar que cientos de miles de visitantes se diviertan todos los días.³⁹ Cada año Disney contrata a más de 2,000 personas y tiene más de 27,500 empleados en Disney World. Los que no pueden pagar vivienda son alojados en un complejo de Disney separado por una reja. Disney selecciona con cuidado a todos los miembros potenciales (paso 1). Después, los reclutas llenan sus solicitudes y se averigua si tienen antecedentes penales. Los que tienen antecedentes quedan fuera de mayor consideración.

Todos los trabajadores de Disney World deben seguir estrictamente las reglas de Disney (por ejemplo, está prohibido el bigote, los tatuajes visibles, el body piercing y el pelo teñido de colores que no sean “normales”) y las normas (como siempre dar un paso extra para asegurarse de que los huéspedes tengan una buena experiencia) y comportarse de cierta manera. Para aprender estas reglas, normas y conductas, los nuevos miembros del reparto (reclutas) reciben una capacitación formal en la Universidad de Disney en grupos de 45 personas y siguen un rígido programa. En el programa Tradición I, que dura un día y medio, los nuevos miembros del reparto aprenden el idioma de Disney y cuatro valores de la empresa: seguridad, cortesía, espectáculo o entretenimiento y eficiencia. También reciben capacitación para poder responder a las preguntas de los huéspedes no obstante qué tan difíciles o fáciles sean (paso 5). Alrededor de 40 por ciento de los nuevos miembros del reparto terminan la capacitación de Tradición I. Muchos simplemente renuncian cuando comprenden lo que implicarán sus empleos y las reglas.

Cuando los miembros del reparto han terminado la fase de Tradición I, pasan a mayor socialización en las áreas de atracciones (Adventureland, Fantasyland, etc.) a las que se unirán. Esta sesión, que puede durar hasta un día y medio, cubre las reglas de cada área. Por último, pero no por ello menos importante, está la capacitación práctica dirigida por miembros experimentados del reparto, que de hecho trabajan en una atracción. Esta parte del proceso de socialización puede tomar hasta dos semanas y media y durante ella los nuevos miembros del reparto usan el disfraz, aprenden a cantar una canción (cuando se requiere) y a relacionarse en efecto con otros miembros del reparto y los huéspedes.

Lineamientos gerenciales

Todas las organizaciones y grupos socializan a los nuevos miembros de alguna manera, pero los pasos pueden variar mucho en términos de qué tan explícito, amplio y extenso sea el proceso. Por lo general, la socialización rápida ofrece ventajas. En el caso del individuo, disminuye con rapidez la incertidumbre y la angustia que flotan en torno a un nuevo puesto. En el caso de la organización, ayuda al nuevo empleado a ser productivo sin tardanza. Las organizaciones que tienen culturas sólidas tal vez sean particularmente hábiles para socializar a los individuos. Si la cultura es efectiva, la socialización contribuirá al éxito de la organización. No obstante, si la cultura necesita cambios, una fuerte socialización disminuye la posibilidad de efectuar los cambios que se necesitan.

La socialización crea algunos dilemas más.⁴⁰ Por ejemplo, GE, Xerox, Disney y otras organizaciones utilizan los programas de desarrollo de ejecutivos para socializar a los recién contratados. ¿Qué tan fuerte debe ser la socialización? ¿La organización quiere que las personas que contrata piensen de forma semejante, al menos en términos de cierto grado de lógica y

Tabla 15.4

¿Qué tan efectiva ha sido su socialización?

Instrucciones Conteste los siguientes enunciados del cuestionario pensando en su trabajo actual o en uno que haya tenido antes. Si jamás ha trabajado, encuentre un amigo que esté trabajando y pídale que conteste el cuestionario referido a su organización. Lea cada enunciado y encierre con un círculo su respuesta sobre la escala de calificaciones que se presenta a continuación. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Cuando termine, calcule su calificación total sumando sus respuestas y compárela con los parámetros de la calificación.

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. He pasado por un conjunto de experiencias de capacitación específicamente diseñadas para proporcionar a los novatos un profundo conocimiento de las habilidades relacionadas con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Esta organización hace que todos los novatos pasen por el mismo conjunto de experiencias de aprendizaje.	1	2	3	4	5
3. No desempeñé ninguna de mis responsabilidades laborales normales mientras no estuve bien empapado de los procedimientos y los métodos de trabajo del departamento.	1	2	3	4	5
4. En esta organización existe un claro patrón de cómo un rol lleva a otro o una asignación laboral lleva a otra.	1	2	3	4	5
5. Puedo prever el camino futuro de mi carrera en esta organización con sólo observar las experiencias de otras personas.	1	2	3	4	5
6. Casi todos mis compañeros me han apoyado personalmente.	1	2	3	4	5
7. Mis compañeros han dejado lo que estaban haciendo para ayudarme a adaptarme a esta organización.	1	2	3	4	5
8. Miembros experimentados de la organización me guiaron para que supiera cómo debo desempeñar mi puesto.	1	2	3	4	5
9. En los pasados meses he participado mucho con otros nuevos reclutas en actividades comunes relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
10. Estoy empezando a comprender con claridad mi rol en esta organización con sólo observar a mis compañeros de niveles más altos.	1	2	3	4	5

Calificación total = _____

Parámetros de la calificación

10-20 = Socialización baja

21-39 = Socialización moderada

40-50 = Socialización alta

análisis inteligente? ¿Quiere que tengan los mismos valores empresariales y sentido de profesionalismo? En cierto sentido, la respuesta a estas preguntas debe ser afirmativa. No obstante, el exceso de socialización presenta el riesgo de crear a hombres y mujeres que sean rígidos y

Tabla 15.5

Posibles resultados del proceso de socialización

LA SOCIALIZACIÓN EXITOSA SE PROYECTA EN	LA SOCIALIZACIÓN INFRUCTUOSA SE PROYECTA EN
• La satisfacción laboral • La claridad de funciones • La enorme motivación para trabajar • La comprensión de la cultura y el control percibido • Una enorme implicación con el puesto • El compromiso con la organización • La antigüedad • El alto desempeño • Los valores interiorizados	• La insatisfacción laboral • La ambigüedad y el conflicto de roles • La baja motivación para trabajar • Los malentendidos, la tensión y la falta de control percibida • La escasa implicación en el puesto • La ausencia de compromiso con la organización • El ausentismo y la rotación de empleados • Un bajo desempeño • El rechazo de los valores

de mente estrecha en la corporación. La meta de casi todos los procesos de socialización de las organizaciones es desarrollar a pensadores independientes, comprometidos con lo que creen correcto, al mismo tiempo que les ayudan a ser jugadores que colaboran con su equipo y que tienen buenas habilidades interpersonales. Esta meta plantea un reto para la socialización que, para ser efectiva, debe equilibrar estas dos demandas.

El proceso de socialización puede afectar el éxito del empleado y de la organización de distintas maneras. La tabla 15.5 enumera algunos resultados posibles de la socialización. El proceso de socialización no es lo único que determina estos resultados. Por ejemplo, la satisfacción laboral está en función de muchas cosas, entre ellas la naturaleza de la tarea, la personalidad y las necesidades del individuo, la naturaleza de la supervisión, las oportunidades para triunfar y recibir recompensas, etc. (vea el capítulo 2). Nótese que la socialización exitosa puede contribuir a la satisfacción laboral, mientras que la que no es exitosa puede contribuir a la insatisfacción.

RESUMEN

1. Explicar cómo se forma, sostiene y cambia la cultura de una organización.

La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros de una organización. Ésta incluye una filosofía, normas y valores comunes. Es decir, expresa las “reglas del juego” para llevarse bien y hacer las cosas, así como la manera de interactuar con gente del exterior, como los proveedores y los clientes. Algunos aspectos de la cultura organizacional son los símbolos culturales, los héroes, los ritos y las ceremonias. La cultura organizacional se desarrolla en respuesta al reto de adaptarse al exterior, de la supervivencia y de la integración al interior. La cultura de la sociedad mayor en la que debe funcionar la organización también influye en la formación de la cultura de la organización.

Algunos de los métodos principales para sostener y cambiar la cultura organizacional son: 1) identificar qué observan, miden y controlan los gerentes y los equipos; 2) reconocer la forma en que los gerentes y los empleados reaccionan ante las crisis; 3) utilizar el modelamiento de roles, la enseñanza y el *coaching*; 4) desarrollar y aplicar criterios equitativos para asignar las recompensas; 5) utilizar criterios consistentes para el reclutamiento, la selección y las promociones o ascensos dentro de la organización y para la remoción de ella, y 6) enfatizar los ritos, las ceremonias y las historias de la organización.

Si bien todas las culturas organizacionales son únicas, se presentaron y explicaron cuatro tipos generales: la burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado. Estas se caracterizan por las diferencias en la medida que tienen controles formales y el enfoque de su atención.

La cultura organizacional también puede tener un efecto muy fuerte en el comportamiento ético de los gerentes y los empleados por igual. Un concepto que vincula la cultura al comportamiento ético es la disensión o desacuerdo organizacional. Las culturas que fomentan la disensión o desacuerdo y que permiten las denuncias ofrecen lineamientos para el comportamiento ético.

Se piensa que la posibilidad de propiciar la diversidad cultural será uno de los principales desafíos que afronten los líderes de las organizaciones en años próximos. La forma en que los líderes respondan a este reto determinará la efectividad de los equipos diversos en términos culturales, el proceso de comunicación de la organización y el desarrollo personal de los empleados.

La socialización es el proceso mediante el cual los nuevos miembros son introducidos a la cultura de la organización. En las empresas que tienen una cultura sólida, los pasos para la socialización están bien desarrollados y son punto focal de una atención muy cuidadosa. Todas las organizaciones socializan a los nuevos miembros, pero dependiendo de la forma en que lo hagan, los resultados podrían ser positivos o negativos en términos del desempeño laboral, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Se presentó un proceso de siete pasos para socializar a los nuevos empleados.

2. Describir cuatro tipos de cultura organizacional.

3. Analizar cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento ético de los gerentes y los empleados.

4. Explicar por qué es importante propiciar la diversidad cultural.

5. Describir el proceso de socialización en las organizaciones y su efecto en la cultura.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adaptación al exterior y supervivencia
Conductas compartidas
Contrato psicológico
Cultura burocrática
Cultura de clan
Cultura de mercado
Cultura emprendedora
Cultura organizacional
Denuncia

Diversidad
Integración al interior
Ritos y ceremonias de la organización
Símbolos culturales
Socialización
Socialización organizacional
Subculturas
Valores culturales de la organización

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

- Para explorar más el concepto de liderazgo servidor en TDIndustries, visite el sitio web de TDI (www.tdindustries.com). Vaya a "About Us" y haga clic en "Servant Leadership" (Liderazgo servidor) ¿Este concepto por qué ha funcionado tan bien en TDIndustries?
- Presente dos ejemplos de la forma en que la cultura organizacional se expresa en su escuela o universidad.
- Describa la forma en que la cultura organizacional de su escuela o universidad afecta su comportamiento.
- ¿Cuáles son los principales métodos que Richard Teerlink utilizó para cambiar la cultura de Harley-Davidson?
- Describa la manera en que las organizaciones utilizan los símbolos y las historias para comunicar valores y creencias. Presente algunos ejemplos de símbolos o historias de organizaciones que conozca.
- Utilice las frases de la tabla 15.1 para describir la cultura de una organización que conozca. ¿La cultura organizacional cómo afecta el tipo de empleados que deciden trabajar en ella?
- ¿Qué papel desempeña el trabajo en equipo para sostener la cultura emprendedora de 37signals?
- ¿Cómo podría una organización utilizar su cultura para incrementar la probabilidad de que sus gerentes y empleados observen un comportamiento ético y para disminuir la de que observen uno carente de ética?
- ¿En qué tipo de cultura organizacional le gustaría trabajar? ¿Por qué? La tabla 15.1 le ayudará a comprender sus valores personales.
- George Platt, presidente de ViewCast, una compañía de codificación de videos, dice que cambiar una cultura es una de las cosas más difíciles que haya hecho jamás. ¿Por qué es tan difícil cambiar una cultura?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Evaluación de la cultura de su organización⁴¹

Instrucciones

Piense en la organización en la que está trabajando o en otra en la que haya trabajado. Este cuestionario le ayudará a considerar algunos aspectos de la cultura de esa organización. Los 40 enunciados que se presentan a continuación muestran algunos valores organizacionales. Si la alta gerencia adopta estos valores, por lo general también serán compartidos por otros miembros de la organización. Lea cada enunciado y anote, en el espacio en blanco a la izquierda de cada uno de ellos, la medida en que el comportamiento que contiene es valorado en su organización. Utilice la siguiente lista para sus respuestas:

4 = Muy valorado en la organización

3 = Valorado en la organización

2 = Poco valorado en la organización

1 = Nada valorado en la organización

- _____ 1. La libre comunicación entre los empleados, respetando unos los sentimientos, la competencia y la opinión de otros.
- _____ 2. El afrontar los problemas, en lugar de evadirlos.
- _____ 3. El ofrecer apoyo moral y ayuda a los empleados y compañeros en crisis.
- _____ 4. La coincidencia de los sentimientos y el comportamiento expresado.
- _____ 5. Las medidas preventivas en casi todos los asuntos.
- _____ 6. Los empleados que actúan de forma independiente en cuestiones de su trabajo.
- _____ 7. El trabajo en equipo y el espíritu de equipo.
- _____ 8. Que los empleados intentan formas innovadoras de resolver problemas.
- _____ 9. El compartir, de verdad, información, opiniones y pensamientos en las juntas.
- _____ 10. El efectuar análisis profundos, y no sólo superficiales, de los problemas interpersonales.
- _____ 11. El contacto interpersonal y el apoyo entre los empleados.
- _____ 12. El tacto, la inteligencia e incluso un poco de manipulación para conseguir que las cosas sucedan.
- _____ 13. Los superiores que alientan que sus subordinados piensen en su desarrollo y que tomen medidas al respecto.
- _____ 14. La estrecha supervisión del comportamiento de los empleados y el brindarles dirección.
- _____ 15. La aceptación de la ayuda que ofrecen otros y el agradecimiento correspondiente.
- _____ 16. El fomentar que los empleados adopten una mirada nueva para la forma de hacer las cosas.
- _____ 17. La libre discusión y comunicación entre superiores y subordinados.
- _____ 18. El afrontar los retos inherentes a la situación laboral.

- _____ 19. La confianza depositada en los superiores sin temor de que ellos hagan mal uso de ella.
- _____ 20. El “reconocer y asumir” los errores cometidos.
- _____ 21. El análisis de los aspectos positivos y los negativos antes de emprender una acción.
- _____ 22. La obediencia a los superiores y su confirmación, en lugar de estar preocupado por las metas superiores de la organización.
- _____ 23. El desempeño inmediato de las tareas, en lugar de estar preocupado por las metas mayores de la organización.
- _____ 24. Los intentos genuinos por modificar una conducta con base en la retroalimentación recibida.

Utilice la siguiente tabla para el resto de sus respuestas:

4 = Esta creencia es compartida ampliamente en la organización.

3 = Esta creencia es bastante compartida en la organización.

2 = Sólo un puñado de personas de la organización comparten esta creencia.

1 = Muy pocos o nadie en la organización comparte esta creencia.

- _____ 25. Los gerentes efectivos reprimen sus sentimientos.
- _____ 26. El pasarle con tacto a otros el problema cuando éste se presenta.
- _____ 27. La confianza genera confianza.
- _____ 28. El decir una pequeña mentira es preferible a decir una verdad desagradable.
- _____ 29. Prevenir es mejor que remediar.
- _____ 30. El dar libertad a los empleados genera falta de disciplina.
- _____ 31. El énfasis en el trabajo en equipo diluye la responsabilidad que deben asumir los individuos por sus actos.
- _____ 32. El pensar y el hacer cosas nuevas es importante para la vitalidad de la organización.
- _____ 33. La comunicación libre y franca entre los distintos niveles contribuye a resolver problemas.
- _____ 34. No basta con sacar los problemas a la luz, también se debe encontrar una solución.
- _____ 35. Cuando la situación es urgente y se debe lidiar con ella, uno tiene que arreglárselas solo.
- _____ 36. Las personas son lo que parecen.
- _____ 37. Una corrección a tiempo evita muchos inconvenientes.
- _____ 38. Una buena vía para motivar a los empleados es darles autonomía para que planeen su trabajo.
- _____ 39. La participación de los empleados en el desarrollo de la misión y las metas de la organización contribuye a la productividad.
- _____ 40. En la situación competitiva de hoy, la consolidación y la estabilidad son más importantes que la experimentación.

Perfil de los valores culturales de la organización

El Perfil de los Valores Culturales de la Organización evalúa ocho aspectos de la cultura organizacional. A continuación se presenta una lista de cada aspecto y los enunciados relacionados con ellos. Sume las calificaciones que anotó junto al número de un enunciado siguiendo el orden que se indica bajo el título de cada aspecto.

Importante: En cada enunciado que aparece en negritas y con un asterisco debe transformar su calificación de la manera siguiente: 1 cambia a 4; 2 cambia a 3; 3 cambia a 2; y 4 cambia a 1.

Apertura		Proacción	
Enunciados 1	_____	Enunciados 5	_____
9	_____	13	_____
17	_____	21	_____
25*	_____	29	_____
33	_____	37	_____
<i>Total</i>	_____	<i>Total</i>	_____
Confrontación		Autonomía	
Enunciados 2	_____	Enunciados 6	_____
10	_____	14*	_____
18	_____	22*	_____
26*	_____	30*	_____
34	_____	38	_____
<i>Total</i>	_____	<i>Total</i>	_____
Confianza		Colaboración	
Enunciados 3	_____	Enunciados 7	_____
11	_____	15	_____
19	_____	23*	_____
27	_____	31*	_____
35*	_____	39	_____
<i>Total</i>	_____	<i>Total</i>	_____
Autenticidad		Experimentación	
Enunciados 4	_____	Enunciados 8	_____
12*	_____	16	_____
20	_____	24	_____
28*	_____	32	_____
36	_____	40*	_____
<i>Total</i>	_____	<i>Total</i>	_____

Interpretación de los valores culturales de la organización

Los ocho valores culturales son Apertura, Confrontación, Confianza, Autenticidad, Proacción, Autonomía, Colaboración y Experimentación. Las siguientes definiciones servirán para aclarar los valores.

1. **Apertura:** la expresión espontánea de pensamientos y sentimientos y la disposición a compartirlos sin colocarse a la defensiva.
2. **Confrontación:** enfrentar, y no eludir, los problemas; un análisis más profundo de los problemas interpersonales; aceptar los retos.

3. **Confianza:** mantener la confidencialidad de la información que otros comparten con nosotros y no hacer uso indebido de ella; sentirnos seguros de que otros nos ayudarán en caso necesario y que respetarán las obligaciones y los compromisos recíprocos.
4. **Autenticidad:** congruencia entre lo que se piensa, dice y hace; asumir la responsabilidad por los actos y errores propios; compartir sentimientos sin reservas.
5. **Proacción:** iniciativa; planeación previa y acción preventiva; calcular los beneficios antes de emprender la acción.
6. **Autonomía:** utilizar y dar libertad para planear y actuar dentro del propio ámbito; respetar y alentar la autonomía del individuo y de los roles.
7. **Colaboración:** brindar ayuda a otros y pedirles ayuda; espíritu de equipo; trabajar juntos (individuos y grupos) para resolver problemas.
8. **Experimentación:** utilizar y fomentar enfoques innovadores para resolver problemas; emplear la retroalimentación para mejorar; adoptar una mirada nueva de las cosas; propiciar la creatividad.

Normas para el perfil de los valores de la organización

	Baja	Alta
1. Apertura	13	17
2. Confrontación	10	16
3. Confianza	10	16
4. Autenticidad	10	14
5. Proacción	12	18
6. Autonomía	11	16
7. Colaboración	13	17
8. Experimentación	11	16

A partir de los estudios del perfil de los valores realizados hasta ahora, estas son las normas para las calificaciones altas y bajas.

Las calificaciones altas indican que se cree con firmeza en los valores y, por tanto, en una cultura organizacional fuerte. Las calificaciones bajas ilustran un conjunto débil de valores culturales. Si el promedio o la calificación media de su organización es bajo, las preguntas del perfil se pueden emplear como base para planear acciones para mejorar la cultura de la organización e incrementar la apertura, la creatividad y la colaboración. Recuerde que los enunciados 12, 14, 22, 23, 25, 26, 28, 30, 31, 35 y 40 se califican a la inversa.

Preguntas

1. ¿Qué enfoques emplearía para cambiar estos valores culturales?
2. Empleando estos ocho valores, analice la cultura de TD-Industries. ¿Cuál es su perfil y cómo influye en el comportamiento de los empleados?

Caso: Competencia para el cambio

El presidente de Ford lidera el cambio cultural⁴²

Tras perder 12,700 millones de dólares en 2006, Ford tuvo que dar en garantía sus fábricas, oficinas centrales y los derechos

del óvalo azul de su logotipo a los bancos y los accionistas. Fue necesario hacerlo tan sólo para obtener capital suficiente

para financiar su plan de cambio total. Fueron decisiones muy difíciles, pero también son tiempos difíciles para la industria automotriz de Estados Unidos. Después de que Cerberus Capital Management adquirió el control de Chrysler, el statu quo ha dejado de ser una opción para Ford.

Ford alguna vez fue ejemplo de eficiencia empresarial. Es la cuna donde nació la línea de ensamble y hogar de los aplaudidos Whiz Kids, que fueron los primeros en aplicar muchas de las técnicas de la administración moderna en la década de los sesenta. En años recientes la empresa se ha convertido en un símbolo de ineficiencia. Algunos expertos del ramo automotriz afirman que su gente se acostumbró a la idea de perder dinero, de que la mediocridad era aceptable. La complacencia de la empresa incluso aparecía en el lenguaje que utilizaba para calificar internamente sus modelos. Ford empleaba las designaciones “L” para Líder, “AL” para entre los líderes y “C” para competitivo. William C. “Bill” Ford, Jr., presidente ejecutivo del consejo de administración, dijo que había demasiados ejecutivos que sólo se esforzaban por alcanzar una C. Ante una pregunta sobre el sistema de calificación, el bisnieto de Henry Ford formó con los dedos una pistola que se puso contra la sien y disparó. “¿Todavía hacemos eso?” preguntó incrédulo. No sé de dónde salió.

La antigua Ford

Bill Ford, Jr. había sido el más alto directivo cerca de cinco años. Llegó a la conclusión de que alguien del interior ya no podría enderezar a la empresa, que se requería a un externo para esa tarea. Alan Mulally, ex director de la división de líneas aéreas comerciales de Boeing Co., fue contratado como presidente en septiembre de 2006. Mulally está empeñado en cambiar hábitos de trabajo que se fueron desarrollando a lo largo de muchos años. Quiere que los gerentes piensen más en los clientes que en sus carreras. Para que Ford tenga alguna posibilidad de ser rentable para 2009, se precisa de un contrato para ahorrar costos con el sindicato United Auto Workers (UAW). También es probable que Ford venda Jaguar o Mercury. Sin embargo, la salvación de Ford requerirá mucho más que sólo abatir los costos. Sea como fuere, la empresa debe encontrar la manera de producir más vehículos que los clientes quieran en realidad. Para ello, Mulally tendrá que atacar un problema fundamental: la cultura derrotista de Ford.

Mulally considera que su gran prioridad es llevar a su equipo de líderes a que admitan sus errores, compartan más información y cooperen entre divisiones. Con su estricta vigilancia y sus severas advertencias sobre el predicamento en el que se encuentra Ford mantiene a todos en ascuas. En una junta pública con 100 especialistas en tecnología de información del personal de la empresa, Mulally dijo: “Llevamos 40 años perdiendo negocios”. Ha repetido este mismo mensaje a todos los grupos de empleados con los que ha hablado.

Mulally aún no ha convencido a los grupos de interés de que Ford puede alcanzar sus metas. La historia ofrece muchas pruebas que explican el porqué de tanto escepticismo. A lo largo de la historia, Ford ha sido un lugar conocido por destruir a las personas ajenas a la industria automotriz. A pesar de que cuenta con el fuerte respaldo de Bill Ford, Mulally ha

encontrado mucha resistencia. Casi todos los ingenieros de la empresa han hecho su carrera entera en ella. Algunos de ellos sonrieron con disimulo cuando Mulally recibió un pago de 28 millones de dólares por sus primeros cuatro meses de trabajo. En la primera junta que tuvo con el equipo que heredó, un gerente le preguntó: “¿Cómo piensa atacar algo tan complejo y desconocido para usted como el negocio de los automóviles cuando estamos pasando por una situación financiera tan mala?” Inmutable ante la pregunta, Mulally miró de frente al gerente y repuso: “Un automóvil tienen alrededor de 10,000 partes móviles, ¿no es así? Un avión tiene dos millones y debe permanecer en el aire”.

Mulally no conoce a fondo la industria automotriz, pero no tiene muchos de los hábitos culturales que han llevado a Ford a su desastrosa situación. Mark Fields, presidente de Ford Americas dice: “Él no sabe lo que no sabe”. Por ejemplo, cuando Mulally estaba revisando la línea de productos de la empresa para 2008, le informaron que Ford pierde alrededor de 3,000 dólares cada vez que un cliente compra un Focus y preguntó: “¿Por qué no han encontrado la manera de ganar dinero con ese automóvil?” Los directivos explicaron que Ford tenía que registrar un alto volumen de ventas para poder mantener la calificación promedio de economía de combustible de la empresa y que la planta de Michigan que ensambla el automóvil está afiliada al UAW y tiene costos muy altos. Entonces, repuso molesto: “No pregunté eso. Quiero saber por qué nadie ha encontrado la manera de fabricar este automóvil de forma rentable, no importa si se tiene que fabricar en Michigan, China o India si eso es lo que se necesita”. Nadie ofreció una respuesta correcta.

¿Cuál fue la evolución de Ford que pasó de una de las empresas más admiradas del mundo a una en la que no estaba mal perder dinero? Hasta mediados de la década de los sesenta, Ford fue considerada un modelo de excelencia gerencial. Cuando Robert S. McNamara era Ministro de la Defensa de Estados Unidos, y uno del grupo de veteranos del ejército de la empresa llamado los Whiz Kids, Ford desarrolló técnicas científicas de investigación del consumidor que ahora son comunes en el mundo de las empresas. Sin embargo, cuando McNamara abandonó la empresa en 1961, Henry Ford II (tío de Bill) asumió un papel cada vez más relevante en la administración. Creó una cultura en la cual algunas estrellas en ascenso, como sus sucesivos presidentes Lee Iacocca y Semon “Bunkie” Knudson, con frecuencia eran enfrentados como si fueran gladiadores en el coliseo romano para demostrar su valía. Cuando el crecimiento de la industria automotriz se desaceleró, limitando las oportunidades de los gerentes para hacer carrera, los directivos se empezaron a atacar unos a otros. También se volvieron más cautelosos. Allan Gilmour, un director de finanzas retirado de Ford dice: “La burocracia de Ford creció y los gerentes se refugiaron en la estructura cuando las cosas se pusieron difíciles, en lugar de innovar o probar nuevas ideas que parecían osadas”.

Los lazos personales con la familia Ford, siempre importantes en la empresa, en ocasiones pesaban más que el desempeño para las decisiones de promoción. Algunos gerentes ambiciosos se concentraron cada vez más en desarrollar sus habilidades

políticas con los miembros de la familia Ford, en lugar de concentrarse en los resultados financieros. Los críticos también culpan a los miembros de la familia, que ponían énfasis en el pago de dividendos porque era su principal fuente de ingresos, y no en los resultados financieros a largo plazo. Esto propició, durante varias décadas, un enfoque en las utilidades actuales y no en la planeación a largo plazo.

Cuestiones del diseño de la organización

El enfoque poco común de la empresa que engalanaba a los líderes desalentó la colaboración. Ford tenía una larga tradición de reciclar con rapidez a los directivos a través de nuevas convocatorias cada dos años, más o menos. De hecho, los gerentes hablaban de sus cargos llamándolos “asignaciones” en lugar de puestos. Una de las consecuencias era que los gerentes tenían que alcanzar sus metas en poco tiempo. Esto desalentaba la cooperación con otras divisiones y regiones, en las cuales los productos a menudo estaban sujetos a otros calendarios. Además, los ingenieros no recibían recompensas ni reconocimiento por llevar a cabo el diseño o la idea de su antecesor, aun cuando ello ahorrra mucho dinero. Mulally ha tomado medidas para prolongar la antigüedad en el puesto y dice: “No se le puede exigir responsabilidad por su trabajo a alguien que sólo lleva nueve meses en el puesto”.

El diseño organizacional de Ford era muy complejo. Tenía cuatro unidades paralelas de operaciones en el mundo, cada una con su costosa burocracia, plantas y personal de desarrollo de productos. En la línea de productos de Ford no había dos vehículos que tuvieran espejos ni faros iguales, ni siquiera piezas tan simples como los muelles y las abrazaderas del techo. Esto colocaba a Ford en gran desventaja de costos de ingeniería y partes en comparación con General Motors, Chrysler, Toyota y Honda. Mulally quiere reducir el número de plataformas diferentes de ingeniería a cinco o seis, de manera similar a Honda y explica: “No conozco ninguna empresa global que pueda tener éxito con el grado de complejidad que existe en Ford”.

En la anterior jerarquía organizacional de Ford, un elaborado sistema de grados de empleo establecía con claridad el rango del empleado dentro de la ley del más fuerte. Los grados también tenían el efecto imprevisto de aplastar las ideas y de que la información se mantuviera muy controlada. El presidente Fields de Ford Americas llegó a la empresa en 1989, procedente de IBM. No podía hacer una cita para comer con un directivo que tuviera un grado más alto. Fields recuerda que la gente le preguntaba cuál grado tenía “como condición para incluirme o socializar conmigo”. Además, le dijeron que no debía ventilar los problemas en las juntas a no ser que contara primero con la aprobación de su jefe.

Existen muchos ejemplos de oportunidades perdidas por Ford en razón de su diseño organizacional. Un ejemplo reciente es el caso del Sync, un sistema que permite el mando de voz para controlar un teléfono celular y un MP3. Fue un gran éxito en la North American International Auto Show de 2007. Ford lo desarrolló con Microsoft Corp. y lo lanzó al mercado en 2008. Volvo y Land Rover también quieren ofrecerlo. Sin embargo, ninguna de las dos lo puede utilizar porque los sistemas eléctricos de los automóviles suecos y británicos no son compatibles con el de Ford. Mulally consideró que esto era

incomprensible, tomando en cuenta que Ford había sido propietaria de esas marcas europeas casi durante diez años.

La nueva manera de Ford

A efecto de tratar de eliminar la duplicidad innecesaria en Ford, Mulally ahora tiene mayor control de la línea de productos. Él autoriza personalmente cada nuevo vehículo en el mundo. La producción ahora es coordinada por Derrick M. Kuzak, el primer director que haya tenido Ford para el desarrollo global de productos. El equipo de Kuzak está diseñando automóviles que se puedan adaptar con facilidad para que resulten atractivos en los mercados mundiales. Han desarrollado un automóvil pequeño mundial que se empezará a fabricar en dos o tres plantas a partir de 2010. Se espera que su precio de venta en Estados Unidos sea de entre 10,000 y 12,000 dólares. El automóvil sólo variará ligeramente de la versión vendida en América del Sur, Europa y Asia. Otra meta básica en el futuro próximo es crear un sedán mediano que sirva tanto en América del Norte como en Europa. Por ejemplo, hoy el sedán Mondeo para Europa es fabricado de forma independiente al Fusion para Norteamérica. Kuzak está supervisando un intento por coordinar los diseños futuros de estos vehículos.

Mulally sabe que modificar el diseño organizacional no aliviará a Ford del todo. La cultura jerárquica tan fuertemente arraigada en la empresa está experimentando cambios fundamentales. Por primera vez, Mulally ha exigido que todo grupo de operaciones comparta sus datos financieros con los demás grupos. Antes, esta información estaba celosamente guardada. Poco después de que giró instrucciones para el cambio, tres directivos por separado le llamaron para asegurarse de que habían entendido bien. Mulally repuso: “Es imposible administrar un secreto”.

	Antes de Mulally	Después de Mulally
Organización	Feudos regionales. Cada mercado global tenía su estrategia y sus productos.	Mulally quiere terminar con las jerarquías geográficas y crear una sola organización mundial.
Juntas	Mensuales. Mucha charla optimista, poca información compartida.	Semanales. Se discuten problemas y una meta es detectar pronto los focos rojos.
Visión estratégica	Para diversificarse con distancia de la marca Ford, la empresa adquiriría marcas de lujo que tenían mal desempeño.	Fortalecer el óvalo azul tradicional de la marca Ford. Vender o cerrar las marcas que tienen mal desempeño.
Promociones	Los gerentes cambiaban de puesto con frecuencia para desarrollar sus habilidades.	Los directivos permanecen en su puesto y sólo reciben promociones cuando lo merecen.

Para que la revolución cultural se extienda, Mulally ha cambiado la forma de hacer una serie de cosas en la empresa. En la tabla anterior se incluye un resumen de los cambios.

Mulally ha establecido que las tradicionales juntas mensuales de los directores de división ahora sean semanales. Todo directivo tiene que asistir en persona o por videoconferencia, no pueden enviar a sus subordinados. Para asegurar el enfoque, está prohibido usar los BlackBerries en las juntas como se hacía antes. También lo están las conversaciones en voz baja al mismo tiempo que alguien está hablando, aun cuando sea por video link. El cambio más radical es que ahora se espera que los gerentes de operaciones lleven a un subordinado diferente a cada junta. Éste es un paso enorme en una empresa donde los subordinados no estaban enterados de los datos sensibles de las finanzas ni el marketing. Mulally quiere que los miembros del staff empiecen a hablar de sus ideas por medio de canales no oficiales como el correo electrónico, los blogs o junto al dispensador de agua.

También está tomando medidas simbólicas para tratar a los oficinistas y a los obreros de forma más equitativa. En 2007, muchos trabajadores de planta recibieron bonos de entre 300 y 800 dólares con base en una nueva fórmula que también se está aplicando a los directivos. Por supuesto que el apoyo a los

trabajadores sindicalizados dependerá mucho de las negociaciones del contrato con el sindicato UAW.

A Mulally le gusta explicar cómo está acabando con añejos tabúes de la empresa. Por ejemplo, existe el tabú de jamás admitir que uno no sabe algo. En una junta, un ejecutivo habló durante varios minutos tratando de contestar una pregunta, a pesar de que era evidente que no conocía la respuesta. Después de la junta, Mulally le preguntó a Fields por qué el ejecutivo había hablado durante tanto tiempo y éste le explicó: “Porque decir ‘no sé’ no entra en el vocabulario de Ford”. Ahora es distinto. Para reforzar el punto, Mulally ha prohibido las gruesas carpetas de antecedentes que los directivos acostumbraban llevar a las juntas semanales. Esto significa que a veces no pueden reunir de inmediato los detalles que necesitan para responder. A Mulally no le importa y dice: “Sé que si una semana no tienen la respuesta, la tendrán para la semana próxima”.

Preguntas

- 1. ¿Cómo describiría usted la cultura de Ford?
- 2. ¿Qué prácticas específicas de administración contribuyeron a crear y mantener esta cultura?
- 3. ¿Piensa que Mulally conseguirá cambiar la cultura de Ford?

RESPUESTAS A LA COMPETENCIA ÉTICA

¿Usted qué haría?

Tipo de acto ilícito	Porcentaje de personas que reportaría el acto ilícito a la gerencia
Robo	25%
Desperdicio	17
Malversación	42
Problemas de seguridad	23
Acoso sexual	40
Discriminación injusta	27
Infracción de leyes	53
Informes financieros	52

Tipo de represalia	Porcentaje que la sufrió
Compañeros que no conviven con esa persona	12%
Presión de los compañeros de trabajo para detener la queja	5
No proporcionar la información que necesita para hacer su trabajo	10
Evaluación del desempeño con una mala calificación	15
Acoso o intimidación verbal	12
Mayor revisión del trabajo diario por parte de la administración	14
Reasignación a otro puesto	8
Reasignación a otro puesto con tareas menos deseables	7
Negarle una promoción o ascenso	7

Dirigir el cambio organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1. Identificar las presiones clave para el cambio.
2. Analizar la naturaleza del cambio organizacional planeado.
3. Identificar las razones más comunes para la resistencia individual y organizacional al cambio.
4. Analizar algunos métodos para promover el cambio.



Aprender de la experiencia

MICROSOFT EN CHINA

A mediados de la década de los noventa, Microsoft envió a un par de gerentes de ventas a la China continental. Su meta era vender software al mismo precio que establecía la empresa en otros lugares del mundo. Microsoft simplemente anunció a sus clientes potenciales que estaba preparada para hacer negocios. No funcionó. Según Ya-Qin Zhang, directivo de Microsoft, el problema no fue conseguir participación de mercado, sino captar ingresos. Los chinos estaban utilizando el software de Windows, pero nadie pagaba por usarlo, porque utilizaban copias pirata que se vendían en la calle por poco dinero.

Microsoft luchó por proteger su propiedad intelectual. Demandó a varias empresas por utilizar su software de forma ilícita, pero perdió en los tribunales chinos. Los gerentes de Microsoft llegaron a China y se fueron, porque no pudieron generar los ingresos que Bill Gates, el presidente de la empresa, y otras personas querían. El gobierno de la ciudad de Beijing actuó en contra de Microsoft instalando de forma gratuita sistemas Linux de fuente abierta en las computadoras de los trabajadores. Esta versión, llamada Red Flag, sería el sistema oficial utilizado por todos los funcionarios del gobierno chino. El personal militar y de seguridad que dependía del software de Microsoft cuestionó si la tecnología desarrollada por esta empresa era utilizada o no por los agentes estadounidenses para espiar a China. Según comenta Craig Mundie, el más alto directivo de Microsoft que dirige en la actualidad su estrategia en esa nación asiática: “Nuestro negocio estaba destrozado en China. Necesitábamos un cambio. Las prácticas de nuestra empresa no reflejaban la enorme importancia que tiene adoptar un enfoque de colaboración con el gobierno”.

Mundie y otros empezaron a dialogar con funcionarios del gobierno chino para convencerles de que el software de Microsoft no era un arma secreta del gobierno de Estados Unidos. La empresa permitió que ingenieros chinos especializados en software estudiaran el código fuente fundamental del sistema operativo Windows y que sustituyeran algunas partes con su software, algo que la empresa no había autorizado nunca antes. Al mismo tiempo, Gates y otros directivos estaban convencidos de que las débiles leyes que regulan la propiedad intelectual en China significaban que sus estrategias habituales de precios estaban sentenciadas a muerte. Gates reconoció que era terrible que el gobierno chino permitiera que la gente pirateara el software, pero que si la gente iba a

CONTENIDO DEL APRENDIZAJE

Aprender de la experiencia
Microsoft en China

PRESIONES PARA EL CAMBIO

Competencia para la diversidad
Administración de distintas generaciones

CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

RESISTENCIA AL CAMBIO

Competencia personal
¿Está listo para cambiar?

Competencia para el cambio
Crocs

PROMOVER EL CAMBIO

Competencia para la comunicación
Cambios en la política de personal de IBM

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio
Competencia personal
Evaluación de la disposición de una organización al cambio

Caso
Competencia para el cambio
Cambio de guardia en HP

Más información acerca de Microsoft en
www.microsoft.com.

hacer eso, él quería que pirateara el de Microsoft. Sabía que debía cambiar la percepción de que Microsoft iba a demandar a la gente por piratear el software. La alta gerencia de Microsoft sabía que si podía ayudar con la agenda social del gobierno, el gobierno chino les apoyaría aun cuando no le agradase la empresa.

Microsoft decidió ayudar a los funcionarios chinos con la decisión de cuál software utilizar, si Linux o Microsoft. La empresa destinó más de 150 millones de dólares a esta tarea. Como resultado de las actividades de Microsoft, el gobierno chino requirió que el gobierno central y los provinciales y locales empezaran a utilizar software legal de Microsoft, pero a un precio mucho más bajo. Los empleados de la ciudad de Beijing ahora pagan por el software que antes habrían pirateado. En fecha reciente, el gobierno de China requirió a los fabricantes locales de computadoras personales que cargaran software legal en sus máquinas. Lenovo, empresa líder

del mercado chino, vende sus computadoras personales con software legal. El número de ellas embarcadas con software legal ahora es cercano a 40%, que contrasta enormemente con menos de 10% de hace unos cuantos años.

¿Cómo se produjo este cambio? Para hacer negocios en China, los gerentes deben trabajar estrechamente con el gobierno y deben hacer inversiones avaladas por funcionarios de todos los niveles de gobierno. Microsoft trabajó con personal del Departamento de Educación para financiar aulas con computadoras en las zonas rurales. También ha iniciado diversos programas gratuitos de capacitación para profesores y empresarios de software. Aun cuando el ingreso de Microsoft en China es inferior a 7 dólares, en promedio, por cada PC, en comparación con los 100 a 200 dólares que obtiene en otros países, Gates piensa que estas cifras se igualarán. Microsoft estima que 90% de los 120 millones de computadoras personales en China utiliza Windows.¹

Comprender y gestionar el cambio organizacional son tareas que presentan complejos desafíos. El cambio planeado podría no funcionar o tener consecuencias muy diferentes a las que se pretendían. Hoy, las organizaciones deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir. La velocidad y la complejidad del cambio a menudo ponen a prueba las capacidades de los gerentes y los empleados para adaptarse con la rapidez necesaria. Cuando las organizaciones no cambian, el costo puede ser enorme. Por tanto, los gerentes y empleados deben comprender la esencia de los cambios que se necesitan y los probables efectos de los distintos enfoques para producir el cambio.

Dado que las organizaciones existen en entornos de cambio, las que son burocráticas son cada vez menos efectivas. Las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización funcional, descripciones de puestos estrechas y limitadas, reglas y procedimientos rígidos y una gerencia impersonal y autocrática no podrán responder de forma adecuada a las exigencias del cambio. Como se vio en el capítulo 14, las organizaciones requieren diseños flexibles que permitan la adaptación, así como sistemas de premios y culturas que permitan que tanto los empleados como los gerentes participen en las decisiones.

En este capítulo se analizarán las presiones que llevan a las organizaciones a cambiar, los tipos de programas de cambio y por qué es fundamental hacer un diagnóstico exacto de los problemas de la organización. Se discutirá en torno al difícil problema de la resistencia al cambio que existe tanto a nivel individual como organizacional y se analizarán algunas formas de lidiar con esta resistencia inevitable. Además, se identificarán tres métodos para promover los cambios organizacionales y conductuales.

Objetivo de aprendizaje

1. Identificar las presiones clave para el cambio.

PRESIONES PARA EL CAMBIO

El porqué del cambio

Como Bill Gates y sus directivos descubrieron en el caso de Microsoft, el cambio suele ser difícil e implica tiempo. A pesar de los desafíos, numerosas organizaciones consiguen hacer los cambios que necesitan, pero los fracasos también son comunes. Existen pruebas suficientes de que las organizaciones adaptables y flexibles tienen una ventaja competitiva sobre las rígidas y estáticas.² Por tanto, la gestión del cambio se ha convertido en un enfoque central de los gerentes de la mayoría de las organizaciones.

Casi todas las organizaciones del mundo han tratado de cambiar, algunas más de una vez, en los pasados diez años. No obstante, por cada cambio exitoso, también hay un fracaso igual

de prominente. La sobresaliente mejora del desempeño de Wal-Mart contrasta de forma notable con la cantidad de decepciones que han afectado a Kmart. El avance de Target y Kohl al liderazgo en el sector minorista no hace más que resaltar la incapacidad de Kmart para revertir la disminución de su participación de mercado.

Las organizaciones que estén bien posicionadas para cambiar prosperarán, pero aquellas que no cambien fracasarán. Por ejemplo, hace algunos años, Sun Microsystems perdió mucha participación de mercado a manos de sus competidores, HP, IBM y Dell, porque no pudo desarrollar un servidor para emplear la siguiente versión del Windows de Microsoft y, en cambio, trató de desarrollar un software propio llamado Solaris. Scott McNealey, presidente de Sun, se está concentrando en lo que llama “innovación disruptiva”. Si bien la mayoría de los competidores de Sun fabrica computadoras muy sencillas y compiten en precio, él piensa cambiar las reglas del juego desarrollando chips de “computadora de alto rendimiento”, capaces de manejar decenas de tareas de forma simultánea. El cambio de estrategia suena muy atractivo, pero requiere que Sun avance en dos direcciones al mismo tiempo: fabricar servidores elementales, a la vez que desarrolla tecnologías de punta. Por lo mismo, invertirá 17 por ciento de su presupuesto en investigación y desarrollo, en comparación con el 2 por ciento que invertirá Dell. Todavía no se sabe qué resultados tendrá este cambio de estrategia.³

La cantidad de distintas *presiones para el cambio* es casi infinita. En esta sección se analizarán cuatro de las más importantes: 1) la globalización de los mercados, 2) la tecnología, 3) las redes sociales y 4) los cambios generacionales.

Globalización

Las organizaciones están afrontando una competencia global sin precedentes. **Globalización** significa que muchos mercados son mundiales y atendidos por corporaciones internacionales o multinacionales, las cuales crean una presión que lleva a las corporaciones nacionales o domésticas a internacionalizarse y rediseñar sus operaciones. Ahora casi todos los productos tienen mercados globales, pero las empresas a menudo deben transformar sus culturas, estructuras y operaciones para poder competir con efectividad en ellos. Lenovo ahora es un usuario dominante de software en el mercado de las computadoras personales, después de que compró las instalaciones de fabricación de laptops de IBM. Hasta esta adquisición, pocas personas fuera de China habían oído hablar de Lenovo.

En su libro, *The World is Flat*, Thomas Friedman esbozó las fuerzas globales más importantes que afrontaron los gerentes a finales del siglo xx y principios del xxi:⁴

- la caída del Muro de Berlín y la apertura de los mercados de Europa Oriental;
- el inicio de la era de Internet;
- el desarrollo de software para manejar las comunicaciones por Internet;
- el desarrollo de comunidades autoorganizadas vía Internet;
- el *outsourcing*, y
- la fundación de Google, Yahoo y MSN, los motores de búsqueda de Internet.

Estas potentes fuerzas de la globalización y otras más exigieron que las empresas domésticas de todo el mundo abandonaran “los negocios tradicionales” para poder mantenerse competitivas. En algunas industrias, como la siderúrgica, la del vestido y la del calzado, las estrategias globales están sustituyendo los enfoques de país por país. Aun cuando no es fácil implementar las estrategias de globalización, numerosas organizaciones han salido con efectividad de sus mercados domésticos. Procter & Gamble, YUM! Brands (KFC, Pizza Hut, Taco Bell, Long John Silver’s y A&W Root Beer) y Mary Kay Cosmetics operan con gran éxito en Asia. Para 2010, Mary Kay venderá más productos en China que en Estados Unidos. KFC y Pizza Hut atienden a más clientes en China, y obtienen más utilidades de esas operaciones, que en cualquier otro lugar del mundo. Procter & Gamble y Gillette se han fusionado para crear una compañía de productos de consumo con valor de 68,000 millones de dólares que atiende a clientes en más de 80 países y cuenta con más de 138,000 empleados. Esperan que en conjunto podrán hacer lo que cada una había tratado por separado: aumentar las ventas en los mercados en desarrollo de China y Europa Oriental, llevar con más rapidez los productos globales al mercado, incrementar su apalancamiento en Wal-Mart y Costco y ahorrar dinero con las empresas de medios a las que les compran publicidad.⁵



Las organizaciones muy descentralizadas, como Campbell Soup, tienen unidades operativas en todo el mundo para vender sus productos.

El hecho de que una empresa se globalice no significa que ofrece exactamente los mismos bienes o servicios en todos los países. Por ejemplo, Campbell Soup Company lleva mucho tiempo con el deseo de vender sus productos en Rusia. Sin embargo, a principios de la década de los noventa, abandonó la idea de tratar de vender sopas en lata en ese país, porque las mujeres no las compraban. Para entender por qué, contrató a antropólogos culturales para que visitaran los hogares rusos y observaran la forma en que los consumidores preparan y comen sus sopas. ¿Qué averiguaron? Que los rusos comen sopa más de cinco veces a la semana, en comparación con Estados Unidos donde se consume una vez por semana. Los rusos consumen más de 32,000 millones de platos de sopa al año, en comparación con sólo 14,000 millones en Estados Unidos. Los antropólogos también encontraron que los rusos se consideran los mejores expertos del mundo en cuestión de sopas. Ellos tienen palabras que utilizan exclusivamente para referirse a dicho alimento. Campbell, armada con esta información, ahora piensa vender un consomé de res con trozos de carne, cebolla y papas; un consomé con trozos de pollo, cebolla y papas; y una sopa de champiñones, con trozos grandes de champiñones, cebolla y sazónadores. La estrategia de Campbell es fomentar que los rusos usen estas sopas como base para las que preparan en casa. La empresa sabe que las madres llevan siglos encargándose de preparar la mayor parte de la sopa y que las hijas las ayudan picando los vegetales. Por tanto, en lugar de tratar de cambiar esta tradición, se ha fijado la meta de las mujeres recién casadas que asumen el papel de quien prepara la sopa. Campbell regala cupones de descuento y recetas en los edificios donde las parejas registran su matrimonio.⁶

Tecnología

Para lidiar con la competencia global se requiere de una flexibilidad que muchas organizaciones no tienen. Por fortuna, la revolución de la tecnología de información (TI) permite que las organizaciones desarrollen la flexibilidad que requieren. La TI está teniendo enormes repercusiones en cada empleado, los equipos y las organizaciones. Por ejemplo, los expertos que han estudiado las repercusiones de la TI en las organizaciones han observado que:

- cambia casi todo lo referente a la organización: su estructura, productos, mercados y procesos de manufactura;
- incrementa el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, las competencias y la capacitación;
- democratiza a la empresa, porque los empleados tienen más información y se pueden comunicar con cualquier persona de la organización;
- incrementa la flexibilidad del trabajo, porque permite que un mayor número de personas trabajen en su casa, en la calle o en los horarios que les convengan, y

- permite a las organizaciones unificar sus operaciones globales y trabajar las 24 horas del día cubriendo todo el mundo.⁷

Imagine un equipo de empleados que trabajan 16 horas por día, los siete días de la semana, que jamás se enferman ni llegan tarde y que no exigen prestaciones ni seguro médico. Además, pasan cada minuto maximizando su productividad. ¿Quiénes son estos empleados? Los robots. Staples, una cadena de tiendas de artículos de oficina, utiliza robots para surtir los pedidos en su almacén de 150,000 metros cuadrados ubicado en Chambersburg, Pennsylvania. Staples se dio cuenta que el proceso para surtir los pedidos era el eslabón más débil de su sistema de supply chain management (administración de la cadena de suministro). La empresa siempre había utilizado una banda transportadora y los empleados colocaban los artículos sobre ella, tal como usted hace cuando va de compras al supermercado. En lugar de usar un carrito, los empleados colocaban los productos sobre la banda y después, otros empleados, los empacaban para su embarque. Hoy, cuando se recibe un pedido, la computadora indica a los robots dónde se encuentra el anaquel con los bienes. Utilizando etiquetas de código de barras en el piso, el robot se dirige al anaquel y espera a que un empleado retire los artículos indicados y los coloque en una caja. Cuando el pedido está completo, el robot empaca la caja y le coloca una etiqueta de embarque. Una computadora central indica al robot dónde debe dejar el paquete para su entrega. Antes de que llegaran los robots, el almacén procesaba 13,000 pedidos por día. Ahora maneja 18,000.⁸

No obstante, los efectos potenciales de la TI no son siempre positivos. Las organizaciones que dependen de tecnologías de información muy sofisticadas son más vulnerables al sabotaje, el espionaje y el vandalismo. Es más, la TI crea nuevas divisiones sociales (por ejemplo, las personas que usan computadoras frente a las que no las usan, y las personas que tienen estudios frente a las que no los tienen), a pesar de que une a las personas. Para que se pueda realizar todo el potencial de la TI, los empleados deben tener más estudios, estar mejor capacitados y más motivados que en cualquier otro momento de la historia. No obstante, la sabiduría y la intuición siguen siendo esenciales para la buena administración y el hecho de obtener más información, más rápido, no puede sustituir al buen juicio ni al sentido común.

El fenómeno de la globalización y las tecnologías de información están vinculados de forma por demás interesante. Las organizaciones muy descentralizadas, como Procter & Gamble y Campbell Soup, con unidades operativas esparcidas por todo el mundo, afrontan algunos retos notables en términos de coordinación y cooperación. No obstante, las tecnologías de telecomunicaciones y de cómputo avanzado ofrecen mecanismos para vincular a los empleados de formas que sólo eran un sueño en el pasado. Por ejemplo, muchas empresas multinacionales recurren a los equipos virtuales para desempeñar su trabajo. Los *equipos virtuales* son grupos de compañeros de trabajo que están dispersos en términos geográficos y/o organizacionales y que se reúnen por medio de una combinación de telecomunicaciones y tecnologías de información para desempeñar las tareas de la organización. Estos equipos rara vez se reúnen o trabajan juntos cara a cara. Los equipos virtuales se pueden formar de manera temporal y emplear para que desempeñen una tarea específica o pueden ser relativamente permanentes y así usarse para abordar cuestiones continuas de planeación estratégica. La pertenencia a los equipos virtuales puede ser muy fluida cuando sus miembros cambian con base en las exigencias de la tarea, incluso en el caso de aquellos que tienen una asignación continua.⁹

Redes sociales

Internet también ha transformado las redes sociales. Facebook, el popular sitio web de redes sociales fundado en 2004, afirma que incorpora a más de 150,000 nuevos miembros cada día. MySpace, otro sitio de redes sociales, dice que suma 250,000 diarios y LinkedIn, un sitio de redes de negocios, suma miles de nuevos miembros todos los días. Todas estas formas de redes sociales están transformando la manera en que las personas se comunican, buscan trabajo y forman grupos. Los gerentes deben comprender estas formas de redes sociales para poder ser efectivos. ¿Por qué? Las redes sociales permiten a los empleados ignorar las reglas y encontrar soluciones para los problemas, sin tener que pasar por la cadena de mando de la organización. Por ejemplo, Bell Canada utiliza redes sociales de modo que los gerentes comparten ideas, con entera libertad, acerca de las mejores prácticas. Estas redes también se ocupan de problemas identificados como obstáculos para el negocio, como la administración de personas de diferentes generaciones y los trámites burocráticos asociados a la contratación de nuevos emplea-

dos. Bell Canada encontró que la satisfacción laboral de los empleados incrementaba cuando participaban en estos grupos e incluso ayudaba a generar los cambios necesarios.

Diferencias generacionales

Además de los 85 millones de personas de la generación del baby-boom (los nacidos entre 1946 y 1964) que hay en Estados Unidos y los 50 millones de la generación X (los nacidos entre 1965 y 1977), 76 millones de jóvenes del milenio han ingresado (los nacidos entre 1978 y 1999) a la población económicamente activa.¹⁰ La mayoría de las personas del milenio nunca ha vivido sin hornos de microondas, computadoras, tarjetas de cajero automático ni control remoto de la televisión. Será la primera generación que haya usado, desde la infancia, el correo electrónico, los mensajes instantáneos y los teléfonos celulares. Debido a una serie de factores, la gratificación inmediata está provocando que algunos de los jóvenes del milenio tengan expectativas poco realistas en cuanto a sus carreras. Muchos no están dispuestos a trabajar con intensidad ni a hacer sacrificios personales para salir adelante. Su impaciencia, porque quieren las cosas para ayer, podría provocar que fueran ineficientes, explica Barbara Dwyer, presidenta de Job Journey. La desventaja es que no tienen la paciencia necesaria para resolver un problema complejo. El correo electrónico y los mensajes instantáneos también reducen la posibilidad de que los empleados desarrollen competencias interpersonales sólidas y ello podría descarrilar sus carreras en el futuro.

Para motivar a estas tres generaciones de empleados, es necesario que los gerentes adapten sus estilos de administración. En IBM, Kari Barbar ofrece diferentes vías para que distintas generaciones puedan aprender. Las personas del baby-boom están acostumbradas a aprender en el aula, con un profesor, y quieren estudiar el problema. Las de la generación X prefieren los cursos en línea, de modo que puedan aprender solos, a su ritmo. Las del milenio prefieren trabajar en blogs con otras personas para resolver un problema. Algunas organizaciones también están preparando programas para retener y atraer a todas las generaciones. Por ejemplo, los jóvenes del milenio ya no quieren trabajar las mismas largas horas que las personas del baby-boom y tienen muchas expectativas para su crecimiento personal en el trabajo. Más de la mitad de ellos tiene títulos universitarios, pero se suelen tomar un tiempo antes de empezar a buscar empleo y ponerse a trabajar, situación que, cuando los gerentes estaban pensando en contratar a las personas del baby-boom, era equivalente a una “bandera roja”.¹¹

Con más opciones para su carrera, los empleados del milenio están presionando a algunas organizaciones para que piensen de forma más creativa en el equilibrio de su vida personal/laboral. Deloitte Consulting ha creado programas que ayudan a los empleados del milenio a pensar en sus carreras. Averiguó que estos empleados están motivados por la amistad y que podrían elegir un empleo tan sólo para estar con sus amigos y los de la generación X. Gentle Moving, con sede en Boston, contrató una vez a todo un equipo de deportistas. “Parecía un estupendo entorno para trabajar con todas esas personas – dijo Niles Kuronen, remero -. Era estupendo trabajar con los amigos”. Los empleados del milenio emplean sus BlackBerries o iPods para comunicarse con sus amigos y quieren tener flexibilidad durante la semana. Las tecnologías de hoy permiten que los empleados estén conectados de forma permanente con sus compañeros.

La línea que divide al trabajo de los amigos es difusa para los empleados de la generación del milenio, que buscan a sus amigos para pedir consejo y dirección sobre su carrera. Cuando los empleados del baby-boom iban a la universidad, el estudiante llamaba a casa una vez por semana, tal vez. Estaban ansiosos de declararse independientes de sus padres. Hoy, los estudiantes llaman a sus padres tres o cuatro veces al día para estar en contacto con ellos. El programa de trabajo a distancia o teletrabajo de Sun Microsystems fue iniciado para atraer a empleados del milenio y ahora más de la mitad de los empleados utiliza el programa.

Los empleados del milenio también quieren que su trabajo tenga significado. Más de la mitad de los trabajadores mayores de veinte años prefiere emplearse en empresas que ofrecen oportunidades para trabajar como voluntarios. Por ejemplo, los empleados de Salesforce.com en 2007 cumplirán 50,000 horas de servicio a la comunidad. Según Marc Benioff, su presidente, ello le ha ayudado a atraer y retener a los empleados.

La siguiente sección de Competencia para la diversidad habla de algunos de los desafíos gerenciales asociados a la administración de varias generaciones. Es importante que el gerente entienda estas diferencias para aumentar su capacidad para atraer y retener a empleados de gran calidad.¹²

COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD

ADMINISTRACIÓN DE DISTINTAS GENERACIONES

¿Qué atrae a los miembros de la generación del milenio a las organizaciones? Según Jared Larrabee de Deloitte Consulting, ellos aportan al trabajo varias características deseables:

- *Destreza en el manejo de tecnología.* Son capaces de ubicar los detalles de casi cualquier cosa, porque han crecido utilizando Internet.
- *Habilidad para manejar cuestiones globales y de diversidad.* Por medio de redes sociales en línea, han encontrado vías para llegar más allá de los confines de su geografía y han establecido relaciones con otros, por medio de Facebook, MySpace y otros portales para formar redes sociales.
- *Orientación al equipo.* Estos jóvenes miden sus logros en comparación con sus homólogos o pares.
- *Manejo de múltiples tareas (multitareas).* La mayoría de ellos piensa que escuchar un iPod al tiempo que labora incrementa su satisfacción y productividad en el trabajo.
- *Enfoque en el equilibrio entre la vida personal y la laboral.* La posibilidad de gozar de libertad para decidir cuándo y dónde trabajar es muy importante para que sean leales a su organización.

Las organizaciones también deben estar atentas a algunas conductas de los jóvenes del milenio.

- *Falta de independencia.* Como están conectados con otros, inclusive sus padres, a menudo necesitan que se les brinde una mayor dirección que a los miembros de la generación X o del baby-boom.
- *Poca discreción.* Dado que muchos de los jóvenes M han discutido todo con sus amigos, desde los gustos musicales hasta los hábitos del noviazgo, su falta de confidencialidad puede tener un efecto importante en la organización. El gerente y sus subordinados no tendrán secretos. Los miembros de la generación M tendrán que adoptar normas de conducta aceptables y que discernir lo que pue-

den compartir con sus amigos y aquello que no pueden compartir.

- *Expectativas poco realistas.* Los miembros de la generación del milenio piensan que pueden cambiar el mundo en un segundo. El problema es que carecen de la experiencia y la habilidad política para hacerlo realidad.
- *Impaciencia.* Estos jóvenes han manejado videojuegos que les presentan sus resultados de inmediato. En las organizaciones, tendrán que aprender a esperar a las revisiones semestrales o anuales del desempeño, que dependen de evaluaciones subjetivas de los gerentes en el área del liderazgo, el trabajo en equipo y las comunicaciones.
- *Ética del trabajo relajada.* Muchos de ellos no están dispuestos a trabajar arduamente ni a hacer sacrificios personales para avanzar.
- *Competencias interpersonales débiles.* El correo electrónico y los mensajes de texto instantáneos disminuyen las ocasiones de comunicaciones cara a cara, pero para triunfar en casi todas las organizaciones se requiere de competencias interpersonales muy sólidas.

En comparación con los miembros de la generación del baby-boom o la X, los de la del milenio pasan cerca de 50 por ciento más de tiempo en sus computadoras, ya sea socializando o utilizando blogs. El uso de interacciones sociales electrónicas con los amigos ha reemplazado las interacciones cara a cara. La tecnología ha facilitado mantener una red de amistades valiosas. Por tanto, los miembros de la generación del milenio a menudo no reconocen la autoridad de un gerente de la misma manera que los de la del baby boom o la X. Antes de acatar una orden, se inclinan más a discutirla con sus amigos. Quieren recibir un trato de iguales y participar con su gerente y compañeros de trabajo para tomar decisiones que les afectan.

CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

Es muy importante diferenciar el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que los miembros de una organización planean de forma deliberada. Nuestro enfoque se dirige, sobre todo, al cambio organizacional intencional, orientado a las metas. El **cambio organizacional planeado** es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera.¹³

Objetivo de aprendizaje

2. Analizar la naturaleza del cambio organizacional planeado.

Tabla 16.1

Enfoques para el cambio

MEDIOS	ECONÓMICO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Propósito	Utilidades	Desarrollar las competencias de los empleados
Liderazgo	De la cima a la base	Participativo
Enfoque	Estructura y estrategia	Cultura
Motivación	Los incentivos guían el desempeño	Incentivos a la brecha del desempeño

Para lograr el cambio organizacional se emplean dos enfoques muy diferentes: el económico y el del desarrollo organizacional.¹⁴ Un conjunto de supuestos diferentes respecto al propósito del cambio y los medios para lograrlo guían estos dos enfoques. La tabla 16.1 señala algunas de estas diferencias.

Enfoque económico

El **enfoque económico** se refiere a producir el cambio con el objeto de crear valor para los accionistas. La alta gerencia impulsa este cambio, utilizando incentivos financieros para que los empleados modifiquen su comportamiento. El cambio es planeado y enfocado. Los líderes que producen el cambio mediante este enfoque establecen metas con base en sus expectativas en cuanto a los mercados financieros. No involucran a su equipo gerencial ni a los empleados en el análisis de las vías para alcanzar las metas financieras. Estos agentes de cambio se concentran en las decisiones que afectan la estrategia, la estructura y los sistemas de su organización. Los artistas en dar un viraje a la empresa, y no las personas que quieren construir la organización, son los que suelen usar el enfoque económico.

En 2003, cuando Michael Jordan asumió el cargo de presidente de EDS, una compañía dedicada a los sistemas y los servicios de administración, la empresa estaba perdiendo participación de mercado y se encontraba en mala situación financiera.¹⁵ El consejo de administración lo contrató para que, sin demora, le diera un giro. Jordan desarrolló un “punch de uno-dos” para detener la sangría financiera, retener a los clientes y presentar resultados financieros a los accionistas. EDS estaba perdiendo más de 1,000 millones de dólares al año y más de 800 millones tan sólo en un contrato con la Marina. No se estaban haciendo negocios nuevos y los clientes antiguos estaban abandonando la empresa, porque no les cumplía con lo prometido. Para lograr el giro, Jordan despidió a muchos directivos y se rodeó de los 20 empleados más brillantes y destacados de EDS. “Cuando se presenta una crisis, uno se dirige al interior y acude a las personas que mejor conocen el negocio y asume un riesgo con ellas”. En 2004, EDS y la Marina firmaron otro contrato y establecieron una relación positiva. Sin embargo, el mayor problema de Jordan eran los empleados de la empresa. Comenta: “Muchas personas estaban atrincheradas, con cascos tapándoles los oídos”. Las divisiones estaban fragmentadas y los empleados de una división no hablaban con los de las otras. Había un problema de moral, en parte derivado del nuevo paquete de desvinculación de la empresa, que había sido reducido a un máximo de cuatro semanas de salario, en lugar de las 26 que eran la norma del sector. Jordan exigió que los empleados asumieran su responsabilidad, pero apreció a aquellos que asumían riesgos. Hoy existe consistencia, una estrategia de negocios para cada división de productos, las divisiones comparten las mejores prácticas y la condición financiera de la empresa es positiva. Los empleados ahora portan, incluso, camisas con el logotipo de EDS bordado en ellas.

Enfoque del desarrollo organizacional

La meta del **enfoque del desarrollo organizacional** es desarrollar las competencias de los empleados para resolver problemas, propiciando que se identifiquen y comprometan, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la empresa. Este enfoque, que se concentra en la eficacia y la eficiencia con las que los empleados desempeñan su trabajo, procura crear la asociación, la confianza y el compromiso de los empleados. Se supone que, si se crea un compromiso, entonces no será necesario utilizar

PERSPECTIVA DEL LÍDER

El cambio en una empresa exitosa es muy difícil, porque se debe convencer a las personas de que tienen que hacer las cosas de otra manera. El cambio en una empresa con bajo desempeño, sólo requiere algunas sacudidas, anotar nombres y cambiar las cosas.

Michael Jordan, presidente de EDS

muchas reglas y reglamentos. El solo hecho de cambiar el diseño de la estructura organizacional no cambia el comportamiento de las personas. El enfoque del desarrollo organizacional requiere que la gerencia involucre a las personas en términos emocionales para que estudien por qué la estructura y los sistemas existentes no están resolviendo los nuevos retos que afronta la organización.

Wegman's, la cadena de supermercados con oficinas centrales en Rochester, Nueva York y un valor de 3,800 millones de dólares, tiene 70 establecimientos en el noreste de Estados Unidos.¹⁶ Esta empresa utiliza el enfoque del desarrollo organizacional para atribuir a sus empleados todas las facultades que necesitan para hacer cambios. Ha creado un ambiente de trabajo con pocas reglas y en el que las aportaciones de los empleados cuentan. Wegman's sabe que los compradores que están vinculados emocionalmente con una tienda pagan 46% más en la caja que los que no lo están. La labor de cada empleado es crear este vínculo emocional con el comprador cambiando la forma de desarrollar las actividades de Wegman's. La empresa escoge a personas que son apasionadas del servicio al cliente, que están muy interesadas en los alimentos y que son capaces de tomar decisiones por cuenta propia. Cuando Kelly Shoeneck terminó el análisis de un programa de lealtad de los compradores de un competidor, lo entregó a su jefe. Éste le dijo que ella misma tendría que presentarlo a Robert Wegman, el presidente. Para inculcar el enfoque de Wegman's hacia el cambio, todos los empleados administrativos pasan por un programa de capacitación para los gerentes de tienda, en el cual aprenden a saludar al cliente, barrer los pisos, limpiar los pescados, hornear pan, acompañar al cliente hasta su automóvil, etc. Todos los miembros de la familia Wegman también han pasado por este mismo programa de capacitación.

Secuencia de los enfoques

Jeff Immelt, presidente de General Electric, y su equipo de liderazgo, han utilizado una combinación de enfoques para cambiar la dirección estratégica de la empresa.¹⁷ Cuando Immelt heredó el cargo de Jack Welch el 11 de septiembre de 2001, afrontó un periodo de intensa incertidumbre, derivada de los ataques terroristas de esa fecha, en razón de nuevos reglamentos y una economía que se cimbraba. La alta gerencia tenía que crear una agenda para transformar a GE en una empresa que compitiera con éxito en el siglo XXI. Una de las frases preferidas de Immelt es: “Hay demasiadas empresas que han perdido la capacidad de innovación, porque se han convertido en ‘comercializadores de negocios’, en lugar de ser ‘creadoras de negocios’”. Él sabe que, para que GE sea creadora de negocios, tendrá que ser una empresa más impulsada por los clientes, global y diversa, una que premie la innovación, adopte la tecnología y genere productos en su interior, ante una economía global que crece con lentitud. Por lo mismo, un número creciente de directivos de GE tiene formación en marketing, y no en ingeniería, porque él piensa que el marketing sacará a GE adelante durante los periodos de desaceleración de la economía. GE ha vendido los negocios que registraban poco crecimiento, como los seguros, y ha comprado empresas, como los activos de entretenimiento de Vivendi Universal y Amersham PLC, una empresa británica del ramo de los diagnósticos y la biotecnología. GE tiene la esperanza de que estos negocios agudicen sus capacidades para la innovación en las industrias médica y de medios.

GE Capital, que financia equipamiento y procesa tarjetas de crédito de varias empresas, ha sido dividida en cuatro negocios separados, haciendo así que cada uno de ellos tenga mayor responsabilidad por sus utilidades. En comparación con Jack Welch, que rotaba a los gerentes por todas las divisiones para formar a personas con conocimientos generales, Immelt quiere que los gerentes se queden en un lugar para desarrollar líderes especializados. Estos especialistas también deben ser magníficos maestros. Los dos roles básicos de un líder son la capacidad para trabajar con personas que no siempre coinciden con él y la de compartir lo que él o ella han aprendido. Welch hizo que GE creciera por medio de adquisiciones, pero Immelt quiere que crezca por medio de la innovación. La idea central de Immelt es: “Tenemos que producir nuestro propio crecimiento”.

Lineamientos gerenciales

Los gerentes que afrontan cambios mayores deben pensar muy bien cuáles serán las consecuencias que se presentarán a largo plazo si utilizan el enfoque económico o el del desarrollo organizacional. Es más, resulta muy difícil encontrar a gerentes que cuenten con las competencias gerenciales necesarias para producir el cambio siguiendo una secuencia correcta.

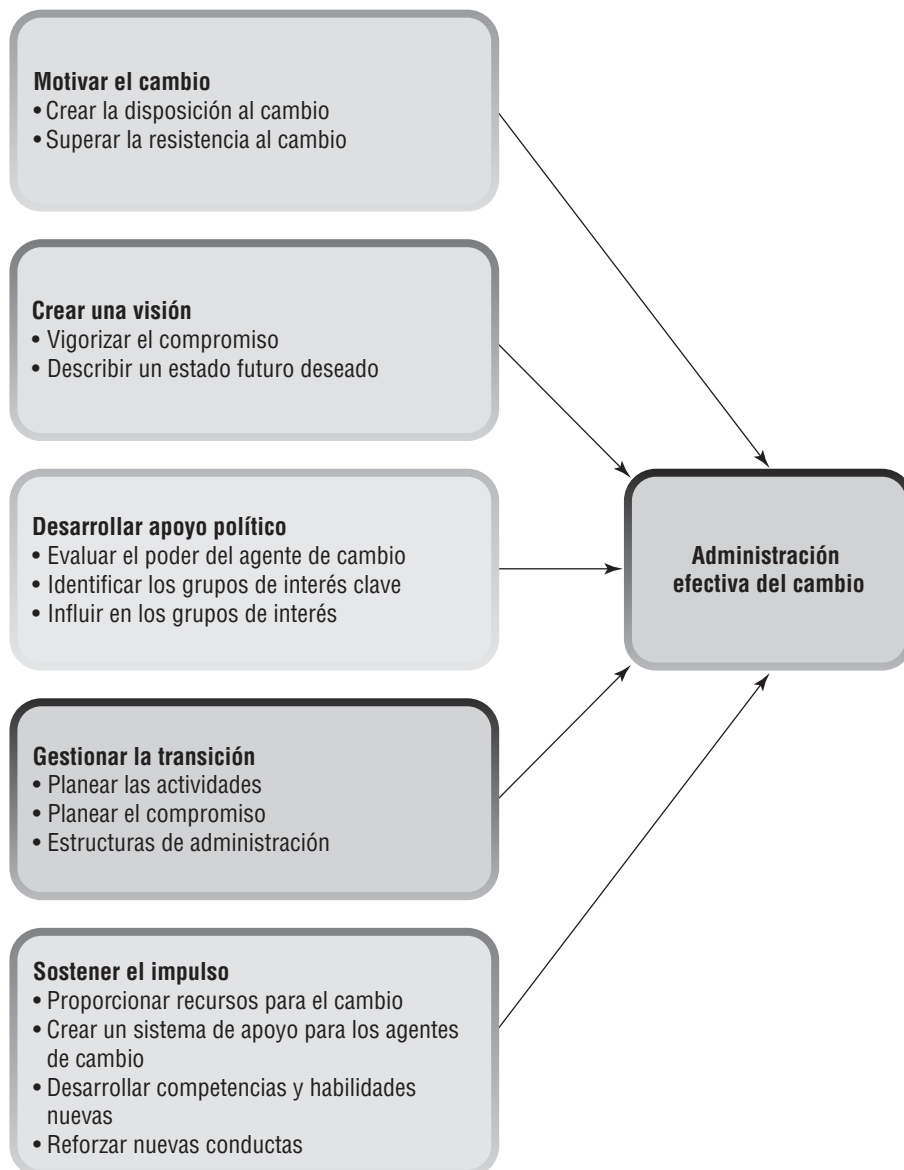
Casi todos los enfoques exitosos para el cambio tienen algunas características en común. Por ejemplo, los programas efectivos para el cambio suelen:

- motivar el cambio propiciando que los gerentes y los empleados estén dispuestos a él y tratando de superar la resistencia al mismo (tema que se explicará con detalle un poco más adelante);
- crear una visión compartida del estado futuro que se desea para la organización;
- conseguir apoyo político para los cambios que se requieren;
- administrar la transición del estado presente al estado futuro que se desea, y
- sostener el impulso que dirige al cambio, de modo que llegue a su término.

La figura 16.1 resume las iniciativas que se requieren para abordar cada uno de estos aspectos en un programa de cambio.

FIGURA 16.1

Iniciativas que contribuyen a la administración efectiva del cambio



Por otra parte, algunas de las condiciones necesarias para poner en práctica programas efectivos de cambio son:

- Los miembros de la organización deben ser la fuente clave de energía para el cambio y no un tercero ajeno al equipo o a la organización.
- Los miembros clave de la organización deben reconocer que se necesita un cambio y deben sentirse atraídos por los posibles resultados positivos que promete el programa de cambio.
- Debe existir una disposición a cambiar las normas y los procedimientos.

Los programas económico y de desarrollo organizacional, así como las condiciones necesarias para su aplicación, son similares en ciertos sentidos. El cambio debe provenir del interior de la organización. Las personas deben ser conscientes de que se requiere el cambio, creer en el valor potencial de los cambios propuestos y estar dispuestas a modificar sus conductas para hacer que el equipo, el departamento o la organización sean más efectivos. En ausencia de estas creencias y conductas, el cambio organizacional efectivo resultará muy problemático. Los gerentes deben estar abiertos a probar distintos enfoques en diferentes momentos, tal como Jeff Immelt en GE.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Un cambio implica pasar de lo conocido a lo desconocido. Dado que el futuro es incierto y puede afectar de forma negativa la carrera, el sueldo y las competencias de las personas, los miembros de la organización por lo general no apoyan un cambio, a no ser que razones de peso les convengan de hacerlo. La resistencia al cambio suele ser desconcertante, porque adopta infinidad de formas. La resistencia franca se puede expresar por medio de huelgas, menor productividad, trabajo de mala calidad e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se puede expresar por medio de más retrasos y ausentismo, solicitud de transferencias, renuncias, falta de motivación, baja moral e índices más altos de accidentes o errores. Una de las formas más dañinas de resistencia es la resistencia pasiva de los empleados; es decir, su falta de participación a la hora de formular propuestas para el cambio y, al final de cuentas, su falta de compromiso con las propuestas, a pesar de que hayan tenido la posibilidad de participar en la toma de esas decisiones.

Como lo muestra la figura 16.2, la resistencia al cambio se presenta por diversas razones. Algunas tienen su origen en las personas, pero otras involucran la naturaleza y la estructura organizacional. La combinación de estas dos fuentes de resistencia puede ser devastadora para el cambio. Los gerentes y los empleados deben comprender las razones para la resistencia al cambio y su origen.

Resistencia individual

Las seis razones de la resistencia individual al cambio que muestra la figura 16.2 no son las únicas que explican por qué los individuos se resistirían al cambio en el lugar de trabajo, pero sí son las más comunes.

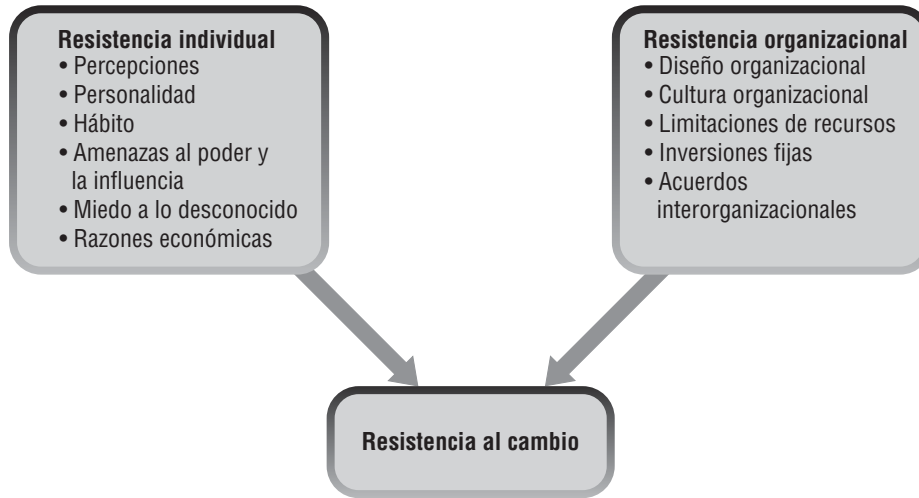
Percepciones. En el capítulo 3 se estudió la idea de la defensa de las percepciones; es decir, de un error de percepción que provoca que las personas tiendan a percibir de forma selectiva aquellas cuestiones que encajan más tranquilamente con su visión actual del mundo. Cuando las personas han establecido una comprensión de la realidad, entonces tal vez se resistan a cambiarla. Entre otras cosas, quizá se resistan al posible efecto que el cambio tendrá en su vida 1) leyendo o escuchando tan sólo aquello con lo que coinciden, 2) olvidando convenientemente todo conocimiento que podría llevar a otros puntos de vista y 3) entendiendo mal la comunicación que, de ser entendida correctamente, no encajaría con sus actitudes y valores actuales. Por ejemplo, los gerentes que se inscriben en los programas de capacitación gerencial de Exxon/Mobil son expuestos a diferentes filosofías y técnicas de la administración. En el aula, pueden discutir competentemente y responder preguntas acerca de estas nuevas ideas, pero no obstante separarán en su mente los enfoques que consideran que no funcionarían de aquellos que piensan que sí lo harían o que ya están aplicando.

Objetivo de aprendizaje

- 3.** Identificar las razones más comunes para la resistencia individual y organizacional al cambio.

FIGURA 16.2

Fuentes de resistencia al cambio



Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad del individuo le pueden predisponer a resistirse al cambio. En el capítulo 2 se dijo que la autoestima es una característica importante de la personalidad que determina la forma en que una persona se comportará en una organización. Es más probable que las personas que tienen baja autoestima se resistan al cambio más que aquellas que tienen alta autoestima, porque es más probable que las primeras perciban los aspectos negativos del cambio, en lugar de los positivos. Es probable que las personas con baja autoestima se esfuercen menos para lograr que el cambio tenga éxito que aquellas con alta autoestima.¹⁸ Otra característica de la personalidad es la adaptación (vea el perfil de los Cinco grandes rasgos de la personalidad en el capítulo 2). Las personas que son nerviosas, inseguras y temperamentales, por lo normal tienen dificultad para modificar sus conductas. Estas personas tal vez se resistan al cambio mientras no lo endosen las personas de las que dependen. Estos empleados dependen mucho de sus supervisores para recibir retroalimentación de su desempeño. Quizá no acepten ninguna técnica o método nuevos para desempeñar su trabajo a no ser que sus supervisores respalden personalmente los cambios y les indiquen la forma en que éstos mejorarán su desempeño o les beneficiarán de alguna otra manera.¹⁹

Los gerentes deben tener cuidado de no poner demasiado énfasis en el papel que desempeña la personalidad en la resistencia al cambio, porque no es difícil que puedan cometer el error de la atribución fundamental (vea el capítulo 3). Existe la tendencia a adjudicar a la personalidad individual la “culpa” de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo. Si bien la personalidad puede desempeñar un rol (como acabamos de explicar), rara vez es el único factor importante en una situación que implica cambio.

Hábito. Salvo que una situación cambie de forma drástica, los individuos tal vez sigan respondiendo a los estímulos como acostumbran hacerlo. Un hábito es fuente de comodidad, seguridad y satisfacción para los individuos, porque les permite adaptarse al mundo y lidiar con él. El hecho de que un hábito se convierta en fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que los individuos perciban que cambiar su comportamiento tiene ventajas. Por ejemplo, si en su primer día como presidente de EDS Michael Jordan hubiera anunciado que todos los empleados recibirían de inmediato un incremento de sueldo de 10 por ciento, pocos cuestionarían tal acción, aun cuando tal aumento pudiera resultar en cambios de comportamiento, porque favorecería que los empleados tuvieran un estilo de vida más alto. No obstante, cuando anunció que la compensación por separación de la empresa disminuiría de 26 a 4 semanas, muchos empleados se sintieron traicionados. Los que fueran despedidos de EDS no se podrían dar el lujo de tomar tiempo para encontrar otro empleo, debido a una situación financiera apremiante, a causa de los pagos de su hipoteca, plazos del automóvil, tarjetas de crédito, etcétera.

Amenazas al poder y la influencia. Algunas personas de las organizaciones podrían pensar que el cambio representa una amenaza para su poder o influencia. El control de algo que necesitan otros, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Cuando una posición de poder se encuentra establecida, los individuos o los equipos con frecuencia se resisten a cambios que perciben como una posible reducción de su capacidad para influir en otros. Uno de los grandes obstáculos que tuvo que superar Michael Jordan cuando asumió el cargo de presidente de EDS, después de Dick Brown, fue conseguir que las divisiones compartieran información entre sí. EDS, fundada por Ross Perot en 1962, había construido una cultura de un individualismo despiadado. “Arregla el problema tú solo” eran palabras que se escuchaban con frecuencia en los pasillos de la empresa. Una enorme estatua de un águila calva americana en las oficinas centrales de la empresa simbolizaba esta cultura. Cada una de sus divisiones rara vez compartía información o tecnología. Una división invertía tiempo y dinero en la creación de un nuevo sistema y después se enteraba que otra ya lo tenía en operación. La gerencia de EDS no podía enviar un correo electrónico directamente a los 132,000 empleados, porque la empresa utilizaba 16 sistemas diferentes para el correo electrónico. Los resultados de ventas no estaban disponibles sino hasta que el departamento de finanzas realizaba su cierre al término de cada trimestre. Jordan necesitaba remozar EDS y lo hizo consolidando los centros de datos, organizando a la empresa en torno a cuatro servicios y abatiendo los costos.²⁰

Miedo a lo desconocido. Casi todas las personas se sienten angustiadas cuando tienen que enfrentarse a lo desconocido. Cada cambio mayor en una situación laboral entraña un elemento de incertidumbre. Cuando Dilmah Fernando, productor de té de Sri Lanka, decidió invertir en barras de té para competir en el mercado global de las bebidas calientes, con un valor de 70,000 millones de dólares, la gente pensó que estaba loco. Los principales competidores de Dilmah, como Unilever con su marca Lipton, que tiene 15 por ciento de participación del mercado mundial del té, y Associated British Foods, que está en segundo lugar con su marca Twinings y 6 por ciento del mercado, habían tratado de competir contra Starbucks y otros establecimientos de café y todos habían fracasado. Los “T-Bars”, como Dilmah llamó a sus establecimientos, son locales independientes y elegantes y están dirigidos al sector de las barras Buddha. Abrió 65 T-Bars, en Polonia, Bielorrusia, Kazakstán y otros lugares donde la presencia de Starbucks era menor. Tuvo que afrontar muchos factores desconocidos, por ejemplo, cómo transportar el té de las plantaciones a las barras en países que tienen malas carreteras. También descubrió que, en Colombo, las carreteras son cerradas por retenes militares para revisiones de seguridad en distintos momentos, incrementando el tiempo que tarda el té en llegar de la plantación a la tienda. A menudo, el viaje de 100 millas tomaba siete horas o más, resecando el té debido al calor excesivo. Asimismo, algunos proveedores, preocupados, han abandonado Sri Lanka por temor a



Dilmah Fernando ha tenido que afrontar muchos factores desconocidos para que sus “T-Bars” sean un éxito en el mercado mundial.

que sus camiones sean atacados por las tribus que combaten en la guerra civil del país. Dilmah ha conseguido superar estas incertidumbres, pero sin lugar a dudas tendrá que enfrentar otras.²¹

Razones económicas. El dinero pesa mucho en las consideraciones de las personas y sin duda se puede esperar que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos. En un sentido muy real, los empleados han invertido en su statu quo en sus empleos. Es decir, han aprendido a desempeñar bien su trabajo, a obtener buenas evaluaciones del desempeño y a interactuar con otros de forma efectiva. El cambio de las rutinas de trabajo establecidas o de las responsabilidades de un puesto puede ser una amenaza para su seguridad económica. Los empleados quizá teman que, una vez aplicados los cambios, no serán capaces de tener muy buen desempeño y, por lo mismo, tal vez no sean tan valiosos para la organización, sus supervisores o sus compañeros de trabajo. Desde que Nestlé compró Perrier en 1992, la empresa ha luchado por encontrar la manera de incrementar la productividad de sus empleados franceses. El trabajador promedio de Perrier produce 600,000 botellas al año, en comparación con 1.1 millón de botellas por empleado en San Pellegrino y en Evian, los principales competidores de Nestlé. Los empleados franceses se han resistido al cambio, porque tendrían que aceptar una reducción en su remuneración y un incremento de 35 a 40 en las horas laborales por semana. Nestlé sostiene que cuando los empleados franceses no están en huelga, ganan un sueldo promedio anual de 32,000 dólares, muy bueno para el sur de Francia. Nestlé ha dicho que recortará 15 por ciento de su planta laboral a no ser que se hagan algunos cambios.²²

En ocasiones, los problemas y la insatisfacción en una empresa son tan graves que existe una disposición general al cambio. Por ejemplo, en Ford Motor Company, GM y Chrysler, los empleados sabían que se requerían cambios mayores en sus prestaciones médicas y de retiro para que sus organizaciones pudieran sobrevivir. No obstante, el verdadero reto es que los gerentes consigan crear el sentimiento de la disposición al cambio, cuando parece que las cosas están marchando bien, y no después de que la empresa ha empezado a tener problemas. La siguiente sección de Competencia personal le ayudará a evaluar su disposición al cambio.²³ Si la calificación de su disposición es baja, ¿qué competencias tendría que desarrollar para incrementar su disposición al cambio?

COMPETENCIA PERSONAL

¿ESTÁ LISTO PARA CAMBIAR?

Instrucciones

Lea cada uno de los siguientes enunciados y después utilice la escala que se incluye a continuación para reflejar su opinión. Anote su respuesta en el espacio en blanco a la izquierda del número de cada pregunta.

1	2	3	4	5	6	7
Completamente en desacuerdo			Indiferente			Completamente de acuerdo
- _____ 1. Pienso que cuando un experto no encuentra una respuesta definitiva se debe a que quizá no sabe mucho.
 - _____ 2. Pienso que sería divertido vivir en otro país durante algún tiempo.
 - _____ 3. Cuanto antes nos pongamos de acuerdo respecto a algunos valores e ideales en común, tanto mejor será para todos.
 - _____ 4. Un buen profesor es aquel que nos motiva a cuestionar nuestra manera de ver las cosas.

- _____ 5. Las fiestas donde conozco a casi todos los asistentes me gustan más que aquellas en las que no conozco a casi nadie.
- _____ 6. El gerente que hace asignaciones vagas me brinda la oportunidad de mostrar iniciativa y originalidad.
- _____ 7. Las personas que llevan vidas regulares y sin sobresaltos, con pocas sorpresas o hechos inesperados, en verdad deben estar muy agradecidas.
- _____ 8. Muchas de nuestras decisiones más importantes se basan, de hecho, en muy poca información.
- _____ 9. En realidad no hay tal cosa como un problema sin solución.
- _____ 10. Las personas que ciñen sus existencias a un horario dejan pasar la mayor parte de la alegría de vivir.
- _____ 11. Un buen empleo es aquel donde siempre queda claro lo que se debe hacer y cómo hacerlo.
- _____ 12. Es más divertido atacar un problema complicado que resolver uno sencillo.

- _____ 13. A la larga, se puede lograr más atacando los problemas pequeños y sencillos que los grandes y complicados.
- _____ 14. Las personas más interesantes y estimulantes suelen ser aquellas a las que no les importa ser diferentes u originales.
- _____ 15. Siempre es preferible algo a lo que estamos acostumbrados que algo desconocido.
- _____ 16. Las personas que insisten en una simple respuesta de “sí” o “no” sencillamente desconocen la verdadera complejidad de las cosas.

Interpretación

Para obtener su calificación total debe seguir varios pasos. Primero sume sus respuestas a los enunciados que tienen números *nones* y anote aquí esa calificación _____. En segundo,

sume 64 puntos a esa calificación para obtener el primer subtotal y anótelos aquí _____. En tercero, sume sus respuestas a los enunciados que tienen números *pares* y anote aquí su calificación _____. Después reste el total de la cifra correspondiente al subtotal de los enunciados con números *nones* para determinar su calificación general.

Su calificación general es _____. Su calificación debe estar entre 16 y 112 puntos. Cuanto más baja sea su calificación general, tanto más dispuesto estará a lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad que suelen ir de la mano con el cambio. Las calificaciones más altas sugieren una preferencia por situaciones más previsibles y estructuradas e indican que usted no responde bien al cambio. Datos de algunas investigaciones demuestran que el rango de calificaciones para un grupo suele estar entre 20 y 80, con una media de 45. ¿Su calificación en qué lugar queda si la compara con estas normas?

Resistencia organizacional

En cierta medida, lo natural es que las organizaciones se resistan al cambio. Las organizaciones a menudo son más eficientes en el desempeño de tareas rutinarias y tienden a tener un mal desempeño, al menos al principio, cuando se hace algo por primera vez. Por tanto, para garantizar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, algunas organizaciones podrían crear fuertes defensas contra el cambio. Es más, el cambio a menudo se opone a los intereses creados y viola ciertos derechos territoriales o prerrogativas para la toma de decisiones que los departamentos, los equipos y los grupos informales han establecido y aceptado a lo largo del tiempo. De nueva cuenta, la figura 16.2 muestra algunas de las razones más significativas de la resistencia al cambio en las organizaciones.

Diseño organizacional. Muchos gerentes piensan que las organizaciones deben tener estabilidad y continuidad para poder funcionar con efectividad. De hecho, el término *organización* implica que el individuo, el equipo y el departamento tienen una estructura determinada. Los individuos tienen roles que les han sido asignados, procedimientos establecidos para desempeñar el trabajo, formas consistentes para obtener la información que necesitan, etc. No obstante, esta necesidad legítima de tener una estructura, también puede llevar a la resistencia al cambio. Las organizaciones pueden tener puestos definidos de forma muy estrecha, líneas de autoridad y responsabilidades claramente identificadas y flujos de información limitados de la cima a la base.²⁴ Éste fue el problema que afrontó Michael Jordan en EDS. El uso de un diseño rígido y el énfasis en la jerarquía de autoridad pueden provocar que los empleados sólo utilicen ciertos canales de comunicación específicos y que se concentren de forma estrecha en sus obligaciones y responsabilidades. Por lo normal, cuanto más mecanicista sea la organización, tanto más numerosos son los niveles por los que debe pasar una idea (vea el capítulo 14). Por ello, esta clase de diseño aumenta la probabilidad de que una nueva idea sea eliminada en el proceso de selección, porque representa una amenaza para el statu quo. Las organizaciones más adaptables y flexibles han sido diseñadas para reducir la resistencia al cambio que crean las estructuras organizacionales rígidas.

Cultura organizacional. La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. No es fácil transformar las culturas y pueden ser una fuente muy importante de resistencia a los cambios que se requieren (vea el capítulo 15). Un aspecto de una cultura organizacional efectiva es que ésta tenga la flexibilidad necesaria para aprovechar las oportunidades para cambiar. Una cultura organizacional que no es efectiva (en términos del cambio organizacional) es una que socializa rígidamente a los empleados para que entren en la vieja cultura, aun cuando esté frente a la evidencia de que ha dejado de funcionar.

La sinergia cultural es importante cuando se fusionan dos empresas. Cuando Chrysler y Mercedes-Benz se fusionaron, los choques culturales no tardaron en presentarse. Bob Eaton, presidente de Chrysler, propuso que la nueva empresa se llamara ChryslerDaimler-Benz. Jürgen Schrempp, presidente de Daimler-Benz, dijo que ese nombre rompía el trato y que la fusión era imposible. ¿Por qué? Daimler tendría 57% de las acciones de la nueva empresa y todas las decisiones estratégicas se tomarían en Stuttgart, Alemania. Por tanto, las dos empresas jamás serían iguales. Todos los boletines de prensa de la empresa estarían escritos en alemán y traducidos al inglés. Un chiste que corría por Auburn Hills, en Michigan, decía: “¿Cómo se pronuncia DaimlerChrysler?” La respuesta: “Daimler, porque Chrysler no suena”. En segundo, Mercedes era una organización mecanicista y había desarrollado una cultura burocrática, con muchos estratos de comisiones y subcomisiones que revisaban las decisiones. Chrysler era una organización orgánica y había desarrollado una cultura emprendedora. Sus divisiones eran esbeltas y su motor era el mercado. La perfección era el motor de los empleados de Mercedes y sus gerentes estaban acostumbrados a leer cúmulos de manuales para justificar hasta las decisiones menores. Con las decepcionantes ventas del Crossfire de Chrysler, un automóvil anunciado con fanfarrias como un híbrido entre el diseño alemán y el marketing estadounidense, muchos altos directivos estadounidenses abandonaron Chrysler. En mayo de 2007, Daimler vendió 80.1% de Chrysler a Cerberus Capital Management por 7,400 millones de dólares. Cerberus nombró presidente de la empresa a Robert Nardelli, que había sido presidente de Home Depot.²⁵

Limitaciones de recursos. Algunas organizaciones quieren mantener el statu quo, pero otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio requiere de capital, tiempo y personas que tengan muchas competencias. En un momento determinado, los gerentes y empleados de una organización tal vez hayan identificado cambios que se podrían o deberían hacer, pero quizá tengan que diferir o abandonar algunos de los cambios deseables debido a limitaciones de recursos. Cuando Jay Grinney asumió el cargo de presidente de HealthSouth Corporation, uno de los proveedores de servicios médicos más grandes de Estados Unidos, con sede en Birmingham, Alabama, tuvo que aplicar de inmediato algunos cambios después de que se dijo que Richard Scrushy, presidente anterior, habría inflado las utilidades. En 2005 Scrushy fue absuelto de la mayoría de los cargos, pero otros 15 directivos de HealthSouth fueron declarados culpables de fraude. Para reducir una deuda de 3,300 millones de dólares que tenía la empresa, Grinney eliminó 250 puestos gerenciales y vendió los centros de diagnóstico y rehabilitación que no eran rentables, como el Doctors Hospital de Coral Gables, Florida, cinco asilos en Massachusetts y también 10 jets privados y un helicóptero. Como resultado, HealthSouth ahora es rentable otra vez y sus ingresos son superiores a 3,000 millones de dólares. Grinney quiere llevar a la empresa hacia servicios para pacientes internados, los cuales tendrán mucha demanda en el futuro, como los de enfermeras especializadas.²⁶

Inversiones fijas. Las limitaciones de recursos no se presentan sólo en las organizaciones que no tienen activos suficientes. Goodyear Tire and Rubber Company había invertido sus recursos financieros para establecer más de 5,300 distribuidores autorizados, los cuales venden principalmente neumáticos de repuesto, los cuales representan 70 por ciento de las ventas de la empresa. No obstante, ante la proliferación de formatos minoristas (desde tiendas de descuento y de conveniencia hasta clubes de almacenes y tiendas en línea), la empresa había perdido la lealtad de los minoristas, ganada gracias a sus distribuidores. Ante la presión para incrementar sus ventas, Goodyear no tuvo otra opción que vender sus neumáticos por medio de minoristas masivos (por ejemplo, Discount Tires, Costco, Wal-Mart, Sears). Estos vendedores exigieron y recibieron descuentos por volumen. El resultado fue que algunos de sus distribuidores autorizados, que se suponía que respetaban las garantías y las devoluciones, estaban pagando más por sus neumáticos que el precio al menudeo de Sears. Por lo anterior, los distribuidores de Goodyear ahora venden, alrededor de 60 por ciento de las veces, otras marcas de neumáticos de reemplazo. Un negocio que había sido distribuidor autorizado de neumáticos Goodyear durante más de 35 años fue eliminado de su red, porque no estaba comprando suficiente. Robert Keegan, presidente de Goodyear, admite que “perdimos de vista el hecho de que nosotros somos los primeros interesados en que nuestros distribuidores tengan éxito”.²⁷

Las inversiones fijas no están limitadas a los activos fijos, sino que también pueden estar expresadas en términos de personas. Por ejemplo, piense en los empleados que han dejado de hacer

una aportación importante a una organización, pero que tienen la antigüedad suficiente para conservar sus empleos. A no ser que se les pueda motivar para que tengan un mejor desempeño o que se les vuelva a capacitar para otros puestos, sus sueldos y prestaciones representan, desde el punto de vista de la organización, inversiones fijas que no se pueden cambiar con facilidad.

Acuerdos interorganizacionales. Los contratos entre organizaciones por lo habitual imponen obligaciones que restringen sus acciones. Las negociaciones laborales y los contratos ofrecen algunos ejemplos. La relación de Nike con universidades y varios equipos de la NFL prohíbe que Adidas y otros fabricantes de ropa deportiva negocien con ellos hasta que expire el contrato vigente. En fecha reciente, algunas universidades han abandonado a Nike, porque han negociado mejores términos con Adidas. Algunas formas de hacer las cosas, que se consideraba que eran derechos de la gerencia (el derecho de contratar y despedir, de asignar tareas, de otorgar promociones y demociones, etc.) ahora puede ser objeto de negociación y quedar plasmadas en un contrato entre el sindicato y la gerencia. Otros tipos de acuerdos también pueden limitar a las organizaciones. Por ejemplo, los partidarios del cambio podrían afrontar demoras debido a arreglos con los competidores, compromisos con los proveedores y otros contratistas y promesas a funcionarios públicos, a cambio de licencias, permisos, financiamiento o menores impuestos. Hace algunos años, cuando el equipo de fútbol americano de los Vaqueros de Dallas anunció que tenía planes de dejar su sede en Irving, Texas para mudarse a otra plaza en 2009, la ciudad de Arlington, Texas, entregó al equipo 325 millones de dólares como incentivo para que eligiera dicha ciudad para construir su nuevo estadio con aforo de 80,000 asientos y un costo de 1,200 millones de dólares. La ciudad giró un bono por esa cifra y dicho acuerdo estipula que los Vaqueros permanezcan en esa ciudad al menos durante 30 años, que jueguen todos sus partidos de local en ese estadio y que paguen dos millones de dólares de renta al año (con incrementos basados en la inflación) durante toda la vigencia del contrato.²⁸

Análisis del campo de fuerzas

En realidad, la resistencia al cambio jamás cederá del todo. Sin embargo, los gerentes y los empleados pueden aprender a identificar y a minimizar la resistencia y, por lo mismo, volverse agentes de cambio más efectivos. Las personas a menudo tienen problemas para entender con claridad situaciones que implican cambio. En parte, esto se explica porque el solo hecho de analizar el problema del cambio puede ser bastante complejo si es necesario tomar en cuenta una gran cantidad de variables.

Kurt Lewin, pionero de la psicología social, planteó una manera de considerar el cambio, que ha sido de enorme utilidad para gerentes y empleados que enfrentan el reto del cambio. Lewin no tomó el cambio como un evento, sino más bien como un equilibrio de fuerzas dinámicas que operan en sentidos opuestos. Su enfoque, llamado **análisis del campo de fuerzas**, *plantea que cabe considerar que una situación está en estado de equilibrio como resultado de un equilibrio de fuerzas que no cesan de empujarse entre sí*. Algunas fuerzas de la situación (distintos tipos de resistencia al cambio) tienden a mantener el statu quo, mientras que, al mismo tiempo, diversas presiones a favor del cambio actúan en sentido contrario a ellas. La figura 16.3 ilustra el efecto combinado de estos dos conjuntos de fuerzas.²⁹

Para iniciar el cambio, una organización debe adoptar una o más de las tres medidas para modificar el equilibrio actual de las fuerzas:

- incrementar la fuerza de la presión a favor del cambio;
- disminuir el peso de las fuerzas que restringen el cambio o eliminarlas del todo de la situación; y/o
- cambiar la dirección de una fuerza; por ejemplo, convirtiendo una resistencia en una presión a favor del cambio.

El análisis del campo de fuerzas para entender el proceso de cambio ofrece dos beneficios fundamentales. En primer término, se requiere que los gerentes y los empleados analicen la situación actual. Los individuos, al volverse competentes para diagnosticar las fuerzas que presionan a favor del cambio o que se resisten a él, podrán entender mejor los aspectos relevantes de una situación de cambio. En segundo, el análisis del campo de fuerzas subraya los factores que se pueden y los que no se pueden cambiar. Las personas suelen perder mucho tiempo

FIGURA 16.3**Análisis del campo de fuerzas****PERSPECTIVA DEL LÍDER**

Cambiar la actitud y el comportamiento de cientos de miles de personas es muy, verdaderamente muy, difícil de conseguir. No se puede mandar ni maquinar. Lo que sí puede hacer es crear las condiciones para la transformación, ofreciendo incentivos, definiendo las realidades de los mercados y las metas. Pero en algún punto se debe tener confianza.

Lou Gerstner, presidente de Carlyle Team

considerando acciones relacionadas con fuerzas sobre las que tienen poco o ningún control. Cuando las personas y los equipos se concentran en fuerzas sobre las que sí tienen cierto control, entonces incrementan la probabilidad de poder cambiar la situación.

Por supuesto que un análisis cuidadoso de la situación no garantiza que el cambio tenga éxito. Por ejemplo, las personas que tienen el control también tienen una orientación natural a incrementar la presión para producir el cambio que desean. El incremento de esa presión puede producir cambios a corto plazo, pero también puede tener un costo muy alto: ejercer una presión muy fuerte sobre las personas y los equipos puede crear conflictos que alteren la organización. Con frecuencia, el camino más efectivo para hacer los cambios necesarios consiste en identificar la resistencia que se opone al cambio y concentrar los esfuerzos en eliminar la resistencia o en reducirla tanto como sea posible.

Una parte importante del enfoque de Lewin para modificar las conductas consiste en administrar y guiar el cambio con gran cuidado, siguiendo un proceso de tres pasos:

1. *Descongelar*. Este paso suele involucrar la reducción de las fuerzas que mantienen el nivel actual del comportamiento organizacional. En ocasiones se consigue descongelar las cosas introduciendo información para mostrar las discrepancias entre las conductas que desean los empleados y las que muestran en la actualidad.
2. *Mover*. Este paso lleva el comportamiento organizacional a otro nivel. Implica desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes por medio de cambios en las estructuras y los procesos organizacionales.
3. *Recongelar*. Este paso estabiliza el comportamiento organizacional en un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia se logra empleando mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado de la organización, como la cultura organizacional, las normas, las políticas y las estructuras.

El siguiente recuadro de Competencia para el cambio explica cómo tres amigos de Boulder, Colorado, navegaron por el Caribe y ahí iniciaron el negocio de los Crocs. Uno de los amigos llevaba unos zuecos de espuma que había comprado en Canadá. Los otros se probaron los zuecos y quisieron comprarse un par para ellos. Como nadie quiso financiar su negocio, en

2003 empezaron a vender los Crocs multicolores, con sus orificios de queso suizo, acojinado interior ortopédico y materiales que evitan el mal olor, desde un almacén ubicado en Florida. Hoy, la empresa tiene un valor superior a 400 millones de dólares.³⁰

COMPETENCIA PARA EL CAMBIO

CROCS



© AP Images

Factores como la comodidad del producto, la facilidad de los minoristas para colocar pedidos y el respaldo de la American Podiatric Medical Association han contribuido al éxito de los zuecos Crocs.

Lyndon Hanscon, Scott Seamans y George Boedecker, los fundadores de Crocs, regresaron de sus vacaciones en un crucero por el Caribe y arrendaron un almacén en Florida con la idea de vender los cómodos y encantadores zuecos de uno de los amigos. Ordenaron el producto a Finproject, un fabricante canadiense que producía los Crocs y que era dueño de la fórmula de una resina especial que daba a las suelas su enorme comodidad y resistencia al mal olor. Primero vendieron su calzado a los amantes de velear, pero pronto corrió la voz entre médicos, enfermeras, jardineros y otras personas que debían estar de pie todo el día.

Los fundadores contrataron como director general a Ron Snyder, especialista en manufactura, para que pusiera en marcha su nueva empresa. Snyder estaba convencido de que podrían obtener buenas ganancias si conseguían vender los Crocs por unos 30 dólares, precio que permitiría que la gente comprara varios pares. Después de distribuir los Crocs durante un tiempo, Snyder decidió comprar Finproject. Desde que compraron la fábrica canadiense, la empresa ha sumado algunas plantas de manufactura ubicadas en China,

Italia, México y Rumania. Al principio, los cuatro hombres pensaban que las ventas internacionales representarían alrededor de 10 por ciento de las ventas de Crocs, pero en la actualidad representan cerca de 30 por ciento. La planta laboral de Crocs ha aumentado de 3 personas en 2003 a más de 3,200 en 2007, y sus zuecos se venden en más de 17,500 establecimientos en 80 países.

Los compradores de las tiendas sabían que los Crocs eran cómodos, pero la empresa tuvo que convencerlos de que cambiaran su forma de pensar, y conseguir el respaldo de la comunidad médica para superar la resistencia que las grandes cadenas minoristas oponían a su calzado. ¿Por qué? Porque, por lo general, los minoristas tienen que comprar los zapatos, por volumen, al menos con seis meses de antelación. Los gerentes de Crocs tuvieron que convencer a estos compradores de que podrían reordenar tan sólo 24 pares de Crocs cada vez y recibir su entrega en cuestión de semanas y no de meses. Este sistema de colocar pedidos era insólito en los departamentos de calzado de las tiendas minoristas. También lucharon por obtener el respaldo de la American Podiatric Medical Association, el cual les permitió tener mayor credibilidad y les brindó la posibilidad de anunciar su producto en más de 1,000 consultorios médicos. Cuando Crocs tuvo el respaldo de los médicos, empezó a distribuir sus zuecos a los minoristas de Estados Unidos, entre ellos a Dillard's, Nordstrom's, REI y Sports Authority.

Para extenderse al mercado infantil, compró un negocio que había iniciado Sheri Schmeizer, un ama de casa. En el verano de 2005, Schmeizer decidió utilizar arcilla y pedrería de fantasía para hacer dijes que cabían perfectamente en los orificios de los Crocs de su hija. De inmediato vio la posibilidad de vender los dijes que cabían en los orificios de los Crocs. En cuestión de semanas, Schmeizer y su marido iniciaron Jibbits, la empresa que haría los dijes. En los primeros seis meses la pareja vendió más de 250,000 dijes y 6 millones en el primer año. Subcontrataron la fabricación en Asia y abrieron un almacén en Boulder. El equipo gerencial de Crocs vio potencial de ingresos y compró la empresa por 10 millones de dólares.

Ahora Crocs patrocina torneos de voleibol y produce su calzado de marca especial para empresas como Google y

Tyco. Se ha asociado con instituciones de enseñanza superior para que los estudiantes puedan ordenar Crocs con los colores de su institución. En 2006 celebró un contrato con la NFL y la NHL para obtener los derechos de utilizar el logotipo de los equipos en sus zuecos. Crocs también celebró un

contrato con Disney para hacer una edición limitada llamada Disney Crocs y pronto ofrecerá zuecos con las figuras de superhéroes legendarios como Batman, Superman y la Mujer Maravilla.

Más información acerca de Crocs en www.crocs.com.

Objetivo de aprendizaje

4. Analizar algunos métodos para promover el cambio.

PROMOVER EL CAMBIO

Diagnóstico organizacional

El **diagnóstico organizacional** es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras. Un diagnóstico exacto de los problemas y el funcionamiento de la organización es esencial como punto de partida para un cambio organizacional planeado.³¹

La información necesaria para diagnosticar los problemas de la organización se puede recabar por medio de los cuestionarios, las entrevistas y la observación, y también de los registros de la organización. Por lo habitual, se emplea una combinación de estos métodos para recabar datos. Una ventaja del proceso para recabar información es que incrementa la conciencia de la necesidad del cambio. Incluso cuando existe aceptación general de que se necesita el cambio, las personas podrían tener ideas diferentes respecto al enfoque que se debe utilizar y a cuándo, dónde y cómo se debe poner en práctica.

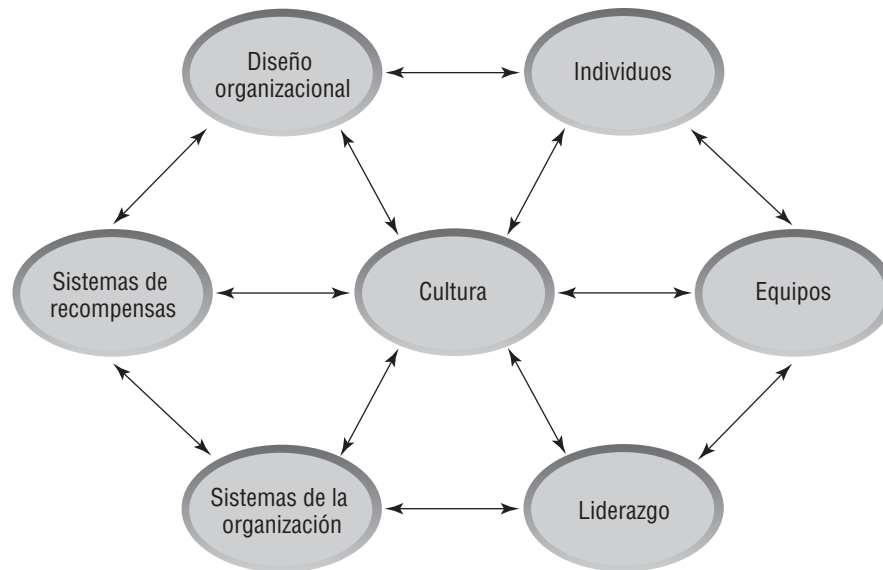
Para hacer el diagnóstico de una organización, los gerentes deben tener idea de cuál información deben recabar y analizar. Las opciones de lo que deben buscar, invariablemente dependen de las percepciones de los gerentes, de las prácticas de liderazgo empleadas, de la estructura que tiene la organización, de su cultura, etc. Los modelos para el diagnóstico proporcionan información acerca de cómo y por qué ciertas características de la organización están interrelacionadas. En la figura 16.4 se ilustra uno de estos modelos. Ese modelo parte de los conceptos presentados a lo largo de este libro e ilustra cómo el cambio de un elemento por lo general afecta a los demás. Por ejemplo, un cambio en el sistema de recompensas de la organización, para que deje de estar basado en el desempeño individual y pase a basarse en el equipo, afectará el tipo de personas que trabajan en la organización. ViewCast Corporation emprendió un cambio así en su sistema de recompensas, porque reflejaba las necesidades que los empleados querían satisfacer en su trabajo, la forma en que los líderes tomaban decisiones, el tipo de decisiones que los equipos podían tomar, la estructura del departamento o la división y la cultura de la organización. El nuevo sistema de recompensas requirió que los gerentes de diversas líneas de productos se comunicaran con frecuencia entre sí y que compartieran las mejores prácticas. También ayudó a cambiar la cultura, que pasó de una cultura de mercado a una de clan.

Todo programa de cambio planeado también requiere de una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio de los individuos y la organización. Dos aspectos importantes de la disposición de los individuos al cambio son el grado de satisfacción que los empleados sienten con el statu quo y la percepción de riesgo personal que involucra cambiarlo. La figura 16.5 muestra las combinaciones posibles de estas preocupaciones. Cuando los empleados están insatisfechos con su situación actual y cuando perciben poco riesgo personal derivado del cambio, entonces es probable que su disposición al cambio sea alta. Por otra parte, cuando los empleados están satisfechos con el statu quo y perciben que el riesgo personal derivado del cambio es mucho, entonces es probable que tengan poca disposición al cambio. Cuando el consejo de administración de EDS llevó a Michael Jordan a la empresa, éste encontró una situación

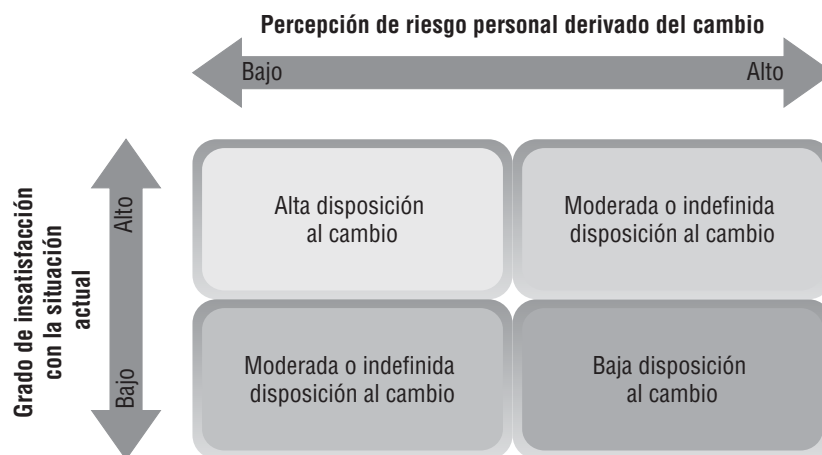
en la cual muchos empleados percibían un alto riesgo personal derivado de los cambios que hizo y un alto grado de insatisfacción con la situación actual (cuadro inferior del lado derecho de la figura 16.5). Al adoptar el enfoque económico para el cambio, Jordan trató de llevar la disposición de los empleados de EDS al cuadro superior del lado izquierdo de la figura 16.5 (alta disposición al cambio).

FIGURA 16.4

Modelo diagnóstico del cambio

**FIGURA 16.5**

Disposición de los empleados al cambio



Fuente: Adaptado de Zeira Y. y Avedisian, J., "Organizational planned change: Assessing the chances for success", *Organizational Dynamics*, primavera de 1989, p. 37.

Por cuanto se refiere a la disposición de los individuos al cambio, otro aspecto importante son las expectativas de los empleados respecto al esfuerzo para lograr el cambio, porque éstas desempeñan un papel crucial en el comportamiento. Si las personas esperan que no cambia nada significativo, sin importar la cantidad de tiempo y esfuerzo que dediquen a conseguir el cambio, lo que ellos creen será una profecía que se cumple. Además, cuando las expectativas de los empleados respecto a la mejora son demasiado altas y alejadas de la realidad, el hecho de que no se cumplan puede empeorar las cosas. En un plano ideal, las expectativas respecto al cambio deben ser positivas, pero realistas.

Además, la capacidad de la organización para el cambio debe ser evaluada con precisión. Es muy probable que los enfoques que requieren que el personal invierta mucha energía y (como EDS, Ford Motor Company y Microsoft) una enorme cantidad de recursos de las organizaciones fracasen si la organización no cuenta con muchos recursos y si sus miembros no tienen el tiempo o la posibilidad de implementar los cambios que se necesitan. En estas circunstancias, la organización podría sacar mayor provecho si empieza con un esfuerzo modesto. Después, a medida que desarrolle los recursos y el compromiso de los empleados que se necesitan, podrá incrementar la profundidad y la amplitud del cambio.

Cuando los gerentes y los empleados hacen el diagnóstico de la organización, deben reconocer dos factores importantes más.³² En primer término, el comportamiento organizacional es producto de muchas cosas. Por tanto, lo que se observa o diagnostica (las conductas, las cuestiones y los problemas de los empleados y el estado actual de la organización) tiene múltiples causas. En el caso de problemas complejos, el tratar de aislar causas sueltas puede llevar a estrategias de cambio simplistas e inefectivas. En segundo, gran parte de la información reunida acerca de la organización durante el diagnóstico representará los síntomas de los problemas, en lugar de sus causas. Es evidente que las estrategias de cambio que se concentran en los síntomas no resolverán los problemas subyacentes. Por ejemplo, en un Hotel Marriott, un programa de recompensas que reconocía la asistencia perfecta no logró disminuir el ausentismo, porque no atacó las causas del problema. Un diagnóstico cuidadoso reveló que los empleados faltaban al trabajo debido al mal servicio de los autobuses, a la falta de estancias infantiles y a presiones familiares. Los premios ofrecidos no bastaban para modificar las conductas de los empleados pero, sobre todo, no atacaban sus verdaderos problemas.

La posible resistencia al cambio representa otro aspecto importante de la disposición y la motivación para cambiar. Es preciso diagnosticar la resistencia al cambio de los individuos y de la organización. El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar el comportamiento de los individuos dentro de la organización. A final de cuentas, las organizaciones sobreviven, crecen, prosperan, decaen o quiebran en razón de lo que hacen o dejan de hacer los empleados. Por tanto, el comportamiento debe ser una de las metas principales del cambio organizacional planeado. En otros términos, para que los programas de cambio tengan éxito, deben tener impacto en los roles, las responsabilidades y las relaciones de trabajo de los empleados.

Todo cambio organizacional depende, en grado fundamental, de que haya cambios en el comportamiento. Por supuesto que la administración efectiva del cambio también depende de que se identifiquen aspectos específicos de la organización que serán la meta inicial del esfuerzo por cambiar. Se utiliza la figura 16.4, presentada antes en el capítulo, como un marco de la organización para explorar los métodos para promover el cambio.

Métodos interpersonales

Los programas de cambio que se concentran en el comportamiento interpersonal (la variable del individuo en la figura 16.4) tienden a recurrir a la implicación y la participación activa de muchos empleados. Si se consigue modificar las conductas, ello puede mejorar los procesos individuales y de equipos para tomar decisiones, identificar problemas, resolver problemas, la comunicación, las relaciones de trabajo, etcétera. Algunos estudios han mostrado que los métodos interpersonales para lograr el cambio por lo general incluyen los elementos siguientes:³³

1. *Empatía y apoyo.* Comprender la forma en que los empleados están experimentando el cambio es sumamente útil, ayuda a identificar a aquellos que se sienten perturbados por el cambio y a la gerencia a comprender la naturaleza de sus preocupaciones. Cuando los empleados piensan que las personas que administran el cambio están abiertas a escuchar sus preocupaciones, entonces estarán más dispuestas a proporcionar información. A su

vez, esta apertura sirve para establecer una solución de problemas en colaboración, la cual podría superar las barreras para el cambio.

2. *Comunicación.* Es más probable que las personas se resistan al cambio cuando no están seguras de las consecuencias que tendrá. Una comunicación efectiva puede reducir los chismes, los rumores y los temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
3. *Participación e involucramiento.* La estrategia más efectiva para superar la resistencia al cambio con seguridad consiste en involucrar a los empleados de forma directa en la planeación y la implementación del cambio. Cuando los empleados se involucran, se comprometen más con la implementación de los cambios planeados y así aumenta la probabilidad de que los que han sido involucrados trabajen más que los que no lo han sido.

Un enfoque popular para concentrarse en las personas que tienen problemas para encajar con otras o para manejar el cambio, consiste en utilizar los estudios de retroalimentación. A continuación se analiza ese enfoque.

Estudios de retroalimentación. En los **estudios de retroalimentación** *la información 1) se obtiene (por lo general mediante cuestionarios) de miembros de una organización, departamento o equipo; 2) se organiza de forma útil y entendible, y 3) se devuelve a los empleados que la proporcionaron.*³⁴ En el capítulo 8 se vio que los gerentes utilizan la retroalimentación de 360 grados para mejorar el desempeño de los empleados. Esta es sólo una forma de retroalimentación derivada de los estudios que lleva a una evaluación general del desempeño del empleado y, por lo normal, conduce a métodos de cambio que incrementan la probabilidad de que las competencias de esa persona sean tomadas en cuenta. Esta información establece las bases para planear acciones que permitirán lidiar con cuestiones y problemas específicos. El objetivo primario de todos los métodos interpersonales es mejorar las relaciones entre los miembros del equipo por medio de la discusión de problemas comunes, en lugar de sólo introducir un cambio específico, como un nuevo sistema de cómputo. Además, los estudios de retroalimentación se utilizan con frecuencia como un instrumento de diagnóstico para identificar problemas del equipo, el departamento y la organización. Dado su valor para el diagnóstico de la organización, los estudios de retroalimentación se emplean a menudo como parte de programas de cambio a gran escala y a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

Tómese unos minutos para contestar el cuestionario que se presenta en la tabla 16.2. Este instrumento de los estudios de retroalimentación ha sido diseñado para ayudarle a descubrir su competencia para liderar el cambio. Casi todas las personas, cuando lideran el cambio, recurren a lo que conocen mejor y evitan las áreas en las que tienen problemas. ¿Cuáles son sus mejores áreas? ¿Cuáles podría mejorar? Tal vez quiera identificar a 20 personas que le conocen bien y pedirle a cada una de ellas que conteste esta encuesta para evaluar sus actitudes y conductas. Cuando haya obtenido esta retroalimentación, podría desarrollar su retrato personal exacto con base en la misma.³⁵

Tabla 16.2

Liderar un cambio positivo

Instrucciones: Utilice la escala de calificaciones que se presenta a continuación para descubrir su capacidad en la competencia para el cambio. Sus respuestas deben reflejar sus actitudes y conductas, tal como son, y no como le gustaría que fueran. Sea honesto.

Escala de calificación

- 1 = Fuertemente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ligeramente en desacuerdo
- 4 = Ligeramente de acuerdo
- 5 = De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Evaluación:

- _____ 1. Cuando interactúo con otros genero una energía positiva en ellos.
- _____ 2. Sé cómo desatar la energía positiva de otras personas.
- _____ 3. Manifiesto comprensión ante las personas que pasan por un momento doloroso o difícil.
- _____ 4. Ayudo a fomentar las respuestas comprensivas de otros cuando es conveniente.
- _____ 5. Por lo normal, hago hincapié en el propósito o el significado superior asociado al trabajo que desempeño.

- _____ 6. Perdono a otros por el daño que tal vez hayan provocado o los errores cometidos.
- _____ 7. Mantengo altos estándares de desempeño, a pesar de que perdono con rapidez.
- _____ 8. Uso un lenguaje que promueve que la gente actúe correctamente.
- _____ 9. Expreso mi agradecimiento con frecuencia y ostensiblemente, incluso cuando se trata de pequeñas cosas.
- _____ 10. Sigo la pista de lo que sale bien y no sólo de lo que sale mal.
- _____ 11. Proporciono con frecuencia retroalimentación positiva a otras personas.
- _____ 12. Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no en tan sólo superar las debilidades.
- _____ 13. Empleo muchos más comentarios positivos que negativos.
- _____ 14. Comparo mi desempeño (o el de mi grupo) con los parámetros más altos.
- _____ 15. Cuando comunico una visión, cautivo el corazón de las personas, pero también su mente.
- _____ 16. Me esfuerzo por cerrar brechas de abundancia; es decir, la diferencia entre un desempeño bueno y uno excelente.
- _____ 17. Soy ejemplo de integridad total.
- _____ 18. Sé cómo conseguir que las personas se comprometan con mi visión del cambio.
- _____ 19. Aprovecho una estrategia de pequeños triunfos en todas mis iniciativas para lograr el cambio.
- _____ 20. He desarrollado un punto de vista que puedo enseñar a las personas que me interesan.

Clave de calificaciones

Calificación	Cuartil
100 o más	Cuartil superior
81-99	Segundo cuartil
60-80	Tercer cuartil
Menos de 60	Cuarto cuartil

Subescalas de la capacidad de competencia para el cambio	Reactivos
Capacidad personal para liderar un cambio positivo	2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 20
Habilidad para movilizar a otros hacia un cambio positivo	1, 4, 8, 11
Capacidad para crear una desviación positiva en las organizaciones	14, 15, 18, 19

Métodos de equipo

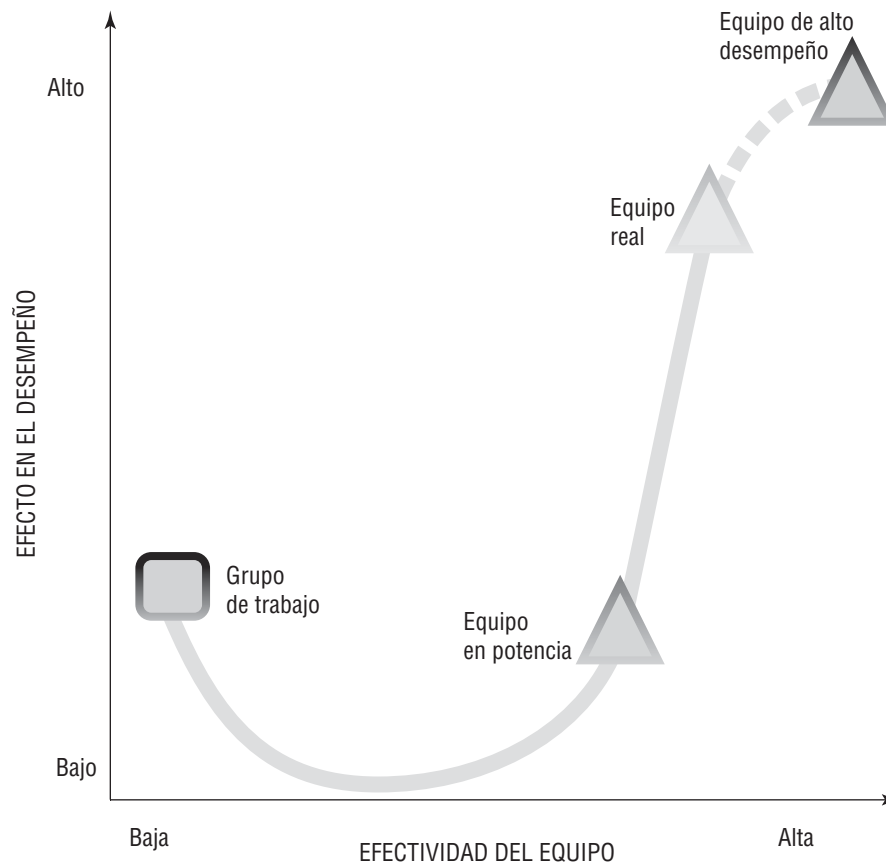
Como lo indica su nombre, el propósito de los métodos de equipo es tomar el control de los problemas de desempeño del equipo.³⁶ Como ilustra la figura 16.6, las competencias de los miembros, la estructura organizacional, el sistema de recompensas de la organización, la cultura organizacional y otros factores influyen en el desempeño del equipo. Los métodos de equipo están diseñados para mejorar las relaciones entre los miembros y el desempeño del equipo. Usted tal vez quiera revisar los materiales del capítulo 11, en el que se estudian los equipos, para obtener más información acerca de las características de los equipos exitosos y de cómo los gerentes cambian las conductas de los miembros de los equipos para que sean más efectivos.

Formación de equipos. En la **formación de equipos** *los miembros del equipo diagnostican cómo están trabajando juntos y planean cambios para mejorar su efectividad.* La formación de equipos empieza cuando los miembros reconocen un problema.³⁷ Un equipo efectivo puede reconocer los obstáculos para su efectividad y puede diseñar y tomar medidas para eliminarlos. En la formación del equipo, los miembros del mismo aportan información respecto a su manera de percibir las cuestiones, los problemas y las relaciones de trabajo. Por lo normal, la información se reúne durante las reuniones del equipo o antes de ellas aplicando entrevistas o cuestionarios. A continuación, los gerentes analizan la información y diagnostican los problemas relacionados con el trabajo. Utilizando el diagnóstico del problema como punto de partida, los miembros del equipo planean acciones específicas y se las asignan a individuos para que las implementen. En una etapa posterior, los miembros del equipo evalúan sus planes y su avance para determinar si sus acciones resolvieron los problemas que fueron identificados. A medida que aumenta la efectividad del equipo, el efecto que puede tener en el desempeño de la organización también aumenta. Otra forma adecuada de definir la creación de equipos es decir que está compuesta por actividades que tienen por objeto llevar al equipo por el camino ascendente de la curva de desempeño que muestra la figura 16.6.

La meta de muchos métodos para formar equipos es cambiar la cultura de la organización. En el capítulo 15 se discutieron los cambios en la cultura organizacional y señalamos que estos cambios pueden ser muy complejos. Entre otras cuestiones y problemas, el sólo evaluar con

FIGURA 16.6

Curva de desempeño de los equipos



Fuente: Adaptado de Katzenbach, J. R. y Smith, D. K., *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, 1993, p. 84.

exactitud la cultura organizacional antes de desarrollar los planes para el cambio puede ser una tarea colosal. Asimismo, tal vez sea casi imposible cambiar algunos aspectos de la cultura (por ejemplo, los valores centrales más profundos compartidos por los empleados). A pesar de estos desafíos, algunas organizaciones han conseguido cambiar sus culturas. ¿Cómo lo lograron? Un análisis detallado de los cambios culturales logrados sugiere que las probabilidades de éxito aumentarán si se presta atención a siete puntos centrales:

1. *Capitalizar las oportunidades drásticas.* La organización debe aprovechar el momento cuando los problemas, o los retos evidentes que no han sido afrontados, “abren la puerta” para el cambio que se requiere. Cuando Michael Jordan asumió el cargo de presidente de EDS, muchos de los problemas de la empresa se concentraban en el diseño interno de la organización y en la pérdida de clientes.
2. *Combinar la cautela con el optimismo.* Los gerentes y los empleados deben ser optimistas respecto a las ventajas del cambio cultural o, de lo contrario, no estarán dispuestos a hacer el intento. No obstante, como el cambio cultural puede tener repercusiones negativas, la organización debe proceder con cautela. Las expectativas de una mejora deben ser positivas, pero también realistas.
3. *Comprender la resistencia al cambio cultural.* Se debe diagnosticar la resistencia al cambio. En el caso de un cambio cultural y de otros programas de cambio, la posibilidad de identificar y reducir las fuentes de resistencia es muy valiosa.

4. *Cambiar muchos elementos, pero mantener cierta continuidad.* “No tire el agua sucia del baño con todo y niño” es un refrán común que resume la importancia que tiene reconocer todo aquello que es valioso y conservarlo. Southwest Airlines, una empresa que se mencionó en otros capítulos, ha crecido y prosperado desde su fundación a principios de la década de los setenta, sin embargo se las ha arreglado para conservar la columna central de ideas y creencias de la cultura que Herb Kelleher inculcó en la organización cuando la fundó. Aun cuando Kelleher ya no participa en las operaciones cotidianas, Gary Kelly, el presidente, y otros empleados que llevan mucho tiempo en la empresa, han sido capaces de conservar la cultura que creó Kelleher.
5. *Reconocer la importancia de la implementación.* Una encuesta reveló que más de 90 por ciento de los cambios planeados para una estrategia y cultura jamás eran implementados del todo. Un porcentaje alto de programas de cambio fallidos son fracasos de implementación, y no de ideas. La gerencia debe reconocer que el hecho de tener una visión y un plan son importantes, pero son sólo parte de la batalla. Los cambios planeados se deben implementar.
6. *Modificar las tácticas de socialización.* La socialización es el principal camino para que las personas aprendan sobre una cultura (véase el capítulo 15). Por tanto, cambiar los procesos de socialización puede ser un enfoque efectivo para el cambio cultural.
7. *Encontrar y cultivar liderazgo innovador.* El cambio cultural debe empezar en la cima de la organización y un buen liderazgo es fundamental. Cuando en 1999 Joseph Leonard asumió el cargo de presidente de AirTran, la línea aérea estaba casi en quiebra. Hoy, es una de las líneas aéreas de bajo costo que está ganando dinero. Él se concentró en abatir costos, en los vuelos de recorridos cortos que eran rentables, en sumar rutas a los mercados pequeños y en comprar Boeing 737 que gastan menos combustible. AirTran se diferencia de sus competidores, como Southwest y JetBlue, que vuelan en rutas de destino a destino, porque tiene su eje en Atlanta. Tampoco cubre vuelos largos de mercados importantes, como Nueva York y Los Ángeles. AirTran también se diferencia de sus competidores y mantiene costos bajos en razón de la capacitación cruzada de sus empleados, que les permite desempeñar múltiples trabajos. Por ejemplo, Zakiya Cheris, una empleada con base en Philadelphia, contribuye a reducir los costos laborales cuando pasa del mostrador a la banda transportadora y al andén del aeropuerto.³⁸

Métodos organizacionales

En los pasados diez años, una gran cantidad de organizaciones ha cambiado radicalmente su forma de operar y satisfacer las demandas de los clientes. El incremento de la competencia ha obligado a muchas organizaciones a optar por el *downsize* (reducción de tamaño), a volverse más esbeltas, eficientes y flexibles. Es poco probable que las organizaciones emprendan cambios organizacionales grandes, a no ser que tengan razones de peso para hacerlo. El poder, la costumbre, la cultura y los intereses creados son normas que se extienden por toda la organización y que son muy difíciles de cambiar. Numerosas organizaciones, como Ford Motor Company, Kmart y Tyco, tuvieron que ver su supervivencia seriamente amenazada para sentirse motivadas para emprender un cambio.

Los programas de cambio de toda la organización a menudo buscan cambiar el diseño, los sistemas de recompensas, la cultura y los sistemas de la organización. Los enfoques del cambio que se concentran en los métodos organizacionales implican la redefinición de los puestos o los roles y las relaciones entre los puestos y el rediseño de la estructura de los departamentos, las divisiones y/o la organización. Por desgracia, las organizaciones en ocasiones han utilizado la implementación del cambio de diseño o de estructura como simple pretexto para reducir su planta laboral, sin identificar ni explorar las razones de su ineficiencia y mal desempeño.

Una característica clave de los métodos para el cambio organizacional es el papel activo de la alta gerencia en todas las fases del proceso de cambio. Como los altos directivos son los responsables de la dirección estratégica y la operación de la organización, ellos deciden cuándo emprender estos cambios, qué debe incluir el cambio, cómo se debe implementar y quién debe encargarse de hacerlo. Cuando las organizaciones son sometidas a un cambio que abarca a la organización entera, los altos directivos deben desempeñar tres roles:

- *Ser visionarios.* La alta gerencia debe articular una visión clara y creíble del cambio. Estos directivos también deben establecer nuevos estándares de desempeño.

- *Ser energizantes.* La alta gerencia debe mostrar emoción personal por los cambios y modelar las conductas que esperan de otros. Estos gerentes se deben comunicar de forma permanente con todos los empleados.
- *Ser facilitadores.* La alta gerencia debe proporcionar los recursos necesarios para emprender cambios significativos y utilizar recompensas para reforzar las nuevas conductas.³⁹

La siguiente sección de Competencia para la comunicación explica cómo la alta gerencia de IBM desempeñó los tres roles para producir un cambio en sus políticas de contratación de empleados gay, lesbianas, bisexuales y transgénero (GLBT). En 1953, Thomas J. Watson Jr., presidente de IBM, emitió por escrito una política que prometía que la empresa contrataría a las personas con base en su capacidad, “sin importar su raza, color o credo”. Fue una declaración muy atrevida, considerando que se presentó un año antes que la resolución de la Corte Suprema de Estados Unidos en el caso de *Brown v. Board of Education* y once años antes de que se aprobara la Ley de los Derechos Civiles. IBM había proyectado construir plantas en Kentucky y Carolina del Norte, y Watson quería asegurar que estuvieran integradas. La visión que Watson tenía de IBM era la de una empresa donde no hubiera forma alguna de discriminación o acoso en el ambiente de trabajo. Desde entonces, IBM se ha colocado a la vanguardia en la defensa de los derechos de los GLBT.⁴⁰

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

CAMBIOS EN LA POLÍTICA DE PERSONAL DE IBM

IBM enfoca sus programas de diversidad a tres áreas principales: la igualdad de oportunidades, la acción afirmativa y la vida laboral/personal. Los directivos de la empresa han tomado las medidas siguientes para apoyar la diversidad de sus más de 134,000 empleados:

- Es una de las principales organizaciones de Estados Unidos que apoya con fondos a los grupos que luchan por los derechos de los gay.
- Para exportar esta cultura abierta, IBM apoya a grupos de GLBT en 23 países.
- En la Campaña a favor de los derechos humanos de 2005, conminó a un grupo de universitarios gay a que formaran una organización nacional de estudiantes de ciencias y tecnología.
- IBM convenció a Marci Bowers, una de las cirujanas de cambio de sexo más destacadas del mundo, y ella misma una transgénero, que participara en el programa de seguros médicos de la empresa.

En 1995, bajo el liderazgo de Louis Gestner, su presidente, IBM formó seis fuerzas de tarea de nivel ejecutivo: una de mujeres, una de afroestadounidenses, una de hispanos, una de estadounidenses nativos, una de personas con discapacidad y una para empleados con problemas en su vida laboral/personal. Planteó cuatro preguntas a cada una de estas fuerzas de tarea: ¿Cómo IBM puede atraer a las personas más talentosas

de su grupo? La empresa ¿cómo puede mantenerlas comprometidas y productivas? ¿Cómo IBM debe buscarlas en el mercado? ¿Qué grupos fuera de IBM se deben asociar a la empresa?

Sam Palmisano, actual presidente de IBM, señaló que la empresa luce muy diferente de lo que era cuando él ingresó. El número de mujeres ejecutivas en el mundo ha incrementado 490 por ciento desde 1995. El número de personas GLBT ha aumentado incluso más rápido y el número de directivos con discapacidad se ha triplicado. Hoy, IBM compra bienes y servicios por 2,100 millones de dólares a negocios proveedores que pertenecen a mujeres, minorías o personas GLBT y vende más de 500 millones de dólares en bienes y servicios a esos grupos. Palmisano sabe que la administración efectiva de las personas GLBT es un objetivo estratégico muy importante de la empresa.

IBM ha recibido muchos premios de asociaciones de GLBT. Por ejemplo, en fecha reciente, obtuvo una calificación de 100 por ciento en la Campaña a favor de los derechos humanos, obtuvo el segundo lugar en la lista de los 100 empleadores que contratan a lesbianas y gays en Gran Bretaña, según el Índice de Equidad en el Lugar de Trabajo en el Reino Unido, y fue nombrada una de las 50 empresas de Latina por contar con políticas de diversidad y de oportunidades de avance para las personas latinas.

RESUMEN

1. Identificar las presiones clave para el cambio.

Un entorno que cambia con rapidez impone muchas exigencias a los gerentes y los empleados, entre otras la necesidad de planear y administrar con efectividad el cambio organizacional. Las presiones para un cambio se derivan de la globalización, el uso cada vez más extendido de la tecnología de información como canal de comunicación, el incremento del número de grupos poderosos de redes sociales y las diferentes generaciones de empleados en muchas organizaciones. Cada una de estas presiones para el cambio requiere que los gerentes adapten sus conductas para alcanzar las metas de su organización.

2. Analizar la naturaleza del cambio organizacional planeado.

Los dos tipos principales de enfoques para el cambio organizacional planeado son el económico y el del desarrollo organizacional. El primero se concentra en cambiar el diseño, el sistema de recompensas y la tecnología de la organización para lograr el cambio y aumentar el valor para los accionistas. El enfoque del desarrollo organizacional se concentra en desarrollar las competencias interpersonales de los empleados. Este enfoque requiere que los empleados y los gerentes se involucren emocionalmente con la organización y que se comprometan con sus valores y metas. Muchos programas exitosos de cambio planeado siguen en secuencia estos dos enfoques básicos, iniciando con el económico y después aplicando el enfoque del desarrollo organizacional.

3. Identificar las razones más comunes para la resistencia individual y organizacional al cambio.

Las personas se pueden resistir al cambio en razón de sus percepciones o personalidad. Además, los hábitos, las amenazas al poder establecido y las relaciones con influyentes, el miedo a lo desconocido y la inseguridad económica pueden generar mayor resistencia al cambio. La resistencia al cambio organizacional puede tener su origen en el diseño y la cultura de la organización, a limitaciones de recursos, a inversiones fijas que no son fáciles de modificar y a los acuerdos entre organizaciones. El análisis del campo de fuerzas ayuda a explorar con más detalle los distintos tipos de resistencia al cambio.

4. Analizar algunos métodos para promover el cambio.

Existen tres métodos para promover el cambio organizacional: el interpersonal, el de equipo y el organizacional. El método interpersonal se concentra en modificar las conductas de los empleados, de modo que puedan tener un desempeño más efectivo. Por lo general, este método implica utilizar alguna suerte de estudios de retroalimentación. Como su nombre indica, el método de equipos se concentra en la manera de mejorar el desempeño de los equipos y está fundado en las actividades para formar equipos. El método organizacional busca cambiar la estructura, el sistema de recompensas, el nivel en el que se toman las decisiones y cuestiones similares de la organización.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Análisis del campo de fuerzas
Cambio organizacional planeado
Diagnóstico organizacional
Enfoque del desarrollo organizacional

Enfoque económico
Estudios de retroalimentación
Formación de equipos.
Globalización

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Vaya al sitio web de Microsoft (www.microsoft.com) y escriba "Annual Report". Escoja el reporte anual más reciente y lea "Shareholder Letter" (Carta a los accionistas). ¿Qué presiones clave para el cambio contiene este escrito?
2. Con base en la tabla 16.1, explique cuál enfoque del cambio utilizó Gates en China para tener acceso al cliente chino.
3. ¿Por qué el diagnóstico organizacional es esencial para el éxito de todo esfuerzo por cambiar?
4. Piense en una situación en la cual alguien le haya pedido que cambie su comportamiento. ¿Lo cambió? ¿Por qué?
5. Con base en sus respuestas al cuestionario de Liderar un cambio positivo de la tabla 16.2, diga cuáles competencias necesita desarrollar. ¿Cómo las desarrollaría?
6. Rosabeth Kanter, una autoridad en cuestiones de cambio, dijo que tratar de cambiar una organización es como tratar de enseñar a un elefante a bailar. ¿Por qué es tan difícil cambiar la dirección de una organización?

7. Con base en el análisis del campo de fuerzas explique por qué es tan difícil que las personas bajen de peso y que no lo vuelvan a subir.
8. Con base en su experiencia describa un equipo, un departamento o una organización que hayan tenido que cambiar. ¿Cuál de los enfoques para el cambio que hemos presentado utilizó? ¿Tuvo éxito?
9. Identifique y describa un dilema o cuestión ética creada por algún esfuerzo para un cambio organizacional que conozca. ¿Cómo se manejó el problema ético? ¿Qué haría usted de otra manera?

EJERCICIO Y CASO

Ejercicio: Competencia personal

Evaluación de la disposición de una organización al cambio ⁴¹

Instrucciones

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a entender el grado de apoyo o de oposición al cambio dentro de una organización. Por favor responda cada uno de los 16 enunciados indicando qué tan cierto es en términos de una organización que conozca. En la escala que se presenta después del enunciado, encierre con un círculo el número correspondiente a su respuesta.

3 = Sí
2 = Algo
1 = No

1. ¿La alta gerencia patrocina el esfuerzo por cambiar? 3 2 1
2. ¿Todos los niveles de la administración están comprometidos con el cambio? 3 2 1
3. ¿La cultura organizacional fomenta el cambio? 3 2 1
4. ¿La organización premia la mejora continua? 3 2 1
5. ¿La alta gerencia ha expuesto con claridad la razón del cambio? 3 2 1
6. ¿La alta gerencia ha presentado una visión clara del futuro? 3 2 1
7. ¿La organización utiliza indicadores objetivos para medir su desempeño? 3 2 1
8. ¿El esfuerzo de cambio apoya otras actividades mayores permanentes de la organización? 3 2 1
9. ¿La organización ha sido comparada tomando como punto de referencia a organizaciones de clase mundial? 3 2 1

10. ¿Todos los empleados comprenden las necesidades de los clientes? 3 2 1
11. ¿La organización recompensa a los empleados por ser innovadores y buscar las causas de los problemas? 3 2 1
12. ¿El diseño organizacional es adaptable? 3 2 1
13. ¿Los altos directivos se comunican de forma efectiva con todos los empleados? 3 2 1
14. ¿En fecha reciente la organización ha efectuado con éxito un cambio? 3 2 1
15. ¿Los empleados asumen la responsabilidad de su comportamiento? 3 2 1
16. ¿La alta gerencia toma decisiones con rapidez? 3 2 1

Normas

40-48 = Alta disposición al cambio
24-29 = Moderada disposición al cambio
16-23 = Baja disposición al cambio

Preguntas

1. ¿Qué tipo de programa de cambio (desarrollo económico u organizacional) funcionaría mejor en su organización?
2. Con base en su calificación explique cuáles de las resistencias que los individuos y la organización oponen al cambio podría encontrar usted cuando hiciera cambios en su organización.
3. ¿Qué problemas éticos encontraría al instituir cambios en su organización?

Caso: competencia para el cambio

Cambio de guardia en HP⁴²

Como resultado del escándalo de espionaje corporativo que asoló a Hewlett-Packard (HP) con una oleada de renunciadas, una demanda judicial y una larga lista de investigaciones, Mark Hurd, su presidente, ha conseguido un gran cambio en la empresa. Las ventas de HP superan los 100,000 millones de dólares, con una utilidad de 9,000 millones. En este sector, el crecimiento es una obsesión. Para que HP pueda seguir el paso

de otros competidores de la industria de la tecnología, debe sumar 6,000 millones de dólares de ingresos cada año. Hurd compara los 41,320 dólares de ventas por empleado de HP con los 28,840 de IBM y piensa que HP puede mejorar más.

Hurd contrasta notablemente con Carly Fiorina, su antecesora. Él llegó sin hacer atrevidas proclamas ni planes arrasadores. Camina por la planta de la fábrica, charla con los em-

pleados, deja 50 correos de voz al día y obtiene actualizaciones rápidas por su teléfono celular mientras va de una reunión a otra. Estudió los libros financieros, charló con el personal de la alta gerencia que heredó y, a partir de ahí, se dispuso a arreglar HP. “La *visión*, sin ejecución – explica – es sólo un sinónimo de *alucinación*. El día que uno siente que ha triunfado, debe salir del estacionamiento y no regresar jamás.” Él se concentra en los procesos y la ejecución y se cuenta que revisa cada detalle hasta obtener una respuesta clara.

Cuando Hurd llegó a HP después de que Fiorina fue despedida el 9 de febrero de 2005, no se hizo publicidad, no difundió discursos ni colgó su retrato en la entrada. No asistió al Foro Económico Mundial, pero, en cambio, pasó tiempo en Best Buy, de Palo Alto, California, hablando con los clientes para enterarse de lo que les gustaba o no de los productos de HP. Hurd no tardó en darse cuenta que estaba al frente de un equipo desmoralizado y que tenía una organización con costos muy altos y poca dirección. Tras numerosas reuniones con su equipo, los empleados de la planta y los clientes, les preguntó: “¿En qué puede crecer HP?” También se había memorizado cientos de medidas (los precios, los costos, los márgenes, los descuentos, los índices de crecimiento, los ingresos) y los había utilizado en reuniones de seguimiento con los empleados. Éstos no tardaron en saber que con Hurd no cabían las tonterías. Entre ellos, de inmediato corrió la voz de que cuando uno se reunía con él, más valía que tuviera los datos y las cifras en la punta de la lengua. Que debía saber cómo estaban los ingresos en su negocio y cómo éste encajaba con la estrategia de negocios de HP. Ann Livermore, una empleada de 25 años de HP, dice: “Impulsa la excelencia de las operaciones porque cree en los elementos clave de los negocios, entre otros el enfoque en la reducción de costos, para que HP pueda ganar en el terreno de los precios”.

Hurd se enteró muy pronto que los directivos casi no controlaban sus presupuestos. Bajo el mando de Fiorina, HP tenía tres líneas de productos (impresoras, computadoras personales y servidores). Las unidades de estas líneas eran las encargadas de diseñar y fabricar sus productos, pero la mayor parte del marketing y las ventas estaban a cargo de otra unidad, el Grupo de Soluciones para el Cliente (GSC). Esta división fue creada para unificar los feudos autónomos de las líneas de productos que siempre habían existido en HP. Con este diseño organizacional, 80 productos diferentes estaban asignados al GSC. Lo que ocurría en realidad era que el diseño organizacional impedía la retroalimentación directa de la fuerza de ventas a los diseñadores de productos. Enfrentaba a las divisiones entre sí. Cada división presionaba al GSC para que dedicara más personal de ventas a vender su línea de productos en lugar de los productos

de otra división. Este diseño permitía que un grupo no asumiera su responsabilidad y que culpaba a otro.

De entrada, Hurd entregó el control del presupuesto a los jefes de las divisiones de productos y diseminó el GSC, de modo que los gerentes pudieran tomar mejores decisiones más rápido. Sólo algunos servicios, como la administración de recursos humanos y las finanzas, están a cargo del personal de las oficinas centrales. Ahora los jefes de producto controlan sus propias pérdidas y ganancias, ventas, marketing y proveedores. La responsabilidad es asumida a nivel del producto.

Asimismo, Hurd despidió a 15,000 empleados sin que disminuyeran los ingresos. La palabra clave era “simplificar”. También cambió el sistema de recompensas. Antes había un complejo sistema de bonos construido en torno a los ingresos, la rentabilidad y las evaluaciones subjetivas, como “experiencia total del cliente”. El plan de Hurd basa los bonos exclusivamente en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Además, contrató a Randall Mott, que trabajaba en Wal-Mart, para que siguiera el rastro de los inventarios y que pronosticara las ventas. Fue una tarea enorme, dado que HP tenía 85 centros de datos. Mott diseñó un sistema de inventarios que permite que HP siga el rastro del desempeño de más de 100,000 proveedores. Si éstos no registran un desempeño a la altura de las normas de HP, son dados de baja. Mott también cerró 79 centros de datos, ahorrando con ello millones de dólares. HP ahora cuenta con un destacamento de más de 6,900 consultores y programadores en India y China que convierten el software de los clientes a los nuevos lenguajes que utilizan las computadoras de HP.

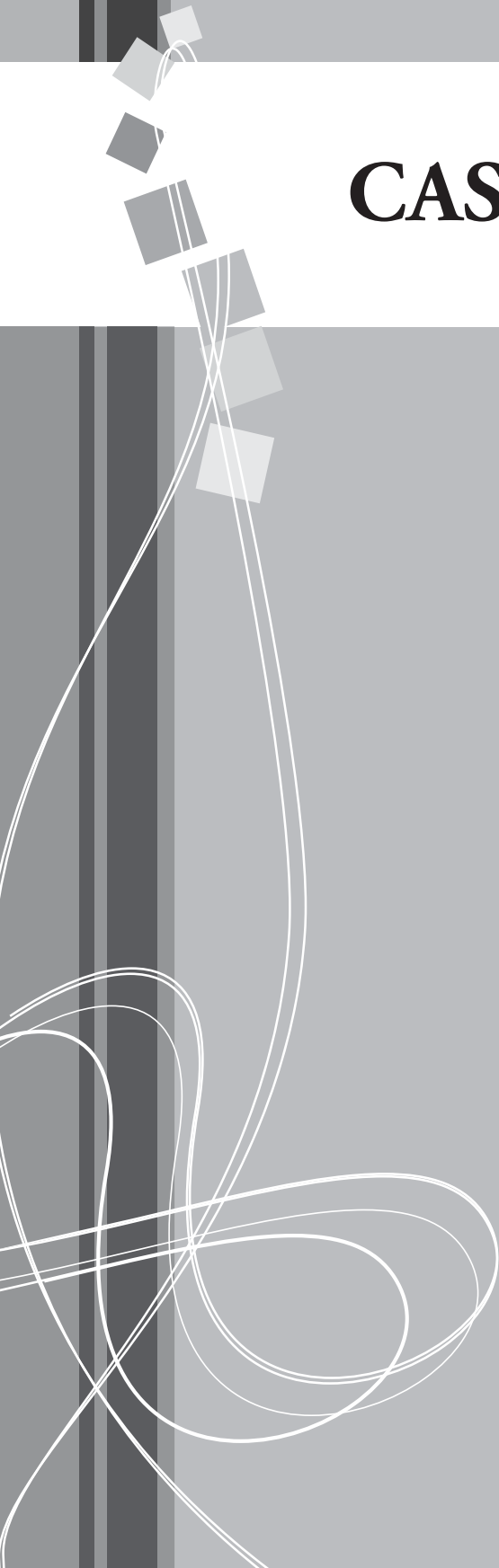
El problema de la tecnología de información es que, a no ser que HP logre la integración de sus sistemas de TI, sus costos serán demasiado altos. En concreto, HP gastó 80 por ciento de su dinero para TI sólo para mantener el sistema en operación y 20 por ciento del mismo en pruebas de ideas nuevas. La meta es gastar 70 por ciento en innovación y 30 por ciento en mantenimiento. Mott piensa que una de las llaves del éxito de HP no es la tecnología, sino que responde a más de 800 millones de preguntas de los clientes al año a su entera satisfacción.

Preguntas

1. ¿Qué métodos de cambio planeado utilizó Hurd? Explique.
2. ¿Qué aspectos de la competencia para el cambio (véase el capítulo 1) demuestra el caso de Hurd?
3. ¿Considera que los cambios que ha efectuado Hurd en HP mejorarán el desempeño financiero de la empresa?

PARTE 5

CASOS INTEGRADORES



CASOS INTEGRADORES

La fábrica de ensueño y la cultura de BMW

BMW, que registra ventas superiores a 60,000 millones de dólares, es mucho más pequeña que sus rivales estadounidenses. Sin embargo, los gigantes de la industria automotriz de Estados Unidos bien podrían aprender algunas cosas de esta empresa. Las rígidas burocracias de Detroit no han respondido con la rapidez necesaria a las amenazas de la competencia ni a las tendencias del mercado. En contraste, el sistema de administración de BMW es plano, flexible, emprendedor y rápido.

Pocas empresas han sido tan consistentes como BMW, cuando se trata de fabricar una línea de productos siempre cambiante, de calidad casi perfecta, que encanta a los consumidores. La empresa, con la Serie 7, ha redefinido su diseño de lujo, despertando gran entusiasmo por su Mini y manteniendo uno de los márgenes de utilidad más altos de la industria automotriz. En 2008, un cupé de doble tracción, de aspecto deportivo, y una estilizada minicamioneta, llamada Luxury Sport Cruiser, salieron de su línea de producción. Estos modelos prometen que la producción de automóviles atractivos seguirá bajo el mando de Norbert Reithofer, el nuevo directivo máximo (su antecesor, Helmut Panke, se retiró del cargo cuando cumplió 60 años, la edad obligatoria de retiro. En algún momento, Panke insistió en que los seis miembros del consejo de administración debían tomar un curso avanzado de pilotos para que pudiesen comprender mejor lo que se sentía al conducir los automóviles BMW). Reithofer comenta: “Impulsamos el cambio en toda la organización, con el propósito de garantizar su fortaleza. Siempre existen mejores soluciones”.

En BMW se espera que casi todos ayuden a encontrar esas soluciones. Cuando la demanda del compacto de la Serie 1 se disparó, Peter Claussen, gerente de la nueva fábrica de Leipzig, Alemania, ofreció que la planta —que había sido diseñada para la Serie 3— se empleara temporalmente para fabricar 5,000 de esos compactos. Claussen y sus asociados no tardaron en encontrar la manera de hacerlo, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad. En fecha reciente, un grupo de trabajadores de la línea de Munich, Alemania, sugirió que se colocara en la Serie 5 un motor diesel más pequeño. Ellos consideraban que tendría potencia suficiente para comportarse como un Bimmer (sobrenombre usado para los automóviles BMW y diferente a los de “beemer” o beamer” que se usan para las motocicletas BMW) y que lo comprarían muchas personas de las que tienen un presupuesto más estrecho. Tuvieron razón.

Cultura Gran parte del éxito de BMW se deriva de una cultura emprendedora poco común en las empresas alemanas. En Alemania, la administración suele ser descendente y una enorme brecha cultural separa a los trabajadores de los gerentes. No obstante, los 106,000 empleados de la empresa se han convertido en una red de asociados comprometidos y no tienen que enfrentar muchas barreras jerárquicas que entorpecen la innovación. Desde el momento que pisan la

empresa por primera vez, los asociados experimentan una sensación de pertenencia, historia y misión. Los individuos de todos los niveles de BMW trabajan hombro con hombro. Crean redes informales en las cuales hasta pueden expresar ideas poco ortodoxas, para fabricar mejores Bimmers o aumentar las utilidades. Los compradores de un BMW quizá no sepan que, cuando se sientan detrás del volante, están conduciendo un vehículo surgido de miles de tormentas de ideas improvisadas. De hecho, BMW podría ser la empresa más imprudente que haya existido jamás. Claussen comenta: “En BMW, la diferencia radica en que los [gerentes] no piensan que son dueños de las respuestas correctas. Nuestra tarea es plantear las preguntas correctas”.

Lo anterior no significa que esta fábrica, donde las ideas fluyen libremente, no haya cometido una serie de errores a lo largo del tiempo. En 2001, su sistema de control iDrive no tuvo buena aceptación de parte de los clientes. El diseño del sistema pretendía que, con una sola perilla, los conductores pudieran recorrer con rapidez cientos de funciones de información y entretenimiento. Numerosos compradores encontraron que el sistema era incomprensible. En Europa, Audi está produciendo una nueva generación de automóviles estilizados de alto desempeño, los cuales han tenido gran éxito entre los consumidores y están reduciendo la distancia que separa a esa empresa de su rival BMW. El Lexus de Toyota también tiene a BMW en la mira y se está moviendo para ganar participación de mercado en Europa, con automóviles más deportivos y fáciles de manejar. Reithofer comenta: “No cabe duda que enfrentaremos retos. Debemos tomar muy en serio el del Lexus”.

BMW tiene a su favor que jamás deja de sentir que las cosas pueden salir mal. Los recién contratados aprenden en seguida que el mundo de BMW, como lo conocen, empezó en 1959. En ese año, la empresa estuvo al borde de la quiebra y a un paso de ser adquirida por Mercedes. Este viejo trauma sigue siendo un momento central en el folklore de la empresa. Reithofer prosigue: “Jamás olvidamos el año 1959. Está en nuestros genes y es el impulsor de nuestro desempeño”. BMW no existiría hoy de no ser porque la acaudalada familia alemana Quandt (que sigue teniendo el control con 47% de las acciones) rescató a la empresa y porque un pacto con los trabajadores permitió que la empresa se mantuviera a flote. “La experiencia de encontrarse cerca de la muerte es muy saludable para las empresas —explica David Cole, socio de Center for Automotive Research, de Ann Arbor, Michigan—. BMW ha vivido asustada muchos años”.

El caso de 1959 se le cuenta y recuenta a los nuevos asociados de la planta en cada orientación. Manfred Schloch, Jefe del Consejo de Plantas, que lleva 26 años en la empresa, nos enseña las viejas fotografías, en blanco y negro, de dos modelos de la década de los cincuenta. El grande era demasiado caro para la Alemania que estaba batallando con la posguerra. El otro, el de dos plazas, parecía un juguete y era demasiado pequeño para ser práctico, incluso en aquella época. Schloch explica que la empresa se equivocó

en sus cálculos del mercado y saca un amarillento plan mecanografiado en 1959 que proponía cambiar a la empresa con una nueva categoría de sedanes de aspecto deportivo. A continuación, nos enseña fotografías de Herbert Quandt y de Kurt Golda, el líder obrero de la época y dice: “Hoy, les explico cómo reconstruimos la empresa con el dinero de Quandt y el peso de la fuerza de trabajo. También les digo que así es como funcionan las cosas hoy”.

Trabajadores motivados, mejores automóviles Gran parte de la fortaleza de BMW proviene de la armonía con los trabajadores, que tuvo su origen en el añejo pacto y que prácticamente no tiene igual. En 1972, muchos años antes de que las demás empresas europeas empezaran a pensar en los pagos por desempeño, la empresa incluyó a todos los empleados en la participación de utilidades. Instituyó un plan que, a fin de año, reparte una compensación extraordinaria equivalente hasta un mes y medio de sueldo, siempre y cuando BMW cumpla las metas financieras. Los empleados, a cambio, son flexibles. Cuando una planta introduce nueva tecnología o necesita incrementar el volumen, no es raro que asociados de otras plantas de BMW se trasladen durante varios meses a viviendas temporales, lejos de casa, y que trabajen muchas horas en la línea. Los líderes sindicales han facilitado que la empresa pueda modificar con rapidez la producción para ajustarla a la demanda. La empresa puede prolongar el horario de producción, sin pagar horas extra, hasta 140 horas a la semana (20 horas diarias, 7 días a la semana) o también puede reducirlo a sólo 60 horas. El sistema permite que la empresa ofrezca considerable seguridad en el empleo y nadie recuerda que haya habido recortes jamás. A partir de 2000, BMW ha contratado a 12,000 nuevos asociados, mientras que General Motors y Ford Motor han recortado cientos de miles de empleos.

El departamento de recursos humanos de BMW recibe más de 200,000 solicitudes al año. Quienes logran llegar a una entrevista son sometidos a elaborados ejercicios durante un día entero, en equipos que eliminan a aquellos que tiene egos demasiado grandes. Los pocos afortunados que son contratados, a continuación, deben pasar por una prueba darwiniana de supervivencia. BMW promueve con rapidez a los gerentes con talento y ofrece poca capacitación por el camino. Ello requiere que esos gerentes acudan a otros para aprender cómo funcionan las cosas. Dado que nadie les enseña formalmente su nuevo puesto, los gerentes deben ser humildes y trabajar de forma muy estrecha con sus subordinados y compañeros. Esto minimiza las tradicionales batallas por ganar terreno en la empresa. Quienquiera que desee impulsar una nueva idea innovadora aprende muy rápido el camino al éxito. “Uno puede colocarse en modo de lucha o puede pedir permiso y conseguir que todos le apoyen – explica Stefan Krause, director de finanzas de BMW, que tiene 44 años de edad. Si uno lo intenta sin haber creado vínculos, será bloqueado”.

Ambiente de trabajo La construcción de la fábrica de Leipzig es prueba del poder de estos lazos. La primera vez que Claussen, gerente de la planta, propuso abrir un concurso

para atraer a arquitectos de primera línea, los directivos de las oficinas centrales se escandalizaron. Krause comenta: “La gente me decía: ‘¿Qué le pasa a la gente de Leipzig?’ No necesitamos edificios bellos, sino edificios productivos”. Claussen convenció a Krause y a otros más de que este enfoque poco común no sólo produciría una fábrica bella, sino una con espacios abiertos y ventilados y que ello mejoraría la comunicación entre los trabajadores de la línea y los gerentes y crearía un ambiente que contribuiría a que la empresa fabricara mejor los automóviles.

Incluso antes de que Claussen comenzara a promover su visión arquitectónica, otros estaban ya muy ocupados diseñando el funcionamiento interno de la planta. El ingeniero Jan Knau sólo tenía 27 años cuando le pidieron que planeara una línea de ensamble flexible para la fábrica. Entonces sólo era un asociado junior, pero se puso en contacto con los 15 ingenieros de ensamble más importantes de BMW. Les invitó a un taller de dos días en un refugio que tiene la empresa cerca de los Alpes austriacos. Tras una serie de reuniones maratónicas, que incluyeron discusiones de cada faceta de la línea ideal de ensamble, Knau trazó un diseño con cuatro “dedos” o ramas que salían del tronco. Las ramas se podían extender de modo que se pudiera añadir el equipamiento necesario para fabricar los nuevos modelos. El diseño permitía que los enormes robots permanecieran en su lugar en la línea principal, en lugar de tener que moverlos, mediante un proceso costoso y tardado para cada cambio de producción. La planta de Leipzig fue inaugurada en 2005. Representa la visión de Claussen en cuanto al trabajo en equipo, reforzado gracias al diseño de los creativos conceptos de ingeniería de Knau. Las columnas de luz de sol que entran por los enormes muros de vidrio hacen que el diseño del arquitecto Hadid parezca más un museo de arte que una fábrica de automóviles. Los espacios de trabajo abiertos caen en cascada a lo largo de dos pisos. Los armazones de los automóviles avanzan por un camino muy bien iluminado, que pasa por encima de las oficinas y una cafetería abierta. Si el ritmo de los automóviles a medio terminar se desacelera, los ingenieros se enteran en seguida y pueden investigar el problema sin demora. Las auditorías de calidad semanales, realizadas en una plaza que cruzan los trabajadores cuando van a comer, garantizan que todos se enteren de inmediato de un problema de producción. La combinación de la proximidad y la apertura detona diálogos espontáneos entre los trabajadores de la línea, los ingenieros de logística y los expertos en calidad. Knau dice: “Se reúnen por la simple razón de que sus caminos se cruzan de forma natural y dicen: ‘¡Ah! ¡Qué bueno que te veo! Tengo una idea”.

Flexibilidad e innovación La flexibilidad de las fábricas de BMW permite una amplia gama de variaciones sobre los modelos básicos. En Leipzig, por ejemplo, las partes —desde tableros y asientos hasta los ejes y las parrillas del frente— se colocan sobre las bandas transportadoras centrales y se descargan en la línea de ensamble siguiendo una secuencia precisa, sujeta a las órdenes de los clientes. Los compradores de un BMW pueden elegir todo, desde el tipo de motor hasta el color de la caja de velocidades, así como

una cantidad en apariencia ilimitada de detalles del interior, y después pueden cambiar de opinión y ordenar una configuración del todo diferente, tan solo cinco días antes de que empiece la producción. Los clientes solicitan alrededor de 170,000 cambios al mes en sus órdenes, los cuales, en su mayor parte, son opciones más costosas, como un motor más grande o un interior más lujoso. Existen tantas opciones que los trabajadores de la línea arman un automóvil exactamente igual, más o menos, una vez cada nueve meses.

Este tipo de personalización a la medida sofocaría a casi todos los fabricantes de automóviles debido a la complejidad de las alteraciones al presupuesto. Sin embargo, BMW ha surgido como una especie de anti Toyota. Ésta sobresale por haber simplificado la producción de automóviles y BMW sobresale porque domina la complejidad y adapta los automóviles al gusto de los consumidores. Ésta es la diferencia entre BMW y Lexus y el resto del conjunto de los automóviles de lujo. Yoichi Tomihara, presidente de Toyota Deutschland, dice que “los dueños de un BMW jamás cambian a otras marcas” y concede que Toyota no alcanza a BMW en el tipo de fabricación a la medida que tiene un atractivo emocional.

Las ideas ascendentes ayudan a mantener frescos y atractivos los nuevos modelos de BMW año tras año. Jóvenes diseñadores trabajan en distintos estudios de la empresa, desde las oficinas centrales en Munich hasta DesignWorks en Los Ángeles, y constantemente se enfrentan unos a otros en competencias constructivas. A diferencia de muchas compañías automotrices, en las cuales un jefe de diseño dicta las líneas de un automóvil al personal, a los diseñadores de BMW sólo se les presenta una meta general. Por lo demás, gozan de libertad para presentar sus mejores conceptos.

A efecto de obtener el mayor provecho posible de sus asociados, BMW procura reunir a diseñadores, ingenieros y expertos en marketing para que trabajen de forma intensiva en un solo proyecto. Por ejemplo, el del rediseño del Rolls-Royce Phantom recibió el nombre de “El Banco”. Los diez miembros del equipo trabajaron en un antiguo edificio que había sido un banco y que se ubica en Marble Arch en Londres, por donde docenas de Rolls Royce transitan todos los días. Ian Cameron, jefe de diseñadores de Rolls dice: “Tomamos a diseñadores de California y de Munich y los colocamos en un nuevo ambiente”, para que se empaparan de la cultura de Rolls Royce. El resultado fue el nuevo Phantom, un vehículo de 6 metros que es fiel al ADN del Rolls, pero con líneas del siglo XXI y la sofisticación tecnológica de BMW debajo del capó. Las ventas de este automóvil, que cuesta unos 350,000 dólares, llegan a unas 700 unidades al año, lo que hace del Phantom el más vendido en el segmento de súperlujo, por encima del Arnage de Bentley y el Maybach de Mercedes.

Sin embargo, gran parte de la innovación de BMW no se deriva de programas formales como el de El Banco. En 2001, la gerencia decidió apagar la luz del decepcionante cupé deportivo Z3. Eso no impidió que en Trübsbach, un diseñador de 33 años llamado Sebastian hiciera un bosquejo de cómo luciría un sucesor del Z3. Ulrich Bruhnke, jefe

de la división de alto desempeño de BMW, se enamoró de él. Vio en el diseño de Trübsbach un automóvil que podría rivalizar con el Cayman S de Porsche en desempeño, pero a precio más bajo. Convenció a algunos diseñadores e ingenieros de que hicieran un espacio para dedicar algo de tiempo al proyecto rechazado. A continuación, Bruhnke armó un equipo para que preparara el caso de la defensa del negocio. El pequeño grupo trabajó durante diez meses para construir un prototipo.

El momento de la verdad llegó en 2004, en una pista de prueba supersecreta cerca de Munich. Los automóviles estaban colocados en línea para que el consejo de administración pudiera estudiar sus líneas y proporciones a la luz del día. Sólo había uno cubierto con un protector. Panke se acercó al modelo misterioso. Le dijo a Bruhnke: “¿Qué es esta silueta tan interesante?”, al mismo tiempo que éste invitaba a su jefe a echar un vistazo. Panke retiró la tela, dejando al descubierto el prototipo de brillante bronce metálico de lo que sería el Z4 coupé. Bruhnke respiró con alivio cuando vio que los ojos de Panke se iluminaban al ver el diseño del automóvil. Panke y el consejo de administración dieron su visto bueno sin demora. El coupé Z4 llegó aceleradamente a producción en sólo 17 meses y a las salas de exhibición en 2007.

Para hacer un recorrido virtual de cómo se fabrica cada modelo del Z4 vaya a www.bmwusfactory.com. Haga clic en “Virtual Tour”. El recorrido virtual es de la planta de Spartanburg, Carolina del Sur, que tiene lo último en producción de BMW. Un moderador va describiendo cada uno de los pasos del proceso de producción.

Más información sobre el Grupo BMW en www.bmw-group.com.

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la cultura de BMW?
2. ¿Qué modelo de liderazgo ejemplifica BMW? ¿Esto cómo afecta la cultura de BMW?
3. Utilizando los conceptos que ilustra el modelo de las características del puesto (véase el capítulo 5), analice por qué los empleados obtienen una gran satisfacción de su trabajo en BMW.
4. ¿Qué atributos de la creatividad organizacional fomenta BMW?

Fuente: Adaptado de Edmondson, G., “BMW’s dream factory”, *Business Week*, 16 de octubre de 2006, pp. 70-80; Kurylko, D.T., “Job swap works for BMW”, *Automotive News*, 9 de julio de 2007, p. 48; Cokayne, R., “BMW plan offers workers stable income”, *BusinessReport*, 3 de septiembre de 2007; Pries L., “Emerging production systems in the transnationalization of German carmakers: Adaptation, application or innovation?”, *New Technology: Work and Employment*, 18, 2003, pp. 82-100; BMW Group, www.bmwgroup.com (septiembre de 2007).

El programa ROWE en Best Buy

Jennifer Janssen trabaja en el departamento de finanzas de la oficina matriz de Best Buy, con sede en Minneápolis, Minnesota. Uno de los proveedores de aparatos electrónicos de Best Buy está furioso porque afirma que no le han

pagado. Janssen comenta: “Me dijo: ‘No pienso enviar un solo producto más a su empresa mientras no se resuelva este asunto’”. Jennifer debe resolver el problema ese mismo día, pero también tiene que recoger a sus gemelos en la guardería. ¿Qué opciones tiene? Podría llamar a su marido para preguntarle si puede salir temprano del trabajo, porque ella tiene que resolver una urgencia (¿Otra vez?) Tal vez se las arregle para encontrar a alguien que pueda resolver el asunto a tiempo para que ella salga a las 4:00 p.m. (¡No veo a nadie!) O tal vez, después de trabajar hasta tarde, pase todo el camino a casa preguntándose si simplemente debería renunciar y ya (¡Juro que ahora sí!).

Pero Janssen está tranquila y averigua lo que ha ocurrido con el pago del proveedor. Sabe que puede abandonar la oficina a las 4:00, sin sentimiento de culpa y sin salir furtivamente. Sabe que aun cuando no haya encontrado una solución a esa hora, puede seguir trabajando en su laptop en casa. Nadie comenta que sale, ni siquiera lo nota. Janssen forma parte de un programa que pretende resolver el problema del exceso de trabajo en Best Buy. Como muchas otras empresas estadounidenses, Best Buy se esfuerza por cumplir las exigencias de su negocio —cómo hacer las cosas mejor, más rápido y barato que sus competidores— con una fuerza de trabajo que cada vez está más estresada.

Antes, la cultura de la empresa creía en largas jornadas y en el sacrificio personal. Un gerente incluso entregó una placa a un empleado por haber “encendido la luz por la mañana y apagarla por la noche”. Darrell Owens, un veterano de Best Buy, una vez pasó tres días seguidos con sus noches para preparar un informe que se debía presentar de manera intempestiva. Recibió un bono y unas vacaciones, pero comentó: “Acabé en el hospital”. Cali Ressler, una ejecutiva de recursos humanos, había notado una tendencia alarmante: las mujeres estaban aceptando una remuneración menor y un puesto de medio tiempo, pero realizando la misma cantidad de trabajo, porque era la única manera de tener la flexibilidad que su familia requería. Ressler dice: “Si seguimos avanzando por ese camino, las mujeres volverán a estar en el mismo lugar que hace 40 años”.

El programa ROWE En Estados Unidos, el número de personas que dicen que trabajan demasiado ha ido en aumento, según el Families and Work Institute, del 28 al 44 por ciento de los estadounidenses en la actualidad. En lugar de instituir un programa de “equilibrio entre la vida laboral y la personal”, Best Buy reconsideró el concepto mismo del trabajo. Con el programa *Results-Only Work Environment* (Entorno laboral centrado sólo en los resultados), los empleados pueden trabajar donde y cuando quieran, siempre y cuando cumplan con su trabajo.

En 2007, el programa que inició en las oficinas centrales de Best Buy en Minneapolis, que cuenta con 4,000 empleados, sólo tenía cuatro años. En fecha reciente, Best Buy empezó a introducir el programa ROWE para los 100,000 empleados de sus tiendas minoristas. La empresa sigue estudiando cómo aplicará el programa en las tiendas, porque los establecimientos minoristas requieren “relojes checado-

res” y que se trabaje sujeto a un horario, dos puntos que son contrarios a la filosofía de operación del programa.

El programa ROWE se basa en 13 principios y reglas. Los fundamentales son:

- No existen horarios de trabajo en el sentido tradicional.
- Todas las reuniones son optativas, con excepción de algunas.
- Los empleados no deben juzgar cómo pasan el tiempo sus compañeros. Por tanto, no se deben concentrar en “cuántas horas han trabajado”.
- El trabajo no se refiere a un lugar, sino a lo que se hace.
- Siempre y cuando se cumpla con el trabajo, los empleados pueden hacer lo que quieran, cuando quieran.
- En pocas palabras, el ROWE es cuestión de resultados. No hay resultados, no hay empleo. Así de simple.

Los departamentos enteros deben ingresar al programa al mismo tiempo, de modo que ningún empleado quede excluido y se sienta menos dedicado. Hasta ahora, 75 por ciento de los 4,000 empleados de la oficina matriz de Best Buy está en el programa ROWE. Cada grupo encuentra una forma diferente de impedir que la flexibilidad se vuelva un caos. El equipo de relaciones públicas tiene localizadores para asegurarse que una persona siempre esté disponible para casos de urgencia. Janssen tiene un software que convierte el correo de voz a archivos de correo electrónico a los que puede acceder desde cualquier parte, facilitando así que pueda trabajar en casa. Muchos equipos se dieron cuenta de que sólo necesitaban una reunión de personal, semanal o mensual, así que eliminaron las que no eran productivas.

Primeros resultados Los resultados del ROWE y las reacciones han sido alentadores. En un plazo de entre seis y nueve meses, la productividad ha aumentado, en promedio, 35 por ciento en las unidades de Best Buy que han implementado el ROWE. La rotación voluntaria ha disminuido entre 52 y 90 por ciento en tres divisiones de Best Buy que han implementado el ROWE. Las tres divisiones fueron elegidas, porque la reorganización de la empresa y otras iniciativas no las afectaban. Se considera que la cifra de rotación voluntaria es una señal de que los empleados, que en otras circunstancias habrían abandonado Best Buy, decidieron permanecer en la empresa después de la implementación del ROWE. Una división de adquisiciones registró una disminución de la rotación voluntaria de 37 a menos de 6 por ciento al año.

Jody Thompson contribuyó a instituir el ROWE y ahora es jefa de Culture Rx, una división de Best Buy. Culture Rx ofrece servicios de consultoría a la medida de las necesidades de los clientes y el ROWE es el centro de su filosofía. Un estudio realizado por Culture RX de las actitudes de los participantes en el ROWE reveló que la presión que se siente por trabajar demasiado ha cambiado. Thompson dice: “Están más contentos con su trabajo. Se sienten más dueños

de lo que hacen. Tienen más claro lo que están haciendo para la empresa y consideran que el ROWE es un beneficio casi tan importante como los demás. Cuando se refieren a él parece que dicen: ‘Si me ofrecieran más dinero en otro lugar, no lo aceptaría, porque ahora controlo mi tiempo’”.

Proceso de cambio El experimento del ROWE empezó calladamente. Cali Ressler administraba los programas de balance de vida laboral/familiar del ROWE y ahora es jefa con Thompson en Culture Rx. Ayudó a una división problemática del grupo minorista de Minneapolis a manejar la baja moral de los empleados. Ressler sugirió al gerente que utilizara los horarios flexibles, confiando en su equipo para que trabajara a su conveniencia. Recuerda que él dijo: “Está bien, la confianza no cuesta”. La innovación fue que el equipo entero hizo las cosas unido. El tamaño de la muestra no llegaba a 300 empleados, pero los primeros resultados fueron muy promisorios. La rotación en los primeros tres meses de empleo bajó de 14 a 0 por ciento, la satisfacción laboral aumentó 10 por ciento y las calificaciones del desempeño del equipo aumentaron 13 por ciento.

Cuando Jody Thompson, que entonces encabezaba las iniciativas de “cambio organizacional” de Best Buy, oyó hablar del trabajo de Ressler, presionó a la alta gerencia de la empresa para que pusiera la flexibilidad total a disposición de todos. Nadie está obligado a aceptar, los equipos se adhieren cuando están preparados. Best Buy tiene la esperanza de que, algún día, el ROWE se aplique en toda la empresa de una manera u otra.

La transición a un lugar de trabajo flexible en Minneapolis fue lenta. “Hubo muchos titubeos, explica Traci Tobias, que administra los reembolsos de viajes de Best Buy. Muchos se preguntaron ‘¿Lo podré hacer? ¿Debo detenerme y contarle a alguien? ¿Qué dirá la gente de mí?’” Cada equipo del ROWE tuvo que afrontar esos temores. Tobias dice que “dieron pequeños pasos”. El primero fue un calendario en línea en el cual todos anotaban dónde estaban exactamente en un momento determinado. Pasadas algunas semanas, los empleados abandonaron el calendario y ahora sólo usan una combinación ad hoc de mensajes fuera de la oficina y confianza. Tobias comenta que “ningún día es típico”. Hace poco, un miércoles, durmió hasta tarde, acudió a una cita con el médico y llegó a la oficina como a las diez de la mañana.

Cuando Tobias necesita encontrar a alguien, se dirige a las pizarras que están colgadas junto a sus cubículos, porque ella y sus compañeros escriben ahí dónde estarán durante el día: “Hoy estaré en la oficina”. “No estaré por la tarde; disponible por correo electrónico”. Las reuniones improvisadas han desaparecido, y cada vez se hacen más negocios por medio del teléfono celular. Como Tobias ya no supone que todos están ahí, se esfuerza más por estar en contacto con sus colegas por teléfono o correo electrónico, en lugar de acudir a la oficina de alguien. Dice que “seguimos sosteniendo esas conversaciones”, sólo que ya no siempre son en persona. Advirtió que los mensajes de correo electrónico ahora son más concisos y directos, que tienen menos “paja”. Tobias comenta que, como todos, empezó a reconsiderar sus prioridades, “pasamos mucho menos tiempo en reunio-

nes”. Antes, el personal tenía una reunión semanal que duraba dos horas y que a menudo terminaba en pláticas entre amigos. Ahora, si no se necesita una reunión, no se hace.

La transición requirió que se cambiaran muchas de las viejas actitudes y produjo mucha presión. Algunos empleados se desmoronaron y se soltaron a llorar en las sesiones de capacitación del ROWE. Ressler dice: “Las personas de la generación del baby-boom saben lo que tuvieron que abandonar para salir adelante en el lugar de trabajo, y a menudo fue su familia. Saben que no necesariamente debe ser así”. Los hombres, en particular, están agradecidos con ella y con Thompson, que dirigen las sesiones, porque les han permitido pasar más tiempo con sus familias. Thompson dice: “Saben que lo pueden hacer sin ser juzgados”.

El cambio también reveló algunas malas actitudes de los gerentes. Cuando Thompson propuso extender la flexibilidad a los trabajadores contratados por hora, los gerentes se opusieron a ello argumentando que “algunas personas no pueden ser administradas igual que otras”, lo que según ella es “porque pensamos que los asistentes administrativos deben estar en sus escritorios para ‘atender’ a sus jefes”. Este tema aún no está resuelto, pero Thompson dice que el ROWE está exigiendo que la empresa lo enfrente.

Denise LaMere, una estratega corporativa de Best Buy, ha batallado para encontrar la manera de probarse en el nuevo entorno y dice: “Me ponía muy nerviosa”. LaMere no tiene hijos y antes tenía una ventaja, porque siempre podía ser la primera en llegar y la última en salir. Ahora dice: “Sentía pánico. Todo lo que sabíamos del éxito estaba cambiando de repente”.

El cambio empieza con lo que Best Buy ha dado en llamar “sesiones de pantano”, en las cuales los empleados ventilan las barreras culturales para el cambio, y las bromas y los comentarios que refuerzan el trabajar en exceso. Tobias comenta: “Es como si uno llegase a trabajar a las 10 de la mañana y otro dijera, ¡Caray, me gustaría poder llegar a las 10! Es muy difícil prestar oídos sordos y no colocarse a la defensiva”. LaMere admite que antes rumoraba sobre alguien que se tomaba demasiado tiempo para comer y dice: “Siempre estábamos vigilándonos unos a otros. No queríamos que nos vieran comiendo en la cafetería”. LaMere siempre comía en su escritorio.

Durante las primeras semanas del ROWE, los empleados gritan “pantano” cuando escuchan un comentario ofensivo. Tratan de tomar las cosas con sentido del humor; algunos equipos guardan un dólar en una alcancía por cada infracción calificada de pantano. Sí, parece tonto, pero sirve para que las personas rompan sus malos hábitos, explica Phyllis Moen, socióloga de la Universidad de Minnesota, que ha estudiado a los empleados de Best Buy que están en el ROWE y dice: “Todos son ejemplos de la manera en que usamos el tiempo para decir lo valiosos que somos”.

Fuentes de resistencia Los gerentes son los que han opuesto mayor resistencia. La parte más difícil de la transición al ROWE, según explica Tom Blesener, uno de los primeros en pasar al programa, fue aceptar la responsabilidad del estrés que sintieron sus empleados y dice: “En realidad, yo

era el difícil”. Blesener también tuvo que aprender a no seguir tratando a sus empleados como “niños rebeldes”. Blesener administra a 27 personas que manejan los servicios de garantías que extiende la empresa. Sus 20 empleados contratados por hora le dijeron que estaban hartos de marcar su entrada en el reloj. Dice que “pensaban que era inhumano”. Ahora estos oficinistas que ingresan datos y tramitan reclamaciones se concentran en la cantidad de formatos de calidad que procesan en una semana y no en el horario que rige lo que hacen. Siguen contando las horas que trabajan (Best Buy debe ceñirse a las reglas del gobierno en cuanto a las horas extra de los trabajadores de base), pero gozan de más libertad para programar su trabajo en razón del tiempo que necesitan dedicar a sus familias.

Al final de cuentas, Blesener tuvo que ceder parte del control. Cuando un cliente necesitaba comunicarse con alguien un sábado, Blesener dejó que su equipo decidiera cómo manejar esa cobertura. Con el ROWE, no puede detenerse junto a los escritorios de los empleados e imponerles fechas límite, porque tal vez no se encuentren ahí. Ahora planea el trabajo de todo el equipo con más cuidado y se reúne semanalmente con cada una de las personas que dependen de él. Dice: “Esto requiere que uno conozca a su gente mucho más a fondo”.

La flexibilidad total podría no ser para todos. Por ejemplo, el departamento jurídico de Best Buy hasta ahora se ha opuesto a esta nueva forma de trabajar, en parte porque los abogados del departamento se sienten inquietos de que podría disminuir su remuneración, según explica la abogada Jane Kirshbaum. La remuneración de los abogados de Best Buy depende, en parte, del servicio que brindan a sus clientes, es decir, otros departamentos que tienen problemas legales, y no están conectados con ninguna de las partes del negocio que genera ingresos. Kirshbaum se pregunta si serán criticados por insensibles cuando se tomen una tarde libre. Admira la libertad de la que parecen gozar los empleados que están en el programa ROWE. Cuando nació su segundo hijo, ella empezó a trabajar cuatro días a la semana y todos los días lucha contra la presión del trabajo y las necesidades de la familia. No obstante, no está convencida de que el ROWE funcione en su caso. En su “día libre” ya está pendiente del correo electrónico y el correo de voz y no sabe si el ROWE significará que tenga incluso más trabajo en su tiempo fuera de la oficina y pregunta, si no todos están en la oficina, ¿cómo se asegura uno de que la persona que no está presente no es a la que le cargan la mano?”.

A cambio de una mayor autonomía, los empleados de Best Buy renuncian a las líneas que marcan el punto donde termina el trabajo y empieza el descanso. Janssen dice que lo más difícil fue acostumbrarse a “no trabajar las 24 horas del día, porque ahora uno puede hacerlo. Tuve que aprender a decir hasta aquí”. Moen dice que el antiguo sistema rígido proporciona esparcimiento a los trabajadores que les gusta la rutina y dice que el ROWE “tal vez sea más difícil para las personas que quieren llevar vidas ordenadas”.

A pesar los desafíos, los empleados que ya han optado por el ROWE dicen que haberlo hecho les ha traído muchos beneficios. Tobias dice que ha dejado de evitar a sus hijos:

“Me levantaba por la mañana y me apresuraba a salir antes de que ellos se despertaran”. Si la veían, le rogaban que se quedara a desayunar con ellos. Ahora, como sus metas trimestrales están definidas con toda claridad, sabe lo que debe dejar terminado en una semana cualquiera, por ejemplo, negociar un contrato con un negocio de renta de automóviles o auditar los informes de gastos. Puede decidir cómo y cuando hacerlo. Si quiere desayunar con tranquilidad, así lo hace. “Mis hijos ya no dicen todas las mañanas: ‘Mamá no quiero que vayas a trabajar’ – explica y prosigue. No es perfecto. La familia no siempre sale ganando, pero tampoco sale perdiendo siempre. Ya no tengo sentimiento de culpa”.

Janssen, por su parte, había considerado la posibilidad de renunciar cuando estaba embarazada y dice: “Ahora ni siquiera lo considero”. Mientras que en el caso de Blesener, el supervisor de ventas, él pudo asistir por primera vez a una reunión de padres y profesores, tarea que siempre había desempeñado su esposa, la madre de sus dos hijos, dedicada a las labores del hogar. Joe Pagano, un vicepresidente que trabaja en comercialización, mira hacia atrás y se lamenta de todos los sacrificios que tuvo que hacer. Su esposa se quedaba en casa con su hijo e hija. Él ahora comenta: “Básicamente trabajaba todos los sábados y algunos domingos. Es una de las cosas que más lamento en la vida”. Después de que su departamento adoptó el nuevo sistema, empezó a tomarse una tarde de vez en cuando para jugar al golf. Asistió al Día de Personas Especiales en la escuela de su nieto. Pagano dice: “Si las cosas hubieran sido de otra manera, quizás habría sido mejor padre y marido, y mejor gerente. Estoy haciendo esto para que otras personas no repitan lo que hice mal”.

Lógica básica El equipo directivo de la empresa, encabezado por Brad Anderson, el presidente, al principio manifestó escepticismo sobre el programa ROWE y se preguntó si debía expandirlo. Los primeros experimentos con el programa revelaron que servía para disminuir la rotación voluntaria, mejorar la productividad y elevar el estado de ánimo de los empleados. Ante estos resultados, la alta gerencia dejó a discreción de los gerentes de las oficinas centrales de la empresa la posibilidad de adoptar el programa ROWE. Como se señaló antes, los experimentos con la introducción del ROWE en las tiendas minoristas están en su primera fase.

A final de cuentas, en el caso de Best Buy, el nuevo enfoque de la manera de trabajar es cuestión de seguir siendo competitivos, y no sólo de ayudar a sus empleados. Como muchas otras empresas que afrontan la competencia global, Best Buy espera mayor capacitación, iniciativa y creatividad de todos sus empleados. La empresa no garantiza seguridad en el empleo: la gerencia se ha dado cuenta que no puede esperar tanto de sus empleados sin darles algo a cambio. Shari Ballara, vicepresidente ejecutiva, dice: “Podemos aceptar esa realidad y aprovecharla o podemos oponernos a ella”.

Más información acerca de Best Buy en www.bestbuy.com.

Preguntas

1. ¿Qué enfoque para el cambio organizacional ilustra el programa del ROWE?
2. Señale algunas resistencias, individuales y organizacionales, que tuvo que superar el programa ROWE.

3. En este caso, ¿qué fuentes de estrés son evidentes?
4. ¿Cómo describiría la cultura de Best Buy? ¿Cómo ha contribuido la cultura al cambio?
5. ¿En qué sentido la introducción del programa ROWE refleja el modelo de administración basado en la evidencia (véase el capítulo 13)?

Fuente: Adaptado de Thottan, J., "Reworking Work: An inside look at Best Buy's bold experiment", *Time*, 25 de julio de 2005, www.time.com (septiembre de 2007); Conlin, M., "Smashing the clock: No fixed schedules. No mandatory meetings. Inside Best Buy's radical reshaping of the workplace", *Business Week*, 11 de diciembre de 2006, p. 60 y ss.; Halkias M., "It comes from the job", *Dallas Morning News*, 21 de febrero de 2007, pp. D1, D6; Brandon, J. Rethinking the time clock", *Business 2.0*, marzo de 2007, p. 24; Jossi, F., "Clocking out", *HRMagazine*, 52(6), 2007, pp. 46-50; About Culture Rx, www.culturalex.com (septiembre de 2007).

¿Qué tan personal puede volver la ética?

Este es un caso verídico. Se han cambiado los nombres para proteger a las personas.

Valerie Young era gerente de marketing en una empresa internacional de fragancias y cosméticos llamada Wisson, con sede en Chicago. Wisson pasó por una reorganización mayor para reducir costos. El año anterior, el personal del departamento de Valerie había sido reducido, de 25 a 10 personas. Sin embargo, el pequeño equipo logró sobrevivir, porque su función en la organización era única: actuar como intermediario, entregar diseños de botellas y empaques y crear fragancias para sus marcas.

Lionel Waters, el gerente de Valerie, llevaba 14 años trabajando en el departamento. Quien fuera presidente de Wisson en aquel tiempo le había contratado, considerando que venía de trabajar en grandes empresas de la industria de las fragancias. Unos años antes, había lanzado una de las fragancias más exitosas de la industria. Waters ingresó a la empresa para iniciar nuevas líneas de productos de la empresa para el mercado masivo de las fragancias. Poco después, contrató a dos buenos amigos como directivos, con sueldos por encima de la norma de la industria y les dio vacaciones anuales de seis semanas. Formaron equipos en su derredor rápidamente y, a los tres años, cada equipo tenía su línea de fragancias, las cuales fueron lanzadas en todo el mundo.

Naturaleza del trabajo Valerie fue contratada por sus habilidades en cuestiones organizacionales, financieras y de marketing. El resto del equipo estaba compuesto sobre todo por personas creativas que, en esencia, no tenían interés alguno por el árido mundo teórico del cálculo de números y las estrategias. Valerie no había trabajado en la industria de la belleza hasta entonces, pero estaba ansiosa de aprender todo lo relativo al mundo de las fragancias y cómo se desarrollaban. En aquella época, el departamento trabajaba con diferentes perfumeros de distintas empresas del ramo de las fragancias. Los propios perfumeros, o sus representantes, acudían a presentar sus creaciones para nuevos proyectos, o los equipos de Wisson iban a las oficinas de sus proveedores, en Francia, para llevar a cabo las llamadas "sesiones de fragancias".

El desarrollo de un producto aromático que terminará siendo una creación perfecta en los mostradores de las tiendas departamentales de todo el mundo toma tiempo. El nombre, el concepto, el diseño de la botella y el empaque, la publicidad y, por último, pero no por ello menos importante, la fragancia, se deben mezclar para crear un nuevo producto innovador y único. El desarrollo de la fragancia mismo toma mucho tiempo.

En primer lugar, se informa a los perfumeros del nuevo proyecto, de modo que puedan basar sus creaciones en las ideas firmes que existen acerca del producto final. A continuación, para cada nuevo proyecto del departamento, los perfumeros presentan un mínimo de 300 a 400 muestras. La mayoría de las muestras suele ser descartada de entrada, después de "olerlas" la primera vez, porque el aroma no se ciñe al concepto o simplemente no huele demasiado bien. Algunas son separadas, olidas una y otra vez y, en el proceso, los perfumeros reciben retroalimentación respecto a lo que deben cambiar. En ocasiones, el equipo de Valerie recibía 20 muestras reelaboradas de un aroma y con frecuencia, después de todo ese trabajo, resultaba que el original era elegido por ser la mejor opción. En la fase final, sólo quedan tres o cuatro fragancias, que son las únicas que pasan a la fase de la investigación con pruebas de mercado.

En el primer año que Valerie estuvo en la empresa, el equipo llegó a trabajar hasta con ocho compañías de fragancias a efecto de que hubiera una buena variedad de ideas para nuevos aromas. Pasado algún tiempo, sólo se empleó a perfumeros de una o dos compañías de fragancias para sus proyectos. Valerie se preguntaba por qué habían dejado de trabajar con los otros perfumeros, considerando que sus muestras no estaban nada mal y que todos surtían con éxito a los competidores de Wisson. ¿Por qué estos perfumeros no eran lo bastante buenos para Wisson? Los miembros del equipo no tardaron en darse cuenta que Waters no aguantaba preguntas. Así que el equipo prosiguió y desarrolló estupendas relaciones con los perfumeros de las dos compañías de fragancias restantes.

El incidente Después, un día, Valerie entendió todo. Necesitaba unas copias y se dirigió a la sala de copiado en la zona de oficinas. Cuando estaba colocando sus originales en la máquina advirtió que ésta tenía papel atorado y que la persona que había provocado el atasco se había marchado sin remediarlo. Empezó a abrir las charolas del suministro de papel y revisó la bandeja de salida. Había algunas hojas que alguien seguramente había olvidado y las tomó para colocarlas en el depósito de reciclaje que había junto a la copiadora. En el instante que tomó las hojas, vio que parecían corresponder a la papelería de la empresa privada de su jefe (quien tenía una oficina de consultoría aparte). Valerie observó con más detenimiento y se dio cuenta que tenía en sus manos facturas giradas por Waters a dos compañías de fragancias. ¡Wisson trabajaba con esas "comisiones y honorarios" que sumaban casi 35,000 dólares al mes! Eso explicaba por qué había dejado de trabajar con otras empresas, ¡quizá se habían negado a pagar comisiones extraoficiales a Waters!

Valerie se quedó atónita, en estado de choque y sin palabras. En un acto que fue casi reflejo, tomó todas sus hojas y las facturas y regresó a su oficina. Estuvo un tiempo sentada tratando de calmarse. Cientos de preguntas le pasaban por la mente: “¿Alguna otra persona estaría enterada de esto? ¿Habrá otras personas de nuestro equipo involucradas? ¿Esto es normal en la industria? ¿Le debo contar a alguien lo que ha sucedido?”

Todo tipo de pensamientos giraba en su mente y pasó el resto de la jornada dando vueltas al asunto, como si estuviera caminando entre nubes. Por fortuna, su jefe no estaba en su oficina ese día. Quizás estaba de vacaciones, tal como en las otras 20 semanas al año de tiempo libre que se tomaba.

Cuando Valerie llegó a casa la noche de su hallazgo, le contó a su novio lo que había pasado. Es una situación que uno le tiene que contar a alguien, porque, de lo contrario, pensaría que puede explotar. Esto no afectaba directamente a su novio y, por lo mismo, podía confiárselo y esperar una respuesta sincera. Al principio, él no entendió bien lo que le estaba contando, porque resultaba descabellado, pero después se dio cuenta de lo que había sucedido. Le preguntó si se lo había comentado a alguien y cuando ella repuso que no, le recomendó que, por el momento, se callara la información y no porque él no fuera una persona ética, sino porque sabía que su carrera en Chicago estaría en juego si ocurría algo que afectara a su jefe. Después de todo, su jefe estaba a cargo del departamento y si desapareciera, el de por sí pequeño equipo podría no sobrevivir tampoco.

Los dilemas de Valerie Valerie no tenía la tarjeta verde que entrega Estados Unidos a algunos extranjeros, sino sólo una visa especial de trabajo que permite que extranjeros que tienen habilidades singulares trabajen en ese país durante un periodo determinado. Este tipo de visa depende totalmente de la “equidad” de la empresa en la que trabaja la persona y eso significaba que Valerie podría perder su derecho a trabajar, o incluso el derecho a permanecer en Estados Unidos si ya no tuviera este empleo.

Ahí no paraban las cosas. La Universidad de Chicago la acababa de aceptar para estudiar una maestría en ciencias y ella anhelaba que empezaran las clases. La empresa reembolsaría la colegiatura siempre y cuando obtuviera altas calificaciones en las materias. Era una enorme oportunidad para dirigir su carrera hacia desafíos y éxitos más grandes.

¿Y la ética? ¿Y sus valores personales? En esta situación había mucho más en juego que un simple bien o mal. La decisión que tomara afectaría la vida de otros y la suya. Sus compañeros habían generado amistad y, aun cuando su jefe hiciera caso omiso de los principios para una buena administración y liderazgo, estas personas ahora eran amigas, sobre todo desde que habían quedado reducidas a unas cuantas. En lugar de unirse a su equipo para crear no sólo relaciones profesionales sino también de amistad con sus empleados, Waters había optado por buscar una sola

meta: enriquecerse. Tampoco le interesaban las relaciones con otras compañías de fragancias. Los perfumeros se parecen a los artistas, a veces trabajan bien bajo presión y con frecuencia les inspiran los clientes. Para tener la mayor variedad de muestras de fragancias, Waters debía haber trabajado con los perfumeros de más empresas y no sólo con los de dos. Esto le habra proporcionado a los productos de Wisson una gran ventaja competitiva.

Waters era un ejemplo permanente de cómo no ser ético en el manejo de los negocios y los empleados. En lugar de ser un líder que ayudara a activar la conciencia ética de terceros, era exactamente lo opuesto. Al parecer, una de sus metas era gastar la mayor cantidad posible de dinero de la empresa. Los eventos de lanzamiento se desbordaban por sus extravagancias y gastos; en una ocasión, tan sólo para mostrar su talento para montar a caballo, alquiló una caballeriza completa en las afueras de Chicago por una hora. El costo: 25,000 dólares, y cargó el gasto a la empresa.

Por lo habitual, llegaba tarde a las reuniones o las cancelaba, a pesar de que los asistentes ya estuvieran en la sala. A veces le comentaba a alguien que había surgido “un asunto muy importante” y después le daba una versión enteramente diferente a otra persona. El equipo de Waters realizaba todo el trabajo y debía tomar la mayoría de las decisiones sin él, porque rara vez estaba presente. Por lo general, los lunes y los viernes se quedaba en casa o estaba en su otra oficina y, sumado a algunos viajes y vacaciones, nunca había mucha posibilidad de trabajar con él. Por tanto, aprendieron a ser eficientes y productivos ellos solos, sin la persona que supuestamente era su líder de equipo, su profesor y supervisor. La situación llegó a deteriorarse a tal punto que incluso los colegas más positivos se dieron cuenta de que Waters no contribuía con nada al trabajo ni a la moral, que estaba en un nivel muy bajo. ¡Todo ello sin siquiera tomar en cuenta lo que Valerie sabía ahora!

¿Podía dejar que el jefe se saliera con la suya? ¿No tenía la obligación de reportarlo? Después de todo, la política de la empresa decía con claridad:

Quedan terminantemente prohibidos los pagos personales, los sobornos y las comisiones extraoficiales destinados a clientes o proveedores así como que los empleados reciban comisiones extraoficiales, sobornos o pagos personales.

¿En estas circunstancias cómo podría seguir trabajando con Waters? Sentía que su ira contra él iba en aumento. ¿Qué clase de persona era este individuo? ¿Sólo era un humano codicioso? ¿No ganaba suficiente dinero ya? En la oficina siempre ha actuado como si fuera muy ingenuo y ahora ella había descubierto estos papeles. Deseaba no haberlos visto jamás. Le habría resultado mucho más fácil seguir con su trabajo, como “si no pasara nada”.

La lógica y la decisión de Valerie De alguna manera, lo que Valerie tenía que hacer, o dejar de hacer, resultó una decisión sencilla. Estaba claro que no podía informar al

respecto mientras no tuviera otro empleo o siquiera antes de terminar sus estudios de maestría, que era su gran meta a corto plazo. Conseguir otro empleo no es fácil si no se cuenta con una tarjeta verde. La Oficina de Migración y Naturalización ha dificultado mucho que los extranjeros puedan trabajar en Estados Unidos, por lo cual las empresas no se inclinan a contratar a personas como Valerie, porque significa mucha documentación y gastos para ellas. Además, los trabajadores que tienen el tipo de visa que ella tenía sólo cuentan con 30 días para encontrar otro empleo, en caso de que pierdan el que tienen; de lo contrario, deben abandonar el país.

Básicamente, Valerie en realidad no tenía muchas opciones, a no ser que quisiera ser una mártir defensora de la ética. Decidió esperar un tiempo antes de sacar su hallazgo a la luz, o al menos cuando estuviera cerca de terminar sus estudios de maestría, para así poder obtener su título. Le parecía que una posición ética sería reportar la situación de inmediato, pero también le parecía tonto sacrificarse y sacrificar su futuro por “descubrir” a alguien que había sido tan poco ético. ¿Ella se estaba comportando de forma moral y ética? Pensaba que había colocado sus intereses personales por encima de la ética por el momento y eso le molestaba enormemente, pero sabía que haría lo correcto tan pronto como las circunstancias lo permitieran.

El hallazgo de Valerie cambió todo, y nada. Tenía que seguir concertando citas con los perfumeros de siempre y participar y actuar como si no supiera nada de lo ocurrido. Trató de hablar con Waters respecto a contratar a otras compañías de fragancias otra vez. Le dijo que su propuesta se debía a que Wisson ahora sólo recibía alrededor de 100 muestras por proyecto, en lugar de las 300 o 400 que recibía antes. Sin embargo, él nunca estuvo dispuesto a discutir el asunto, lo cual evidentemente no fue sorpresa alguna para ella. Se preguntaba si los perfumeros también estaban enterados de los acuerdos oscuros o si pensaban que su esfuerzo en el trabajo era lo que les ganaba proyectos. Cada vez que Waters decía algo sobre la importancia de conservar el desarrollo de fragancias como responsabilidad de este equipo, ella se decía a sí misma: “¡Cómo no, y yo sé por qué!”

¿Ahora qué? Cuando llegue el momento oportuno y Valerie haga pública esta información crucial, Waters y su futuro se verán afectados sin duda alguna. Con seguridad será despedido, tal vez enfrente cargos penales y su reputación en la industria quedará destruida. Para el equipo, la pregunta es si sobrevivirá sin él. Todos los equipos tienen un gerente de marca muy fuerte, el cual tiene una excelente reputación dentro de la organización Wisson. Tal vez él se haga cargo del equipo y reinicie este departamento en seguida.

Preguntas

1. ¿Qué conceptos y dilemas éticos afronta Valerie?
2. Si usted fuera Valerie, ¿qué haría? ¿por qué?
3. ¿Qué tipos de factores de estrés están afectando a Valerie?

4. ¿Qué calificación le daría a Waters en cada una de las dimensiones del modelo del liderazgo auténtico (véase el capítulo 10)?

Fuente: Dench, S., How personal can ethics get?, *Journal of Management Development*, 10, 2006, pp. 1013-1017. Usado con permiso por medio de Copyright Clearance Center. Derechos de Emerald Group Publishing Limited.

¿Despedirle fue demasiado drástico?

Michael Kalinsky es el fundador de Empyrean Management Group, una oficina que brinda todos los servicios de consultoría para satisfacer las necesidades de recursos humanos de sus clientes y está ubicado en un suburbio de Philadelphia, Pennsylvania. Kalinsky estaba sosteniendo un duelo con el vicepresidente David Kenworthy, que también es su ex cuñado. Los conflictos eran demasiado frecuentes, en gran parte porque Kalinsky y Kenworthy disientían en cuanto a la autonomía que tenía Kenworthy para tomar decisiones que involucraban a Capital One, el cliente más grande de la empresa.

Vínculos familiares Las cosas se complicaban más porque el padre del vicepresidente/ex cuñado, Bruce Kenworthy, ex suegro de Kalinsky, era el principal inversionista de Empyrean. Independientemente de los vínculos familiares, Kalinsky se estaba preguntando si había llegado la hora de tomar una medida radical y enfrentar a su ex cuñado.

La familia había tenido bastantes altibajos desde que Kalinsky cofundó Empyrean en 2000 con Allen Jordan, un amigo de la infancia. Poco después de depositar un cheque por 100,000 dólares del inversionista original de Empyrean, Kalinsky recibió una llamada de su suegro, que era directivo del banco, para informarle que el cheque había rebotado. El inversionista había cambiado de parecer, pero Bruce Kenworthy conocía el plan de negocios de Empyrean y ofreció transferir a la nueva empresa \$100,000 de su cuenta de retiro. Bruce comenta: “Ví la oportunidad de crear una empresa familiar que podríamos pasar a la siguiente generación”. Había una trampa: uno de los términos del préstamo establecía que Kalinsky debía nombrar vicepresidente a David, el hijo de Bruce, y que éste sería accionista minoritario.

Auditoría fiscal Ansioso por iniciar su negocio, Kalinsky no tuvo reparo en aceptar los términos. Empyrean no tardó en conseguir negocios con clientes de primera, entre otros Sun trust Bank y Capital One, y creó un grupo de reclutadores. A continuación empezaron los problemas. En agosto de 2001, Kalinsky recibió un desagradable aviso del servicio de administración tributaria (el Internal Revenue Service de Estados Unidos), informándole que Empyrean no había cubierto los impuestos sobre nómina ese año. Jordan, que había sido el director de finanzas de la empresa y responsable de manejar estos impuestos, había

renunciado unos meses antes para volverse consultor. Kalinsky estaba devastado. Se encontraba ante la perspectiva de una larga investigación del IRS que podría hundir a la empresa y, para empeorar las cosas, su esposa Margaret le había pedido el divorcio ese verano. “No podía creer todo lo que estaba pasando, recuerda. Estaba perdiendo a mi esposa, mi mejor amigo y mi empresa al mismo tiempo”.

Bruce siguió siendo consejero de Kalinsky después del divorcio e incluso le invitó a vivir en su casa unos meses. Sin embargo, la relación de Kalinsky con su ex cuñado empezó a deteriorarse cuando Kenworthy hijo se mudó a Richmond, Virginia, para manejar la cuenta de Capital One en las oficinas centrales del banco. A cientos de millas de distancia, la pareja trabajó de forma independiente y rara vez se veían, manteniéndose en contacto sobre todo por medio de llamadas telefónicas poco frecuentes y del correo electrónico. Se fueron separando más a lo largo de los dos años siguientes, pues Kenworthy se concentró en la cuenta de Capital One y Kalinsky dedicó la mayor parte de su tiempo a la investigación del IRS.

En 2003, el IRS finalmente concluyó la auditoría. Requirió que Empyrean pagara \$250,000 por impuestos atrasados y que Allen Jordan, quien había conservado sus acciones de la empresa, pagara alrededor de 20 por ciento de la deuda. Kalinsky y Jordan prepararon un plan de reembolso al IRS. Habiendo dejado atrás los problemas, Kalinsky volvió a concentrar sus esfuerzos en el crecimiento. A finales de 2003, la empresa había retomado su camino y facturó ventas por unos \$2.9 millones y registró utilidades. Sin embargo, Kalinsky quería que Empyrean atacara trabajos más grandes y asumiera más riesgos. Presionó a Kenworthy para que expandiera la relación con Capital One y trajera a la empresa nuevas cuentas. También le pidió que pasara más tiempo en las oficinas centrales en Blue Bell, Pennsylvania. A su vez, Kenworthy pidió una promoción y poseer más acciones de la empresa.

El incidente con Capital One Kalinsky estaba considerando la petición cuando recibió noticias alarmantes de Capital One a principios de 2004. El banco, que representaba 40 por ciento de los ingresos de Empyrean, había decidido contratar una oficina más grande. Kalinsky ni siquiera tenía idea de que la cuenta estuviera en peligro. “Nunca lo vi venir –comenta, culpando a Kenworthy de no haberle prevenido. Simplemente no entendía cómo había permitido que la situación llegara tan lejos sin decirme nada”.

Unas semanas después, el competidor dio marcha atrás, dando a Empyrean la oportunidad de recuperar el contrato. Kalinsky de inmediato hizo planes para abordar un avión que le llevara a Richmond, donde se ubican las oficinas centrales de Capital One. Pero recibió una llamada de Kenworthy diciendo que estaba muy molesto por esta interferencia. Kalinsky cuenta que le dijo “que tenía la situación bajo control”. Kalinsky decidió no viajar, pero llamó a otros empleados de Empyrean que estaban en Capital One para saber qué estaba sucediendo. Algunos empleados le comentaron que Kenworthy con frecuencia

criticaba las decisiones de Kalinsky y ponía en duda su liderazgo delante de ellos y del personal de Capital One. “Estaba claro que Mike y Dave no se respetaban mucho entre ellos, dice Thomas Brady, un ex director de colocación de personal de Empyrean que trabajó con Kenworthy en Richmond durante siete meses. Los dos tenían ideas propias acerca de cómo manejar el negocio”.

Ahora, en lugar de promover a Kenworthy, Kalinsky estaba considerando la posibilidad de despedirle. Según Kalinsky, parecía que todas sus conversaciones terminaban en una verdadera batalla. Bruce también notó la tensión. “Parecía que la tensión de la situación producía un verdadero conflicto entre la personalidad de Mike y la de Dave, comenta Bruce. A la fecha, no entiendo demasiado bien por qué llegaron a desagradsarse tanto el uno al otro”.

Algo que impedía que Kalinsky despidiera a Kenworthy era su preocupación por su relación con Bruce. Además de ser el mayor inversionista de Empyrean, el ex suegro de Kalinsky había seguido siendo un asesor confiable del negocio y un confidente durante el divorcio y los problemas con el IRS. Si despidiera al hijo de Bruce, sin duda afectaría la relación. Es más, David había sido fundamental para mantener a la empresa a flote durante la investigación del IRS. ¿Kalinsky debía tratar de arreglar las cosas o sería mejor que actuara?

La decisión Una noche, poco después de una charla telefónica con su ex cuñado, Kalinsky se dirigió a casa de Bruce y le expuso las cosas desde su punto de vista: las francas críticas de David sobre su persona y su aparente incapacidad para conservar a un cliente fundamental ponían en peligro el futuro de Empyrean. Bruce le dijo a Kalinsky que la decisión era cosa suya. Bruce dice: “Le pregunté a Mike si era una decisión personal o de negocios. Cuando me repuso que era cuestión de negocios, le dije que debía hacer lo que considerara más conveniente”.

Kalinsky esperó algunos días para llamar a Kenworthy. Cuando al fin marcó el número de David, le sorprendió su tono manso. Bruce había advertido a su hijo que existía la posibilidad de que le despidieran. A pesar de que tomó por sorpresa a Kalinsky, éste se mantuvo firme en su decisión. Como era de esperar, la conversación fue acalorada y terminó mal. Kalinsky dice: “Era muy evidente que David estaba bastante molesto conmigo. Entiendo lo que hizo Bruce, pero analizando el pasado creo que habría sido más conveniente si hubiera hablado primero con David”.

Kalinsky se sintió agotado pero aliviado. Había despedido a Kenworthy y recuperado el control de su empresa. También recibió una señal esperanzadora de Capital One, que aceptó conservar a algunos reclutadores de Empyrean en sus oficinas, mientras pensaba bien cuál sería su siguiente paso. Sin embargo, su euforia no tardó en deteriorarse. Ante emociones muy caldeadas y sin cláusulas de una posible compra en el contrato, Kalinsky y Kenworthy no estaban de acuerdo en cómo se le pagarían las acciones a Kenworthy. Ese agosto, Kenworthy demandó a Kalinsky y a Empyrean, solicitando un pago en efectivo por el

equivalente a sus acciones más los daños por despido injustificado. Para sorpresa de Kalinsky, Bruce también aparecía como demandante y quería convertir a efectivo sus acciones. Bruce dice: “En el momento no lo pensé, pero cuando Mike despidió a Dave, consideré que yo también tenía que salir de la empresa. De no hacerlo así, me habría encontrado en una situación muy incómoda”.

Ese diciembre, Kalinsky estuvo con su ex cuñado, su exsuegro y sus abogados, en la primera de muchas reuniones de mediación. Las dos partes contrataron a peritos para que evaluaran a la empresa. Llegaron a un acuerdo tres meses después. Empyrean aceptó pagar a los Kenworthy el valor de sus acciones del negocio, además del préstamo de \$100,000 de Bruce en un plazo de dos años. La acusación de despido injustificado fue retirada.

Más información sobre el Empyrean Group en www.biresmartpeople.com.

Preguntas

1. ¿Hizo bien Kalinsky al despedir a su ex cuñado? Explique por qué.
2. ¿Fueron efectivos los estilos de manejo del conflicto usados en este caso? Explique por qué.
3. ¿Las negociaciones integradoras fueron empleadas durante el proceso de negociaciones con principios? Justifique su respuesta.
4. ¿Qué conceptos del modelo de racionalidad limitada (véase el capítulo 13) de la toma de decisiones ilustra este caso? Explique por qué.
5. ¿Qué cuestiones y problemas de comunicación ilustra este caso?

Fuente: Dahl, D., “Was Firing him too drastic?”, *INC Magazine*, octubre de 2006, pp. 51-54. Utilizado con permiso, por medio de Copyright Clearance Center. Derechos propiedad de Mansueto Ventures LLC.

Cambios en Scout Mortgage

John Mangels y Steve Walsh llevaban muchos años temiendo esta decisión, pero la naturaleza de su sector había cambiado y ahora, para que el negocio se mantuviera saludable, también tendría que cambiar. Hace pocos años, Mangels y Walsh querían a sus vendedores destacados, tanto que les entregaban trofeos. Ahora, esos mismos actores estelares estaban provocando una crisis. ¿Cuál era la mejor salida?

Cuando Walsh y Mangels habían creado Scout Mortgage de Scottsdale, Arizona, habían establecido que le pagarían comisiones a sus ejecutivos de crédito, como era la norma en su sector. Cuatro años antes, cuando el mercado de los bienes raíces estaba en auge, pagar a los empleados hasta \$300,000 al año no parecía nada fuera de lo común. Pero el mercado se había enfriado en años recientes. Los negocios de Scout habían disminuido más de la mitad de 2004 a 2006 y esas generosas comisiones empezaron a parecer excesivas.

La forma de trabajar también había cambiado. Antes se vendía encontrando a prospectos, pero ahora eso se había convertido en una actividad pasiva, porque sólo era cuestión de contestar a las llamadas telefónicas generadas por anuncios de periódico y por el correo directo. Por tanto, Walsh y Mangels consideraron que podían salir de la situación haciendo algo radical, es decir, pagar un sueldo relativamente bajo a sus ejecutivos de crédito en lugar de las comisiones. Sabían que la decisión provocaría molestia y que tal vez sus mejores vendedores abandonarían la empresa. Podría provocar un escándalo en una empresa que afrontaba un mercado a la baja, pero algo bueno tendría que salir de todo ello.

Walsh y Mangels se habían conocido cuando trabajaban en otra compañía hipotecaria y habían fundado su empresa en 2000. Scout creció con rapidez, alimentada por el auge de los bienes raíces en Arizona e infinidad de posibilidades de refinanciamiento. En 2004, la empresa financió hipotecas por más de \$600 millones y contrató a 25 ejecutivos de crédito y a un equipo de personal de apoyo de igual tamaño. Mangels dice: “Con un volumen más alto uno puede sobrevivir empleando casi cualquier modelo”.

En el sector hipotecario, la mayoría de los ejecutivos de crédito trabaja a comisión. Por lo habitual, un vendedor trabaja para generar un prospecto, a menudo por medio de contactos con corredores de bienes raíces o con constructores, encuentra a un acreedor y se encarga de la documentación. Los ejecutivos de crédito por lo general ganan un porcentaje del monto del crédito (uno por ciento cuando los acreedores tienen buen crédito) más diversas primas y honorarios. En algunos casos, pueden ganar comisiones más altas si convencen al cliente de que acepte una tasa de interés más alta, si bien Walsh y Mangels afirman que sus vendedores no estaban llevando a las personas que tenían poco crédito a préstamos riesgosos, como en apariencia lo estaban haciendo algunos de los involucrados en el problema de los créditos con primas bajas.

A los ejecutivos de crédito de Scout les iba muy bien. Cada hipoteca generaba una comisión de entre \$4,000 y \$7,000, misma que dividían a partes iguales con la empresa. Un vendedor ganaba bastante dinero cerrando tan sólo tres créditos a la semana. En 2006, los cuatro ejecutivos más destacados de la empresa ganaron entre \$250,000 y \$300,000 cada uno.

Cambios en los mercados y en la tecnología Sin embargo, los negocios se desaceleraron cuando las tasas de interés aumentaron a principios de 2004. Para 2006, el volumen de hipotecas financiadas había disminuido al orden de unos 240 millones de dólares. De ese monto, gran parte de la fracción que correspondía a la empresa fue destinada a pagar impuestos sobre nóminas, prestaciones y costos de marketing. Walsh dice: “Éramos los dueños, pero estábamos trabajando por propinas”.

El mercado de la vivienda no era lo único que estaba en evolución. Los ejecutivos de crédito utilizaban buscadores de Internet para encontrar con facilidad las mejores ofertas entre cientos de acreedores. Con el software de emisión auto-

matizado, podían procesar archivos en cuestión de segundos. El proceso de aprobación del crédito era automático, dado que el software imprimía las aprobaciones o los rechazos de crédito con base en las calificaciones de crédito y otros datos. Trabajando con compradores de crédito que les llegaban por la computadora como prospectos, el equipo de ejecutivos de crédito de Scout empezó a parecer como un banco telefónico muy bien remunerado. “Llegaban y preguntaban: ‘¿Qué vamos a comer hoy?’ comenta Walsh. Uno de ellos dijo que tendríamos que pagarle una comisión más alta para que abandonara su silla y saliera a conseguir negocios”.

Cuestiones de recursos humanos La solución estaba clara, había que reemplazar al personal a comisión por personas asalariadas que costaran menos. Pero no era sencillo. Hacer el cambio significaba saltarse el paradigma del sector. Además, perder a los empleados más experimentados de la empresa podría afectar el servicio al cliente. Algunos de los empleados destacados eran estrellas que cerraban más de 20 créditos al mes. Uno era Chris, el vendedor superestrella que tenía el don de encontrar la manera de cerrar el negocio con deudores problemáticos, como personas con poco capital o calificaciones de crédito bajas. También estaba Nancy, la abuela que trabajaba 13 horas al día y que permanecía junto al teléfono hasta las 9 o 10 de la noche. Y qué decir de Marcy, que no sólo tenía un magnífico desempeño sino que también era una anfitriona generosa que con frecuencia invitaba al personal a reuniones en su casa.

Lo más doloroso de todo es que había vínculos personales. Estos ejecutivos de crédito eran amigos, al igual que sus familias. Se reunían después del trabajo y sus hijos jugaban con los otros niños en las fiestas de Navidad. Mangels dice: “¿Cómo se le dice a alguien que se le está pagando demasiado y que sus servicios ya no son requeridos?”

Trataron de evitar los despidos con una solución intermedia. Empezaron a contratar a ejecutivos de crédito con un salario que empezaba en los \$40,000 y retuvieron a los ejecutivos existentes pagándoles a comisión. Pero esto sólo produjo tensión. Cuando los recién contratados vieron que el césped era mucho más verde en la oficina contigua, empezaron a pedir que se les pagara con base en comisiones. Mangels comenta: “Se comentaba en voz baja: ‘¿Por qué trabajan por \$4,000 al mes si podrían estar ganando \$12,000?’. Al principio los dueños pensaron que habían sido draconianos, pero después se empezaron a preguntar si se habían quedado cortos.

La decisión En abril de 2007, Walsh y Mangels decidieron hacer cambios mayores. Mangels explica: “En realidad lo que teníamos que hacer, básicamente, era llegar a los cimientos y volver a empezar”. Eliminaron las comisiones de ventas y sólo se quedaron con personal asalariado. Decidieron dar la noticia al término de la semana, se dirigieron a un calendario y vieron que sería el viernes 13 de abril de 2007.

Cuando llegó el día, Walsh y Mangels, sentados en la sala de juntas, fueron llamando a los empleados de uno en uno. Un ventanal iluminaba los cubículos del piso de oficinas. Los empleados lanzaban miradas furtivas a la sala de juntas. En días previos, los dueños habían tratado de

hacer que el golpe fuera menos duro soltando comentarios de que pronto habría cambios. Algunos empleados les pidieron que reconsideraran las cosas, uno incluso habló con el hermano de Walsh para que éste le hiciera cambiar de opinión.

Habían decidido que despedirían a cinco ejecutivos de crédito a comisión y a tres miembros del personal de apoyo. Walsh y Mangels consideraron la posibilidad de ofrecer puestos asalariados a los comisionistas, pero decidieron que provocaría mucho resentimiento. Estaba claro que nadie se quedaría para ganar la mitad de lo que estaba percibiendo.

Chris, Nancy, Marcy y otros se fueron. Seis de los asalariados nuevos se quedaron. Con las nuevas políticas, los ejecutivos de hipotecas percibirían un sueldo base de \$36,000 al año más una comisión de \$100 por cerrar el préstamo. Con base en la productividad y el volumen de negocios (que fluctúa con las tasas de interés) podrían ganar entre \$60,000 y \$120,000 al año.

Los cambios en el personal formaron parte de una reconcepción mayor del negocio que, según los dueños, habrá de atraer más negocios. Walsh y Mangels trasladarán el ahorro a los clientes cubriendo los costos del cierre.

En el otoño de 2007, Scout abrió un sitio web que permite a los clientes comparar hipotecas. Walsh y Mangels creen que en esta industria está por llegar el día en que los clientes puedan comprar sus hipotecas en línea, de forma muy parecida a la que compran boletos de avión en Orbitz. Esperan que, para 2009, ya tengan la autorización para operar en los 50 estados. En ese otoño, Scout también inició una agresiva campaña publicitaria de correo directo, anuncios en Google y en televisión y radio, así como espectaculares. Los nuevos anuncios promueven la idea de que los vendedores de Scout no tienen incentivo alguno para llevar a los clientes hacia créditos riesgosos o con intereses altos. Walsh afirma: “Si uno no separa la remuneración del programa, es difícil que alguien pueda darle un consejo honesto”.

Scout tiene la esperanza de que un volumen mayor compense los márgenes más estrechos. Walsh comenta: “Si en verdad podemos ofrecer la tasa más baja posible, ¿ganaremos participación de mercado? La respuesta debe ser afirmativa. Podría ser la mayor o mejor decisión que hayamos tomado, o también la peor. El tiempo lo dirá”.

Más información acerca de Scout Mortgage en www.scout-mortgage.com.

Preguntas

1. ¿Cómo calificaría la intensidad ética (véase la figura 13.2) de los cambios efectuados por Walsh y Mangels? Explique.
2. ¿Qué modelo o modelos de la toma de decisiones emplearon Walsh y Mangels para despedir a los empleados y efectuar otros cambios? Explique.
3. ¿Qué enfoque para los cambios ilustra este caso? Explique.

Fuente: Denison K., “Could Scout Kill Commissions?”, *INC.*, septiembre de 2007, pp. 55-57. Derechos 2007 de Mansueto Ventures LLC, the Goldhirsh Group. Reproducido con permiso de Copyright Clearance Center.

Whole Foods Market

La pequeña tienda Whole Foods Market fue fundada en 1980 en Austin, Texas y ahora es un negocio minorista líder en el terreno de los alimentos naturales y orgánicos y tiene más de 270 establecimientos en América del Norte y el Reino Unido. La empresa tiene una misión enfocada. Selecciona muy bien lo que vende y opera sujeto a estrictas normas de calidad. La empresa está comprometida con la agricultura sustentable. En 2007, Whole Foods adquirió Wild Oats Markets, un minorista de alimentos naturales y orgánicos con 109 tiendas.

John Mackey John Mackey fundó Whole Foods Market y en la actualidad es presidente y director general de la empresa. Se dice que es un hombre informal, testarudo y muy directo. En una escala de lo directo que es un director general, Mackey obtendría 8 o 9. En una escala de competitividad, casi todos los observadores dirían que es un director general que va más allá de todas las gráficas.

Sus colegas, presentes y pasados, describen a Mackey como un hombre espiritual y calculador, directo y distante, humilde y arrogante, simpático y quisquilloso, rebelde y de mentalidad abierta y también impaciente e impetuoso. Mackey no se esfuerza mucho por aclarar estas contradicciones. Dice que es partidario de los empleados, pero que está decididamente contra los sindicatos. Dice que es partidario también de los clientes, pero que reconoce que su tienda tiene los márgenes de utilidad más grandes (y a menudo los precios más caros) de casi cualquier tienda de abarrotes. Se declara a favor del capitalismo, pero también a favor del amor. Una vez le pidieron que enumerara los principios que rigen su vida y comentó: “El amor es lo único real. Todo lo demás es tan sólo sueño o ilusión”.

Mackey comenta: “A los estadounidenses les encanta comprar, ¿verdad? Nos encanta ir de compras y comer. Somos el país con más obesos del mundo. Pero, paradójicamente, no nos gusta ir a comprar alimentos. La mayoría de los estadounidenses piensa que ir a comprar alimentos es un deber”. Mackey quiso abordar este problema antes que nadie. Sin embargo, emprendió su negocio de alimentos, no tanto para imprimir un estilo a los pasillos del supermercado como para influir en la salud y los hábitos alimenticios de la siguiente generación de estadounidenses. Sus tiendas originales tenían muchas nueces, granos y hogazas de pan del grueso de un dedo. Eran alimentos que se tenían que masticar mucho. Mackey comenta: “Los productos a menudo eran de campesinos que se presentaban en la puerta trasera, sin anunciarse, con botas llenas de fango y camiones destartados. Los tomates, los nabos, las zanahorias, el perejil, podían ser locales, orgánicos o las dos cosas, todo dependía del día”.

El siguiente proyecto de Mackey, después de pasar más de veinte años tratando de reinventar el supermercado, es cambiar el valor y la reputación de los negocios en Estados Unidos. Comenta: “Las empresas siempre son descritas como malas, codiciosas, egoístas, depredadoras del entorno. Nunca son héroes. Las empresas no han sido muy buenas

para retratarse como invaluable. Y la sociedad jamás aceptará que lo son mientras las empresas afirmen que su única responsabilidad es maximizar las ganancias”. Los esfuerzos de Mackey para rehabilitar el buen nombre de las empresas han incluido hablar con estudiantes universitarios y adoptar la filosofía de Whole Foods de los “grupos de interés”, que subraya la importancia de satisfacer a los clientes y a los empleados antes que a los accionistas. Su argumento es que una empresa responsable beneficia a todos sus grupos de interés, inclusive a la comunidad local y el ambiente; también afirma que con ello las acciones de un negocio tendrán un precio más alto.

Mientras tanto, pretende hacer algunas olas. Cansado de la forma en que los analistas de Wall Street listan a los directivos de las empresas para establecer las importantes metas de los ingresos trimestrales —a menudo con el efecto de que castigan las acciones de las empresas que no las cumplen—, Mackey ha decidido que Whole Foods no participará en el juego de las expectativas a corto plazo, porque “es una tontería”.

En noviembre de 2006, Mackey envió una carta a todos los miembros del equipo de Whole Foods Market. Una parte decía:

El enorme éxito de Whole Foods Market me ha dado más dinero del que jamás soñé que tendría y mucho más del que necesito para mi seguridad financiera o felicidad personal... Tengo 53 años y he llegado a una etapa de mi vida en la que ya no trabajo por dinero, sino simplemente porque me gusta el trabajo y para responder a la llamada de servicio que siento con claridad en el corazón. A partir del 1 de enero de 2007 mi sueldo quedará reducido a un dólar y ya no recibiré ninguna otra compensación monetaria... Mi intención es que el consejo de administración done a las dos fundaciones de nuestra empresa el total de las opciones de acciones futuras que me correspondería recibir.

El trabajo en Whole Foods Market Whole Foods Market va abriendo lentamente tiendas más grandes en mercados de trabajo donde las prácticas de administración no tradicionales parecerían simplemente absurdas. Whole Foods abrió una tienda en Manhattan, dentro del nuevo edificio de Time Warner en Columbus Circle. Es el supermercado más grande de Manhattan y mide 20,000 metros cuadrados. Los techos son ventilados, el café está iluminado por luz natural y los pasillos son tan amplios que dos carritos de compras y uno de bebés pueden transitar con facilidad uno junto a otro. La tienda de Columbus Circle ofrece muchas opciones. La zona de los alimentos preparados incluye una barra de sushi, con once personas a la hora de comer, una barra de pizza con 14 variedades, una de café y té, una de ensaladas con 40 artículos y una de comida caliente diaria, que incluye distintas combinaciones de comida asiática, india y latina. La sección de productos perecederos ofrecía hace poco 15 variedades diferentes de vegetales orgánicos, entre otros arúgula, la vitrina de las carnes tenía cuatro docenas de tipos de carne. La tienda tiene 30 cajas, una línea tipo banco y un monitor de

línea que indica a los clientes que deben pasar a la primera caja que se desocupa. El establecimiento de Columbus Circle abrió sus puertas con 292 elementos de personal, lo cual significa que algunos de los 14 equipos tenían 50 miembros o más, formando así un grupo sólido que puede permanecer enfocado en su meta. De los 292 miembros del personal, 70 provenían de otras tiendas. Dado su conocimiento de la empresa, marcaron la cultura inicial o, empleando una metáfora de Mackey, una cultura del yogurt. La tienda tiene un líder de equipo y dos líderes asociados del equipo de la tienda, que dirigían tiendas propias en Georgetown, Maryland y Albuquerque, Nuevo México, antes de trasearse a Nueva York. Tres meses después de su inauguración, la tienda tenía 468 miembros en el equipo, incluyendo a 140 personas tan sólo en el equipo de cajas/frente a la tienda; es decir, más personas de las que trabajaban en una tienda completa.

Aaron Foster se trasladó a la tienda de Whole Foods en Columbus Circle de una ubicada en Philadelphia. Es comprador de quesos y, de pie junto a la vitrina de quesos, está ponderando el peso de los valores que promueve Whole Foods, como explica, a efecto de “mejorar las metas de una agricultura sustentable y la producción de alimentos naturales, al mismo tiempo que tenemos un gran tamaño y crecemos a esta velocidad”. Un cliente se aproxima a Foster y dice: “Perdone, estoy buscando un queso que empieza con C y de nombre que sólo tiene una sílaba. Foster recorre la lista de quesos con C que tiene en la mente. El cliente comenta: “Ayer lo compré en Dean & DeLuca”. Foster responde: “Queso Comte”. El cliente exclama: “¡Ése es!” Y los dos se dirigen a buscar una pieza.

Barry Keenan trabaja en la sección de mariscos y pescados frescos. Anuncia el peso del salmón y los camarones que vende antes de que la báscula lo exhiba. Dice: “Yo compraba en el Whole Foods de Chelsea a cada rato. Pensé que debía presentar una solicitud y me contrataron en septiembre”.

Chris Hitt, que estuvo en Whole Foods 16 años y se retiró siendo su presidente en 2001 dice: “Los clientes tienen la experiencia de la comida y el espacio, pero su verdadera experiencia es la cultura del trabajo. Eso es lo que las tiendas ofrecen a los clientes”.

Wendy Steinberg ha trabajado en Whole Foods desde 1992 (su marido también trabaja ahí) y ahora es una de las líderes asociadas del equipo de la Columbus Circle. Cuenta una anécdota que le ocurrió el primer año que ella trabajó en la empresa, en una tienda en Providence, Rhode Island:

Me dirigí a la sala de descanso para pasar un rato. Todavía no llevaba ni seis meses trabajando en el equipo y, ahí, me encontré a un hombre sentado. Tenía las manos cruzadas y el cabello abultado al estilo afro de la década de los setenta, y estaba comprobando cómo iban las cosas. Charlamos un momento. Me hizo muchas preguntas. Yo no tenía idea de quién era él. Pensé que tan sólo era otro miembro del equipo. Finalmente le pregunté “¿Cómo te llamas?” y me repuso: “John Mackey”.

Cambios en el mercado y culturales Mackey considera que Whole Foods puede sacar provecho de que la cultura es-

tadounidense y en especial la cultura de la comida, estén cambiando enormemente. La vieja idea era la de establecimientos como A&P y Shop Rite. La leche siempre estaba en un lugar y la carne en otro, la música de Muzac y las luces fluorescentes y las ruedas del carrito girando sobre el linóleo, produciendo un trance en el supermercado que era exactamente igual en Connecticut que en California. La vieja idea era que mamá iba al supermercado una vez por semana y rara vez leía las etiquetas. La vieja idea era que los directivos de supermercados y los gerentes de tienda eran del sexo masculino y que los clientes eran casi exclusivamente mujeres.

En opinión de Mackey, la evolución de los consumidores requiere un cambio en el aspecto y el ambiente de las tiendas de abarrotes. Obliga a los minoristas a entender que una fracción considerable de sus consumidores (hasta 65%) es de personas que están dispuestas a pagar más por la comida orgánica. Eso exige una nueva especie de empatía con la familia estadounidense que ha cambiado sus hábitos alimenticios (que cocina menos, compra con más frecuencia y compra más alimentos preparados) y su composición (ahora hay más padres únicos y menos hijos). Mackey señala que en Whole Foods hay una gran cantidad de mujeres que ocupan puestos directivos y los diseños de las tiendas dependen mucho de las preferencias de las mujeres y dice: “Aquí tenemos mucha más energía femenina”.

Los emprendedores que han sido el motor del movimiento de los alimentos orgánicos y naturales durante los pasados treinta años también han ayudado mucho a Whole Foods. La empresa ha incorporado las ideas y a los empleados de las cadenas que ha comprado —Bread & Circus y Fresh Fields en el Noreste, Mrs. Gooch’s en el Oeste, Wellspring en Carolina del Norte— y muchos de sus proveedores han seguido la misma ruta, de ser algo marginal a estar de moda y llegar prácticamente al grueso de la corriente. Al parecer existe cierta coincidencia entre Mackey y algunos empresarios como Steve Demos, el presidente de White Wave, que produce la leche de soja Silr. Ellos afirman que, en gran medida, se han ganado las batallas por captar la atención de los consumidores (buen sabor, marcas reconocibles), así como la lucha a favor de la certificación agrícola (agricultura sustentable y nada de antibióticos). Lo que apenas está empezando es su movimiento por introducir sus ideas sobre los negocios con responsabilidad social en el grueso de la corriente. Demos dice: “La diversión empieza en Wall Street, ahí sólo miden una cosa: las ganancias. Mi meta es demostrar que el modelo de los negocios basados en principios es más rentable que su contraparte y, cuando lo consigamos, Wall Street nos perseguirá, en lugar de desviar la mirada”.

Por supuesto que Mackey es un ferviente capitalista o, como él mismo se llama, neocapitalista, porque ahora critica sus viejas ideas políticas socialistas y dice que su compromiso con el libre mercado se presentó en una época posterior de su vida. Sostiene que no hay conflicto alguno entre una empresa agresivamente capitalista y una socialmente responsable como Whole Foods Market. Está con-

vencido de que su empresa jamás llegará a un acuerdo con Wall Street respecto a sus valores: cinco por ciento% de la utilidad es donado, cada año, a obras de caridad, la instalación de paneles solares en el techo de algunas tiendas, una remuneración para los empleados que cumplen con servicios a la comunidad. Al mismo tiempo, Mackey dice que la empresa no comprometerá su intención de ganar la mayor cantidad posible de dinero por el camino. Mackey comenta: “Un elemento que ha frenado el crecimiento de los alimentos naturales durante mucho tiempo es que la mayoría de las demás personas del ramo jamás abrazó el capitalismo como yo lo he hecho”.

Mackey se enfada porque algunos de sus clientes más antiguos no aceptan que el camino de la rentabilidad lleve directamente al grueso de la corriente. Comenta: “No sé cuántas cartas recibimos de personas que están molestas porque dicen que “nos hemos vendido” y “¡No se olviden de la gente común y corriente que les apoyó cuando no eran nadie!” Agrega: “Es interesante advertir que cuando una idea que fue marginal al principio entra al grueso de la corriente, deja de ser algo de moda o interesante, a pesar de que conserve su integridad y sus valores. Estados Unidos está enamorado de las empresas pequeñas, pero cuando crecen, dejan de ser buenos y deben ser malos”. La “Declaración de Interdependencia” formal de la empresa indica el compromiso de Mackey, y de los miembros del equipo de Whole Foods Market, con los distintos grupos de interés.

Declaración de Interdependencia La declaración de Interdependencia fue creada originalmente en 1985, con el apoyo de Mackey y bajo su liderazgo, por 60 miembros del equipo que regalaron su tiempo a la tarea. Esto ocurrió cinco años después de que Mackey fundara la empresa, pero ha sido actualizada en 1988, 1992 y 1997, y esta última versión es la vigente. A continuación se presentan algunos extractos de la declaración:

Nuestro lema —Whole Foods, Whole People, Whole Planet (alimentos sanos, personas sanas, planeta sano)— subraya que nuestra visión va mucho más allá de ser un simple minorista del ramo de los alimentos. La satisfacción de los clientes, la excelencia y la felicidad de los miembros de nuestro equipo, el rendimiento sobre las inversiones de capital, el mejoramiento de la condición del ambiente y el apoyo de la comunidad local y la general miden si estamos teniendo éxito en la realización de nuestra visión. Nuestra capacidad para imbuir un sentido claro de la interdependencia de nuestros distintos grupos de interés (las personas que se interesan y benefician del éxito de nuestra empresa) depende de nuestros esfuerzos por comunicarnos con más frecuencia, de forma más abierta y más comprensiva. Una mejor comunicación significa una mejor comprensión y una mayor confianza.

Productos naturales y orgánicos Apreciamos y celebramos que la buena comida y la buena cocina mejoren la vida de todos nuestros grupos de interés. Compartir el pan con otros, comer de forma saludable y bien son algunas de las alegrías de la vida.

Nuestra meta es vender productos de primera calidad que también ofrezcan gran valor a nuestros clientes. Gran valor significa un producto de gran calidad a un precio competitivo. Las metas de la calidad de nuestros productos se concentran en los ingredientes, la frescura, el sabor, el valor nutritivo, la seguridad y/o el aspecto. Tenemos normas muy altas para la calidad de los productos, pero pensamos que es importante que seamos incluyentes, que tengamos una mentalidad abierta y que no seamos demasiado restrictivos ni dogmáticos.

Los clientes Nuestros clientes son el grupo de interés más importante de nuestro negocio. Por ello, hacemos todo lo posible por satisfacerles y que queden encantados. Queremos cumplir o superar sus expectativas cada vez que acuden a comprar. Sabemos que si lo conseguimos, convertiremos a los clientes en defensores de los alimentos sanos. Garantizamos a nuestros clientes satisfacción total con nuestros productos o, de lo contrario, les devolveremos su dinero.

El servicio excelente a los clientes se deriva de las competencias y el entusiasmo de los miembros de nuestro equipo por servir a nuestros clientes y también de su emoción y su profundo conocimiento de los productos que vendemos. Alimentamos una relación de negocios de calidad con nuestros clientes demostrando, día con día, lo que pensamos respecto al servicio al cliente:

- Los clientes son el líquido vital de nuestro negocio y, entre todos nosotros, existe una gran interdependencia.
- Los clientes son el principal motivo de nuestro trabajo; nunca son una interrupción.
- Los clientes son personas que nos presentan sus anhelos y deseos, y nuestro principal objetivo es cumplirlos en la medida de nuestras posibilidades; *jamás* discutimos ni medimos nuestra inteligencia con ellas.
- Los clientes son seres humanos con sentimientos y emociones iguales a los nuestros; son nuestros iguales y deben ser tratados con cortesía y respeto en todo momento.

Estamos siempre experimentando e innovando para mejorar las normas de nuestro negocio. En las tiendas creamos ambientes que son una invitación y también divertidos, únicos, informales, cómodos, atractivos, nutritivos y educativos. Queremos que nuestras tiendas sean centros de la comunidad, donde nuestros clientes se reúnen con sus amigos y hacen nuevas amistades. Nuestras tiendas son “incluyentes”. Todos son bienvenidos, sin importar su raza, género, preferencia sexual, edad, creencia o aspecto personal. Valoramos la diversidad, los alimentos sanos son para todos.

Los miembros del equipo Nuestro éxito también depende de la energía y la inteligencia colectiva de todos los miembros de nuestro equipo. Además de recibir un sueldo justo y prestaciones, formamos parte de Whole Foods Market por la razón fundamental de que creemos en el valor de nuestro trabajo y obtenemos satisfacción de él. Por ello, diseñamos y fomentamos entornos laborales seguros, donde todo el potencial de los miembros motivados de nuestro equipo pueda florecer y desarrollarse. Además, independientemente del tiempo que una persona lleva tra-

bajando o piensa trabajar con nosotros, consideramos que cada uno de los miembros del equipo es un contribuyente valioso. Muchos miembros del equipo de nuestra empresa “trabajan detrás del escenario” para producir y distribuir los productos y, en general, para apoyar a los miembros de nuestro equipo de ventas y a los clientes. Aun cuando no son tan visibles como los miembros de nuestro equipo de ventas, son fundamentales para el éxito de nuestro negocio. Una meta de Whole Foods Market es lograr la unidad de la visión en cuanto al futuro de nuestra empresa y crear confianza entre los miembros del equipo. Al mismo tiempo, reconocemos y respetamos la diversidad y las diferencias individuales. Pretendemos cultivar un sólido sentimiento de comunidad y de dedicación a la empresa. También sabemos que el tiempo libre, la familia y la participación en la comunidad fuera del trabajo son muy importantes para una vida plena, con sentido y equilibrada. Debemos recordar que no somos el “Mercado que absorbe toda la vida”.

Nos esforzamos por crear relaciones positivas y saludables entre los miembros del equipo. Los razonamientos de “nosotros contra ellos” no tienen cabida en nuestra empresa. Pensamos que la mejor vía para lograrlo es propiciar la participación y la implicación en todos los niveles de nuestro negocio. Algunas maneras de conseguirlo son:

- Equipos autodirigidos que se reúnen con regularidad para discutir asuntos, resolver problemas y celebrar las contribuciones de los demás.
- Mayor comunicación por medio de foros de Miembros del Equipo y Grupos de Asesores, y prácticas de libro abierto, puerta abierta y gente abierta.
- Gainsharing con los trabajadores y otros programas de incentivos para los Miembros del Equipo.
- Un plan de Opciones de Acciones y Compra de Acciones para los Miembros del Equipo.
- El compromiso de hacer que nuestro trabajo sea más ameno, combinando el trabajo y el juego y con competencias amistosas para mejorar nuestras tiendas.
- Oportunidades para aprender continuamente aspectos acerca de los valores de la empresa, los alimentos, la nutrición y las habilidades laborales.
- Igualdad de oportunidades de empleo y promoción, en su mayor parte, para la gente que está dentro de la empresa.

Utilidades y crecimiento Obtenemos ganancias todos los días gracias a un intercambio voluntario con nuestros clientes. Sabemos que las ganancias son esenciales para crear capital para el crecimiento, la seguridad en el empleo y el éxito financiero general. Las utilidades son el “ahorro” que toda empresa necesita para poder cambiar y evolucionar para afrontar el futuro. Son la “semilla de maíz” para la cosecha del año próximo. Somos los guardianes de las inversiones de nuestros accionistas y tenemos el compromiso de incrementar el valor para los accionistas a largo plazo.

Whole Foods Market es una empresa pública y, como tal, debe crecer. Creceremos a tal ritmo que la calidad de

nuestro entorno laboral, la productividad y la excelencia de los miembros del equipo, la satisfacción de los clientes y la salud financiera sigan prosperando.

Todos nuestros grupos de interés forman una comunidad que comparte un mismo interés. Compartimos nuestra visión colectiva de la empresa. Para tal efecto, tenemos un tope salarial que limita la compensación máxima de dinero (sueldo más bonos de incentivo por ganancias) que se paga a un miembro cualquiera del equipo durante el año calendario a 14 veces el salario promedio anual de toda la empresa, considerando a todos los miembros del equipo que trabajan de tiempo completo.

Nuestras comunidades Nuestro negocio está estrechamente vinculado al barrio y a la comunidad mayor que atendemos y en la que vivimos. El carácter unido de nuestras tiendas es un reflejo directo de los clientes que compran en ellas. Sin su apoyo, financiero y filosófico, Whole Foods Market no estaría en los negocios. En ocasiones nuestra interdependencia va más allá de nuestro interés recíproco en la calidad de la comida y, cuando sea el caso, nosotros responderemos.

- Donamos cinco por ciento de nuestra utilidad después de impuestos a organizaciones sin fines de lucro.
- Tenemos un programa que apoya económicamente a los miembros del equipo por prestar servicios voluntarios a la comunidad.

Protección del ambiente Consideramos que es necesario proteger activamente el ambiente de modo que la tierra siga floreciendo en las próximas generaciones. Pretendemos equilibrar nuestras necesidades con las del resto del planeta en razón de las medidas siguientes:

- Apoyo a la agricultura sustentable. Estamos comprometidos con la producción orgánica y biodinámica de una mayor cantidad de alimentos, a efecto de disminuir el uso de plaguicidas y fomentar la conservación de los suelos.
- Reducción de basura y consumo de recursos no renovables. Fomentamos y participamos en programas de reciclaje en nuestras comunidades. Estamos comprometidos con los empaques reutilizables, la reducción de los empaques y la conservación de agua y energía.
- Fomento de programas de limpieza y mantenimiento de las tiendas que no afecten el ambiente.

Equilibrio e integración Nuestra meta es satisfacer a todos nuestros grupos de interés y cumplir con nuestras normas. Una de las responsabilidades más importantes del liderazgo de Whole Foods Market es asegurarnos que los intereses, deseos y necesidades de nuestros distintos grupos de interés mantengan un equilibrio. Reconocemos que se trata de un proceso dinámico, el cual requiere de la participación y la comunicación de todos nuestros grupos de interés. Requiere escuchar con sensibilidad, pensar con cuidado y actuar con integridad. Todo conflicto se debe mediar y encontrar soluciones de ganar-ganar. Crear y alimentar esta comunidad de grupos de interés es fundamental para el éxito de nuestra empresa a largo plazo.

¿La Declaración de Interdependencia de Whole Foods Market es demasiado buena para ser verdad? Un indicador de que es más que una declaración para las relaciones públicas es el reconocimiento que recibió en 2007, por décimo año seguido, de que los 50,000 miembros de su equipo han clasificado a su empresa como una de las “100 Mejores Empresas para Trabajar” de la revista *Fortune*. Otras señales son el incremento, constante y sólido, de las ventas de las tiendas y la inauguración de nuevas tiendas, lo cual refleja la satisfacción de los clientes. Las ventas incrementaron a más de 7,000 millones de dólares en 2007, incluso ventas del orden de \$1,200 millones debido a la adquisición de Wild Oats Markets.

La visión de Mackey de los grupos de interés En congruencia con la declaración de interdependencia de Whole Foods, Mackey ha expresado, con las palabras siguientes, la obligación que siente con diversos grupos de interés y los desafíos especiales de liderazgo que van de la mano con ese valor:

Pienso que la parte más difícil de mi trabajo es la visión filosófica que Whole Foods Market tiene de sí misma. Somos un negocio dedicado a servir a todos los distintos grupos de interés de la empresa. Es decir, los clientes, los miembros del equipo, los accionistas, la comunidad y el ambiente. En ocasiones lo que es para provecho de un grupo de interés podría no serlo para otro y, como presidente, tengo que equilibrar los distintos intereses de los diferentes miembros y grupos de interés para crear escenarios de ganar-ganar. A veces es muy difícil lograrlo. Todos quieren pedir algo al presidente.

Más información acerca de Whole Foods Market en www.wholefoodsmarket.com.

Preguntas

1. Utilizando las cinco grandes dimensiones de la personalidad (véase el capítulo 2), describa la personalidad de John Mackey. ¿Cómo afecta su personalidad la manera en que administra Whole Foods?
2. ¿Cuál es la motivación de John Mackey?
3. Utilizando las dimensiones del liderazgo auténtico (véase el capítulo 10) describa el estilo de liderazgo de Mackey.
4. ¿Qué aspectos de los equipos autodirigidos ilustra este caso?
5. ¿Cuáles son las características culturales de Whole Foods?

Fuente: Adaptado de Gertner, J., “The virtue in 6 heirloom tomatoes”, *New York Times*, 6 de junio de 2004, pp. 44-50; Lubove, S., “Food porn”, *Forbes*, 14 de febrero de 2005, pp. 102-112; Fishman, C., “The anarchist’s cookbook”, *Fast Company*, julio de 2004, pp. 70-78; Mackey, J., “I no longer want to work for money”, *Fast Company*, febrero de 2007, pp. 112-113; Gray, S., “Boss talk: John Mackey”, *Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006, p. B1; citas de John Mackey: www.woopidoo.com/business_quotes, septiembre de 2007; About Whole Foods Market, www.wholefoodsmarket.com, septiembre de 2007.

El camino al infierno

John Baker, ingeniero en jefe de Caribbean Bauxite Company Limited de Barracania, una isla del Caribe, estaba haciendo los últimos preparativos para abandonar la isla. Un mes antes le habían avisado de su promoción a gerente de producción de Keso Mining Corporation, cerca de Winnipeg, una de las empresas canadienses de Continental Ore que estaba registrando una rápida expansión. Todo estaba arreglado, menos una última entrevista vital con su sucesor, el muy capaz joven Matthew Rennalls, oriundo de Barracania. Era vital que esta entrevista tuviera éxito y que Rennalls saliera de la oficina de Baker seguro de sí mismo y con coraje para afrontar el reto de su nuevo trabajo. Un toque de campana habría llevado a Rennalls a la oficina, pero Baker demoró ese momento y miró pensativamente por la ventana, considerando con exactitud qué iba a decir y, más en concreto, cómo lo iba a decir.

Baker, un expatriado inglés, tenía 45 años y llevaba 23 trabajando en Continental Ore en distintos lugares del mundo: el Lejano Oriente, varios países de África y Europa y, los pasados dos años, en esta isla del Caribe. Su asignación anterior en Hamburgo no le había interesado mucho y le encantó la idea de ser enviado al Caribe. El clima no era el único atractivo. Baker siempre había preferido trabajar en el extranjero, en los llamados “países en desarrollo”, porque pensaba que tenía un don innato —mayor al que tenían otros expatriados que trabajaban para Continental Ore— para encontrar la manera de llevarse bien con el personal regional. No obstante, sólo 24 horas en Barracania le bastaron para saber que necesitaría todo su don innato para poder lidiar con los problemas que le aguardaban en este terreno.

Matthew Rennalls En la primera entrevista que Baker sostuvo con Glenaa Hutchins, la gerente de producción, hablaron del problema de Rennalls y su futuro. En ese mismo instante, le quedó muy claro a Baker que una de sus tareas más importantes sería preparar a Rennalls para que le sucediera. Hutchins había señalado que éste no sólo era uno de los prospectos barracanianos más brillantes del personal de Caribbean Bauxite —en la Universidad de Londres había obtenido un grado de Licenciado en Ingeniería con mención honorífica—, sino que además, como era hijo del ministro de finanzas y economía, también tenía un atractivo político.

Caribbean Bauxite se había sentido muy complacida cuando Rennalls decidió trabajar en la empresa, en lugar de hacerlo en el gobierno, donde su padre ocupaba un cargo destacado. La empresa adjudicó su decisión a que el vigoroso y liberal programa de regionalización de la empresa, aplicado desde la Segunda Guerra Mundial, había llevado a que 18 barracanianos ocuparan puestos en la gerencia media y había dado a Caribbean Bauxite una buena ventaja en este sentido, en comparación con otros negocios internacionales que operaban en Barracania. El éxito de esta oportuna política de regionalización había

producido excelentes relaciones con el gobierno, mismas que, tres años después, resultaron más importantes cuando Barracania declaró su independencia, lo cual provocó una actitud crítica y desafiante respecto al papel que los intereses extranjeros debían desempeñar en la nueva Barracania. Por tanto, Hutchins no tuvo demasiada dificultad para convencer a Baker de que el éxito del desarrollo de la carrera de Rennalls era de vital importancia.

La entrevista con Hutchins había tenido lugar dos años antes y ahora Baker, reclinándose hacia atrás en la silla de su oficina, repasaba la medida de su éxito en la preparación de Rennalls. ¿Qué aspectos del carácter de ésta habían servido y cuáles habían sido un obstáculo? ¿Qué decir de su personalidad? ¿Qué la había servido o entorpecido? El primer punto que asentó en la columna del haber era, sin lugar a duda, la habilidad de Rennalls para dominar los aspectos técnicos de su trabajo. Desde el principio había exhibido agudeza y entusiasmo y, con frecuencia, había impresionado a Baker con su habilidad para atacar nuevas asignaciones y con los comentarios constructivos que invariablemente había pronunciado en las discusiones departamentales. Gozaba de popularidad entre las filas del personal barracanian y tenía un trato amable que le colocaba en buena posición en sus relaciones con sus superiores expatriados.

Todos ellos eran activos, pero ¿qué decir de la columna del debe? En primer término estaba su posición racial. Los cuatro años que había pasado en la Universidad de Londres habían acentuado este sentimiento y le habían vuelto muy sensible a toda señal de condescendencia por parte de los expatriados. Quizá para expresar esta conciencia, tan pronto como volvió a casa después de su estancia en Londres, se puso a hacer política en el partido Acción Unida, que después ganaría las elecciones previas a la independencia y que daría al país su primer Primer Ministro.

Sin embargo, las ambiciones de Rennalls, porque no cabía duda que las tenía, no estaban en la política. Si bien era un nacionalista convencido, consideraba que sería más útil, para su país y para él mismo, que aplicara su talento para la ingeniería ahí donde sirviera más o ¿qué la bauxita no representaba cerca de la mitad del valor del comercio exterior de Barracania? Por lo anterior, Hutchins encontró inesperadamente fácil su tarea de convencer a Rennalls de que abandonara su trabajo político para entrar en el departamento de producción como ingeniero asistente.

Baker sabía que la intachable posición racial de Rennalls era la que había impedido que su relación fuera tan cercana como debía haber sido. En apariencia, en verdad parecía que se llevaban bien. Los formalismos entre los dos eran mínimos. Baker estaba encantado de que parecía que su asistente compartía su peculiar sentido del humor desenfadado, por lo cual siempre estaban intercambiando bromas. El uno asistía a reuniones sociales a casa del otro y con frecuencia jugaban tenis juntos; no obstante, una barrera invisible, indefinible, estaba siempre presente. La

existencia de esta separación entre ellos era fuente de una constante frustración para Baker, porque subrayaba una debilidad que se negaba a aceptar. Si había tenido éxito con personas de otras nacionalidades, ¿por qué no lo conseguía con Rennalls?

Él, al menos, había conseguido acercarse a Rennalls mucho más que otro expatriado cualquiera. De hecho, la actitud, a veces condescendiente y otras cínica, que el joven barracanian adoptaba hacia otros expatriados de la empresa había sido uno de los temas que Baker había planteado el año pasado cuando discutió con Rennalls el informe del personal. Baker también sabía que tendría que volver a plantear el mismo tema en la próxima reunión, porque Martha Jackson, la jefa de reclutamiento, se había quejado ayer del trato grosero de Rennalls. Con esta idea en mente, Baker se inclinó hacia el frente y habló por el intercom: “Por favor podrías venir Matt, necesito hablar contigo”. Rennalls entró, Baker sacó una cajetilla de cigarros y le dijo: “Por favor toma asiento. ¿Quieres uno?”

La reunión de Baker y Rennalls Baker hizo una pausa mientras le acercaba su encendedor y prosiguió: “Como sabes, Matt, en pocos días partiré para Canadá y antes de que me marche sería conveniente que sostuviéramos una última charla. Con toda cortesía te sugiero que tal vez pueda ayudarte en algo. En poco tiempo estarás sentado en esta silla, encargado de este trabajo, pero considerando que tengo diez años más que tú, tal vez aceptes la idea de que mi experiencia podría servirte de algo”.

Baker observó que Rennalls se ponía un poco tenso en su silla cuando mencionó este punto, por lo cual explicó: “Los dos hemos asistido a suficientes cursos de la empresa como para recordar que la gerente de recursos humanos ha repetido que debemos decirle a otros cómo están funcionando siempre que se presente una ocasión adecuada y no sólo automáticamente una vez al año cuando, por reglamento, se discuten los informes del personal”.

Rennalls asintió en sentido de aceptación y Baker prosiguió: “Siempre recordaré la última charla sobre mi desempeño laboral que tuve con mi jefe anterior en Alemania. Ella empleó lo que se conoce como la ‘técnica de la suma y la resta’. Ella creía decididamente que cuando los gerentes quieren mejorar el desempeño laboral de su personal a partir de una charla, su primer objetivo debe ser asegurarse de que éstos salen de la entrevista motivados e inspirados para mejorar. Por tanto, toda crítica debe ser constructiva y útil. Ella decía, y yo estoy de acuerdo con eso, que una buena vía para alentar a una persona es discutir los puntos favorables, los factores que se suman, así como los débiles, los factores que se restan. Por eso he pensado que sería buena idea que nuestra charla transcurriera por ese camino”.

Rennalls no hizo comentario alguno, por lo cual Baker prosiguió: “Quiero decirte, de entrada, que por cuanto se refiere a tu desempeño laboral, la suma es mucho mayor que la resta. Por ejemplo, me ha impresionado mucho

la manera en que has adaptado tu considerable conocimiento teórico para dominar las técnicas prácticas de tu trabajo; el ingenioso método que empleaste para llevar aire al quinto nivel de la mina, es ejemplo suficiente del caso. En las reuniones del departamento invariablemente he aceptado tus comentarios por considerarlos útiles. De hecho, tal vez te resulte interesante saber que, apenas la semana pasada, reporté a la Stra Hutchins que, desde el punto de vista técnico, no podía encontrar a una persona más apta para tener éxito en el puesto de ingeniero en jefe”.

“Es muy amable de tu parte, John – interrumpió Rennalls con una sonrisa de agradecimiento -. Ahora mi único interés es estar a la altura de tan importante recomendación”.

“No me cabe duda de ello –repuso Baker– sobre todo si logras superar el factor de la resta que quiero discutir contigo. Antes hemos hablado de él, así que iré al grano. He notado que eres más amigable y que te llevas mejor con tus compatriotas que con los europeos. De hecho, la Sra. Jackson se quejó apenas ayer de que habías sido grosero con ella y, por cierto, no ha sido la primera vez.

“Estoy seguro Matt que no necesito decirte que es necesario que te lleves bien con los expatriados, porque hasta que la empresa no haya capacitado a suficiente personal de tu calibre, es probable que los europeos ocupen los puestos de nivel alto aquí en Barracania. Todo esto es vital para tu futuro y por eso te pregunto si te puedo ayudar en algo”.

Mientras Baker hablaba del tema, Rennalls permanecía tenso en su silla y tardó unos segundos en responder: “Es muy impresionante que uno pueda producir en otros una impresión tan diferente de lo que en realidad pretende, ¿verdad? Te aseguro una vez más que mis disputas con Jackson, y tal vez recuerdes que también con Godson, no tienen nada que ver con el color de su piel. Te aseguro que si un barraciano se hubiera comportado de un modo así de autoritario habría reaccionado exactamente de la misma manera. Además, quiero comentarte, pero deseo que quede dentro de estas cuatro paredes, que estoy seguro de que no soy el único que considera que Jackson y Godson son difíciles. Podría darte el nombre de varios expatriados que piensan lo mismo. Sin embargo, siento mucho haber dado la impresión de que no soy capaz de llevarme bien con los europeos, es totalmente falsa, y me doy cuenta de que debo hacer todo lo posible para corregirla a la mayor brevedad. Por lo que se refiere a tu último punto, explicando que los europeos ocuparán los puestos altos de la empresa durante algún tiempo, concedo que así es. Sé que Caribbean Bauxite promoverá, como lo ha venido haciendo durante muchos años, a los barracianos tan pronto como lo permita su experiencia. Y, por último, quiero asegurarte, John, que estoy muy contento con mi trabajo aquí, y mi padre también lo está, y que espero permanecer en la empresa muchos años”.

Las palabras de Rennalls habían sido sinceras y Baker, aun cuando no se sentía muy convencido de lo que había escuchado, consideró que no podía seguir insistiendo en el tema y sólo dijo: “Qué bueno Matt, tal vez tenga una impresión equivocada, pero quisiera recordarte el fondo de verdad del viejo refrán que dice ‘La importancia no está en lo que es, sino en lo que parece’. Y dejemos las cosas ahí”.

Sin embargo, Baker se dio cuenta que no quería “dejar las cosas ahí”. Otra vez se sentía decepcionado de no haber podido acercarse a Rennalls y de tener que escuchar su imperturbable negativa de que él tuviera prejuicios raciales.

Baker, que había pretendido concluir la entrevista en este punto, decidió probar otro camino. “Volviendo un segundo a la técnica de la suma y la resta que mencioné hace unos segundos, hay otro factor de la suma que no mencioné, y quiero felicitarte no sólo por el nivel de tu trabajo, sino también por la habilidad que has mostrado para superar un reto que yo, como europeo, jamás tuve que afrontar.

“Continental Ore, como bien sabes, es una empresa comercial típica, según se dice muy grande, y es producto del entorno social y económico de Estados Unidos y Europa Occidental. Todos mis antecesores han sido criados en ese entorno durante los pasados doscientos o trescientos años y, por lo mismo, he podido vivir en un mundo donde el comercio (como lo conocemos hoy) forma parte inherente de mi ser. No se trata de algo revolucionario y nuevo que, de repente, haya entrado en mi existencia. En tu caso —prosiguió Baker— las cosas son distintas, porque tú y tus antepasados sólo llevan haciéndolo unos cincuenta años, y no doscientos o trescientos. De nueva cuenta, Matt, permíteme felicitarte, y a las personas como tú, que han logrado superar este obstáculo concreto. Por tal motivo, considero que el panorama de Barracania, y particularmente el de Caribbean Bauxite, es tan promisorio”.

Rennalls había escuchado con atención, y cuando Baker terminó, repuso: “Te vuelvo a agradecer, John, lo que has dicho y, de mi parte, sólo puedo decir que es gratificante saber que mi esfuerzo personal ha sido tan valorado. Ojalá que más personas empiecen a pensar como tú muy pronto”.

Hubo una pausa y, durante unos segundos, Baker acarició la esperanza de estar a punto de lograr el avance que tanto había esperado. Pero Rennalls simplemente le devolvió una sonrisa. La barrera permanecía intacta. Pasaron unos cinco minutos de amable conversación acerca del contraste entre el clima del Caribe y el de Canadá y si las islas del Caribe tenían esperanza alguna de ganarle a Inglaterra en un partido de fútbol antes de que Baker diera la entrevista por terminada. Aun cuando estaba tan alejado de saber cómo era el verdadero Rennalls, estaba contento de que la entrevista hubiera transcurrido de manera amistosa y, sobre todo, que hubiera terminado en tono tan amable.

El memorando de Rennalls Sin embargo, la sensación sólo le duró hasta la mañana siguiente. Baker se tuvo que des-

pedir de algunas personas, por lo cual llegó a la oficina más tarde de lo acostumbrado. Se acababa de sentar en su escritorio cuando su secretaria entró en la oficina con un gesto de preocupación en el rostro. No tardó en hablar. “Cuando llegué esta mañana, encontré al Sr. Rennalls esperando junto a mi puerta. Parecía muy molesto y me dijo que tenía que dictarme una carta vital que debía ser enviada sin demora. Estaba tan furioso que no podía estar quieto y no paraba de caminar de aquí para allá, cosa rara en él. Ni siquiera esperó a escuchar lo que me había dictado. Se limitó a firmar la página donde supuso que terminaría el memorando. Lo he repartido y usted encontrará una copia entre su correspondencia”.

Confundido y con una vaga inquietud, Baker abrió el sobre que decía “confidencial” y leyó el memorando siguiente:

DE: Ingeniero asistente

A: Ingeniero en Jefe de Caribbean Bauxite Limited

ASUNTO: Evaluación de la entrevista entre el Sr. Baker y el Sr. Rennalls.

Siempre he tenido la costumbre de respetar los consejos de los mayores, por lo cual, después de nuestra entrevista, decidí analizar con cuidado los puntos principales y asegurarme que había comprendido todo lo dicho. Como le prometí en su oportunidad, tenía toda la intención de poner en práctica sus consejos.

Por tanto, no fue hasta que me senté tranquilamente en casa ayer por la noche a analizar con objetividad la entrevista, que me quedó claro su propósito central. Fue entonces cuando me di cuenta de la enormidad de lo que había dicho usted. Cuanto más pensaba en ello, tanto más convencido estaba de que había encontrado la auténtica verdad, y tanto más me iba enfureciendo. Con la facilidad para el idioma inglés que yo, un pobre barracaniano, no puedo igualar, usted tuvo la audacia de insultarme (y en mi persona a todo barracaniano que merece respeto) diciendo que nuestro conocimiento de la vida moderna sólo tiene tristes cincuenta años, mientras que la suya se remonta a doscientos o trescientos años atrás. ¡Como si su entorno comercial materialista tuviera algún punto de comparación con los valores espirituales de nuestra cultura! Quiero que sepa que mucho de lo que vi en Londres representa su arrogante cultura y fervientemente espero que jamás llegue a Barracania. ¿Qué le da derecho a tener el valor de ser condescendiente con nosotros? Después de todo, ustedes los europeos nos consideran bárbaros o, como dicen entre ustedes, “apenas acabamos de bajar del árbol”.

Discutí este tema con mi padre hasta bien entrada la noche y él está tan disgustado como yo. Está de acuerdo en que una empresa en la que los jefes piensan como usted no es lugar para un barracaniano orgulloso de su cultura y su raza. No creo nada de la palabrería de su empresa ni

de su engañosa propaganda que habla de regionalización y de Barracania para los barracanianos.

Me siento avergonzado y traicionado. Le ruego que acepte esta carta como mi renuncia, que será efectiva a partir de este momento.

Ccp.: Gerente de producción
Gerente administrativo

Preguntas

1. ¿Qué intención perseguía Baker con su conversación con Rennalls? ¿La logró o no y por qué?
2. ¿Baker estuvo atento a las señales no verbales? ¿Qué se comunicaron Baker y Rennalls de forma no verbal?
3. ¿Cómo afectó la visión de Baker de sí mismo la impresión que produjo en Rennalls?
4. ¿Qué tipo de relación interpersonal había existido entre Baker y Rennalls antes de la conversación descrita en el caso? ¿La conversación fue congruente o incongruente con la relación?
5. ¿Qué podrían haber hecho Baker o Rennalls, en su caso, antes, durante o después de la conversación para mejorar la situación?
6. ¿Cómo caracterizaría los atributos de la personalidad de Baker y de Rennalls?
7. ¿Qué errores de percepciones y atribuciones son evidentes? (véase el capítulo 3)

Fuente: Preparado y adaptado con permiso de G. Evans, ex director de Shell International Petroleum Co. Ltd, Londres, para Shell-BP Petroleum Development Company of Nigeria, Limited.

El triste relato de una gerente novata

“¿Y ahora qué hago?”, se dijo Tricia Monet, directora de la tienda de Personal Reflections, sentada en su cocina preguntándose qué había ocurrido. “Cuando me nombraron directora de la tienda las cosas empezaron de manera excelente. Todos nos llevábamos muy bien y, de hecho, incluso cumplimos con la cuota de ventas de la tienda más de una vez. No sé que ocurrió. Todos nos llevábamos bien, pero cuando supieron que yo podría irme, todos empezaron a pelear. No había decidido si me iría, sólo estaba estudiando la posibilidad de volver a la universidad. Ahora Lori no me habla, a no ser que sea estrictamente necesario. ¿Qué voy a hacer ahora? ¿Cómo puedo conseguir que las cosas vuelvan a ser como antes?”

Antecedentes Personal Reflections, una cadena nacional de tiendas de productos para el aseo personal y el hogar, tenía un establecimiento en un centro comercial en Sioux City, Iowa. Tricia, de 23 años, acababa de mudarse a Sioux City con su novio, quien había sido transferido ahí

por su empresa. Antes de buscar empleo, Tricia se planteó algunas preguntas y decidió que quería probar una carrera en algo que no fuera contabilidad.

Tricia había terminado su licenciatura en contabilidad el año pasado. Después de su graduación, había trabajado en una firma de contadores poco menos de un año. Tricia decidió que le gustaba interactuar con la gente y que su trabajo de contadora consistía sobre todo en trabajar con números. Al principio, le había atraído la contabilidad porque le gustaba su estructura, organización y “orden”. Además de su empleo como contadora, su experiencia laboral estaba limitada a empleos temporales mientras estudiaba. No tenía experiencia en supervisión ni administración.

Tricia provenía de una familia numerosa y muy unida de una ciudad de Illinois cerca de St. Louis Missouri. A la familia le gustaba estar unida y todos sus miembros pasaban juntos tanto tiempo como podían, a pesar de que varios ya no vivían en una zona cercana. Tricia tenía hermanos y hermanas mayores y menores que ella.

Tricia vio un anuncio en el diario de Sioux City a mediados de junio y solicitó el puesto de subdirectora de la tienda de Personal Reflections en el centro comercial. Tres semanas después, se entrevistó con el gerente de distrito, le ofrecieron empleo a las dos horas y lo aceptó dos días después. Una semana después, Tricia asistió a un curso de capacitación de dos semanas en otra ciudad. La empresa le parecía estupenda, las prestaciones eran buenas, las personas amables y ella pensó que la capacitación le había enseñado mucho. No obstante, una vez terminada la capacitación inicial, Personal Reflections no proporcionaba mucha información adicional ni apoyo a los directores de sus tiendas.

Organización de la tienda Casi todas las tiendas de Personal Reflections en ese distrito tenían un director y dos subdirectores. No obstante, este gerente de distrito había contratado a un tercer subdirector en una de las otras tiendas y al parecer el establecimiento había registrado una notable mejora. La productividad y la eficiencia habían incrementado 20% y la rotación de subdirectores de la tienda había disminuido 33%. Dado el éxito obtenido en la otra tienda, la gerente de distrito decidió que en la de Sioux City también probaría la idea de tres subdirectores.

A lo largo del año, los subdirectores de la tienda debían trabajar turnos de 9 horas, y muchos días estos turnos se superponían durante varias horas. Los fines de semana y otros días de mucho movimiento, los turnos de los subdirectores eran de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 10:00 p.m. A pesar de los descansos para comer y cenar, así como las juntas programadas, había periodos en que las tres subdirectoras estaban trabajando al mismo tiempo. Sus turnos variaban; es decir, no siempre tenían el mismo turno. La directora de la tienda preparaba la jornada de trabajo de dos en dos semanas. La jornada de trabajo de la directora de la tienda variaba, de modo que estaba presente durante cada turno varias veces a la semana.

Al principio, la tienda de Sioux City tenía una directora, Heather Munson, y dos subdirectores, uno de ellos Tricia. El gerente de distrito seguía reclutando a una subdirectora. Los demás empleados trabajaban medio tiempo. En el otoño y la temporada navideña, había 30 o más empleados temporales. En otras épocas, por lo habitual había entre 10 y 12 empleados de medio tiempo. Aun cuando Personal Reflections consideraba a los empleados actuales para las promociones, en la tienda de Sioux City ningún empleado de medio tiempo estaba interesado en ser empleado de tiempo completo ni en ser promovido. En la tienda de Sioux City, sólo cuatro de los empleadas de medio tiempo habían trabajado ahí dos años o más. Un empleado llevaba siete años en la tienda y otro llevaba cuatro. Dos empleados llevaban dos años en la tienda de Sioux City.

Personal Reflections clasificaba las tiendas con base en las ventas. Había cuatro niveles. Las tiendas de Nivel 1 registraban el mayor volumen de ventas; la tienda de Sioux City era de nivel 3. La empresa tenía concursos periódicamente. Había bonos en dinero para las tiendas que registraban el mayor volumen de ventas. Las cuotas de ventas para esos concursos eran fijadas en un nivel tan alto que era casi imposible que las tiendas pequeñas llegaran a la cuota y recibieran el bono. La empresa creía que era bueno que hubiera una competencia activa entre tiendas, directores y gerentes de distrito. En términos prácticos, esto significaba que sólo las tiendas más grandes, sus directores y sus gerentes de distrito obtenían los premios. No había concursos por separado para las tiendas pequeñas. A continuación se ofrece un ejemplo de un concurso para toda la empresa. En diciembre, si la tienda de un distrito cumplía con su cuota semanal de ventas, entonces el gerente de distrito ganaría un viaje a Florida y el gerente de tienda ganaría una computadora. Los subgerentes recibirían un pago monetario de 1,000 dólares. No obstante, era raro que llegaran a las cuotas y muchos distritos incluían una combinación de tiendas de distintos niveles, por lo cual las pequeñas tenían problemas para registrar los mismos volúmenes que las grandes.

Los primeros tres meses de Tricia El primer día de Tricia en la tienda de Sioux City fue el 1 de agosto. La política de la empresa dictaba que una vez que el nuevo personal de subdirección había recibido capacitación, era asignado a una tienda sin que la dirección de ésta participara en la decisión. Heather Munson no estaba nada contenta de quedar excluida de la decisión de contratación. Tricia y Munson chocaron desde el principio. Cada vez que Tricia interactuaba con Munson sentía como si ésta la estuviera interrogando.

La tienda a la que fue asignada Tricia no había podido alcanzar las metas de ventas una y otra vez. Además, la tienda parecía amontonada y desarreglada. Una habitación en la parte de atrás era al mismo tiempo sala de descanso y almacén. Casi toda la mercancía estaba colocada apretadamente en la zona de la tienda. Los empleados tenían

dificultad para encontrar la mercancía en la tienda y los clientes tenían mucha más dificultad para encontrar lo que querían. Cuando Tricia trató de organizar la mercancía en la tienda, Munson le reclamó a gritos que hubiera hecho algo que ella no le había solicitado.

A la semana, la otra subdirectora de la tienda dio aviso de que en quince días abandonaría la empresa. Cuando se fue, la relación entre Tricia y Munson fue más conflictiva. Pasado un mes, Tricia estaba dispuesta a renunciar. Durante una semana fue a casa todos los días pensando que no había manera de poder trabajar con *esa mujer* llamada Heather Munson. Para septiembre, Tricia estuvo a punto de presentar su renuncia. Antes de que pudiera hacerlo, Munson llegó al trabajo y dijo que tenía problemas con su espalda y que pediría una licencia por enfermedad.

Por lo mismo, se pidió a Tricia que trabajara como directora de la tienda, aun cuanto tenía poco menos de un mes de experiencia. Se quedó sola para abrir y cerrar la tienda y efectuar los depósitos bancarios los siete días de la semana. Emocionada por las posibilidades, aceptó el reto. En cuestión de una o dos semanas las cosas empezaron a cambiar y la tienda lucía más limpia y menos abigarrada. A finales de septiembre, la gerente de distrito informó a Tricia que Munson no regresaría a su puesto de directora de la tienda de Personal Reflections.

Durante todo septiembre, la gerencia de distrito reclutó y contrató a subgerentes para la tienda. Para el 1 de octubre había contratado a tres subgerentes. En las dos primeras semanas de octubre fueron enviadas a la sesión de capacitación. Para mediados de octubre, la tienda de Sioux City tenía completa la planilla de subdirectoras de tienda: Amy, Lori y Tammy. A finales de octubre le ofrecieron oficialmente a Tricia el puesto de directora de la tienda. Durante el mes de octubre, las tres subdirectoras y Tricia parecían llevarse muy bien.

A las tres subdirectoras les dio mucho gusto el anuncio de que Tricia sería la directora de la tienda. Por otra parte, Tricia estaba contenta de tener a las subdirectoras para que la ayudaran a administrar la tienda. Tricia se dijo: "Ahora tenemos un equipo y en verdad podremos cambiar la tienda". Tricia pensaba que no podría haber imaginado un mejor ambiente de trabajo. Las cuatro parecían compartir muchas de sus ideas y metas e incluso salieron a cenar juntas una noche después del trabajo. Tricia sabía que las aglomeraciones de la temporada navideña estaban por llegar y que sería el tiempo de más movimiento del año. Como todo el personal administrativo era relativamente nuevo se preguntó cómo les iría. Sabía que los próximos meses serían difíciles.

Las tres subdirectoras de la tienda tenían distinta experiencia. Lori sólo tenía un grado de bachillerato, pero tenía experiencia en ventas al menudeo e incluso había sido subgerente de una tienda minorista. Amy tenía grado de licenciatura y había sido subgerente con anterioridad. Amy era de Sioux City y nunca había salido del pueblo ni pensaba hacerlo en el futuro. Tammy tenía una licenciatura en trabajo social y tenía mucha experiencia de vida.

Cuando había sido trabajadora social, incluso había ocupado el puesto de supervisora. Le gustaba que las cosas estuvieran muy estructuradas y no le gustaban las tareas que requerían creatividad. Las tres estaban muy interesadas en hacer carrera en el sector minorista. Las tres estaban muy motivadas con las metas de la tienda y querían desempeñar su trabajo lo mejor posible. Lori y Tammy también competían entre sí.

Preparativos para las aglomeraciones navideñas Cuando inició noviembre, Tricia ponderó las capacidades de las tres nuevas subdirectoras de la tienda. Estaba claro que Lori era la que tenía más motivación y afán por triunfar. Quería lograr todo lo posible para ella. Tricia no tardó en convertirla en su "mano derecha" y le consultaba siempre que surgía algún problema. Lori tenía facilidad para encargarse de todo el papeleo y jamás cometía errores. Amy era la más amigable y tal vez la de más fácil trato. No tenía mucha confianza en sí misma y no era nada asertiva. Quería que todo funcionara sin fricciones y que todos la quisieran. Amy rara vez tenía problemas con el papeleo y las responsabilidades del trabajo. Tammy era mayor que Lori y Amy y se resistía más a aprender e intentar cosas nuevas. Tammy estaba luchando por llenar los formularios e ir encajando en un nuevo entorno. Justo antes de trabajar en Personal Reflections, había trabajado durante seis años en otra cadena nacional de tiendas minoristas en la cual había tenido poca autoridad. Tricia, al observar a Tammy, se dio cuenta que ésta con frecuencia se equivocaba en las matemáticas del papeleo que tenía que realizar como parte de su puesto y a veces no terminaba su papeleo a tiempo. Al parecer, Tammy no entendía la importancia que tenía llenar los formularios de forma eficiente y exacta. No comprendía que los errores podían significar que la tienda se quedara sin existencias de una mercancía popular y, por ende, perder ventas. Tricia trató de explicárselo a Tammy y ésta dijo haber entendido, pero seguía cometiendo errores en el papeleo.

La gerencia de distrito explicó con claridad que la estructura de la remuneración individual de Personal Reflections era estrictamente confidencial. Ni siquiera Tricia, la directora de la tienda, conocía los sueldos de las subdirectoras. No obstante, todas pensaban que tenían una idea bastante clara de lo que estaban ganando las demás, con base en comentarios que había hecho cada una de ellas. En una conversación que tuvo lugar en la segunda semana de noviembre, Tammy le comentó a Tricia cuánto estaba ganando y dijo que era más que lo que ganaban Lori o Amy. Tammy, Lori y Amy se habían contado cuánto ganaban. Tammy estaba ganando \$2,000 más que Lori y \$4,000 más que Amy. Tricia se dio cuenta que ella sólo ganaba \$2,000 más al año que Tammy. Pensaba que no era justo porque, después de todo, estaba a cargo de la tienda y era la responsable de los depósitos y los pedidos de mercancía. Además, Tricia pensaba que Tammy era la más débil de las tres subdirectoras.

La estrategia de Tricia como directora de la tienda era crear un ambiente donde todas fueran iguales. Tricia siempre valoraba los comentarios que hacían y la información que le proporcionaban y los usaba siempre que podía. Estableció metas desafiantes para Lori, se reía con Amy y le tendió la mano a Tammy. Tricia pensaba que había instituido un ambiente de trabajo en el que congeniaban mientras trabajaban activamente para cambiar la imagen de la tienda. Todos los días se reunía con cada subdirectora de la tienda y una vez por semana con las tres. Les pedía ideas para mejorar el desempeño de la tienda. No había conflictos interpersonales evidentes entre ninguna de las empleadas.

Tricia valoraba la información que le proporcionaban las subdirectoras de la tienda ofreció un ejemplo. “Al principio hubo un problema con los promocionales del escaparate. Teníamos problemas para que cupieran en un espacio más pequeño y no sabíamos qué hacer. Lori y yo habíamos armado la unidad y nos sentíamos muy orgullosas. Tammy nos comentó que no cabría y Amy advirtió que la cuerda no llegaría a la salida”. En estado de choque, Lori y Tricia no querían que su trabajo fuera a la basura. Tricia dio un paso atrás y se preguntó cómo podían trabajar juntas para resolver este problema. Lori se estaba colocando a la defensiva ante la visión de Tammy del proyecto y el tiempo se estaba agotando. Entonces Tricia dijo: “Tammy, Lori, improvisemos. Ustedes dos trabajen juntas y corten y peguen la cartulina de modo que quepa en el área. Amy, encontremos un cable de extensión y una ruta alternativa para la conexión”. Para finales de la noche habían trabajado juntas y terminado la tarea.

El liderazgo y las metas de Tricia Antes de que Tricia se convirtiera en la directora de la tienda de Sioux City, ésta estaba desordenada y mal organizada. El piso estaba amontonado y el cuarto de atrás era un laberinto; no había espacio para recibir los embarques. Con un cuarto de atrás del tamaño de un vestidor y un desván sobre el baño, nadie podía encontrar jamás lo que necesitaba. Tricia había vuelto a involucrar a las subdirectoras de la tienda en el proceso.

“La tienda tenía problemas para funcionar debidamente. El cuarto de atrás no estaba ordenado y a nadie le importaba. Yo lo había condensado y ordenado de modo que todos pudieran ver lo que teníamos. Sin embargo, el problema no era ordenarlo, sino mantenerlo así. Por tanto, asigné una sección del mismo a cada subgerente. Cada una debía etiquetar los productos, juntar los artículos y mantener su área. Incluso mandé comprar cajones para organizar mejor las áreas de dicho cuarto.” Tricia lo inspeccionaba cada semana y determinaba qué se debía arreglar y quién estaba cumpliendo con esta tarea. Al final, todas conocían la sección de las otras y el mantenimiento dejó de ser problema. Tricia también sabía que el plan de organizar todo había tenido éxito en razón de la reatrolimentación de las empleadas de medio tiempo. El aspecto del piso de ventas y del cuarto de atrás asombró a las cuatro empleadas que llevaban más tiempo en la tienda. Tricia

adquirió confianza en sus capacidades. Se sentía orgullosa del éxito que estaba teniendo la tienda.

Tricia empezó a hacer concursos diarios para cosas como las ventas más altas del día, la exhibición más creativa de productos y el asociado más servicial. Sólo podían concursar las empleadas de medio tiempo. Involucró a las subdirectoras de la tienda en la creación y administración de los concursos. Tricia y su equipo crearon un concurso “de una pecera”, que tenía lugar siempre que uno de los asociados de ventas de medio tiempo hacía cierto tipo de demostración a un cliente, con el cual se le permitía dibujar un pez en un cartel con forma de pecera. La persona que tuviera más peces en la pecera al final del día recibía un pequeño premio como un pretzel gratis, de la tienda local de pretzels, o un trozo de un producto de la tienda para llevar a casa. Otro tipo de concurso se llamaba la Zona. La tienda estaba dividida en cinco zonas y las trabajadoras de medio tiempo eran asignadas a ellas indistintamente. Cuando una de ellas se acercaba a un cliente y le demostraba un producto y si el cliente compraba el producto de esa zona, entonces el nombre de la empleada era anotado en un papel y colocado dentro de un sombrero. Al final del día, un miembro de la gerencia sacaba un nombre y le entregaba un pequeño premio a la persona.

Tricia también obtuvo permiso para tener reuniones especiales con las empleadas. Podía abrir la tienda antes de horario para que las empleadas pudieran comprar con tranquilidad. En estos eventos siempre dábamos precios bajos, descuentos especiales y a veces ofrecíamos botanas y comidas a las asociadas. Una noche antes de la temporada navideña, abrimos a las 7:00 a.m. para nuestras empleadas y servimos un desayuno tipo buffet. Llevamos donas, bagels, fruta y bebidas al evento y todas las empleadas recibieron un descuento de 15% adicional al regular”.

Aun cuando disfrutaba del desafío, Tricia quería ir a la universidad. Comentó a su gerente de distrito que quería volver a estudiar para obtener una maestría. Justo antes de Acción de Gracias, Tricia tuvo una reunión gerencial para hablar de la próxima temporada navideña en la tienda. Al término de la reunión, Tricia le comentó a las subdirectoras de la tienda que estaba pensando en volver a la universidad en enero, pero que todavía no lo había decidido. Le asombró ver su reacción de tristeza y desconcierto ante su comentario. Amy y Tammy dijeron que no querían que se fuera. Lori dijo que si fuera Tricia no tomaría la decisión de marcharse, pero que debía hacer lo que fuera mejor para ella.

Cuando las tres supieron lo que estaba pensando Tricia, el ambiente estudiantil del equipo se esfumó. Lori empezó a darle órdenes a Tammy y ésta quería renunciar. Tricia se reunió con cada una de ellas por separado para hablar del problema y les dijo que lo resolvieran juntas. Poco después, parecía que se estaban llevando mejor que antes. Cuando Tammy se molestó a causa del programa de prestaciones, Tricia le dijo que llamara al coordinador de prestaciones de la empresa.

Estos hechos ocurrieron cuando estaban entrando en la temporada navideña, la más activa del año. El volumen de embarques que se recibían fuera de la temporada navideña era de entre 50 y 100 cajas en seis días. En la temporada navideña, la tienda recibía entre 100 y 150 cajas en seis días. Las ventas de la tienda aumentaron cerca de \$20,000 a la semana a \$60,000. La semana antes de navidad, ¡las ventas de la tienda ascendieron a \$130,000!

Después del anuncio En la primera reunión semanal de diciembre, el tono había cambiado. Antes de la reunión, Lori y Amy se habían reunido para decidir lo que dirían. Optaron por comentarle a Tricia todo lo que no les gustaba del trabajo que ella hacía. Un ejemplo era que no siempre salía a comer, pero que después se iba “temprano”. El razonamiento de Tricia fue que, dado que era una empleada asalariada, no tenía que salir a comer y que, si cumplía con su horario de trabajo, podía salir antes. Además, si tenía que trabajar hasta tarde para cubrir a sus empleadas, al día siguiente también se iba temprano. Tricia sabía que estaba un nivel encima de ellas en la jerarquía y, por tanto, que tenía más privilegios. Las subdirectoras de la tienda consideraban que no era justo. El hecho de que Tricia repitiera con frecuencia que todas eran iguales alentó a las mujeres a considerar que estaba justificado que se fijaran en las actividades de Tricia y que registraran todo lo que no hacía igual que ellas.

Tricia se sintió herida y reaccionó a la defensiva diciendo: “Jamás habría observado lo que hace mi jefa ni le habría echado en cara la hora de salida y, como soy la jefa, ustedes no me supervisan, yo las superviso a ustedes”. Tricia recordó a las tres mujeres cuál era el sistema jerárquico de Personal Reflections. Les recordó que las instrucciones fluían hacia abajo y no hacia arriba. Cuando terminó la reunión, todas salieron sintiendo animadversión y resentimiento.

Dos días después de la reunión, Tricia descubrió que Tammy la había saltado y que se había dirigido a la gerencia de distrito solicitando el puesto de directora de la tienda. Eso molestó enormemente a Tricia, porque había sido muy sensible a las necesidades de Tammy y la había protegido en el entorno laboral. Tricia admitió, en su fuero interno, que estaba furiosa. Amy le había contado a Tricia lo que había hecho Tammy y también que Lori y Tammy estaban maquinando para quedarse en el puesto de Tricia, dado que ella pensaba irse. Amy también le contó que Tammy le pidió que la ayudara a conseguir el puesto de directora de la tienda, sin importar que Tricia se fuera o no en enero. Amy dijo que se había negado, porque no traicionaría a Tricia.

Todo noviembre y diciembre, el gerente de distrito guardó silencio. No interactuó con Tricia en absoluto. Sin embargo, tampoco propició que Lori y Tammy hablaran directamente con ella. Habló con Tammy, quien le había llamado para quejarse de Tricia. Tammy también cabileó para que el gerente de distrito le diera el puesto de directora de la tienda cuando se fuera Tricia. El gerente

de distrito nunca notificó personalmente a Tricia de que había ocurrido esta conversación, tampoco fue a la tienda ni trató de ayudarlas a resolver sus diferencias.

Cada una de las subdirectoras de la tienda reaccionó de manera diferente después de que Tricia les dijo que pensaba volver a la universidad. Lori y Tricia dejaron de ser aliadas y se volvieron enemigas. En una ocasión, Tricia había pasado dos días preparando el horario de trabajo. Tardó dos días debido a la inclusión de las 25 empleadas temporales de medio tiempo contratadas para la temporada navideña y a los formatos de la empresa que debía llenar para asegurar una cobertura óptima. Los formatos de la empresa con frecuencia requerían que se revisara el horario de trabajo. El día después de terminar el horario, Tricia se tomó el día. Lori rehizo parte del horario, porque una empleada de medio tiempo quería cambiar su horario. Lori hizo el cambio y jamás informó a Tricia. Al día siguiente, Tricia no revisó el horario, porque estaba terminado. El día en cuestión les faltó una empleada, la cual estaba programada para recibir a la gente en la entrada, una posición muy importante. Tricia interrogó a todas las subgerentes y, por último, Lori admitió que ella lo había cambiado. Tricia regañó a Lori y le explicó que era necesario consultar varias formas antes de hacer cambios en el horario y que se le debía informar a ella al respecto. La animadversión entre las dos aumentó.

A estas alturas, Tricia ya no trataba de interactuar con Lori y Tammy, salvo por cuestiones laborales necesarias. Se volvió autoritaria en todos sus tratos con las dos. No obstante, atribuyó a Amy responsabilidades adicionales y, de hecho, la preparó para que fuera directora de la tienda. Tricia incluso llegó al extremo de asegurarse que su turno en la tienda se traslapara con el de Lori lo menos posible. Lori sólo hablaba con Tricia cuando era absolutamente necesario. En general, Lori ignoraba a Tricia y actuaba como si no estuviera presente.

En casa, Tricia se empezó a hacer algunas preguntas. “¿Qué pasó con el equipo? ¿Qué hago ahora? ¿Cómo consigo que las cosas vuelvan a funcionar en la tienda? ¿Qué hago con este conflicto? No quiero irme de la tienda con una situación tan enredada. Quiero resolver el conflicto”.

Preguntas

1. Utilizando la modificación del comportamiento organizacional, presente un plan para cambiar la conducta de Tammy con relación al papeleo.
2. Utilizando la teoría de la equidad (véase el capítulo 5), explique las comparaciones de equidad que hicieron Tricia, Lori y Tammy.
3. ¿Cómo influye la actitud de Tricia ante la situación, sus compañeras y su persona en su motivación? Utilice la teoría de las expectativas (véase el capítulo 5) para determinar cuál relación se vería más afectada (esfuerzo-a-desempeño, desempeño-a-resultado o valencia de la recompensa).

4. Utilizando los cinco estilos diferentes de reaccionar ante el conflicto —evitar, forzar, acomodarse, colaborar y conciliar (véase el capítulo 12)— analice el comportamiento de Tricia, Lori, Tammy y Amy.
5. ¿En este caso había claras disfunciones en el equipo? Explique por qué.

Fuente: Este caso fue preparado por Sally Dresdow, Joy Benson y Sheila Herbert, *A Novice Manager's Tale of Woe*. El caso apareció en John Venable (ed.), *Annual Advances in Business Cases-2001*, pp. 156-163. Publicado por Society for Case Research. Derechos © 2002 de Sally Dresdow, Joy Benson y Sheila Herbert. Todos los derechos reservados a las autoras y la Society for Case Research. Su propósito es que se use como base para el análisis en clase. Las opiniones vertidas son las de las autoras del caso y no reflejan necesariamente las de la Society for Case Research. Los nombres de la organización, las personas, la ubicación y la información han sido cambiados para proteger su anonimato. Editado para *Organizational Behavior*, 12a. edición y usado con permiso.

Bob Knowlton

Bob Knowlton estaba sentado solo en la sala de juntas del laboratorio. El resto del grupo había salido. Una de las secretarías se había detenido a charlar un rato, contándole que su marido pronto ingresaría al ejército, y poco después se había ido. Knowlton, solo en el laboratorio, se deslizó un poco más en la silla, ojeando con satisfacción los resultados de la primera prueba de la nueva unidad de fotones.

Le gustaba quedarse después de que todos se habían marchado. Su designación como jefe del proyecto todavía era lo bastante reciente como para producirle un profundo placer. Tenía la vista puesta en las gráficas del frente, pero su mente todavía podía escuchar al Dr. Jerrold, el jefe del laboratorio, diciendo otra vez: “Este lugar proyecta un sentimiento de solidez. El cielo es el límite para la persona capaz de producir”. Knowlton volvió a sentir un dejo de felicidad y vergüenza. Pues bien, se dijo a sí mismo, que él había producido algo. Había llegado a Simmons Laboratories dos años antes. Durante las pruebas de rutina de algunos componentes de Clanson que habían sido rechazados, él había dado con la idea del correlator de fotones y lo demás había venido solo. Jerrold había mostrado entusiasmo; se había armado un proyecto separado para mayor investigación y desarrollo del aparato y a él le habían encomendado la tarea de dirigirlo. Knowlton seguía pensando que la secuencia de todos los eventos era casi milagrosa.

Ahora, había dejado a un lado sus memorias y estaba estudiando algunas hojas con atención cuando escuchó, a sus espaldas, que alguien había entrado a la sala. Miró con esperanza de que fuera Jerrold, quien a menudo se quedaba a trabajar hasta tarde y de vez en cuando se acercaba a él para conversar. Esto siempre hacía que terminara su jornada de forma especialmente agradable. Pero no era Jerrold. El hombre que había entrado era un

extraño, alto, delgado y de piel oscura. Portaba lentes con armazón de acero y tenía un cinturón de cuero muy ancho con una enorme hebilla de bronce. El extraño sonrió y se presentó: “Me llamo Simon Fester, ¿usted es Bob Knowlton?” Bob repuso que sí y se saludaron con un apretón de manos. “El doctor Jerrold me dijo que tal vez le encontraría. Hablábamos de su trabajo y le comenté que me interesa mucho lo que usted está haciendo”. Knowlton le pidió que se sentara. Al parecer, Fester no pertenecía a ninguna de las categorías habituales de visitantes: clientes, bomberos de visita o accionistas. Bob apuntó hacia las hojas que estaban sobre la mesa. “Éstos son los resultados preliminares de una prueba que estamos haciendo. Tomamos el nuevo aparato por los cuernos y estamos tratando de entenderlo. No está terminado, pero le puedo mostrar la sección que estamos probando”. Se puso de pie, pero Fester estaba demasiado concentrado en las gráficas. Pasado un momento, levantó la vista con una sonrisa extraña. “Ésos parecen gráficos de una superficie de Jennings. He estado jugando con algunas funciones de autocorrelación de superficies, usted sabe a qué me refiero”. Knowlton, que no tenía idea de lo que estaba diciendo Fester, la devolvió la sonrisa, asintió con la cabeza y de inmediato se sintió incómodo. “Permítame enseñarle el monstruo” —dijo y le llevó a la sala de trabajo.

Cuando Fester salió, Knowlton lentamente guardó las gráficas, sintiéndose un poco molesto. Después, como si hubiera tomado una decisión, rápidamente cerró con llave la puerta y salió por el camino largo para no tener que pasar frente a la oficina de Jerrold. Sin embargo, observó que la puerta de la oficina estaba cerrada. Knowlton se preguntó si Jerrold y Fester habrían salido juntos.

A la mañana siguiente, Knowlton se dirigió a la oficina de Jerrold, mencionó que había hablado con Fester y le preguntó quién era ese hombre.

“Siéntate un segundo —dijo Jerrold—. Quiero hablarle de él. ¿Qué pensaste de él?” Knowlton repuso sinceramente que consideraba que Fester era muy listo y quizá muy competente. Jerrold parecía complacido.

“Lo hemos contratado —dijo—. Tiene muy buenos antecedentes en varios laboratorios y parece tener algunas ideas sobre los problemas que estamos abordando aquí”. Knowlton asintió indicando que coincidía, pero deseando que no colocaran a Fester en su espacio.

“Todavía no sé dónde aterrizará —prosiguió Jerrold— pero parece interesado en lo que estás haciendo. Pensé que podría pasar algo de tiempo contigo mientras arranca”. Knowlton asintió pensativo. “Si sigue interesado en tu trabajo le puedes pedir que forme parte de tu grupo.

“Bueno, parecía tener algunas buenas ideas, a pesar de que no sabía muy bien qué estamos haciendo —repuso Knowlton—. Espero que se quede y con gusto le aceptaré”.

Knowlton regresó al laboratorio con sentimientos encontrados. Se dijo a sí mismo que Fester sería bueno para el grupo. No era ningún tonto y produciría. Knowlton pensó de nueva cuenta en la promesa de Jerrold cuando

le había promovido: “En este equipo, la persona que produce avanza”. Ahora, las palabras parecían tener un dejo de amenaza.

Al día siguiente, Fester se presentó por la tarde. Explicó que había comido con Jerrold y que en la sobremesa habían discutido cuál sería su lugar en el laboratorio. “Sí —dijo Knowlton—, hablé con él ayer por la mañana del tema y pensamos que podrías trabajar con mi grupo durante algún tiempo”.

Fester esbozó la misma sonrisa sabihonda con la que había sonreído cuando habló de las superficies de Jennings y dijo: “Me gustaría hacerlo”.

Knowlton presentó a Fester a los otros miembros del laboratorio y Fester y John Link, el matemático del grupo, encajaron en seguida. Pasaron el resto de la tarde charlando de un método de análisis de patrones que había estado inquietando a Link durante todo el mes.

Eran las 6:30 cuando Knowlton al fin abandonó el laboratorio ese día. Eperaba con ansia que terminara la jornada, para que todo el personal se hubiera marchado y él se pudiera sentar en la callada sala para relajarse y pensar las cosas. Se preguntó: “¿Qué cosas?” No sabía. Poco después de las 5:00 todos se habían ido menos Fester, y lo que siguió fue prácticamente un duelo. Knowlton estaba molesto, porque le estaban robando su momento de tranquilidad y, al final de cuentas, muy molesto, decidió que Fester debía salir primero.

Fester estaba sentado en la mesa de juntas leyendo y Knowlton estaba sentado en su escritorio, en un pequeño cubículo con muros de vidrio que utilizaba durante el día cuando necesitaba que nadie le molestara. Fester había conseguido los reportes de avance del año anterior y los estaba estudiando con gran atención. El tiempo transcurría lentamente, Knowlton garabateaba sobre una libreta y la tensión en su interior iba en aumento. ¿Qué demonios pensaba Fester que encontraría en los reportes?

Knowlton finalmente se dio por vencido y los dos hombres salieron del laboratorio juntos. Fester llevaba varios reportes para estudiarlos por la noche. Knowlton le preguntó si consideraba que los reportes ofrecían un panorama claro de las actividades del laboratorio.

“Son excelentes —repuso Fester con evidente sinceridad—. ¡No sólo son buenos reportes, sino que su contenido también es muy bueno!” Knowlton se asombró ante el sentimiento de alivio que le embargó y dijo buenas noches en un tono casi jovial.

Cuando se dirigía a casa, Knowlton se sentía más optimista respecto a la presencia de Fester en el laboratorio. Nunca había entendido bien a bien el análisis que estaba tratando Link. Si el enfoque de Link tenía algo equivocado, Fester quizá lo detectaría.

Además, pensó que si era bueno para juzgar a las personas, Fester seguramente no sería demasiado diplomático para decirlo.

La descripción de Fester que Knowlton le hizo a su esposa Lucy, le produjo enorme diversión, sobre todo la parte del cinturón ancho de piel y la hebilla de cobre.

“Es el tipo de cinturón que los Peregrinos seguramente usaban” —dijo ella riendo.

“Me interesaría saber cómo evita que se le caigan los pantalones —rió Knowlton con ella—. Me temo que es el tipo de persona que tiene que demostrar que es un genio un par de veces al día y eso puede ser muy pesado para el grupo”.

Knowlton llevaba dormido varias horas cuando le despertó el repicar del teléfono. Se dio cuenta que había sonado varias veces. Saltó de la cama refunfuñando por la gente que hablaba por teléfono a esa hora. Era Fester. Sin disculpa de por medio, evidentemente sin darse cuenta de la hora que era, se enfrascó en una emocionada perorata de cómo se podría resolver el problema de los patrones de Link.

Knowlton cubrió la bocina para responder al susurro de su esposa que preguntó quién era. “Es el genio” —repuso él.

Fester, haciendo caso omiso de que eran las dos de la madrugada, pasó emocionado a explicar un enfoque totalmente nuevo para algunos de los problemas del laboratorio de fotones que había descubierto al analizar algunos experimentos pasados. Knowlton se esforzó por poner algo de entusiasmo en su voz y permaneció ahí de pie, medio dormido e incómodo, escuchando a Fester hablar, durante un tiempo que le pareció interminable, de lo que había descubierto. Dijo que ahora no sólo tenía un nuevo enfoque, sino también un análisis que demostraba las debilidades inherentes que tenía el experimento anterior. Terminó diciendo que era poco probable que una mayor cantidad de experimentos, siguiendo la línea anterior, llevara a conclusiones.

Al día siguiente, Knowlton pasó toda la mañana con Fester y Link, la junta matinal que solía tener el grupo fue cancelada para poder revisar con detenimiento el trabajo que Fester había realizado la noche anterior. Fester estaba muy ansioso de que se hiciera así y Knowlton no se sentía demasiado molesto porque se hubiera cancelado la junta.

En los días siguientes, Fester se sentó en la oficina de atrás que se le había asignado y se dedicó exclusivamente a leer reportes de avance del trabajo correspondiente a los seis meses anteriores. Knowlton descubrió que temía la reacción que Fester pudiera manifestar ante parte de su trabajo. Estaba un poco asombrado de ese sentimiento. Siempre se había sentido orgulloso, a pesar de que hubiera exhibido un rostro de convincente modestia, de la forma en que su equipo había abierto brecha en el estudio de los medidores de fotones. Ahora ya no estaba seguro. Le parecía que Fester podría demostrar sin dificultad que la línea de investigación que habían seguido no era sólida o tal vez que era poco imaginativa.

A la mañana siguiente, como siempre, los miembros del grupo de Knowlton, inclusive las secretarías, se sentaron en torno a la mesa de la sala de juntas para tener una reunión de grupo. Él siempre había presumido que el equipo entero guiaba y evaluaba su trabajo. Señalaba que, con frecuencia, en una reunión que iniciaba como

una aburrida enumeración de supuestos fundamentales dirigidos a un oyente desconocedor; de repente se descubrían nuevas maneras de ver esos supuestos, que no se le habrían ocurrido al miembro del laboratorio que llevaba mucho tiempo aceptándolos como una base fundamental de la investigación que estaba realizando. Se dijo a sí mismo que estas juntas del grupo tenían otro propósito, que él se habría sentido mucho menos seguro si hubiese tenido que dirigir el trabajo enteramente solo. Las juntas del equipo, como principio de liderazgo, justificaban que, en razón del efecto educativo general que tenía el equipo, se exploraran callejones sin salida. Fester y Link estaban ahí, al igual que Lucy Martin y Martha Ybarra. Link se sentó junto a Fester y los dos prosiguieron con su conversación acerca del estudio de las matemáticas de Link que habían sostenido el día anterior. Los demás miembros del grupo, Bob Davenport, George Thurlow y Arthur Oliver, permanecieron sentados esperando en silencio.

Knowlton, por motivos que no acababa de comprender, planteó un problema que todos ellos habían discutido durante mucho tiempo. El equipo había llegado a la conclusión implícita de que la solución era imposible y que no había forma viable de tratarlo de forma experimental. Davenport dijo que no tenía sentido volver a hablar del tema. La conclusión de que no había manera de abordar el problema con el equipo existente y con las capacidades físicas del laboratorio le habían dejado satisfecho.

Esta afirmación fue como si le hubieran puesto una inyección de adrenalina a Fester. Dijo que le gustaría conocer a detalle el problema. Fester se dirigió a la pizarra y empezó a discutir el problema con los demás, mientras anotaba las razones que explicaban por qué había sido abandonado. Casi al principio de la descripción del problema quedó claro que Fester no estaría de acuerdo con la idea de que era imposible resolverlo. El grupo lo notó y, al final de cuentas, los materiales descriptivos y su recuento del razonamiento que había llevado a abandonarlo se esfumaron. Fester inició su análisis y, a medida que procedía, parecía que bien podría haber sido preparado la noche anterior, a pesar de que Knowlton sabía que eso era imposible. No pudo dejar de sentirse impresionado ante la forma organizada y lógica con la que Fester estaba presentando ideas que con seguridad se le habían ocurrido tan sólo unos minutos antes.

No obstante, Fester dijo algunas cosas que provocaron en Knowlton una mezcla de irritación y molestia y, al mismo tiempo, un sentimiento cómodo de superioridad al menos en un terreno. Fester pensaba que la forma en que se había analizado el problema era característica de lo que sucedía cuando un razonamiento así estaba en manos de un equipo y, con un aire de sofisticación que hacía difícil que algún oyente disintiera, pasó a hacer comentarios generales en torno al énfasis que los estadounidenses ponen en las ideas del equipo, describiendo de forma satírica por qué conducían a un “alto grado de mediocridad”.

Knowlton vio que Link miraba fijamente al suelo, como si estuviera estudiándolo, y advirtió las miradas que intercambiaron George Thurlow y Bob Davenport en distintos momentos del pequeño discurso de Fester. En su interior, Knowlton no pudo evitar sentir que éste, al menos, era un punto en el que Fester no estaba firme. El laboratorio entero, siguiendo la pauta del Dr. Jerrold, hablaba, por no decir que practicaba en efecto, la teoría de los equipos pequeños de investigación como la organización básica para una investigación efectiva. Fester insistió que el problema sí tenía solución y que le gustaría estudiarlo él solo durante un rato.

Knowlton terminó la junta comentando que esas reuniones seguirían y que el hecho de que ahora volvieran estudiar un problema experimental, supuestamente irresoluble, era una señal más del valor de estas juntas. Fester de inmediato comentó que él no estaba en contra de las juntas para informar al grupo del avance que hubieran logrado sus miembros. Siguió diciendo que lo que él había querido decir es que estas juntas rara vez llevaban a avances creativos, que éstos surgían cuando el individuo “convivía continua y estrechamente con” el problema, estableciendo una suerte de relación personal con él. Knowlton repuso diciendo que le complacía que Fester hubiera planteado estos puntos y que estaba seguro de que el equipo sacaría provecho de volver a estudiar la base sobre la que habían venido operando. Knowlton coincidió en que el esfuerzo individual quizás era la base para lograr avances mayores, pero que consideraba que las juntas de grupo eran útiles sobre todo porque mantenían al equipo unido y ayudaban a los miembros más débiles a estar al tanto de los avances de aquellos que podían avanzar con más facilidad y velocidad cuando se analizaban problemas.

Pasaron los días, siguieron las juntas y Fester llegó a disfrutarlas debido al curso que muy pronto tomaron las cosas. Por lo habitual, Fester planteaba un asunto y quedaba claro que, sin lugar a dudas, era más brillante y estaba mejor preparado en los temas tocantes a los problemas estudiados. Quizás era quien, de todos los presentes, tenía más capacidad para avanzar por su cuenta, y Knowlton se fue inquietando cada vez más conforme se daba cuenta que, de hecho, le había quitado de las manos el liderazgo del equipo. En las ocasionales juntas de Knowlton con el Dr. Jerrold, siempre que salía a relucir el nombre de Fester, sólo comentaba que éste tenía una enorme habilidad y una gran capacidad para trabajar, sintiendo de alguna manera que no debía mencionar su propio malestar. Pensaba que ello revelaría una debilidad de su parte. Es más, el Dr. Jerrold cada vez estaba más impresionado con el trabajo de Fester y con los contactos que tenía con él fuera del laboratorio de fotones.

Knowlton empezó a sentir que las ventajas intelectuales que Fester había introducido al equipo quizá no compensaran a cabalidad la evidente descomposición del espíritu de cooperación que saltaba a la vista en el grupo antes de la llegada de Fester. Cada vez se suspendían más juntas matutinas. La opinión que Fester tenía de las

habilidades de otros miembros del equipo, excepción hecha de Link, era evidentemente mala. A menudo, durante las juntas matutinas o en discusiones con menos personas, había sido grosero, en ocasiones hasta negándose a seguir con un argumento cuando consideraba que estaba basado en el hecho de que la otra persona ignoraba la información involucrada. Su impaciencia ante lo que decían otros también le llevó a hacer algunos comentarios de este tipo frente al Dr. Jerrold. Knowlton infirió lo anterior de una conversación que había sostenido con Jerrold. El jefe del laboratorio había preguntado si Davenport y Oliver permanecerían en la empresa, pero sin mencionar a Link. Esta conversación llevó a Knowlton a pensar que Fester había tenido una conversación con Jerrold en privado.

Knowlton no tuvo problema para plantear un caso convincente preguntando si la brillantez de Fester era recompensa bastante como para justificar que se iniciara la descomposición de su equipo. Habló en privado con Davenport y Oliver. Los dos se sentían claramente incómodos con la presencia de Fester. Knowlton no llevó la charla más allá de escucharles decir, de una manera u otra, que en ocasiones se sentían torpes ante Fester. Dijeron que a veces tenían problemas para entender los argumentos que planteaba. De hecho, en ocasiones también sentían vergüenza de pedir a Fester que planteara los fundamentos en los que basaba estos argumentos. Knowlton nunca habló con Link de la esta misma manera.

Unos seis meses después de la llegada de Fester al laboratorio de fotones, se habían programado reuniones en las cuales se informaría de los avances logrados a los patrocinadores de gran parte de la investigación que se estaba realizando. En las juntas especiales, los jefes del proyecto por lo habitual presentaban la investigación que estaban realizando sus grupos. Los demás miembros de los grupos del laboratorio eran convocados a otras reuniones, más generales, que tenían lugar más adelante ese mismo día y que estaban abiertas a todos. Las reuniones especiales por lo normal estaban restringidas a los jefes de proyecto, al jefe del laboratorio y a los patrocinadores. Cuando se acercaba la hora para su reunión especial, Knowlton pensaba que debía evitar la presentación a toda costa. Sentía que no podía presentar con detalle las ideas que Fester había planteado, en las que se había trabajado algo, ni responder preguntas sobre ellas. No obstante, pensaba que no podía pasar por alto esta líneas nuevas del trabajo y sólo presentar el trabajo que se había iniciado o terminado antes de la llegada de Fester (cosa que pensaba que sí era enteramente competente de hacer). Estaba claro que no sería fácil impedir que Fester asistiera a la reunión, a pesar de que no estaba en el nivel gerencial que justificara su invitación. Knowlton también pensaba que si Fester estaba presente en la reunión, no sería extraño que, con su estilo directo y poco diplomático, hiciera comentarios respecto a la presentación de Knowlton, revelando así lo inepto que él se sentía.

Knowlton encontró la ocasión de hablar con Jerrold y le planteó el asunto. Le comentó que, dadas las aportacio-

nes y el interés que Fester tenía por el trabajo, suponía que quizá querría asistir a estas reuniones. Dijo también que le preocupaba lo que otros miembros del grupo sentirían si Fester fuera invitado. Jerrold le dijo que no se preocupara, porque consideraba que el grupo entendería que Fester tenía una posición diferente y que decididamente pensaba que éste debía ser invitado. Ahí, Knowlton comentó de inmediato que él pensaba lo mismo y que Fester debía hacer la presentación, porque gran parte del trabajo consistía en lo que él había hecho. Según palabras del propio Knowlton, ésta sería una forma amable de reconocer las aportaciones de Fester y de premiarle, porque anhelaba que se le reconociera como un miembro productivo del laboratorio. Jerrold coincidió y el asunto quedó decidido.

La presentación de Fester tuvo mucho éxito y, de alguna manera, dominó la reunión. Mantuvo el interés y la atención de los asistentes y, después de su presentación, hubo preguntas durante algún tiempo. Esa noche, durante el banquete al que se había invitado a todo el laboratorio, varias personas formaron un círculo en torno a Fester mientras se servían bebidas antes de la cena. Jerrold formaba parte del círculo y de la discusión en torno a la aplicación de la teoría que Fester había propuesto. Knowlton se sintió molesto ante tanta atención, pero supo reaccionar y se comportó como siempre. Se unió al círculo, alabó a Fester frente a Jerrold y los demás y comentó que parte de su trabajo era muy brillante y apto.

Knowlton, sin consultarlo con nadie, empezó a considerar la posibilidad de buscar otro empleo. Pasadas unas cuantas semanas, descubrió que, en una ciudad cercana, se estaba construyendo un nuevo laboratorio de tamaño considerable. Su preparación y experiencia la permitirían conseguir un empleo como jefe de proyecto equivalente al que tenía ahora y hasta ganando un poco más de dinero.

Cuando le ofrecieron el empleo, lo aceptó en seguida y el viernes por la noche envió una carta a casa de Jerrold notificándole su partida. La breve carta dejó boquiabierto a Jerrold. Knowlton simplemente decía que había encontrado un empleo mejor, que tenía motivos personales para no quererse presentar más en el laboratorio, que con gusto regresaría más adelante (sólo estaría a unos 100 kilómetros de distancia) para ayudar en caso de que hubiera problemas con el trabajo pasado, que estaba seguro que, de cualquier manera, Fester podía ofrecer el liderazgo que requería el grupo y que su decisión de cambiar de trabajo tan de repente se debía a ciertos problemas personales (insinuando que su madre y padre tenían problemas de salud, cosa que no era cierta). El Dr. Jerrold aceptó lo que decía, pero seguía pensando que la conducta de Knowlton era muy extraña e inexplicable. Jerrold siempre había sentido que su relación con Knowlton era cálida, que él estaba satisfecho, que de hecho estaba bastante contento y que era productivo.

Jerrold se sintió bastante molesto porque ya había decidido colocar a Fester a cargo de otro proyecto que iniciaría pronto. Había estado preguntándose cómo le explicaría su decisión a Knowlton, dada la evidente ayuda,

apoyo y valor que Fester había estado aportando a Knowlton y la alta estima que éste le tenía. De hecho, Jerrold había estado considerando la posibilidad de permitir que Knowlton sumara a otra persona a su equipo, con los antecedentes y la preparación de Fester, porque al parecer éste había resultado tan valioso.

Jerrold no intentó comunicarse con Knowlton. De alguna manera se sentía agraviado por todo el asunto. Fester también se sintió sorprendido ante la repentina partida de Knowlton y, en una conversación con Jerrold, cuando le preguntó si prefería quedarse con el grupo de los fotones en lugar de dirigir el proyecto de la Fuerza Aérea que se estaba preparando, optó por lo segundo, dirigiéndose a ese trabajo a la semana siguiente. El laboratorio de fotones se vio muy afectado. Link se quedó con el liderazgo del grupo de los fotones, en el entendido que su cargo sería temporal, sólo hasta que se encontrara a otra persona que lo asumiera.

Preguntas

1. Cabe decir que hubo un choque de personalidad entre Knowlton y Fester. ¿Qué modelo de personalidad emplearía para describirlo?
2. ¿Qué estilo de liderazgo necesitaba Knowlton del Dr. Jerrold después de que Fester llegó? ¿Lo recibió? Explique por qué.
3. ¿El equipo de Knowlton era efectivo antes de la llegada de Fester? ¿Después de la llegada de Fester? ¿Por qué?
4. ¿Qué cambios en el manejo del conflicto debería aplicar el Dr. Jerrold para evitar otro problema como el de Knowlton?

Fuente: Este caso fue preparado por el Dr. Alex Bavelas. Fue editado para *Organizational Behavior*, 12a. edición y utilizado con autorización.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

8 Mile

Jimmy “B-Rabbit” Smith Jr. (Eminem) quiere triunfar como rapero y demostrar que un blanco también puede crear sonidos que muevan a la gente. Su trabajo en la planta North Detroit Stamping (NDS) ocupa sus días, mientras que su carrera musical transcurre de noche, y a veces dentro de la planta. El título de la película se refiere a la zona en las afueras de la parte norte de la ciudad de Detroit, bien conocida para los locales. *8 Mile* echa un vistazo valiente a la cultura hip hop de Detroit en 1995 y al deseo de Jimmy de ser aceptado por ella. Las canciones originales de Eminem, “Lose Yourself” y “8 Mile” han sido nominadas para varios premios. En 2003, “Lose Yourself” ganó el Premio de la Academia como mejor canción original.

La escena a estudiar tiene dos partes. Es una composición editada de dos secuencias breves en la planta de NDS, que aparecen en distintos puntos de la película. La parte 1 aparece al principio de la película, en la secuencia “La Franquicia”. La parte 2 aparece en los 25 minutos finales de la película, en la secuencia “Papa Doc se la cobra”. En la primera parte de la escena, Jimmy llega tarde a trabajar, debido a que ha tenido que transportarse en un autobús de la ciudad porque su automóvil no arrancó. La segunda parte ocurre después de que Papa Doc (Anthony Mackie) y su pandilla le han propinado una tunda. La película continúa hasta el final, cuando ocurre la última batalla de Jimmy (una competencia de raperos).

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Cómo percibe usted la calidad del trabajo de Jimmy y su ambiente laboral?
2. ¿Es buena la relación de Jimmy con Manny (Paul Bates) su capataz? ¿Cambia? En tal caso, ¿por qué?
3. ¿Usted cómo reaccionaría ante este tipo de experiencia laboral?

The Breakfast Club

Esta cuidadosa mirada de John Hughes a la cultura adolescente, en una escuela de enseñanza media de los suburbios de Chicago, se centra en un grupo de jóvenes pertenecientes a las distintas subculturas de la escuela. Ellos inician su castigo en la escuela el sábado, sin tener nada en común, pero conforme transcurre el día van conociendo los secretos más íntimos de los demás. Los memorables personajes —el Tramposo, la Princesa, el Criminal, el Excéntrico y el Cerebro— nos producen una profunda impresión. Si usted ha visto la película, trate de recordar el actor o la actriz que representó cada personaje.

La escena a estudiar de *The Breakfast Club* es una versión editada de la secuencia de “la comida”, que aparece en el primer tercio de la película. Estudie con cuidado la conducta de cada personaje para responder las preguntas que se presentan a continuación. El resto de la película presenta las crecientes

relaciones entre los castigados para tratar de comprender la personalidad de los demás.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Cuáles de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad describen a cada personaje en esta escena?
2. ¿Qué personajes muestran un afecto positivo? ¿Cuáles un afecto negativo?

Mr. Baseball

Los Yankees de Nueva York transfieren a Jack Elliot (Tom Selleck), el viejo jugador de beisbol a los Chunichi Dragons, un equipo japonés. Esta comedia ligera sigue el accidentado ingreso de Jack a la cultura japonesa y expone las ideas equivocadas que tiene sobre esa cultura, las cuales están a punto de costarle todo, inclusive su nueva novia Hiroko Uchiyama (Aya Takanashi). Jack no sabe que el padre de Hiroko es “El Jefe” (Ken Takakura), es decir, el mánager de los Chunichi Dragons. Cuando Jack empieza lentamente a entender la cultura y el beisbol japoneses, sus compañeros de equipo finalmente le aceptan. Esta película contiene muchos ejemplos de la cultura japonesa, sobre todo su amor por el beisbol.

La escena a estudiar de *Mr. Baseball* tiene lugar después de que “El Jefe” ha sacado a Jack de un partido de beisbol. Presenta a Jack cenando con Hiroko y su abuela (Mineko Yorozyu), su abuelo (Jun Hamamura) y su padre. La película prosigue con un conflicto entre Jack e Hiroko. “El Jefe” también enseña a Jack lo que debe hacer para triunfar en el equipo.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Jack Elliot se comporta como si hubiera recibido capacitación transcultural antes de llegar a Japón?
2. ¿Es sensible o insensible a la cultura?
3. ¿Qué propondría que hiciera Jack Elliot durante el resto de su estancia en Japón?

Seabiscuit

Combine a un jockey tuerto con un caballo pura sangre, pequeño y de mal carácter, y un entrenador inusitado. El resultado: Seabiscuit, el caballo de carreras ganador de la Era de la Depresión. Esta cautivante película muestra la preparación y el desarrollo de Seabiscuit a manos de su entrenador Tom Smith, “El Callado” (Chris Cooper) y el jockey Red Pollard (Tobey Maguire). El perseverante compromiso del dueño Charles Howard (Jeff Bridges) asegura el éxito último de Seabiscuit en el hipódromo. Basada en *Seabiscuit: An American Legend*, una novela muy vendida de Laura Hillenbrand. En 2003 *Seabiscuit* estuvo nominada para siete Premios de la Academia, entre ellos la Mejor Película.

La escena a estudiar de *Seabiscuit* es una composición editada de los capítulos 21 y 22 del DVD, hacia el final de la película. En las escenas anteriores, Red tiene una pierna muy lastimada y no puede montar a Seabiscuit en la carrera contra War Admiral. Samuel Riddle (Eddie Jones) dueño de War Admiral, ha dicho que todo nuevo jinete es inmaterial para el resultado de la carrera. La escena inicia con Red dando a George Wolff (Gary Stevens), el nuevo jockey de Seabiscuit, algunos consejos para montarle. Red empieza diciéndole a George: “Tira mucho a la izquierda, Georgie. Se leadea como un avión sin rumbo”. La película sigue hasta llegar a su emocionante e inesperado final.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Red establece con claridad las metas de desempeño que debe alcanzar George? En tal caso, ¿cuáles son?
2. ¿Red ayuda a George a alcanzar esas metas de desempeño? ¿Cómo?
3. ¿Red proporciona a George reforzamiento positivo mientras está tratando de alcanzar las metas de desempeño?

For Love of the Game

Billy Chapel (Kevin Costner), el pitcher de los Tigres de Detroit con 20 años de experiencia, se entera justo antes del último juego de la temporada que los nuevos dueños del equipo le quieren transferir. También se entera que su compañera, Jane Aubrey (Kelly Preston) piensa abandonarle. Ante estos terribles golpes, Chapel quiere pitchear un último juego perfecto. El amor que Sam Raimi, el director de la película, siente por el beisbol es evidente en algunos efectos visuales asombrosos.

La escena a estudiar de *For Love of the Game* es una versión ligeramente editada de la secuencia “Sólo tira” que inicia las emocionantes escenas finales de la película. En esta escena, Gus Sinski (Jon C. Reilly), catcher de los Tigres, se dirige al montículo de pitcheo para hablar con Chapel. Es el principio del último juego de Chapel.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué tanta necesidad de estima tiene Bill Chapel en este punto del juego?
2. ¿Supone que las palabras de Gus Sinski tienen algún efecto en Chapel? En tal caso, ¿qué efecto supone que tienen?
3. ¿Qué premios posibles esperan a Billy Chapel? Recuerde, éste es el último juego de beisbol de su carrera.

Meet the Parents

Greg Focker (Ben Stiller) espera producir una impresión positiva en los padres de su novia Pam (Teri Polo) durante la visita que hará a su casa ese fin de semana. Por desgracia, de entrada no le agrada a Jack (Robert De Niro), el padre de Pam. Le agrada incluso menos después de que Greg, por accidente, rompe la urna que contiene las cenizas de la madre de Jack. Otros factores no ayudan a crear una relación. Greg es judío, mientras que Jack es un WASP (blanco anglosajón y protestante), que trabajó para la CIA haciendo perfiles psicológicos. Estos factores se mezclan muy bien para que la tensión vaya en aumento y para las tensas respuestas que presentan todos los involucrados.

La escena a estudiar de *Meet the Parents* ha sido tomada del segmento de “la palabra clave es bomba”, de la última cuarta parte de la película. Greg ha abordado el avión que le llevará a casa después de su agotador fin de semana de visita a la familia de Pam. A estas alturas ha experimentado un caudal casi interminable de situaciones estresantes: conocer a los padres de Pam por primera vez, someterse a la prueba de un polígrafo aplicada por Jack, adaptarse al comportamiento de Jinx, el viejo gato himalayó y . . . la película termina con un previsible final feliz.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿En esta escena Greg experimenta una respuesta al estrés? ¿Qué evidencia aparece en la escena?
2. ¿Experimenta estrés de euforia o distress?
3. ¿Greg por qué responde tan fuerte a la simple petición de revisar su maleta?

U-571

Esta película de acción de la Segunda Guerra Mundial habla de los esfuerzos de la tripulación de un submarino estadounidense por recuperar un aparato de encriptación Enigma de un submarino alemán inhabilitado. Cuando la tripulación obtiene el aparato, un navío alemán torpedea y hunde su submarino. Los sobrevivientes deben utilizar el submarino alemán estropeado para escapar del enemigo con su premio.

La escena a estudiar de *U-571* es una composición editada de la secuencia de “Ser un capitán” de las primeras secuencias de la película y la secuencia “Un verdadero capitán marino”, que se presenta como a la mitad de la misma. “Una pizarra” (con el título) que dice: ¿Mr. Tyler, permiso para hablar libremente?, divide las dos partes. Usted puede hacer una pausa y estudiar por separado cada parte de la escena.

La primera parte ocurre antes de que la tripulación aborde el navío alemán estropeado. La segunda parte ocurre cuando los sobrevivientes de la tripulación abordan el submarino para tratar de volver a Inglaterra. Andrew Tyler (Matthew McConaughey), que es un director ejecutivo, ahora es el comandante del submarino, después de que Mike Dahlgren (Bill Paxton), el comandante original, muere ahogado. Justo antes de esta parte de la escena a estudiar, Tyler escucha a algunos hombres cuestionando su decisión de tomar una ruta peligrosa para llegar a Inglaterra. También cuestionan por qué el subcomandante Henry Klough (Harvey Keitel) no es ahora el comandante. La película prosigue con un avión alemán de reconocimiento volando en círculos sobre el submarino y un hombre de la tripulación oponiéndose a la autoridad de Tyler.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué aspectos del liderazgo describe Dahlgren que son importantes para el comandante de un submarino?
2. ¿Qué conductas o rasgos del liderazgo subraya Klough?
3. ¿Las conductas o rasgos subrayados en la pregunta 2 son los adecuados para esta situación? Justifique su respuesta.

The Emperor's Club

William Hundert (Kevin Kline), profesor de la Academia Saint Benedict's para varones, cree que debe enseñar a sus alumnos a

vivir respetando ciertos principios. También quiere que aprendan su amada literatura clásica. Sedgewick Bell (Emile Hirsch), un nuevo estudiante, se enfrenta a las normas estrictas de Hundert. El comportamiento de Bell durante el LXXIII concurso anual llamado Julius Caesar provoca que Hundert sospeche que Bell lleva una vida poco recta, sospecha que, años después, adquiere más fuerza cuando se repite la competencia.

Esta escena a estudiar aparece al final de la película. Es una parte editada de la repetición del concurso Mr. Julius Caesar en la mansión del ex alumno Sedgewick Bell. Éste gana la competencia, pero Hundert advierte el audífono de Bell. En una parte anterior de la película, Hundert había sospechado que el joven Bell también había empleado un audífono durante la competencia original. Poco antes de hablar con Hundert en el baño, Bell ha anunciado que se presentaría como candidato a senador de Estados Unidos. Al hacerlo, describe los valores específicos que defendería en caso de ganar la elección.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿William Hundert describe un tipo específico de vida que se debería seguir? En tal caso, ¿qué elementos incluye?
2. ¿Sedgewick Bell lleva el tipo de vida descrito por Hundert en la pregunta 1? ¿Defiende una visión o teoría ética específica?
3. En su opinión, ¿qué consecuencias o efectos sufrirá Sedgewick Bell como resultado de la manera en que ha decidido vivir su vida?

Apollo 13

Esta magnífica película muestra dramáticamente la misión de la NASA a la Luna que sufrió un accidente desastroso en el espacio. Una solución de problemas y una toma de decisiones innovadoras, en medio de una enorme ambigüedad, salvaron a la tripulación. *Apollo 13* contiene muchos ejemplos de solución de problemas y de toma de decisiones.

La escena a estudiar de la película muestra el quinto día de la misión, aproximadamente a las dos terceras partes de la película. Antes, en esa misión, Jack Swigert (Kevin Bacon) ha agitado los tanques de oxígeno a petición del control de la misión. Poco después, a consecuencia de ello, ocurre una explosión en la nave espacial, sin que se sepa cuántos daños ha provocado en el módulo de mando. Antes de que ocurra esta escena, los daños han obligado a la tripulación a trasladarse al LEM (Módulo de Exploración Lunar), que se convierte en su salvavidas para regresar a la Tierra.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué desata el conflicto en esta escena?
2. ¿Se trata de un conflicto intergrupal o de uno intragrupal? ¿Este conflicto qué efectos puede tener en la dinámica de grupo a bordo del *Apollo 13*?
3. ¿Jim Lovell (Tom Hanks), el comandante de la misión, logra manejar la dinámica de grupo efectivamente para que el grupo vuelva a un estado normal?

Casino

Este largo, complejo y bellamente fotografiado estudio de los casinos de Las Vegas en la década de los setenta y de su

conexión con el crimen organizado completa la trilogía de Martin Scorsese, la cual incluye *Mean Streets* (1973) y *Goodfellas* (1990). La ambición, la codicia, las drogas y el sexo destruyen el imperio de juego de la mafia. La película cuenta con la estupenda actuación de Robert De Niro, Joe Pesci y Sharon Stone. La violencia y el diálogo obsceno hacen que *Casino* esté clasificada como una película sólo para adultos.

La escena a estudiar de *Casino* es la parte de la secuencia “La verdad sobre Las Vegas” al inicio de la película. Se presenta después de las escenas donde se le hace trampa al jugador japonés. Empieza con un acercamiento de Sam “Ace” Rothstein (Robert De Niro) de pie entre los dos directivos de su casino (Richard Amalfitano y Richard F. Strafella). Una voz dice: “En Las Vegas todos se tienen que cuidar de todos”. La escena termina cuando Sam Rothstein describe a los ex tramposos que vigilan el piso de juego con binoculares. La película prosigue con la presentación de Ginger (Sharon Stone).

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué tipo o forma de diseño organizacional muestra esta escena?
2. ¿La escena a estudiar muestra los resultados de los procesos de diferenciación e integración del diseño organizacional?
3. ¿La escena a estudiar muestra las exigencias conductuales del diseño organizacional? ¿Cuáles son?

Backdraft

Dos hermanos siguen los pasos de su padre muerto, un legendario bombero de Chicago, e ingresan al departamento de bomberos. Stephen “Bull” McCaffrey (Kurt Russell) ingresa primero y asciende al rango de teniente. El hermano menor Brian (William Baldwin) ingresa después y es miembro de la XVII Compañía de Carros de Bomberos de Bull. La rivalidad entre los hermanos afecta sus relaciones laborales, pero siguen apagando incendios en Chicago con éxito. Sume a la trama el elemento de un incendiario misterioso y tendrá la base de una película extraordinaria. Los intensos efectos especiales no tienen precedente y proporcionan al espectador una experiencia inigualable de lo que se siente al combatir un incendio.

La escena a estudiar se presenta al principio de *Backdraft* como parte de la secuencia del “Primer día”. Brian McCaffrey se ha graduado de la academia de bomberos y el departamento de bomberos le ha asignado a la empresa de su hermano. Esta escena muestra a la XVII Compañía de Carros de Bomberos preparándose para apagar un incendio en una fábrica de ropa. La película prosigue cuando Brian recibe sus primeras duras lecciones mientras la Compañía logra controlar el incendio.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué partes de la cultura del Departamento de Bomberos de Chicago presenta esta escena? ¿La escena muestra artefactos o símbolos culturales? En tal caso, ¿cuáles?
2. ¿La escena presenta algunos valores o normas que rigen la conducta de los bomberos? En tal caso, ¿cuáles?
3. ¿Qué aprende Brian McCaffrey en su primer día de trabajo?

El Campo de los Sueños

Ray Kinsella (Kevin Costner) está trabajando en su maizal en Iowa y escucha una voz que dice: “Si lo construyes, él vendrá”. Ray llega a la conclusión de que “él” es el legendario “Shoeless Joe” Jackson (Ray Liotta), un jugador legendario de los Medias Blancas de Chicago que en 1919 fue suspendido por hacer un tango en la Serie Mundial de ese año. Con el apoyo de su esposa Annie (Amy Madigan), Ray pone en peligro su granja, reemplazando algunos de los maizales por un moderno diamante de beisbol. “Shoeless Joe” no tarda en llegar, seguido por el resto de todos los jugadores suspendidos. Esta encantadora fantasía, basada en la novela *Shoeless Joe* de W. P. Kinsella, presenta los premios que se pueden obtener cuando se persigue un sueño.

La escena forma parte de la secuencia “la gente vendrá” hacia el final de *El Campo de los Sueños*. A estas alturas de la película, Ray ha conocido a Terrence Mann (James Earl Jones). Han viajado juntos de Boston a Minnesota para encontrar a A. W. “Moonlight” Graham (Burt Lancaster). En ella, los tres se encuentran en la granja de Ray en Iowa.

Esta escena a estudiar ocurre después de que Mark (Timothy Busfield) ha llegado para hablar del pago de la hipoteca de Ray y Annie. Mark, el hermano de Annie, no ve a ningún jugador en el campo. Karin (Gaby Hoffman), la hija de Ray y Annie, ha dicho que la gente vendrá a la ciudad de Iowa y comprará entradas para ver un partido de beisbol. Mark no entiende lo que dice. La película prosigue hasta el final.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Cuál es la meta del cambio en esta escena?
2. ¿Cuáles son las fuerzas para el cambio? ¿Las fuerzas para el cambio están dentro o fuera de la meta del cambio?
3. ¿La escena muestra el rol del liderazgo en el cambio organizacional? En tal caso, ¿quién es el líder? ¿Qué hace esta persona para lograr el cambio deseado?

Cara cortada

En la película *Cara cortada*, Antonio “Tony” Montana (Al Pacino) es un traficante cubano de cocaína que llega a Florida pidiendo asilo político en el navío *Maríel*. Ya en Estados Unidos, Montana cae en grados de decadencia cada vez mayores mientras se mueve por el inframundo de las drogas y la violencia de Miami. Como en una tragedia griega, la película relata la promoción de Tony Montana a la cabeza de la mafia y su posterior decadencia.

Originalmente estrenada en 1983 sin mucho ruido, *Cara cortada* se volvió película de culto con el paso de los años y hoy en día muchos críticos consideran que este clásico de Brian DePalma es la mejor película de gangsters. DePalma crea tensión en cada escena, presentando trágicas traiciones y una violencia feroz, sobre todo con cadenas. *Cara cortada* transcurre como un largo viaje con cocaína, conforme Tony se va enriqueciendo con la venta de la droga y después se pierde en la locura mortal que se deriva de ella.

En la escena del “Shakedown”, Tony Montana aparece sentado con un agente judicial, compartiendo un trago y hablando de los sobornos para evitar que la policía intervenga en su caso. El enlace informa a Montana que la Corte Suprema ha otorgado a la policía el derecho de invadir su privacidad. No obs-

tante, si le llega al precio, le dejará tranquilo e incluso le podría apoyar. Pacino pregunta: “¿Cómo sé que eres el último policía que tengo que comprar?” El policía responde: “¿Piensas que quiero que esta conversación se escuche fuera de esta mesa? Mi gente tiene familia, son policías legítimos. . . Si se avergüenzan, sufrirán. Y si sufren, te harán sufrir. ¿Comprendes?”

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Quién tiene poder legítimo en esta escena? Explique por qué.
2. ¿Cómo se aplican el poder para coaccionar y el poder para recompensar en la conversación entre Tony Montana y el agente?
3. ¿La conversación en qué sentido representa un comportamiento político y qué cuestiones éticas surgen durante su desarrollo?

Reality Bites

En la comedia *Reality Bites* de 1994, Lelaina Pierce (Winona Ryder) es una fotógrafa que está videograbando un documental (también llamado *Reality Bites*) sobre las vidas desenfundadas de sus amigos y compañeros de cuarto de la Generación X. Troy Dyer (Ethan Hawke), un buen amigo, es un artista muerto de hambre, un músico callejero que tiene trabajos con salario mínimo mientras persigue sus sueños musicales. Conforme avanza la película, se observa que los otros amigos tampoco parecen tener rumbo y en ella se relatan las muchas luchas por hacer una carrera y las relaciones que, en la década de los noventa, son comunes a los miembros de la generación X que acaban de salir de la universidad.

En la escena a estudiar de la película “El bobo de Wiener”, el capitán de personal (David Spade) de un Wiener Schnitzel le explica a la perpleja Lelaina que el puesto de cajero de la cadena que vende hot-dogs es un acto de malabarismo. “Uno tiene gente que llega por el frente, por la espalda y por los lados. . . gente en el cambio de condimentos y en la ventanilla para automóviles, niños en bicicleta, y todo depende de uno. Mira, si tienes tiempo para descansar un poco, entonces también tienes tiempo para limpiar, ¿verdad? Uno tiene que estar activo al 150% y el 150% del tiempo”.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿La relación de Lelaina con el capitán de personal en Wiener Schnitzel es un factor motivador o un factor de higiene, según el modelo de Herzberg de motivadores-factores de higiene?
2. Basado en el modelo de las características del puesto, ¿Lelaina experimentará una alta motivación y un buen desempeño laboral como cajera de un Wiener Schnitzel? Explique por qué.
3. ¿La gerencia del Wiener Schnitzel qué podría hacer para enriquecer la experiencia laboral de Lelaina?

Volver al Futuro II

En estas dos primeras secuelas de la exitosa película *Volver al futuro* de 1985, los personajes que regresan, Marty McFly

(Michael J. Fox), Emmett “Doc” Brown (Christopher Lloyd) y Jennifer Parker (Elisabeth Shue), van y vienen entre los años 2015, 1985 y 1955 en un DeLorean plateado que viaja por el tiempo. Cuando los tres empiezan a jugar con los hechos y los miembros de la familia en el futuro y en el pasado, ponen en peligro y modifican la historia, con resultados que por poco resultan nefastos. En cierta situación, Marty debe repetir su visita de 1955, que aparece en la película *Back to the Future*, para evitar algunos cambios desastrosos en 1985, pero sin interferir con su primer viaje. Al final, se restaura el curso original de la historia y las vidas de los personajes son rescatadas del olvido de la historia.

En la escena a estudiar “Mirando al futuro”, un viejo Marty McFly aparece sentado en una cena futurista de la familia con sus hijos que llevan un aparato, cuando su compañero de trabajo Douglas J. Needles aparece en el videoteléfono para proponerle un plan de dinero poco limpio en el trabajo. La negativa de McFly a participar en la estafa lleva a su inmediato despido de la empresa, pero el jefe Ito Fujitsu monitorea la transacción entera y despide a Marty en ese instante. Como muestra el clip, Flea, el bajista de Red Hot Chili Peppers, hace una aparición fugaz como el tramposo Douglas J. Needles.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué fuerzas del cambio darán forma al futuro de las organizaciones en la siguiente década según la visión de la película *Volver al futuro II*?
2. ¿La diversidad por qué es un concepto gerencial importante para el futuro de las organizaciones?
3. Explique por qué el liderazgo ético será cada vez más importante para el futuro de las organizaciones.

Brazil

En la película clásica de culto *Brazil*, una mosca común provoca un error burocrático que pone en marcha actos de te-

rrorismo, arrestos falsos y una fantasía romántica escapista entre el personaje principal, Sam Lowry (Jonathan Pryce), y la chica soñada, Jill Layton (Kim Greist). Conforme avanza la comedia negra de 1985, Lowry, un oficinista de nivel bajo del Ministerio de Información, va teniendo cada vez más conflictos con su empleo en una burocracia intromisiva, manejada por máquinas, y llega a despreciar el sistema, mientras vive una segunda vida heroica en sus sueños.

Dirigida por Terry Gilliam de Monty Python y Tom Stoppard, el autor teatral británico, *Brazil* es al mismo tiempo graciosa e inquietante, incluso orwelliana. La película siempre es una de las mejores en las listas de los críticos y presenta una divertida intervención de Robert De Niro como Archibald “Harry” Tuttle. Los observadores notan que la película parodia la publicitada “Batalla de Brasil” que enfrenta a Gilliam contra las fuerzas burocráticas de Universal Studios, que consideraron que *Brazil* era franca y excesivamente crítica.

En la escena a estudiar “Empleado DZ-015” de la película, aparece Sam Lowry reportándose a su primer día de trabajo. La experiencia oscila entre una melancolía sombría y una desbordada locura, cuando insensibles compañeros de trabajo en el gobierno conducen a Lowry, a quien la organización sólo conoce como el empleado número DZ-015, de forma torpe y apresurada a su solitario espacio en la oficina del piso 30.

Qué advertir y qué preguntarse

1. ¿Qué valores y normas organizacionales aprendió Sam Lowry en su primer encuentro de socialización en el Ministerio de Información del gobierno?
2. ¿En qué etapa del proceso de socialización organizacional colocaría usted a Sam Lowry y qué experiencias formativas importantes tienen lugar en esta etapa?
3. ¿Cuál de los cuatro tipos de culturas organizacionales describe esta escena y qué símbolos culturales de la organización contribuyen a informar su respuesta?



CAPÍTULO 1

1. *Adaptado de* About Us, our philosophy, world famous fun stuff. www.pikeplacefish.com (enero de 2008); Yokoyama, J. y Michelli, J. *When Fish Fly: Lessons for Creating a Vital and Energized Workplace — From the World Famous Pike Place Fish Market*. Nueva York: Hyperion, 2004; Bauman, M. Good times mean good business at Pike Place. *Knight Ridder Tribune Business News*, 26 de noviembre de 2006, 1-2.
2. *Adaptado del dominio* Organizational Behavior Division de Academy of Management. (febrero de 2007).
3. Naquin, S. S. y Holton, E. Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model. *Advances in Developing Human Resources*, 2006, 8, 144-165; para análisis de los usos y limitaciones de las estructuras de la competencia, véase Levenson, A. R., van der Stede, W. A. y Cohen, S. G. Measuring the relationship between managerial competence and performance. *Journal of Management*, 2006, 32, 360-380; Ruth, D. Frameworks of managerial competence: Limits, problems, and suggestions. *Journal of European Industrial Training*, 2006, 30, 206-226; Ven, J. y Chuang, C. The development of a competency ontology. *Journal of American Academy of Business*, 2007, 11, 275-279.
4. Corporaciones que se han beneficiado con los modelos de competencia ITG. www.itg.com (febrero de 2007).
5. *Adaptado de* Rossetti, D. Flying fish — Islander shares personal strategies for developing a successful business. *Mercer Island Reporter*, 16 de septiembre de 2004, 2-3; Burns, H. Making work work. *Innsbrook Today*, noviembre de 2004, 1.
6. Harrington, B. y Hall, D. T. *Career Management & Work/Life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
7. Inkson, K. *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; Heslin, P. A. Experiencing career, success. *Organizational Dynamics*, 2005, 34, 376-390.
8. Humt, J. M. y Weintraub, J. R. *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
9. Esta sección se basa en Zaremba, A. *Organizational Communication: Foundations for Business and Collaboration*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Higher Education, 2006; Wood, J. A. *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. Belmont, CA: Wadsworth, 2008.
10. Yokoyama, J. y Bergquist, J. The world famous Pike Place Fish story: A breakthrough for managers. *Retailing Issues Newsletter*. College Station, TX: Center for Retailing Studies, Texas A&M University, noviembre de 2001, 2.
11. *Adaptado de* Hymowitz, C. Two Super Bowl coaches offer lessons for screaming managers. *Wall Street Journal Online*, 31 de enero de 2007. <http://online.wsj.com> (febrero de 2007); Derrick, J. C. Lovie's success began as a youngster. www.newsjournal.com (3 de febrero de 2007); Tony Dungy. *Wikipedia: The Free Encyclopedia*. en wikipedia.org (febrero de 2007).
12. Esta sección está basada en April, K. y Shockley, M. L. (editores). *New Realities in a Changing World*. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2007; Page, S. E. *Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Teams, Schools, and Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007; Clegg, S. R., Carter, C., Kornberger, M. y Messner, M. *Business Ethics in Practice: Representation Discourse and Performance*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007.
13. Salett, E. P., "Defining multiculturalism". *Washington Post*, 24 de mayo de 2001, p. 16A; Salett, E. P. y Koslow, D. R. (editores). *Race Ethnicity and Self: Identity in Multicultural Perspectives*, 2a edición. Washington, DC: National Multicultural Institute, 2003.
14. Konrad, A. M., Prasad, P. y Pringle, J. *Handbook of Workplace Diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; Bilimoria, D. y Piderit, S. K. *Handbook on Women in Business and Management*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007.
15. *Adaptado de* Dial, J. Retiring the generation gap — 10 principles for working across generations. *Leading Effectively Newsletter*, enero de 2007. www.ccl.org (febrero de 2007).
16. Rowh, M. Managing younger workers. *Office Solutions*, 2007, 24(1), 29-31.
17. *Adaptado de* Pomeroy, A. She's still lovin' it. *HR Magazine*. Diciembre de 2006, 8, 58-61; Palmer, A. T. Interview: Patricia Harris — Close to the action. *Chicago Tribune*, 26 de junio de 2006, 5-6.
18. Esta sección se basa en Thiroux, J. y Krasemann, K., *Ethics: Theory and Practice*, 9a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006; Lovell, A. y Fisher, C. *Business Ethics and Values*, 2a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.
19. McNamara, C. *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. 2006. www.managementhelp.org/ethics (febrero de 2007); Geva, A. A typology of moral problems in business: A framework for ethical management. *Journal of Business Ethics*, 2006, 69, 133-147.
20. Treviño, L. K. y Nelson, K. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. Nueva York: Wiley, 2006.
21. Cohen, M. *101 Ethical Dilemmas*, 2a. ed. Nueva York: Routledge, 2007.
22. *Adaptado de* Liberman, V. Corporate ethics are in the eye of the beholder, says Ron Brown. *Across the Board*, enero-febrero de 2006, 45-47; CEO's Corner. Center for Ethical Business Cultures. www.cebcglobal.org (febrero de 2007).
23. Harris, P. R., Moran, R. T. y Moran, S. *Managing Cultural Differences: Global Strategies for the 21st. Century*, 6a. ed. Nueva York: Elsevier, 2005; Fatehi, K. *Managing*

- Internationally: Succeeding in a Culturally Diverse World*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
24. Adler, N. J. y Gunderson, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5a. ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.
 25. Copeland, M. J. y Schuster, C. P. *Global Business Practices: Adapting for Success*. Mason, OH: Thomson South-Western, 2006.
 26. *Adaptado de* Fowler, G. A. In China's offices, foreign colleagues might get an earful. *Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2007, B1.
 27. Levi, D. *Group Dynamics for Teams*, 2a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007; LaFasto, F. M. J. y Larson, C. E. *When Teams Work Best: 6000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002; Ancona, D. y Bresman, H. *X-Teams: Leadership in Action*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
 28. *Adaptado de* Ludin, S. Go fish. *T&D*, agosto de 2001, 70-72.
 29. Scarce, C. *100 Ways to Build Teams*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
 30. Larry Richman nombrado presidente y director general de LaSalle Bank. About us — LaSalle Bank. 18 de enero de 2007. www.lasallebank.com (febrero de 2007).
 31. *Adaptado de* Dalton, C. M. A man you can bank on: An interview with Larry D. Richman, LaSalle Bank, N. A. *Business Horizons*, 2007, 50(1), 11-15; Saulig, R. R. Why we do what we do. *BOMA Chicago*. 1 de marzo de 2005. www.boma-chicago.org (febrero de 2007).
 32. Esta sección se basa en Lawler, E. E., Worley, C. G. y Porras, J. *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Nueva York: Wiley, 2006; Cameron, K. S. y Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Nueva York: Wiley, 2006; Burke, W. W. *Organizational Change: Theory and Practice*, 2a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
 33. Nadler, D. A. The CEO's 2nd act. *Harvard Business Review*, 2007, 85(1), 66-72. Burke, R. J. y Cooper, C. L. (editores). *Inspiring Leaders*. Nueva York: Routledge, 2006.
 34. Neal, J. *Edgewalkers: People and Organizations That Take Risks, Build Bridges, and Break New Ground*. Westport, CT: Greenwood Publishing, 2007.
 35. Sección basada en Chesbrough, H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; Allen T. J. y Henn, G. *Organization and Architecture: Managing the Flow of Technology*. Burlington, MA: Elsevier Sciences & Technology Books, 2007; Tapscott, D. y Williams, A. D. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Nueva York: Penguin, 2007.
 36. Davis, S. y Meyer, C. *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*. Nueva York: Warner Books, 1999, 5; Davis, S. *Lessons from the Future: Making Sense of the Blurred World*. Mankato, MN: Capstone Press, 2001.
 37. Sherman, L. M. Rapid Prototyping: Pretty soon you won't be able to get along without it. *Plastics Technology*, 2001, 47(2), 62-67; The people behind the technology. www.santineng.com (febrero de 2007); Buss, D. D. Embracing Speed. *Nation's Business*, junio de 1999, 12-17.
 38. *Adaptado de* Morgan, G. Chiquita and the Rainforest Alliance. *Corporate Citizen*, 2006, 34-37; Corporate Responsibility. Informe anual 2005 de *Chiquita Brands International, Inc.*, 21-22. www.chiquita.com (febrero de 2007); Alsever, J. Chiquita cleans up its act. *Fortune*, 27 de noviembre de 2006, 73-74; Bucheli, M. *Bananas and Business*. Nueva York: New University Press, 2005; Chiquita admits to paying terrorists. www.msnbc.com (marzo de 2007); Apuzzo, M. Chiquita agrees to \$25 million fine. *Houston Chronicle*, 15 de marzo de 2007, D6; Otis, J. For banana giant, a matter of protection or profit? *Houston Chronicle*, 2 de abril de 2007, A1, A12.

CAPÍTULO 2

1. *Adaptado de* www.virgin.com (febrero de 2007); Kirkpatrick, D. Rich geeks in paradise. *Fortune*, 11 de diciembre de 2006, 49-50; Elkind, P. Branson gets grounded. *Fortune*, 5 de febrero de 2007, 13-14; Mogul: Save the earth, win \$25 M. *Dallas Morning News*, 10 de febrero de 2007, 12A.
2. Judge, T. A., Jackson, C. L. y Shaw, J. C. Self-efficacy and work-related performance: The role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 101-127; Payne, S. C., Youngcourt, S. S. y Beaubien, J. M. A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 128-150.
3. Matthias, M. R., Gosling, S. D. y Pennebaker, J. W. Personality in its natural habitat: Manifestations and implicit folk theories of personality in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 90, 862-877.
4. Nettle, D. The evolution of personality variation in humans. *American Psychologist*, 2006, 61, 6522-631.
5. Turkheimer, E. "Heritability and biological explanation", *Psychological Review*, 105, 1998, pp. 782-791.
6. Furnham, A. Petrides, K.V. Tsaousis, I., Pappas, K. y Garrod, D., A cross-cultural investigation into the relationship between personality and work values, *Journal of Psychology*, 139, 2005, pp. 5-33.
7. Kitayama, B. M. y Karasawa, M. Cultural affordance and emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 91, 890-904.
8. Hofstede, G. *Cultures Consequences*, 2a ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
9. Bing, J. W. Hofstede consequences: The impact of his work on consulting and business. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(1), 80-88; Shipper, F., Hoffman, R. C. y Rotondo, D. M. Does the 360 feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of Management Learning & Education*, 2007, 6, 33-50.
10. Halawah, J. The effect of motivation, family environment and student characteristics on academic achievement. *Journal of Instructional Psychology*, 2006, 33(2),

- 91-100; Feist, G. J. How development and personality influence scientific through interest and achievement. *Review of General Psychology*, 2006, 16, 173-182.
11. *Adaptado de* Arnoult, S. New horizons for JetBlue. *Air Transport World*, 2005, 42(11), 73-75; Neeleman, D. Lessons from the slums of Brazil. *Harvard Business Review*, 2005, 83(1), 24; Newman, R. Preaching JetBlue. *Chief Executive*, octubre de 2004, 26-30; Brodsky, N. Street smarts: Learning from JetBlue. *Inc.*, marzo de 2004, 59ff.
12. Felps, W., Mitchell, T. R. y Byington, E. How, when and why bad apples spoil the barrel: Negative group members y dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 2006, 27, 175-222.
13. Daniels, C. Does this man need a shrink? *Fortune*, 5 de febrero de 2001, 205.
14. *Adaptado de* Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. y Lucas R. E. The mini-IPIP scale: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 2006, 18, 192-203; en wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits, febrero de 2007.
15. El análisis de las características de la personalidad se tomó de los análisis de los Cinco Grandes rasgos de la personalidad: en wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits, febrero de 2007; Barrick, M. R. y Mount, M. K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1991, 44, 1-26; Grant, S. y Langan-Fox, J. Personality and the occupational stressor-strain relationship: The role of the Big Five. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, 12, 20-33; Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M. y Rounds, J. Higher-order dimensions of the Big Five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 2005, 58, 447-479; Mueller, B. y Plug, E. Estimating the effect of personality on male and female earnings. *Industrial and Labor Relations*, 2006, 60, 3-22.
16. Gale, S. F. Three companies cut turnover with tests. *Workforce*, 2002, 81(4), 66-69; Gales, S. F. Putting job candidates to the test. *Workforce*, 2003, 82(4), 64-68; Hogan, R. *Personality and the Fate of Organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
17. Seery, M. D., Blascovich, J. y Weisbuch, M. The relationship between self-esteem level, self-esteem stability, and cardiovascular reactions to feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, 87, 133-145; Judge, T. A. y Bono, J. E. Relationship of core self-esteem traits-self-esteem, general self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 80-92.
18. Tay, C., Soon, A. y Dyne, L. V. Personality, biographical characteristics and job interview success: A longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 446-454.
19. Ibid.
20. Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Press 1998.
21. Cote, S. y Miners, C. T. H. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 51, 1-29; Law, K. S., Wong, C. y Lynda, J. S. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 483-497.
22. Entrevista personal con C. Jarnagin, asesor, Lattice Consulting, LLP, febrero de 2007.
23. Ford, M. T., Heinen, B. A. y Langkamer, K. L. Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 91, 57-80; Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. y Sheep, M. L. Where is the "Me" among the "We"? Identity work and the search of optimal balance. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, 1031-1057.
24. Snyder, C. R., Berg, C. y Woodward, J. T. Hope against the cold. *Journal of Personality*, 2005, 73, 287-312; Youssef, C. M. y Luthans, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 2007, 33, 321-349; Stajkovic, A. D. Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 1208-1224.
25. Luthans, F. y Youssef, C. M. Positive Workplaces. En Snyder, C. R. y Lopez, S. (editores). *Handbook of Positive Psychology*, 2a. ed. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, en impresión. O'Neil, S. L. y Chapman, E. N. *Your Attitude is Showing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2008.
26. Luthans, F. Avolio, B. J. y Norman, S. M. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 2007, 60, 541-572; Luthans, F. y Youssef, C. M. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 2007, 33, 321-349.
27. Bowling, N. A. Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 167-185; Chan, D. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 475-481.
28. www.containerstore.com (marzo de 2007); Halkias, M. Container Store put on the market. *Dallas Morning News*, 17 de febrero de 2007, D1-D6; Erickson, T. J. y Gratton, L. What it means to work here. *Harvard Business Review*, marzo de 2007, 104-112; Appleson, G. The Container Store. *St. Louis-Post Dispatch*, 11 de octubre de 2006, B1; Powers, V. Finding workers who fit the Container Store built a booming business for neatniks who turned out to be their best employees. *Business 2.0*, noviembre de 2004, 74ff.
29. Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 2005, 131, 241-259; Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Nueva York: Academic Press, 1982.

30. Bowler, W. y Brass, D. J. Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 70-82.
31. El trabajo seminal en el campo fue realizado por Lazarus, R. *Emotion and Adaptation*. Nueva York: Oxford University Press, 1991. Véase también Cron, W. L., Slocum, J. W., Jr., VandeWalle, D. y Fu, F. The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's goal. *Human Performance*, 2005, 18, 55-80; Fong, C. T. The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, 1016-1030.
32. Bagozzi, R. P., Wong, N. y Yi, Y. The role of culture and gender in the relationship between positive and negative emotions. *Cognition and Emotion*, 1999, 16, 641-672.
33. Kakuchi, S. Put on a happy face. *Asian Business*, 2000, 36, 56; Barger, P. B. y Grandey, A. A. Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, 1229-1238; Laabs, J. J. Hotels train to help Japanese guests. *Personnel Journal*, 1994, 73(9), 28-32.
34. Illies, R., Scott, B. A. y Judge, T. A. The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, 561-575.
35. *Reproducción con autorización de Dorfman, P. y Howell, J. Cultural Values Questionnaire*. Las Cruces, NM: New Mexico State University, 2007.
36. *Adaptado de* Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. y Dornheim, L. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 1998, 25, 167-177.
6. Rosen, C. C., Levy, P. E. y Hall, R. J. Placing perceptions of politics in the content of the feedback environment, employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 221-232.
7. Adaptado de Henderson, P. W., Giese, J. L. y Cote, J. A., Impression management using typeface designs, *Journal of Marketing*, 68(4), 2004, 60-72.
8. Diener, E., What is positive about positive psychology: The curmudgeon and Pollyanna, *Psychology Inquiry*, 14(2), 2003, 115-120.
9. Heslin, P. A., Latham, G. P. y VandeWalle, D., The effect of implicit person theory on performance appraisals, *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, 842-856. Heslin, P. A., VandeWalle, D. y Latham, G. P. Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 2006, 59, 871-902.
10. McCrae, R. R. y Terracciano, A., Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 2005, 547-561.
11. Young, J. *Global Relocation Trends Survey*. Woodridge, IL: GMAC Relocation Services, 2006.
12. Toda la edición del *Journal of World Business*, 2005, 40, 340-430, está dedicada a la exploración de las áreas y las oportunidades profesionales en el extranjero. Para un panorama general, véase Thomas, D. C., Lazarova, M. B. e Inkson, K. Global careers: New phenomenon or new perspectives. *Journal of World Business*, 2005, 40, 340-347; Collings, D. G., Scullion, H. y Morley, M. J. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 2007, 42, 198-213.
13. Luthans, F., Wischun, Z. y Avolio, B. J. The impact of self-efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 2006, 41, 121-132.
14. Janssens, M., Cappellen, T. y Zanon, P. Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. *Journal of World Business*, 2006, 41, 133-148; Verma, A., Toh, S. M. y Budhwar, P. A new perspective on the female expatriate experience: The role of the host country national categorization. *Journal of World Business*, 2006, 41, 112-120.
15. *Adaptado de* www.traderscity.com/abgc/culture8.htm (mayo de 2005).
16. Wallberg, M. Yes, first impressions still mean a lot. mwalberg@bellsouth.net Sears, G. J. y Rowe, P. M. A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness affect versus competence-mediated interpretations and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2003, 35(1), 13-34; Brtek, M. D. y Motowidlo, S. J. Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal Applied Psychology*, 2002, 87, 185-191.
17. Cable, D. M. y Judge, T. A. The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 428-441; Siegel, P. A. y Brockner, J. Individual and

CAPÍTULO 3

1. *Adaptado de* Estée Lauder's Thia Breen, a successful career is made up of "people, passion and performance." knowledge.wharton.upenn.edu (enero de 2007); Born, P. Lauder brightens 59th street. *Bloomington's WWD*, 22 de noviembre de 2006, 8; Naughton J. Thia Breen promoted al Lauder. *WWD*, 11 de agosto de 2006, 5.
2. Shanock, L. R. y Eisenberger, R. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 689-695.
3. Talley-Sejin, M. How to Feng-Shui your retail showroom. *In Furniture*, 16 de octubre de 2006, 30. Véase también en wikipedia.org/wiki/Feng_shui (febrero de 2007).
4. *Adaptado de* Yap, J. Prosperous spaces: Singapore's skyline boasts the gloss of modernity. But under closer scrutiny. *Business Traveller Asia Pacific*, 2005, 26(5), 26-31.
5. Comunicación personal con Alberto de La Guardia, gerente, Frito-Lay Company, Plano, TX, febrero de 2007.

- organizational consequences of CEO claimed hand-capping: What's good for the CEO may not be good for the firm. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 96, 1-22.
18. Morsch, L. Do pretty people can earn more? www.CareerBuilder.com (enero de 2007); Biddle, J. E. y Hamermesh, D. S. Beauty, productivity, and discrimination: Lawyer's looks and lucre. *Journal of Labor Economics*, 1998, 16(1), 172-201.
 19. Heuzé, J., Nicolas, R. y Manual, M. Relations between cohesion and collective effectiveness within male and female professional basketball teams. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2006, 38(1), 81-91.
 20. Shapiro, J. R., King, E. B. y Quiñones, M. A. Expectations of obese trainees: How stigmatized trainee characteristics influence training effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 239-249.
 21. Sprott, D. E., Spangenberg, E. R. y Fisher, R. The importance of normative beliefs to the self-fulfilling prophecy. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, 423-431; McNatt, D. B. Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, 314-322.
 22. Davidson, O. B. y Eden, D. Remedial self-fulfilling prophecy: Two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, 386-398.
 23. Harris, K. J., Kacmar, K. M. y Zivuska, S. The impact of political skills on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 278-285; Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B. y Turnley, W. H. The impact of impression-management tactics on supervisory rating of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2006, 27, 281-298; Bolino, M. C. y Turnley, W. H. Measurement of impression management: A scale development based on Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 1999, 2, 187-206.
 24. Ibid.
 25. Hirschberger, G. Terror management and attributions to blame innocent victims. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 91, 832-845.
 26. Speer, S. A. The interactional organization of the gender attribution process. *Sociology*, 2005, 39, 67-88.
 27. Ployhart, R. E., Ehrhart, K., Holcombe y Hayes, S. C. Using attributions to understand the effects of applicant reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 2005, 35, 259-296.
 28. Forgas, J. P. On being happy and mistaken: Mood effects on the fundamental attribution error. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 25, 318-331.
 29. Nurcan, E. y Murphy, S.E., Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 2003, pp. 52-66.
 30. *Adaptado de* Varchaver, N. Long Island confidential. *Fortune*, 27 de noviembre de 2006, 172-184; Kumar, S. y Abraham A. Bridging the gap: People and process with content in context. *KMWorld*, 2007, 16(1), S14-S16.
 31. Dixon, A. L. y Schertzer, S. M. B. Bouncing back: How salesperson optimism and self-efficacy influence attributions and behaviors following failure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2005, 25, 361-370.
 32. Hochwarter, W. A., Witt, L. A. y Treadway, D. C. The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 482-489; Treadway, D. C., Ferris, G. R. y Hochwarter, W. The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: A three study constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 872-881.
 33. Bivens, L. J. y Weller, C. E. The "job-loss" recovery: Not new, just worse. *Journal of Economic Issues*, 2006, 40, 603-629; Armstrong-Stassen, M. Coping with downsizing: A comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management*, 2005, 12, 117-141.
 34. *Adaptado de* Fandt, P.M., *Management Skills: Practice and Experience*, West Publishing, Minneapolis, MN, 1994. Reproducido con autorización.
 35. *Adaptado de* Gardenwartz, L. y Rowe, A., *Diverse Teams at Work*, McGraw-Hill, Nueva York, 1994. p. 169.

CAPÍTULO 4

1. *Adaptado de* www.pressroom.ups.com (marzo de 2007); comunicación personal con Cal Peveto, gerente de negocios, UPS, Southwest Region, Dallas, TX (marzo de 2007).
2. www.ascentgroup.com (marzo de 2007).
3. Weiss, H. M., Learning theory and industrial and organizational psychology, en M. D. Dunnette y L. M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2a. ed., Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, 1990, pp. 170-221; Bouton, M. E. *Learning and Behavior: A Contemporary Synthesis*. Sunderland, MA: Sinauer Associates, 2006.
4. Oaks, S. Absenteeism: Positive reinforcement works. *ASHCSP Angle*, marzo de 2007, 4. Para otros ejemplos, véase Roberson, J. Healthier workers, healthier profit. *Dallas Morning News*, 3 de mayo de 2007, 1D-8D.
5. Kanfer, R., Motivation theory and industrial and organizational psychology. En Dunnette y Hough, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 75-169; Daniels, A. C., *Bringing Out the Best in People*, 2a. ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2000, 25-78.
6. Skinner, B. F, *About Behaviorism*. Nueva York: Knopf, 1974; Martin, G y Pear, J. *Behavior Modification: What It Is and How to Do It*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006.
7. Thompson, H., Iwata, B. A., Hanley, G. P., Dozier, C. L. y Samaha, A., The effects of extinction, noncontingent reinforcement, and different reinforcement of other behavior as control procedures, *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36, 203, pp. 221-239; Rawe, J. Fat chance. *Time*, 11 de junio de 2007, 62; Cullen, L. T. The company doctor. *Time*, 25 de junio de 2007, Global 4.

8. Thang, L. C., Rowley, C., Quang, T. y Warner, M. To what extent can management practices be transferred between countries? The case of human resource management in Vietnam. *Journal of World Business*, 2007, 42, 113-127.
9. Bland, C., Brown, J., Ewing, J., Kavi, S., Morehead, G. y Sims, C. *Wal-Mart China* (tesis sin publicar MBA). Dallas, TX: Cox School of Business, Southern Methodist University, marzo de 2007.
10. Paik, Y. y Sohn, J. D. Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 2004, 39, 61-70.
11. O'Toole, J. y Lawler, E. E., III. The choices managers make or don't make. *The Conference Board*, septiembre/octubre de 2006, 24-29.
12. Adaptado de Livers, A. B. Coaching leaders of color. En Ting, S. y Scisco, P. (eds.), *The CCL Handbook of Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006, 92-121.
13. Daniels, *Bringing Out the Best*, pp. 59-60; Deeprose, D. *How to Recognize and Reward Employees: 150 Ways to Inspire Peak Performance*. Nueva York: AMACOM, 2006.
14. Besser, T. L. Rewards and Organizational goal achievement: A case study of Toyota Motor manufacturing in Kentucky. *Journal of Management Studies*, 1995, 32, 383-401; Lustgarten, A., Elite factories. *Fortune*, 6 de septiembre de 2004, 240ff; Takeda, H. *Synchronized Production System: Going Beyond Just in Time through Kaizen*. Londres: Kogan Page, 2006.
15. Wayne, S. J., Shore, L. M. y Bommer, W. H. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 590-598.
16. Grote, D. F. Discipline without punishment. *Across the Board*, septiembre/octubre de 2001, 52-57.
17. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 2007, 60, 541-572.
18. Adaptado de Mackintosh, J. How BMW put the Mini back on track. *Financial Times*, 19 de marzo de 2003, 14.
19. Latham, G. P. y Huber, V. L. Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1992, 12, 125-150.
20. Smyth, R., Wang, J. y Deng, X. Equity-for-debt swaps in Chinese big business: A case study of restructuring in one large state-owner enterprise. *Asia Business Review*, 2004, 10(3/4), 382-401; Selmer, J. Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17, 1209-1222.
21. Adaptado de Sims, S. Truly a pioneer. *US Business Review*, noviembre de 2006, 116-117 (marzo de 2007). Para un ejemplo diferente, véase Rodríguez, D. A., Targa, F. y Belzer, M. H. Pay incentives and truck driver safety: A case study. *Industrial and Labor Relations Review*, 2006, 59(2), 205-225.
22. Bandura, A., *Social Learning Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977; Bandura, A., *Self-Efficacy: The Exercise of Self-Control*. Nueva York: W. H. Freeman, 1997.
23. Duffy, J. Boundaryless psychology: A discussion. *Canadian Psychology*, 2003, 44, 249-256.
24. Ahearne, M., Mathieu, J. y Rapp, J. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 945-955.
25. Adaptado de www.steelcase.com (marzo de 2007); Hackett, J. P. Preparing for the perfect product lunch. *Harvard Business Review*, abril de 2007, 45-50; Hawthorne, C. Steelcase house. *Architecture*, noviembre de 2000, 67.
26. Judge, T. A., Jackson, C. L. y Shaw, J. C. Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 107-127; Tasa, K., Taggar, S. y Seijts, G. H. The development of collective efficacy in teams: A multi-level and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 17-27.
27. Stajkovic, A. D. Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 1208-1224.
28. Yeo, G. B. y Neal, A. An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 1088-1101.
29. Kerr, S. On the folly of rewarding A, hoping for B. *Academy of Management Journal*, 2005, 18, 769-783.
30. Adaptado de Lee, C. y Bobko, P. Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 364-370; Maurer, T. J. y Pierce, H. R. A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, 324-330.
31. Comunicación personal con Joe Salatino, president, Great Northern American, Dallas, TX, marzo de 2007.

CAPÍTULO 5

1. Adaptado de Lashinsky, A. Search and Joy. *Fortune*, 22 de enero de 2007, 70-82; Helft, M. Google, master of online traffic helps its workers beat the rush. *New York Times*, 10 de marzo de 2007, A1-A3; Gog, S. K. At Google, hours are long, but the company is free. *Washington Post*, 24 de enero de 2007, F1ff.
2. Goffee, R. y Jones, G. Leading clever people. *Harvard Business Review*, marzo de 2007, 72-79; Latham, G. P. y Ernst, C. T. The new world of work and organizations: Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 2006, 16(2), 181-198.
3. LePine, J. A., LePine, M. A. y Jackson, C. L. Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 98, 883-891.
4. Maurer, T. J., Weiss, E. M. y Barbeite, F. G. A model of motivation in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*,

- 2003, 88, 707-724; Wright T. A. y Bonett, D. G. Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 2007, 33, 141-160.
5. Halbesleben, J. R. B. y Bowler, W. M. Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 93-106.
6. Whetton, D. A. y Cameron, K. S. *Developing Management Skills*, 7a. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007, 328-329.
7. Maslow, A. H., *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row, 1970. Encontrará un magnífico resumen de modelos de motivación en Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 1999, 25, 231-237.
8. Culp, M. Work programs boost weight loss. *Dallas Morning News*, 25 de marzo de 2007, J1-J8.
9. Lovett, S. y Coyle, T. Job satisfaction and technology in Mexico. *Journal of World Business*, 2004, 39, 217-232; Schuler, R. S. y Jackson, S. E. A quarter-century review of human resource management in the U.S. *Management Review*, 2005, 16(1), 1-25.
10. Koltko-Rivera, M. E. Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs. *Review of General Psychology*, 2006, 10, 302-317.
11. McClelland, D. C. y Burnham, D. H. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1976, 100-111; Payne, D. K. *Training Resources Group*, McBer & Company, Boston, 1998.
12. Rath, T. *Vital Friends*. Nueva York: Gallup Press, 2006.
13. Comunicación personal con Susan Reed, gerente general, Innovative Hospice Care, Fort Worth, TX, marzo de 2007.
14. Adaptado de www.papajohns.com (marzo de 2007); Walkup, C. International expansion is a big slice of pizza chain's plans. *Nation's Restaurant News*, 19 de febrero de 2007, 8-9.
15. Choi, J. A motivational theory of charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006, 13, 24-43; Spreier, S. W., Fontaine, M. H. y Malloy, R. L. Leadership run amok: The destructive potential overachievers. *Harvard Business Review*, 2006, 84(6), 72-83.
16. Collins, C. J. Hanges, P. J. y Locke, E. A. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 2004, 17, 95-117.
17. Gerente Joanne Reichardt, www.randstad.com (marzo de 2007).
18. Herzberg, F. L., Mausner, B. y Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1959; Bryne, M. The implications of Herzberg's "motivation-hygiene" theory for management in Irish Health sector. *The Health Care Manager*, enero/marzo de 2006, 4-12.
19. Hackman, J. R. y Oldham, G. R., *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980; Reb, J. y Cropanzano, R. Evaluating dynamic performance: The influence of salient Gestalt characteristics on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 490-499; Butler, A. B. Job characteristics and college performance and attitudes: A model of work-school conflict and facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 500-510.
20. www.athleta.com (marzo de 2007).
21. Adaptado de www.sun.com (marzo de 2007); Green-gard, S. Sun's shining example. *Workforce Management*, marzo de 2005, 48.
22. Gómez, C. The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: A Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, 2004, 39, 1-11.
23. Vroom, V. H., *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1964.
24. Chapman, D. S. y Uggerslev, K. L. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 928-944; Erez, A. e Isen, A. M. The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 1055-1067.
25. Adler, N. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. Mason, OH: South-Western, 2002, 179-182.
26. Rhoades, L. y Eisenberger, R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 698-714.
27. Entrevista personal con T. Johnson, representante de terapia clínica, Smith and Nephew, Corpus Christi, TX, marzo de 2007.
28. Adaptado de Frauenheim, E. NIIT raises U.S. presence with element K deal. *Workforce Management*, 14 de agosto de 2006, 12; Malik, O. McProgrammers. *Business 2.0*, agosto de 2004, 97-102.
29. Adams, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436.
30. Shore, T. H., Tashchian, A. y Jourdan, L. Effects of internal and external pay comparisons on work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 36(10), 2578-2599.
31. Employee thefts of office supplies can add up to big costs. *HR Focus*, 2006, 83(9), 9; Gillentine, A. Knowing is half the battle for new hires. *Daily Record*, 27 de marzo de 2006, NA.
32. Adaptado de Molzahn, J. *Education and reinforcement to modify workforce behavior* (documento sin publicar). Dallas, TX: Cox School of Business, Southern Methodist University, diciembre de 2007.
33. Barsky, A. y Japlan, S. A. If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 286-296; Li, H., Bingham, J. B. y Umphress, E. E. Fairness from the top perspective: Perceived procedural justice and collaborative problem solving in new product development. *Organization Science*, 2007, 18, 200-216.

34. Thau, S., Aquino, K. y Witte, R. An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation and antisocial work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 250-258; Riolli, L. y Savicki, V. Impact of fairness, leadership and coping on strain, burnout and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 2006, 13, 351-377; Grubb, III, W. L. Procedural justice and layoff survivor's commitment: A quantitative review. *Psychological Reports*, 2006, 99(2), 515-531; Niessen, C. Age and learning during unemployment. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, 771-792; Circuit City firing 3,400 workers. *Dallas Morning News*, 29 de marzo de 2007, 2D; Dalton, F. Bottom line: It's a business. *USA Today*, 3 de abril de 2007, A14.
35. Kamdar, D., McAllister, D. J. y Turban, D. B. All in a day's work: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 841-855.
36. Hoffman, B. J., Blair, C. A. y Meriac, J. P. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 555-566.
37. J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, *WORK RE-DESIGN*, derechos reservados 1980. Reproducido con autorización de Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
38. *Adaptado de* www.yueyuen.com (marzo de 2007); Chang, L. T. In Chinese factory, rhythms of trade replace rural life. *Wall Street Journal*, 31 de diciembre de 2004, A1-A5.
6. Moss, B. These workers heed their health, then reap rewards. *Dallas Morning News*, 19 de diciembre de 2004, D7ff; Mullich, J. Get in line. *Workforce Management*, 2003, 82(13), 43-47; Erez, A. y Judge, T. A. Relationship to core self-evaluations to goal setting, motivation and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, 1270-1279.
7. Bandura, A. y Locke, E. A. Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, 87-99; Wolters, C. A. y Daugherty, S. G. Goal structures and teacher's sense of efficacy: Their relation and association to teaching experience and academic level. *Journal of Educational Psychology*, 2007, 99, 181-193.
8. *Adaptado de* www.jeffgordon.com (mayo de 2007); Anderson, L. NASCAR. *Sports Illustrated*, 9 de abril de 2007, 84.
9. Cron, W. L., Slocum, J. W., VandeWalle, D. y Fu, F. The role of goal orientation, negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 2005, 18, 50-55; Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K. y Latham, B. W. Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, 227-240.
10. *Adaptado de* Wright, P. M. O'Leary-Kelly, A. M., Cortina, J. M. Klein, H. J. y Hollenbeck, J. R. On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 795-808; Klaus-Helmut, S. Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain. *Journal of Stress Management*, 2007, 14, 26-40.
11. Mullich, J. Get in line. *Workforce Management*, 2003, 82(13), 43-47.
12. Gossage, B. Lose weight, get a toaster. *Inc.*, enero de 2005, p. 24.
13. Zaslow, J. The most-praised generation goes to work. *Wall Street Journal*, 6 de mayo de 2007; Remus, I. y Judge, T. A. Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 453-467; Mellalieu, S. D., Sheldon, H. y O'Brien, M. The effects of goal setting on rugby performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 2006, 39(2), 257-262.
14. www.desstinyhealth.com (mayo de 2007).
15. Locke y Latham. Building a practically useful theory.
16. *Adaptado de* www.gapinc.com (mayo de 2007).
17. Borton, L. Working in a Vietnamese voice. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(4), 20-31; Smith, E. D., Jr. y Pham, C. Doing business in Vietnam: A cultural guide. *Business Horizons*, mayo/junio de 1996, 47-51.
18. Latham, G. P. The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(4), 125-126; Goldman, B. M., Masterson, S. S. y Locke, E. A. Goal-directedness and personal identity as correlates of life outcomes. *Psychological Reports*, 2002, 91, 152-166.
19. *Adaptado de* Herper, M. Special surgery. *Forbes*, 7 de abril de 2007, 51-55; www.cincinnatichildren.org (mayo de 2007).
20. Latham, G. P. y Locke, E. A. Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 2006, 35, 332-341.

CAPÍTULO 6

1. *Adaptado de* www.continentalairlines.com; Nohria, N., Mayo, A. J. y Benson, M. *Gordon Bethune at Continental Airlines*: Boston, MA: Harvard Business School Case, 9-406-073; Continental gains attitude. *Business Week Online*, 4 de abril de 2007; Gensing-Pophal, L. Follow me. *HRMagazine*, 2000, 45(2), 36-39.
2. Rewards & recognition best practices. www.ascent-group.com (mayo de 2007).
3. Stajkovic, A. D., Locke, E. A. y Blair, E. S. A first examination of the relationships between primed subconscious goals, assigned conscious goals, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 1172-1180; Latham, G. P. The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 2004, 18, 126-129.
4. Locke, E. A. y Latham, G. P. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990; Locke, E. A. y Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist*, 2002, 57, 705-717.
5. Latham, G. P. A five step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 2003, 32, 309-318. Para un buen ejemplo, véase Stock, H. Ways to motivate advisers to meet team goals. *American Banker*, 2007, 172(61), 9ff.

21. *Adaptado de* Dess, G. P. y Picken, J. C. *Beyond Productivity*. Nueva York: American Management Association, 1999, 164-167.
22. Locke, E. A. Setting goals for life and happiness. En Snyder, C. R. y Lopez, S. J. (eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Londres: Oxford University Press, 2002, 299-312; Kerr, S. y Landauer, S. Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs. *Academy of Management Executive*, 2004, 18, 134-138.
23. www.ascentgroup (mayo de 2007); Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J. y Knoke, D. Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 2006, 33(3), 271-303.
24. Imberman, A. A. Gild your bottom line. www.pcimag.com (mayo de 2007).
25. Tyler, L. S. y Fisher, B. The Scanlon concept: A philosophy as much as a system. *Personnel Administrator*, julio de 1983, 33-37.
26. Fox, J. y Lawson, B. Gain-sharing program lifts Baltimore employees' morale. *American City and County*, septiembre de 1997, 112(10), 93-94; Spevak, C. Gain-sharing revisited. *Physician Executive*, 2006, 32(2), 64-68.
27. Scott, K. D. Scanlon & skill: Two compensation plans for difficult times. *Pay for Performance*, diciembre de 2002, 1ff; conversación personal con Steve Watson, director administrativo, Stanton Chase, Dallas, TX, mayo de 2007.
28. Mullich, J. Get in line, *Workforce Management*, 2003, 82(13), 43-47.
29. Conversación personal con John Semyan, socio, TSN, Dallas, mayo de 2007. Véase también Williams, M. L., McDaniel, M. A. y Nguyen, N. T. A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 392-413.
30. *Adaptado de* Marquez, J. McDonald's rewards program leaves room for some local flavor. *Workforce Management*, 10 de abril de 2006, 26.
31. Lee, C., Law, K. S. y Bobko, P. The importance of justice perceptions on pay effectiveness: A two-year study of a skilled-based pay plan. *Journal of Management*, 1999, 25, 851-873.
32. Guthrie, J. P. Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, 2000, 25, 2000, 419-439.
33. Conversación personal con Leslie Ritter, directora, Square Knot, Addison, TX, mayo de 2007.
34. Hofstede, G., *Cultures Consequences*, 2a. ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.
35. Tosi, H. L. y Greckhamer, T. Culture & CEO compensation. *Organization Science*, 2004, 15, 657-670; Carlo, G. Roesch, S. C. y Knight, G. P. Between or within culture variation? Cultural group as a moderator of the relations between individual differences and resource allocation preferences. *Journal of Applied Development Psychology*, 2001, 22, 559-579.
36. *Adaptado de* Locke y Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, 355-358.
37. *Adaptado de* www.allstate.com (mayo de 2007); Allstate: 3rd time on the top 50 diversity list. *American Banker*, 20 de abril de 2004, 9.

CAPÍTULO 7

1. *Adaptado de* Milar, M. y Fuller, G. Stressed HR woman wins massive payout. *Personnel Today*, 8 de agosto de 2006, 3; Counseling: No compensation for manager failings. *BusinessZONE*, 13 de febrero de 2007, 1; Walker, E. Intel to pay for stress. *Swindon Advertiser*, 8 de febrero de 2007; Intel Incorporation and Tracy Ann Daw Ruling – Case No: B3/2006/1302. Strand, Londres: Royal Courts of Justice, 7 de febrero de 2007.
2. Delaney, M. Employers must act on workplace stress. *Personnel Today*, 7 de febrero de 2007, 1.
3. American Institute of Stress. Job stress. www.stress.org (enero de 2008).
4. Barling, J., Kelloway, E. K. y Frone, M. R., (editores). *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
5. Fink, G. (editor). *Encyclopedia of Stress*. Nueva York: Elsevier, 2007.
6. Selye, H. History of the stress concept. En L. Goldberger y S. Breznitz. (eds.). *Handbook of Stress*, 2a. ed. Nueva York: Free Press, 1993, 7-20; Friedman, H. S. y Silver, R. C. (eds.). *Foundations of Health Psychology*. Nueva York: Oxford University Press, 2007.
7. Sundin, L., Bildt, C., Lisspers, J., Hochwalder, J. y Setterlind, S. Organizational factors, individual characteristics and social support: What determines the level of social support? *Work*, 2006, 27, 45-56.
8. Grant, S. y Langan-Fox, J. Personality and the occupational stressor-strain relationship: The role of the big five. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, 12, 20-33.
9. Bettencourt, B. A., Talley, A., Benjamin, A. J. y Valentine, J. Personality and aggressive behavior under provoking and neutral conditions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 2006, 132, 751-777.
10. Olson, K. R. A literature review of social mood. *Journal of Behavioral Science*, 2006, 7, 193-203.
11. Friedman, M. y Rosenman, R. *Type A Behavior and Your Heart*. Nueva York: Knopf, 1974.
12. Cooper, C. L. (editor). *Handbook of Stress Medicine*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2005.
13. *Adaptado de* Szegedy-Maszak, M. Competition freaks. *Los Angeles Times*, 28 de noviembre de 2005, F1-F2; Santa Monica Rugby Club. www.santamonicarugby.com (26 de febrero de 2007).
14. Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M. y Brow, M. The personality construct of hardiness, III: Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of Personality*, 2006, 74, 575-597.
15. Turnipseed, D. L. Hardy personality: A potential link with organizational citizenship behavior. *Psychological Reports*, 93, 2003, 529-543; Jacobs, G. D. TruSTAR Health. www.truSTARhealth.com (febrero de 2007); Hardiness Institute for Performance Enhancement

- and Leadership Training. The hardiness concepts. www.hardinessinstitute.com (abril de 2007); Maddi, S. R. y Khoshaba, D. M. *Resilience at Work*. Nueva York: Amacom, 2006.
16. Gryna, F.M. *Work Overload: Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2004; Warr, P. *Work Happiness, and Unhappiness*. Nueva York: Psychology Press, 2007.
 17. Richmond, A. y Skitmore, M. Stress and coping: A study of project managers in a large ICT organization. *Project Management Journal*, 2006, 37, 5-17.
 18. Wong, S. DeSanctis, G. y Staudenmayer, N. The role relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job-demands control model. *Journal of Management Studies*, 2007, 44, 285-303; Daniels, K. Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations*, 2006, 59, 267-290.
 19. Maynard, M., Bunkley, N y Austen, I. Detroit's slump could break up Chrysler group. *New York Times*, 15 de febrero de 2007, A1, A3.
 20. Chao, L. Not-so-nice costs: As stress mounts, rise in office rudeness weighs on productivity. *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2006, B4.
 21. Porath, C. L. y Erez, A. Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, 1181-1197.
 22. Pearson, C. M., Andersson, L. M. y Porath, C. L. Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 2000, 29(2), pp. 123-137.
 23. Adaptado de Pomeroy, A. The ethics squeeze. *HRMagazine*, 2006, 51(3), 48-55.
 24. Aziz, S. y Zickar, M. J. A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006, 11, 52-62; Jones, F., Burke, R. J. y Westman, M. (eds.) *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Nueva York: Psychology Press, 2006.
 25. Kossek, E. E. y Lambert, S. J. (eds.) *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspective*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
 26. Hobson, C. J., Kamen, J., Szostek, J., Nethercut, C. M., Tiedman, J. W. y Wojnarowicz, S. Stressful life events: A revision and update of the social readjustment rating scale. *International Journal of Stress Management*, 1998, 5, 1-23.
 27. Clarke, S. y Cooper, C. (edis.) *Managing the Risk of Workplace Stress*. Nueva York: Routledge, 2003; Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A. y Fugate, M. Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, 149-174.
 28. Arnetz, B. B. y Ekman, R. (eds.) *Stress in Health and Disease*. Nueva York: Wiley, 2006.
 29. Gillentine, A. Health care costs are 50 percent higher due to reports of high levels of stress. *Colorado Springs Business Journal*, 26 de mayo de 2006, 1; Conlin, M. Get healthy — or else. *Business Week*, 26 de febrero de 2007, 58-69.
 30. Haines, J., Williams, C. L. y Carson, J. Workers' compensation for psychological injury: Demographic and work-related correlates. *Work*, 2006, 26, 57-66.
 31. *Post-Traumatic Stress Disorder: A Real Illness*. Washington, DC: National Institute of Mental Health, 2005.
 32. Josi, V. *Stress: From Burnout to Balance*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005; LeFevre, M., Kolt, G. S. y Matheny, J. Eustress, distress, and their interpretation in primary and secondary occupational stress interventions: Which way first? *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21, 547-565.
 33. Reinardy, S. It's gametime: The Maslach burnout inventory measures burnout of sports journalists. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 2006, 83, 392-412.
 34. Halbesleben, J. R. y Bowler, M. Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 93-106.
 35. Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R. y Mutanen, P. The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: Eight-year perspective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23, 555-567.
 36. Seward, B. L., *Managing Stress: Principles and Strategies for Health and Well-Being*, 4a. edición, Sudbury, MA: Jones & Bartlett, 2004.
 37. Luskin, F. y Pelletier, K. *Stress Free for Good: 10 Scientifically Proven Life Skills for Health and Happiness*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 2005; Shelton, A. *Transforming Burnout: A Simple Guide to Self Renewal*. Tacoma, WA: Vibrant Press, 2006.
 38. Gamow, D. y Gamow, K. *Freedom from Stress: How to Take Control of Your Life*. Lakewood, CO: Glenbridge Publishing, 2006.
 39. Adaptado de Jacobs, M. IT is most stressful job, survey says. *Dallas Morning News*, 21 de enero de 2007, 1J, 6J; Chordial Solutions. www.chordial.com (marzo de 2007).
 40. Graziere, K. L. Interview with Larry Sanders. *Journal of Healthcare Management*, 2006, 51(4), 212-214.
 41. Halton, C. Health risk management: Well being for the employee and the bottom line. *Benefits Quarterly*, 2005, 21(3), 7-10; Milano, C. What ails wellness programs? *Risk Management*, 2007, 54(6), 30-37.
 42. Para mayor información respecto a programas de bienestar vaya al sitio web del Wellness Council of America: www.welcoa.org (enero de 2008); véase también Murta, S. G., Sanderson, K. y Oldenburg, B. Process evaluation in occupational stress management programs: A systematic review. *American Journal of Health Promotion*, 2007, 21, 248-254.
 43. Adaptado de Cianbro's wellness plan cuts healthcare costs. *Contractor's Business Management Report*, febrero de 2007, 1, 11-14; About Cianbro. www.cianbro.com (febrero de 2007).
 44. Adaptado de Martinko, M. J., Douglas, S. C. y Harvey, P. Understanding and managing workplace aggression. *Organizational Dynamics*, 2006, 35, 117-130; Geddes, D. y Roberts Callister, R. Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 721-746.

45. Schat, A. C. H. y Kelloway, E. K. Workplace aggression. En Barling, J., Frone, M. y Kelloway, E. K. (editores). *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA; Sage, 2005, 189-218.
46. Schat, A. C. H. Frone, M. R. y Kelloway, E. K. Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce. En Kelloway, E. K., Barling, J., Hurrell, Jr., J. J. (editores). *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, CA; Sage, 2006, 47-91; Leonard, B. Study: Bully bosses prevalent in U. S. *HRMagazine*, 2007, 52(5), 22, 28.
47. James, L. R. y asociados. A conditional reasoning measure for aggression. *Organizational Research Methods*, 2005, 8, 69-99; Cavell, T. A. y Malcolm, K. T. (editores). *Anger, Aggression, and Interventions for Interpersonal Violence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
48. Salin, D. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 2003, 56, 1213-1232; Heames, J. y Harvey, M. Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 2006, 44, 1214-1230.
49. Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. y Alberts, J. K. Burned by bullying in the American workplace. *Journal of Management Studies*, 2007, 44, 837-862.
50. Workplace Bullying Institute. Workplace bullying related research. www.bullyinginstitute.org (marzo de 2007); Kilmartin, C. y Allison, J. *Men's Violence against Women: Theory, Research, and Activism*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
51. Tracy, S. J., Lutgen-Sandvik, P. y Alberts, J. K. Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying. *Management Communication Quarterly*, 2006, 20, 148-185; Hodson, R., Roscigno, V. J. y Lopez, S. H. Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations*, 2006, 33, 382-416.
52. Canada Safety Council. Bullying in the workplace. www.safety-council.org (marzo de 2007).
53. Von Bergen, C. W., Zavaletta, J. A. y Soper, B. Legal remedies for workplace bullying: Grabbing the bully by the horns. *Employee Relations Law Journal*, 2006, 32(3), 14-40; Meglich-Sepico, P., Faley, R. H. y Erdos Knapp, D. Relief and redress for targets of workplace bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2007, 19, 31-43.
54. Harvey, M. G., Heames, J. T., Richey, R. G. y Leonard, N. Bullying: From the playground to the boardroom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2006, 12(4), 1-11; Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R. L. Bluckley, M. R. y Harvey M. G. Strategic Bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 2007, 18, 195-206.
55. Westhues, K. Resumen de la conferencia sobre ataques en el lugar de trabajo. Brisbane, Australia: Workplace Mobbing Conference, 14 y 15 de octubre de 2004.
56. Davenport, N., Schwartz, R. D. y Elliott, G. P. *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace*, 3a edición. Ames, IA: Civil Society Publishing, 2005.
57. Gates, G. Bullying and mobbing. *Pulp & Paper*, 2004, 78(10), 31-33.
58. Bowling, N. A. y Beehr, T. A. Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 998-1012; Harassment. en wikipedia.org (marzo de 2007).
59. Este análisis se basa en Sexual harassment. en wikipedia.org (marzo de 2007); Division for Public Education, American Bar Association. Sexual harassment. www.abanet.org (abril de 2007); Boland, M. L. *Sexual Harassment in the Workplace: What You Need to Know and What You Can Do*. Naperville, IL: Sourcebooks, 2006.
60. Equal Opportunity Commission. Sexual Harassment. www.eeoc.gov (marzo 2007); Gordon-Howard, L. *The Sexual Harassment Handbook*. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2007.
61. Adaptado de la política de acoso sexual de OfficeWorks-RX, www.officeworksRX.com (marzo de 2007).
62. Walsh, D. J. *Employment Law for Human Resource Practice*, 2a. edición. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2007.
63. Ilies, R., Hauserman, N., Schwochau, S. y Stibal, J. Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States. *Personnel Psychology*, 2003, 56, 607-632.
64. Daniel, T. D., "Developing a 'culture of compliance' to prevent sexual harassment". *Employment Relations Today*, 2003, 30(3), 33-42.
65. Workplace violence. wikipedia.org (marzo de 2007).
66. Canadian Centre for Occupational Health and Safety. Violence in the workplace. www.ccohs.ca (marzo de 2007); Cappell, D. y DiMartino, V. *Violence at Work*, 3a. edición. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo, 2006.
67. Encuesta sobre prevención de la violencia en el lugar de trabajo. Washington, DC: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, 27 de octubre de 2006.
68. Geffner, R., Baverman, M., Galasso, J. y Marsh, J. *Aggression in Organizations: Violence, Abuse, and Harassment at Works and Schools*. Binghamton, NY: Haworth Press, 2004.
69. Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. y Sivanathan, N. Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 228-238.
70. Perline, I. H. y Goldschmidt, J., *The Psychology and Law of Workplace Violence*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 2004; Galperin, B. L., y Leck, J. D. Understanding the violent offender in the workplace. *Journal of American Academy of Business*, 2007, 10, 114-120.
71. Lucero, M. A. y Allen, R. E. Implementing zero tolerance policies: Balancing strict enforcement with fair treatment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 2006, 71(1), 35-42; Martinko, M. J., Douglas, S.C., Harvey, P. y Joseph, C. Managing organizational aggression. En Kidwell, R. y Martin, C. (eds.). *Managing Organizational Deviance*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005, 237-259.
72. Olson, B. J., Nelson, D. L. y Parayitam, S. Managing aggression in organizations: What leaders must know.

- Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27, 384-398; Viollis, P., Roper, M. J. y Dicker, K. Avoiding the legal aftermath of workplace violence. *Employee Relations Law Journal*, 2005, 31(3), 65-70.
73. *Adaptado y modificado de* Lawrence, S. A., Garner, J. y Callan, V. J. The support appraisal work stressors inventory: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 70, 172-204.
 74. Russell, G. *Ethical dilemma at Northlake*. Utilizado con autorización del autor. Grant Russell es director del Programa de Contabilidad y Administración Financiera de la Escuela de Contaduría de la Universidad de Waterloo: Waterloo, Ontario, 2005.
- ## CAPÍTULO 8
1. *Adaptado de* George, G. *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Hoboken, NJ: Wiley 2007; George B. What is your true north? *Fortune*, 19 de marzo de 2007, 125-130; About Amgen. www.amgen.com (marzo de 2007). Hollon, J. 10 steps for innovation. *Workforce Management*, 27 de febrero de 2006, 50-51.
 2. De Vito, J. A. *Interpersonal Messages: Communication and Relationship Skills*. Boston: Allyn & Bacon, 2008; Beebe, S. A., Beebe, S. J. y Redmond, M. V. *Interpersonal Communication: Relating to Others*, 5a. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2008.
 3. Bokeno, R. M. Dialogue at work? What it is and isn't. *Development and Learning in Organizations*, 2007, 21, 9-11.
 4. Boyle, M. Growing against the grain. *Fortune*, 3 de mayo de 2004, 148-152.
 5. Biografía: Kevin W. Sharer. www.referenceforbusiness.com (marzo de 2007).
 6. Russ, G. S., Draft, R. L. y Lengel, R. H. Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quarterly*, 1990, 4, 151-175; Robert, L. P. y Dennis, A. R. Paradoxes of richness: A cognitive model of media choice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2005, 48, 10-21; Sheer, V. C. y Chen, L. Improving media richness theory. *Management Communication Quarterly*, 2004, 18, 76-93.
 7. Shepherd, M. M y Martz, Jr., W. B. Media richness theory and the distance education environment. *Journal of Computer Information Systems*, 2006, 47, 114-122.
 8. Jensen, A. y Trenholm, S. *Interpersonal Communication*, 6a. edición. Nueva York: Oxford University Press, 2007.
 9. Stetts, D. K. Learning to work with emotions during an internship. *Business Communication Quarterly*, 2006, 4, 446-449.
 10. *Adaptado de* Molinsky, A. y Margolis, J. The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations. *Organizational Dynamics*, 2006, 35, 145-159.
 11. Hamlin, S. B. *How to Talk So People Listen: Connecting in Today's Workplace*. Nueva York: HarperCollins, 2006.
 12. Adler, R. B., Rodman, G. y Elmhurst, J. *Understanding Human Communication*, 9a edición. Nueva York: Oxford University Press, 2006.
 13. Scott, J. C. Differences in American and British vocabulary: Implications for international business. *Business Communication Quarterly*, diciembre de 2000, 27-39.
 14. Fisher, A. America's most admired corporations. *Fortune*, 19 de marzo de 2007, 88-94.
 15. Ecomagination. www.ge.ecomagination.com (enero de 2008).
 16. Brinson, S. L. y Benoit, W. L. The tarnishing star. *Management Communication Quarterly*, 1999, 12, 483-510; Labich, K. No more crude at Texaco. *Fortune*, 6 de septiembre de 1999, 205-212.
 17. Spitzberg, B. H. y Cupach, W. R. *The Dark Side of Interpersonal Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
 18. Marshak, R. J. *Covert Processes at Work: Managing the Five Hidden Dimensions of Organizational Change*. San Francisco: Berrett-Kohler, 2007.
 19. Keil, M. Im, G. P. y Mähring, M. Reporting bad news on software projects: The effects of culturally constituted views of face saving. *Information Systems Journal*, 2007, 17, 59-87.
 20. Vigoda-Gadot, E. y Drory, A. (eds.). *Handbook of Organizational Politics*, North Hampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2006.
 21. Beamer, L. y Varner, I. *Intercultural Communication in the Global Workplace*, 4a. edición. Nueva York: McGraw-Hill, 2008.
 22. Mozveni, A. Solving the riddles of Iran. www.martinfrost.ws (marzo de 2007).
 23. Slackman, M. The fine art of hiding what you mean to say. *New York Times*, 6 de agosto de 2006, 4-5.
 24. Eckert, G. *Intercultural Communication*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2006; Tuleja, E. A. *Intercultural Communication for Business*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2005.
 25. Ethnocentrism. en wikipedia.com (marzo de 2007); Gudykunst, W. B. (editor). *Theorizing about Intercultural Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
 26. *Adaptado de* Hempel, J. Nokia's design research for everyone. BusinessWeek.com, www.businessweek.com (17 de marzo de 2007).
 27. Nokia. www.nokia.com (marzo de 2007); Chipchase, J. Always on: An introduction to design research for everyone. www.jchipchase.com (enero de 2008).
 28. Kohlrieser, G. The power of authentic dialogue. *Leader to Leader*, otoño de 2006, 36-40; Bokeno. Dialogue at work? Conklin, J. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Nueva York: Wiley, 2006.
 29. *Adaptado de* Hollon. Ten steps for innovation, 50.
 30. Amgen: Our mission and values. www.amgen.com (marzo de 2007).
 31. Ucok, O. Transparency, communication and mindfulness. *Journal of Management Development*, 2006, 25 1024-1028; Balton, J. The candor imperative. *Industrial and Commercial Training*, 2006, 7, 342-349; Jablin, F. M. Courage and courageous communication among leaders and followers in groups, organizations, and communities. *Management Communication Quarterly*, 2006, 20, 94-110.

32. Covey, S. M. R. y Merrill, R. R. *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. Nueva York: Free Press, 2006; Bachmann, R. y Zaheer, A. (eds.). *Handbook of Trust Research*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007.
33. London, M. *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, 2a edición. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
34. Atwater, L. E. 360-degree feedback to leaders: Does it relate to changes in employee attitudes? *Groups & Organization Management*, 2006, 31, 578-600; Bradley, T. P. Allen, J. M., Hamilton, S. y Filgo, S. K. Leadership perception: Analysis of 360-degree feedback. *Performance Improvement Quarterly*, 2006, 19, 7-23.
35. Petrino, S. (ed.). *Balancing the Secrets of Private Disclosures*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000; Kirkpatrick, D. C., Duck, S. y Foley, M. K. *Relating Difficulty: The Process of Constructing and Managing Difficult Interactions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
36. Sixel, L. M. How to deal when cupid strikes at work. *Houston Chronicle*, 15 de febrero de 2007, D1-D2.
37. Nierenberg, A. *Million Dollar Networking: The Sure Way to Find, Keep, and Grow Your Business*. Sterling, VA: Capital Books, 2006.
38. *Adaptado de* Hoppe, M. *Active Listening: Improve Your Ability to Listen and Lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2006; Brownell, J. *Listening: Attitudes, Principles, and Skills*, 3a. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2006.
39. Compton, M. Communications 101. *Women in Business*, 2006, 58(5), 13-15; Raines, C. y Ewing, L. *The Art of Connecting: How to Communicate Effectively with Anyone*. Nueva York: Amacom, 2006.
40. *Adaptado de* Holmes, A. The art of influence: Without it you'll never get anything done. *CIO*, 2006, 20(3), 1-5.
41. Acerca de Worldspan. worldspan.com (marzo de 2007).
42. Center for Nonverbal Studies. Nonverbal communication. members/aol.com/noverbal2/center.htm (enero de 2008).
43. Hickson, M., Stacks, D. W. y Moore, N. *Nonverbal Communication: Studies and Applications*. Nueva York: Oxford University Press, 2007. Manusov, U. y Patterson, M. L. (eds.). *The SAGE Handbook of Nonverbal Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
44. *Adaptado de* Beall, A. E. Body language speaks. *Communication World*. Marzo/abril de 2004, 18-20; Knapp, M. L. y Hall J. A. *Nonverbal Communication in Human Interaction*, 6a. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2006.
45. Zeer, D. *Office Feng Shui: Creating Harmony in Your Work Space*. San Francisco: Chronicle Books, 2004.
46. Tsang, E. W. Toward a scientific inquiry into superstitious business decision-making. *Organization Studies*, 2004, 25, 923-946; Smith, V. y Stewart, B. L. *Feng Shui: A Practical Guide for Architects and Designers*. Nueva York: Kaplan Publishing, 2006.
47. American Feng Shui Institute. www.amfengshui.com (marzo de 2007).
48. *Adaptado de* Welch, S. J. Traveling with the boss. *New York Times*, 18 de julio de 2006, C7-C8.
49. Comedy Sportz Chicago. www.comedysportzchicago.com (marzo de 2007).
50. Bowe, H. y Martin, K. *Communication across Cultures: Mutual Understanding in a Global World*. Nueva York: Cambridge University Press, 2007; Newsom, D. *Bridging the Gaps in Global Communication*. Boston: Blackwell Publishing, 2007.
51. Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F. y Lane, P. M. How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Academy of Management Executive*, 1992, 6(4), 17-26; Kaufman-Scarborough, C. y Lindquist, J. D. Time management and polychronicity comparisons, contrasts, and insights for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 1999, 14, 288-312; Crossan, M., Cunha, M. P., Vera, D. y Cunha, J. Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 2005, 30, 129-145.
52. Samovar, L. A., Porter, R. E. y McDaniel, E. R. *Communication between Cultures*, 6a. ed. Belmont, CA: Thompson/Wadsworth Publishing, 2007.
53. Latane, B., Liu, J. H., Nowak, A., Bonevento, M. y Zheng, L. Distance matters: Physical space and social impact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1995, 21, 795-805.
54. Aquino, K., Brover, S. L., Bradfield, M. y Allen, D. G. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 260-272.
55. Pease, B. y Pease, A. *The Definitive Book of Body Language*. Nueva York: Bantam, 2006.
56. *Adaptado de* Baber, D. y Wayman, L. Internal networking: The key to influence. *Canadian HR Reporter*, 17 de junio de 2002, 12-13.
57. Amand, N. y Conger, J. A. Capabilities of the consummate networker. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 13-27; Ng, I. y Chow, I. H. Does networking with colleagues matter in enhancing job performance? *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22, 405-421.
58. Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. y Ammeter, A. P. Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 2004, 30, 309-327.
59. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. y Frank, D. D. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 2005, 31, 128; véase también Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. y Ferris, G. R. Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, 229-246.
60. Longenecker, C. O., Neubert, M. J. y Fink, L. S. Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 2007, 50, 145-155.
61. Trenholm, S. *Thinking through Communication: An Introduction to the Study of Human Communication*, 5a. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2007.
62. Bordia, P., Jones, E., Gallois, C. y Difonza, N. Management are aliens! Rumors and stress in organizational change. *Groups and Organization Management*, 2006, 31, 601-621.

63. *Adaptado de* Burke, L. A. y Morris Wise, J. The effective care, handling and pruning of the office grapevine. *Business Horizon*, 2003, 46(3), 71-76.
64. Kemmel, A. J. *Rumors and Rumor Control: A Manager's Guide to Understanding and Combatting Rumors*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
65. Michelson, G. y Mouly, V. S. Do loose lips sink ships? The meaning, antecedents and consequences of rumor and gossip in organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 2004, 9, 189-201.
66. *Adaptado de* Amand, N. y Conger, J. A. Capabilities of the consummate networker. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 13-27.
67. Mattel: Investor Relations. www.mattel.com (abril de 2007).
68. *Adaptado de* Marquez, J. Private concerns. *Workforce Management*, 2006, 85(18), 1, 41-43.
69. Cross, R., Thomas, B., Dutra, A. y Newberry, C. Using network analysis to build a business. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 345-362; Belasen, A. T. *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
70. Epley, N. & Kruger, J. When what you type isn't what they read: The perseverance of stereotypes and expectancies over e-mail. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2005, 41, 414-422; Kruger, J., Epley, N., Parker, J. y Ng, Z. Egocentrism over e-mail: Can people communicate as well as they think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 89, 925-936.
71. Enemark, D. It's all about me: Why e-mails are so easily misunderstood. *Christian Science Monitor*, 15 de mayo de 2006, 13-14.
72. Whipple, R. T. *Understanding E-Body Language: Building Trust Online*. Rochester, NY: Productivity Publications, 2006; Byron, K. Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review*, 2008, 33, en impresión.
73. Chatzky, J. Confessions of an e-mail addict. *Money*, marzo de 2007, 28-29.
74. Whipple, R. E-body language: Decoded. *T & D*, febrero de 2006, 20-22.
75. *Adaptado de* E-mail. Can we talk. *Business Week*, 4 de diciembre de 2006, 109.
76. *Adaptado de* Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. y Frink, D. D. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 2005, 31, 126-152. Utilizado con autorización.
77. *Adaptado de* Susan on relationship building and the women's network. pwc.blogs.com/pwcpeople/2007/ (abril de 2007); Pricewaterhouse Coopers named 2007 Catalyst Award winner. www.catalyst.org (abril de 2007); About us: Diversity. www.pwc.com (abril de 2007).
- de noviembre de 2006, B1; Vara, V. After GE: Intuit's Steve Bennett on why some General Electric alumni succeed — and some don't. *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2007, R3; Kirkpatrick, D. Throw it to the wall and see if it sticks. *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, 142-146; Shinn, S. Think smart, move fast. *BizED*, mayo/junio de 2007, 20-24. About Intuit. www.intuit.com (enero de 2008).
2. Tichy, N. M. The teachable point of view. *Journal of Business Strategy*, enero/febrero de 1998, 29-33; Tichy, N. M. *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. Nueva York: HarperBusiness, 2004; Tichy, N. M. y DeRose, C. Leadership judgment at the front line. *Leader to Leader*, verano de 2006, 31-37.
3. McCartney, W. W. y Campbell, C. R. Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27, 190-202.
4. White Stag Leadership Development. Principles of leadership. www.whitestag.org (abril de 2007).
5. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*, 4a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
6. Ferris, G. R., Davidson, S. L. y Perrewe, P. L. *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, 2005; Glaser, J. E. Power and influence. *Leadership Excellence*, 2006, 23(3), 16-18.
7. French, J. R. P. y Raven, B. The bases of social power. En Cartwright, D. (editor). *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, 1959, 150-167.
8. Véase, por ejemplo, la obra clásica de Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 110.
9. Fryer, B. Bosses from heaven — and hell! *Computerworld*, 9 de agosto de 1999, 46-47; véase también de Reuver, R. The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*, 2006, 35, 589-603.
10. Ibid.; véase también Chen, H.-M. y Hsieh, Y.-H. Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation and Benefits Review*, 2006, 38(6), 64-71.
11. Ibid.; véase también Troutwine, R. Ruling by fear and intimidation. *T&D*, 2006, 60(1), 14-15.
12. Ibid.; véase también Fedor, D. B. y Ramsay, R. J. Effects of supervisor power on preparer's responses to audit review: A field study. *Behavioral Research in Accounting*, 2007, 19, 91-105.
13. Fryer, Bosses from heaven — and hell!
14. Scarnati, J. T. The godfather theory of management: An exercise in power and control. *Management Decision*, 2002, 40, 834-841; Blass, F. R. y Ferris, G. R. Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 2007, 46, 5-19.
15. Cross, R., Parker, A. y Cross, R. L. *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 2004; Harvard Business Essentials. *Power, Influence, and Persuasion*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

CAPÍTULO 9

1. *Adaptado de* Hymowitz, C. Business is personal so managers need to harness emotions. *Wall Street Journal*, 13

16. Poon, J. M. Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21, 518-532; Treadway, D. C. Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. y Buckley, M. R. Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, 493-513.
17. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. y Mayes, B. T. Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 1980, 33, 79-100; Finkelstein, S. *Why Smart Executives Fail: What You Can Learn from Them*. Bergenfield, NJ: Penguin, 2003.
18. Valle, M. The power of politics: Why leaders need to learn the art of influence. *Leadership in Action*, 2006, 26(2), 8-12; Broom, M. F. *The Infinite Organization: Celebrating the Positive Use of Power in Organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black, 2002.
19. Higgins, C., Judge, T. A. y Ferris, G. R. Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24, 89-106.
20. Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B. y Perrewé, P. L. Political skill as neutralizer of felt accountability — job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 102, 226-254; Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. y Lux, S. Political skill in organizations. *Journal of Management*, 2007, 33, 290-330; Akella, A. *Unlearning the Fifth Discipline: Power, Politics, and Control in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
21. Catano, V. M., Darr, W. y Campbell, C. A. Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 2007, 60, 60-89; Bennett, Jr., W., Lance, C. E. y Wolhr, D. J. *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates, 2006.
22. Adaptado de View from the top: Leading women executives talk about how they got where they are — and why their ranks are so thin. *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2006, R6-R7.
23. Autodesk: Company information. www.autodesk.com (abril de 2007).
24. Yukl, G. A. *Leadership in Organizations*, 6a. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2006; Sidle, C. The five intelligences of leadership. *Leader to Leader*, invierno de 2007, 19-25.
25. Bass, B. M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3a edición. Nueva York: Free Press, 1990; Zaccaro, S. J. Traits-based perspective of leadership. *American Psychologist*, 2007, 62, 6-16.
26. McGregor, D. The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11), 1957, 22-28, reimpresso en *Reflections: The SOL Journal*, otoño de 2000, 6-14; Heil, G., Stephens, D. C., McGregor, D. y Bennis, W. G. *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise*. Nueva York: John Wiley & Sons, 2000.
27. McGregor, D. *The Human Side of the Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, 1960.
28. Survey: The X and Y factors. *Economist*, 21 de enero de 2006, 19-20; Locander, W. B. y Luechauer, D. L. The leadership equation. *Marketing Management*, 2005, 14(5), 42-44; Kellaway, L. The infinite potential to... get out of bed in the morning. *Financial Times*, 5 de septiembre de 2005, 10.
29. Judge, T. A., Piccolo, R. F. e Ilies, R. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 36-51; Fleishman, E. A. y Harris, E. E. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology*, 1998, 51, 825-834; Fleishman, E. A. Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. En Damserau, F. y Yammarino, F. J. (eds.). *Leadership: The Multi-Level Approaches*. Greenwich, CT; JAI Press, 1998, 285-302.
30. Adaptado de Carter, A. Lighting a fire under Campbell: How Doug Conant's quiet, cerebral style got things bubbling again. *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, 96-101; Brubaker, H. Souper saver. *Knight Ridder Tribune Business News*, 26 de julio de 2006, 1, 2.
31. Our Company: Campbell Soup Company. www.campbellsoupcompany.com (abril de 2007).
32. Hersey, P., y otros. *The Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a edición. Escondido, CA: Center for Leadership Studies, 2001.
33. Fuente: Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. *The Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. © 2001 Center for Leadership Studies. Utilizado con autorización.
34. Adaptado de Buckingham, M. What great managers do. *Harvard Business Review*, 2005, 83(3), 70-79; Buckingham, M. *The One Thing You Need to Know*. Nueva York: Free Press, 2005.
35. Walgreens: Fast facts. www.walgreens.com/about (abril de 2007).
36. Vecchio, R. P. y Boatwright, K. J. Preferences for idealized styles of supervision. *Leadership Quarterly*, 2002, 13, 327-337; Houghton, J. D. y Yoho, S. K. Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, 11(4), 65-83; Yun, S., Cox, J. y Sims, Jr., H. P. The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21, 374-388; Avery, G. C. y Ryan, J. Applying situational leadership in Australia. *Journal of Management Development*, 2002, 21, 242-262; Zigarmi, D., Blanchard, K. H., Cooper, M. y Edeburn, C. *The Leader Within: Knowing Enough about Yourself to Lead Others*. Escondido, CA: Ken Blanchard Companies, 2004.
37. Vroom, V. H. y Jago, A. G. *The New Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988; véase también Sternberg, R. J. y Vroom, V. The person versus the situation in leadership. *Leadership Quarterly*, 2002, 13, 321-323.
38. El análisis del modelo revisado se basa en Vroom, V. H. New developments in leadership and decisión making.

- OB News. Briarcliff Manor, NY: Organizational Behavior Division of the Academy of Management, con sede en Pace University, primavera de 1999, 4-5; Vroom, V. H. Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, primavera de 2000, 82-93; Vroom, V. H. Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 2003, 41, 968-978.
39. Adaptado de Vroom, V. H. *Leadership and the decision making process*, 90-91. Véase también Duncan, W. J., LaFrance, K. G. y Ginter, P. M. Leadership and decision making: A retrospective application and assessment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2003, 9, 1-20.
 40. Adaptado de Reddy, W. B. y Williams, G. The visibility/credibility inventory: Measuring power and influence. En Pfeiffer, J. W. (eds.). *The 1988 Annual: Developing Human Resources*. San Diego: University Associates, 1988, 115-124; véase también Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. y Frink, D. D. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 2005, 31, 126-152.
 41. Adaptado de Dalton, C. M. The business of beauty, a beauty in business: An interview with Georgette Mosbacher, CEO and president of Borghese. *Business Horizons*, 2006, 49, 269-273; Borghese: About us. www.borghese.com (abril de 2007).
- ### CAPÍTULO 10
1. Adaptado de Brady, D. Secrets of an HR superstar — On the eve of retiring, GE's Bill Conaty offers tips for nurturing leaders in your organization. *BusinessWeek*, 9 de abril de 2007, 66-67; Heineman, Jr., B. W. Avoiding integrity and land mines: An inside look at how GE has worked to build a culture that sustains both high performance and high integrity. *Harvard Business Review*, 2007, 85(4), 100-108; Colvin, G. What makes GE great? *Fortune*, 6 de marzo de 2006, 90-94; Morris, B. The GE mystique. *Fortune*, 6 de marzo de 2006, 98-102; General Electric: Company information. www.ge.com (abril de 2007).
 2. Puccio, G. J., Murdock, M. C. y Mance, M. *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
 3. Colvin, What makes GE great?, 90-93.
 4. Bass, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 1997, 52, 130-139; Leadership. www.changingminds.org (abril de 2007).
 5. Avolio, B. J. *Leadership Development in Balance: Made! Born*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, 15.
 6. Drucker, P. F. What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, 2004, 82(6), 58-63; Hackman, J. R. y Wageman, R. Ask the right questions about leadership: Discussion and conclusions. *American Psychologist*, 2007, 62, 43-47.
 7. Bryant, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2003, 9(4), 32-44; Judge, T. A. y Piccolo, R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 755-768.
 8. Adaptado de Grow, B. Out at Home Depot. *BusinessWeek*, 15 de enero de 2007, 56-62; Forester, M. Culture shock at Home Depot. *Chain Store Age*, febrero de 2007, 12-13; Zimmerman, A. Home Depot executives close to Nardelli resign. *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2007, B5.
 9. All about us: Home Depot. www.homedepot.com (abril de 2007).
 10. Avolio, B. J. y Luthans, A. *The High Impact Leader: Authentic Resilient Leadership That Gets Results and Sustains Growth*. Nueva York: McGraw-Hill, 2005; Luthans, F., Youssef, C. M. y Avolio, B. J. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Nueva York: Oxford University Press, 2006.
 11. Este análisis se basa en Avolio, B. J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 2007, 62, 25-33; Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown-Radford, J. A. y Evans, R. Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006, 13, 64-75; Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, 801-823; Gardner, W. L. y Schermerhorn, J. R. Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 2004, 33, 270-281; George, B., con Sims, P. *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Nueva York: Wiley, 2007.
 12. Barbuto, Jr., J. E. y Wheeler, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 2006, 31, 300-326.
 13. Adaptado de Kopf, B. y Birleffi, B. Not her father's chief executive. *U.S. News & World Report*, 30 de octubre de 2006, 64-65; Carlson Nelson, M. On the path: Businesses' unfinished journey to diversity. *Vital Speeches of the Day*, 15 de marzo de 2004, 336-339; Marilyn Carlson Nelson recibe el Sharing Diversity Leadership Award del Multicultural Development Center. Disponible en Carlson: For the Media 2006. www.carlson.com (abril de 2007).
 14. Carlson: about us. www.carlson.com (abril de 2007).
 15. Anderson, T. D. *Transforming Leadership: Equipping Yourself and Challenging Others to Build the Leadership Organization*, 2a edición. Boca Raton, FL: CRC Press, 1998.
 16. Esta sección está basada en Bass, B. M. y Riggio, R. E. *Transformational Leadership*, 2a. ed. Florence, KY: Lawrence Erlbaum Associates, 2005; Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. y Griesser, D. Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, 13, 15-26; Piccolo, R. F. y Colquitt, J. A. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of*

- Management Journal*, 2006, 49, 327-340; Hoffman, B. J. y Frost, B. C. Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 2006, 27, 37-51; McGuire, D. y Hutchings, K. Portrait of a transformational leader: The legacy of Dr. Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*, 2007, 28, 154-166; Cole, M. S., Bedeian, A. G. y Field, H. S. The measurement equivalence of web-based and paper-and-pencil measures of transformational leadership. *Organizational Research Methods*, 2006, 9, 339-368; Nemanich, L. A. y Keller, R. T. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 2007, 18, 49-62; Rafferty, A. E. y Griffin, M. A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, 329-354.
17. GE leadership effectiveness survey. (abril 2007).
 18. Egan, G. *Change Agent Skills*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1985, 204.
 19. *Adaptado de* About Virgin: Richard Replies. www.virgin.com (abril de 2007); Levinson, E. Preaching green witj the zeal of a convert. *Fortune*, 2 de abril de 2007, 28; Tierney, J. A cool \$25 million for a climate backup plan. *New York Times*, 13 de febrero de 2007, F1; Beatty, S. Giving back: Branson's big green investment. *New York Times*, 22 de septiembre de 2006, W2; Thomson, M., Emery, S. y Porras, J. Integrity to what matters. *Association Now*, diciembre de 2006, 39-43; Coleman, A. Make me good, but not yet... *Director*, 2007, 60(9), 46-50; Guthrie, J. Ask the expert: How to be the ultimate entrepreneur. *FT.com*, 8 de marzo de 2006, 1-2; Kets de Vries, M. F. R. *The New Global Leaders: Richard Branson, Percy Barnevik, and David Simon*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999; Wells, M. Red baron. *Forbes*, 3 de Julio de 2000, 151-160.
 20. About us: Virgin Group Ltd. www.virgin.com (abril de 2007).
 21. Proyecto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). www.thunderbird.edu (mayo de 2007). Expresamos nuestro agradecimiento a Mansour Javidan (Thunderbird School of Global Management) y Peter Dorfman (New Mexico State University) por su revisión y sus opiniones constructivas sobre un boceto de nuestro análisis del modelo GLOBE. Sus opiniones se incluyeron en esta presentación.
 22. Esta sección se basa en Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. y House, R. J. (eds.). *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Florence, KY: Lawrence Erlbaum Associates, 2007; House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004; House, R. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y de Luque, M. S. A failure of scholarship: Response to George Graen's critique of GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 2006, 20(4), 102-114; Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J. y de Luque, M. S. Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, 897-914.
 23. *Basado en* Grove, C. N. Worldwide differences in business values and practices: Overview of GLOBE research findings. GLOVELL LLC. www.glovel.com (mayo de 2007).
 24. House y otros, *Culture, Leadership, and Organization*, 275-276.
 25. Grove. Worldwide differences in business values and practices.
 26. *Adaptado de* Howell, J. P., DelaCerde, J., Martine, S. M., Prieto, L., Bautista, J. A., Ortiz, J., Dorfman, P. y Mendez, M. J. Leadership and culture in Mexico. *Journal of World Business*, 2007, 42, 449-462; véase también Matviuk, S. Cross-cultural leadership behavior expectations: A comparison between United States managers and Mexican managers. *Journal of American Academy of Business*, 2007, 11, 253-260.
 27. *Adaptado de* Leader Behaviors (secciones 2 y 4). GLOBE Research Survey: Form Alpha. Las versiones basadas en la investigación de estas escalas de liderazgo y cultura en el proyecto GLOBE están disponibles en el sitio web de GLOBE en la Thunderbird School of Global Management: www.thunderbird.edu (mayo de 2007). Este instrumento adaptado es de House y otros, *Culture Leadership and Organizations*, capítulo 8. Utilizado, adaptado y resumido con autorización de Mansour Javidan, presidente y director general de GLOBE y director del Garvin Center for Cultures and Languages of International Management, Thunderbird School of Global Management (1 de junio de 2007).
 28. Grove, Worldwide differences in business values and practices.
 29. *Adaptado de* Lashinsky, A. Building eBay 2.0. *Fortune*, 16 de octubre de 2006, 160-162; Brown, E. What would Meg do? *Forbes*, 21 de mayo de 2007, 94-98; entrevista con Meg Whitman, director general de eBay. *Finance Wire*, 19 de abril de 2007, 1; Waters, R. eBay revises core e-commerce activity. *Financial Times*, 25 de enero de 2007, 27; Sellers, P. eBay's secret. *Fortune*, 18 de octubre de 2004, 160-168; Schonfeld, E. The world according to eBay. *Business 2.0*, enero/febrero de 2005, 76-80; Schonfeld, E. How to manage growth. *Business 2.0*, diciembre de 2004, 98-99; Malone, M. S. Meet Meg Whitman. *Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2005, A24, A26; About eBay. www.ebay.com (mayo de 2007).

CAPÍTULO 11

1. *Adaptado de* Brandel M. The team at the top. *Computerworld*, 23 de octubre de 2006, 40-42; About Regions Financial Corporation. www.regions.com (mayo de 2007).
2. Homans, G. C. *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1959, 2.
3. Levi, D. *Group Dynamics for Teams*, 2a edición. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007; Edmondson, A. C. *Teams That Learn: What Leaders Must Do to Foster Organizational Learning*. Nueva York: Wiley, 2006.

4. Wheelan, S. A. *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*, 2a edición. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
5. Morton, S. C., Brookes, N. J., Smart, P. K., Backhouse, C. J. y Burns, N. D. Managing the informal organization: Conceptual model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004, 53, 214-227.
6. Oh, H., Labianca, G. y Chung, M. A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 2006, 31, 569-582.
7. LaFasto, F. y Larson, C. *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
8. Herrenkohl, R. C. *Becoming a Team: Achieving a Goal*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2004.
9. Brandel, The team at the top, 42.
10. Kirkman, B. I. y Rosen, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, 58-74; Chen G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. y Rosen, B. A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 331-346; Mathieu, J. E., Gilson, L. L. y Rudy, T. M. Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 97-108.
11. *Adaptado de* Fishman, C. No satisfaction. *Fast Company*, diciembre de 2006/enero de 2007, 82-91.
12. Liker, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Nueva York: McGraw-Hill, 2003.
13. *Adaptado de* Johnson, K. Stoner: Built on a strong foundation. *Quality Progress*, agosto de 2004, 40-47; Stoner: 60 years of innovation. www.stonersolutions.com mayo de 2007).
14. Marin, J. A., del Val, P. A. y Bonavia, T. The impact of ad hoc teams in the automobile industry. *Team Performance Management*, 2006, 12, 278-284.
15. *Adaptado de* Cross, L. Combating rework. *Graphic Arts Monthly*, agosto de 2004, 34-37; About us: American Printing Company. www.americanprintingco.com (mayo de 2007).
16. Dubinsky, R., Druskat, V. U., Mangino, M. y Flynn, E. What makes good teams work better: Research-based strategies that distinguish top-performing cross-functional drug development teams. *Organization Development Journal*, 2007, 25, 179-186; Applebaum, S. A. y Gonzalo, F. Effectiveness and dynamics of cross-functional teams: A case study of Northern-transpo Ltd. *Journal of American Academy of Business*, 2007, 10(2), 36-44; Gebert D., Boerner, S. y Kearney, E. Cross-functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, 15, 431-458; Mohamed, M., Stankosky, M. y Murray, A. Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8, 127-140.
17. *Adaptado de* Carbone, J. Time-to-market is key. *Purchasing*, 15 de marzo de 2007, 30-32.
18. *Ibid.*, 31; véase también Avery, S. Pathways to convergence. *Purchasing*, 5 de abril de 2007, 52-54.
19. Douglas, C., Martin, J. S. y Krapels, R. H. Communication in the transition to self-directed work teams. *Journal of Business Communication*, 2006, 43, 295-321; Tata, J. y Prasad, S. Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 2004, 16, 248-266.
20. Kauffeld, S. Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, 79, 1-21 Cooney, R. Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review*, 2004, 33, 677-690.
21. Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Kompier, M. A. y Doorewaard, H. A. Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multicultural research domain. *Group & Organization Management*, 2005, 30, 211-235.
22. Kent, T. W. a process for identifying the skills needed to operating in a self-directed work team in a manufacturing setting. *Team Performance Management*, 2006, 12, 258-271.
23. *Teamwork and High Performance Work Organization*. Dublin, Irlanda: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. Disponible sólo en formato electrónico. www.eurofound.eu.int (mayo de 2007); Kirkman, B. L. y Rosen, B. Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 2000, 28(3), 48-66; Langfred, C. W. Too much of a good thing? Negative effects on high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, 385-399.
24. Hertel, G., Kondratt, U. y Voss, K. 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*, 2006, 15, 477-504; Powell, A., Piccoli, G. e Ives B. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *Database for Advances in Information Systems*, 2004, 35, 6-37.
25. Edwards, A. y Wilson, J. R. *Implementing Virtual Teams*. Abingdon, Oxon, Reino Unido: Gower Publishing, 2004; Jones, R., Oyung, R. y Pace, L. *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*. Hershey, PA: IRM Press, 2005.
26. Esta presentación se basa sobre todo en Brown, M. K., James-Tanny, C. y Huettner, B. *Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools*. Plano, TX: Wordware Publishing, 2007; Townsend, D. M., DeMarie, S. M. y Hendrickson, A. R. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 1998, 12(3), 17-29; Malhotra, A. y Majchrzak, A. Virtual workspace technologies. *Sloan Management Review*, 2005, 46(2), 11-14.
27. Buckley, W. M. Better virtual meetings. *Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 2006, B1, B5.
28. Denton, D. K. Using intranets to make virtual teams effective. *Team Performance Management*, 2006, 12, 253-257; Sadowski-Rosters, G., Duysters, G. y Sadowski, B.

- M. *Communication and Cooperation in the Virtual Workplace: Teamwork in Computer-Mediated-Communication*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007.
29. Esta presentación se basa en Duarte, D. L. y Snyder, N. T. *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, 3a. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006; De Luca, D. y Valacich, J. S. Virtual teams in and out of synchronicity. *Information Technology & People*, 2006, 19, 323-344; Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. y Balsmeier, P. W. The reality of virtual teams. *Competition Forum*, 2006, 4, 427-432; Jones, R., Oyung, R. y Pace, L. *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2005.
 30. Cane, A. Virtual teams: Recent advances. *Financial Times*, 12 de febrero de 2007, 9.
 31. Malhotra, A., Majchrzak, A. y Rosen, B. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspective*, 2007, 21(1), 60-70.
 32. Golden, T. D. y Veiga, J. F. Spanning boundaries and borders: Toward understanding the cultural dimensions of team boundary spanning. *Journal of Managerial Issues*, 2005, 17, 178-198; Symons, J. y Stenzel, C. Virtually borderless: An examination of culture in virtual teaming. *Journal of General Management*, 2007, 32, 1-17.
 33. Barczak, G., McDonough, E. F. y Athanassiou, N. So you want to be a global project leader? *Research Technology Management*, 2006, 49(3), 28-35; Gatlin-Watts, R., Carson, M., Horton, J., Maxwell, L. y Maltby, N. A guide to global virtual teaming. *Team Performance Management*, 2007, 13, 47-52.
 34. Kankanhalli, A., Tan, B. C. y Wei, K. K. Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 2006/2007, 23(3), 237-274; Anawati, D. y Craig, A. Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2006, 49, 44-56; Kiessling, T. S., Marino, L. D. y Richey, R. G. Global marketing teams: A strategic option for multinationals. *Organizational Dynamics*, 2006, 237-250; Saunders, C., Van Slyke, C. y Vogel, D. R. My time or yours? Managing time visions in global virtual teams. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(1), 19-31; Hildebrand, C. Cross-cultural collaboration. *PM Network*, 2007, 21(3), 46-54.
 35. Adaptado de Schiff, D. Global teams rock around the clock. *Electronic Engineering*, 7 de agosto de 2006, 12-14.
 36. About Logitech. www.logitech.com (junio de 2007).
 37. Tuckman, B. W. Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 1965, 62, 384-399; Tuckman, B. W. y Jensen, M. A. Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies*, 1977, 2, 419-427; Obert, S. L. Developmental patterns of organizational task groups: A preliminary study. *Human Relations*, 1983, 36, 37-52.
 38. Akrivou, K., Boyatzis, R. E. y McLeod, P. L. The evolving group: Towards a prescriptive theory of intentional group development. *Journal of Management Development*, 2006, 25, 689-706; Tran, V. N. y Latapie, H. M. Four strategies for team and work structuring in global organizations. *Business Review*, 2006, 5, 105-110.
 39. Caouette, M. y O'Connor, B. The impact of group support systems on corporate team's stages of development. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 1998, 8, 57-81; véase también Lee-Kelley, L., Grossman, A. y Cannings, A. A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems*, 2004, 104, 650-657.
 40. Adaptado de Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, M. y Blackburn, R. S. Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(2), 6-20.
 41. Ibid.
 42. Ibid.
 43. Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. y Kendall, D. Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 1189-1207.
 44. Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. Managing organizational context for engineering team effectiveness. *Team Performance Management*, 2006, 12, 138-154.
 45. Berry, L. L. Leadership lessons from Mayo Clinic. *Organizational Dynamics*, 2004, 33, 228-242.
 46. Hase, B. y Heerwagen, J. H. Phylogenetic design: A new approach for workplace environments. *Journal for Quality & Participation*, 2000, 23(5), 27-31; véase también Wickhorst, V. y Geroy, G. Physical communication and organization development. *Organization Development Journal*, 2006, 24(3), 54-63.
 47. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. y Halpin, S. M. What type of leadership behaviors are functional in teams?: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 2006, 17, 288-307; Morgeson, F. P. y DeRue, D. S. Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 2006, 17, 271-287.
 48. Adaptado de Popovec, J. Gathering wisdom: New NAHB president Brian Catalde highlights teamwork and long-term goals. *Builders*, enero de 2007, 109-111.
 49. NAHB: Our organization. www.nahb.org (junio de 2007).
 50. Paragon Communities corporate fact sheet. www.paragoncommunities.com (junio de 2007).
 51. O'Hara, D. y Maglieri, K. A. Goal statements and goal directed behavior: A relation frame account of goal setting in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2006, 26, 131-170.
 52. About Mayo Clinic: Mission, values, and core principles. www.mayoclinic.org (junio de 2007).
 53. Tasa, K., Taggar, S. y Seijts, G. H. The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 17-27; Gibson, C. B. y Early, P. C. Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 438-458.
 54. Mueller, J. S. Is your team too big? Too small? What's the right number? 14 de junio de 2006. knowledge.wharton.upenn.edu (junio de 2007).

55. Tohidi H. y Tarokh, M. J. Productivity outcomes of teamwork: Effect of information technology and team size. *International Journal of Production Economics*, 2006, 103, 610-615; Bradner, E., Mark, G. y Hertel, I. D. Team size and technology fit: Participation, awareness, and rapport in distributed teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2005, 48, 68-77.
56. Kuipers, B. S. y de Witte, M. C. Teamwork: A case study on development and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16, 185-201.
57. Aritzeta, A., Swailes, S. y Senior, B. Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Managerial Studies*, 2007, 44, 96-118; Manning, T., Parker, R. y Pogson, G. A. A revised model of team roles and research findings. *Industrial and Commercial Training*, 2006, 38, 287-296.
58. Bales, R. F. *Interaction Process Analysis*. Cambridge, MA: Addison Wesley, 1950; Klein, K. J., Lim, B., Saltz, J. L. y Mayer, D. M. How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 2004, 47, 952-963.
59. Stewart, G. L., Fulmer, I. S. y Barrick, M. R. An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 2005, 58, 343-365.
60. Kelly, J. R. y Spoor, J. R. Naïve theories about the effects of mood in groups: A preliminary investigation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2007, 10, 203-222.
61. Harrison, D. A. y Klein, K. J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 2007, 32, en impresión.
62. Barkema, H. G. y Shvyrkov, O. Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 2007, 28, 663-680.
63. Rico, R., Molleman E., Sánchez-Manzannes M. y Van der Vegt, G. S. The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 2007, 33, 111-132; Hambrick, D. C. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 334-343.
64. Hobman, E. V., Bordia, P. y Gallois, C. Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, 2004, 29, 560-587.
65. Hymowitz, C. Managers can't limit hiring to clones of themselves. *Career Journal*. www.careerjournal.com (junio de 2007).
66. Jackson, S. E. y Joshi, A. Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, 675-702; van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. y Homan, A. C. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 1008-1022.
67. Kang, H., Yang, H. y Rowley, C. Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 2006, 59, 1681-1710; Staples, D. S. y Zhao, L. The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation*, 2006, 15, 389-406.
68. Society for Human Resource Management. Employee affinity groups. www.shrm.org/diversity (junio de 2007).
69. Hankin, H. *The New Workforce*. Nueva York: AMA-COM, 2005.
70. *Adaptado de* Affinity groups: Johnson & Johnson. www.jnc.com (junio de 2007).
71. Fast facts: Johnson & Johnson. www.jnj.com (junio de 2007).
72. Taggar, S. y Ellis, R. The role of leaders in shaping formal team norms. *Leadership Quarterly*, 2007, 18, 105-120; Ehrhart, M. G. y Naumann, S. E. Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 960-974.
73. Bamberger, P. y Biron, M. Group norms and absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 103, 179-916.
74. Feldman, D. C. The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 1984, 9, 47-53.
75. Besser, T. L. *Team Toyota*. Ithaca: State University of New York Press, 1996; Ehrhart, M. G. y Naumann, S. E. Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 960-974.
76. Spoor, J. R. y Kelly, J. R. The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes and Interpersonal Relations*, 2004, 7, 398-412; Man, D. C. y Lam, S. The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24, 979-1001.
77. Knouse, S. B. Task cohesion: A mechanism for bringing together diverse teams. *International Journal of Management*, 2006, 23, 588-596; Forrester, W. R. y Tashchian, A. Modeling the relationship between cohesion and performance in student work groups. *International Journal of Management*, 2006, 23, 458-464.
78. Lipman-Blumen, J. y Leavitt, H. J. *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization*. Nueva York: Oxford University Press, 1999; véase también Gratton, L. *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces and Organizations Buzz with Energy and Others Don't*. San Francisco: Berrett-Kohler, 2007.
79. Lencioni, P. M. *The Five Dysfunctions of Teams: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002; Lencioni, P. M. *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005; Harris, T. E. y Sherblom, J. C. *Small Group and Team Communication*, 4a. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2007.
80. Janis, I. L. *Groupthink*, 2a. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982; Whyte, G. Groupthink reconsidered. *Academy of Management Review*, 1989, 14, 40-56;

- Brownstein, A. L. Biased decision processing. *Psychological Bulletin*, 2003, 129, 545-591.
81. Chapman, J. Anxiety and defective decision making: An elaboration of the groupthink model. *Management Decision*, 2006, 44, 1391-1404; Schültz, P. y Bloch, B. The “silo-virus”: Diagnosing and curing departmental groupthink. *Team Performance Management*, 2006, 12, 31-43; McAvoy, J. y Butler, T. The impact of the Abilene paradox on double-loop learning in an agile team. *Information and Software Technology*, 2007, 49, 552-563.
 82. Albanese, R. y Van Fleet, D. D. Rational behavior in groups: The free-riding tendency. *Academy of Management Review*, 1985, 10, 244-255; Chen, X. y Bachrack, D. G. Tolerance of free-riding: The effects of defection size, defection pattern, and social orientation in a repeated public good dilemma. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 90, 139-147.
 83. Schnake, M. E. Equity in effort: The “sucker effect” in co-acting groups. *Journal of Management*, 1991, 17, 41-55; Murphy, S. M. Wayne, S. J., Liden, R. C. y Erdogan, B. Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 2003, 56, 61-84.
 84. Felps, W., Mitchell, T. R. y Byington, E. How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 2006, 27, 175-222.
 85. Tyler, K. One bad apple: Before the whole bunch spoils train managers to deal with poor performance. *HR Magazine*, 2004, 49(12), 77-86.
 86. Mooradian, T., Renzl, B. y Matzler, K. Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, 2006, 37, 523-540.
 87. Cottrell, C. A., Li, N. P. y Neuberg, S. L. What do people desire in others? A sociofunctional perspective on the importance of different valued characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 92, 208-231; Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A. y Schulz-Hardt, S. Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 459-478.
 88. Lencioni, P. M. Team dysfunction: Identify the cause and cure. *Leadership Excellence*, 2006, 23(12), 6.
 89. Boomer, L. G. Build a winning team and fight firm dysfunction. *Accounting Today*, 24 de febrero-16 de marzo, 2003, 1, 21.
 90. *Adaptado de* The Student Audit Instrument. Desarrollado por Jon M. Werner miembro del Departamento de Administración de la Universidad de Wisconsin-Whitewater. Véase también Senior, B. y Swales, S. Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*, 2007, 18, 138-153; Wageman, R., Hackman, J. R. y Lehman, E. Team diagnostic survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2005, 373-398.
 91. *Basado en* Novartis builds “speak-up” in Brazil. *T&D*, 2005, 59(7), 40-41 (no se especifica el autor); Novartis to increase Brazil investments by 70 million, 3 de julio de 2006; news.notiemail.com (junio de 2007).

CAPÍTULO 12

1. *Adaptado de* Joyce, A. Head butting: When the bosses fight, you might get hurt. *Washington Post*, 16 de julio de 2006, F6, F7.
2. Rahim, M. A. *Managing Conflict in Organizations*, 3a. ed. Westport, CT: Quorum Books, 2001.
3. Kellett, P. M. *Conflict Dialogue: Working with Layers of Meaning in Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007; Druckman, D., Fast, L. y Cheldelin, S. (eds.). *Conflict*, 2a. ed. Nueva York: Continuum International Publishing Group, 2008; Cahn, D. D. y Abigail, R. A. *Managing Conflict through Communication*, 3a. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2006.
4. Amabile, T. M. y Kramer, S. J. Inner work life: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 2007, 85(5), 72-83.
5. Mohr, A. T. y Puck, J. F. Role conflict, general manager job satisfaction and stress, and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 2007, 25, 25-35; Judge, T. A., Illies, R. y Scott, B. A. Work-family conflict and emotions: Effects at work and at home. *Personnel Psychology*, 2006, 59, 779-814.
6. Wong, S., De Sanctis, G. y Staudenmayer, N. The relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job-demands control model. *Journal of Management Studies*, 2007, 44, 284-303; Fogler J. P., Poole, M. S. y Stutman, R. K. *Working through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*, 5a. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2005.
7. Spector, B. (editor). *Family Business Conflict Resolution Handbook*. Filadelfia: Family Business, 2005; véase también Dechurch, L. A., Hamilton, K. L. y Haas, C. Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, 2007, 11, 66-78.
8. Pervin, A. Managing the relationships that bind or bond. www.pervinfamilybusiness.com (junio de 2007); Fisher A. Working for your kids. *Fortune*, 25 de junio de 2007, 130-138.
9. Daft, R. L. *Organization Theory and Design*, 9a edición. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2007; Umphress, E. E., Smith-Crowe, K. Brief, A. P., Dietz, J. y Watkins, M. B. When birds of a feather flock together and when they do not: Status composition, social dominance orientation, and organizational attractiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 396-409.
10. *Adaptado de* Weiss, J. y Hughes, J. Want collaboration? Accept – and actively manage – conflict. *Harvard Business Review*, 2005, 83(3), 93-101; Frausnheim, E. A leader in leadership, *Workforce Management*, 21 de mayo de 2007, 19-23.
11. IBM. *Hoovers*. www.hoovers.com (junio de 2007).
12. Thomas, K. W. Conflict and negotiation processes in organizations. En Dunnette, M. D. y Hough, L. M. (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, volumen 3, 2a. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, 651-717; Hede, A. Toward an explanation of interpersonal conflict in work groups. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22, 25-39; Chan, C. A., Monroe, G., Ng, J. y Tan, R. Conflict

- management styles of male and female junior accountants. *International Journal of Management*, 2006, 23, 289-295.
13. *Adaptado de* Fox, J. Burrell versus Dr Pepper/Seven Up Bottling Group Inc. *Executive Legal Adviser*, mayo/junio de 2007, 8-9; Caso 06-10267. 5th U.S. Circuit Court of Appeals (20 de marzo de 2007).
 14. Gross, M. A. y Guerrero, L. K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 2000, 11, 200-226; Tjosvold, D., Law, K. S. y Sun, H. Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2006, 2, 231-252; de Reuver, R. The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*, 2006, 35, 589-603; Aritzeta, A., Ayestaran, S. y Swailes, S. Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Resolution*, 2005, 16, 157-182.
 15. *Adaptado de* Dreachslin, J. L. y Kiddy, D. From conflict to consensus: Managing competing interest in your organization. *Healthcare Executive*, 2006, 21(6), 9-14; Robert Wood Johnson Foundation and Institute for Healthcare Improvement. *A New Era in Nursing: Transforming Care at the Bedside*. www.rwjf.org (junio de 2007).
 16. About ThedaCare. www.thedacare.org (junio de 2007).
 17. Lewicki, R. J., Barry, B. y Saunders, D. M. *Negotiation*, 5a edición. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2006; Lewicki, R. J. y Hiam, A. *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
 18. Masters, M. F. *Business of Negotiating*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; Raiffa, H. *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*, 2a. ed. Cambridge, MA: Belknap Press, 2007.
 19. Walton, R. E. y McKersie, R. B. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, 2a. ed. Ithaca, NY: ILR Press, 1991; Walton R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. E. y McKersie, R. B. *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Ithaca, NY: ILR Press, 2000.
 20. Fisher, R. y Ury W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2a edición. Nueva York: Penguin Books, 1991; Spector, B. Introduction: An interview with Roger Fisher and William Ury. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(3), 101-108; Fisher, R. y Shapiro, D. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. Nueva York: Penguin, 2006.
 21. Kosdrosky, I. Goodyear union plans to terminate contract Thursday. *Wall Street Journal*, 3 de octubre de 2006, A10; Tentative pact may end Goodyear strike. *New York Times*, 23 de diciembre de 2006, C4; Kiel, F. Goodyear resumes tire production as union approves new 3-year deal. *Transport Topics*, 8 de enero de 2007, 2-3.
 22. Masquez, J. Goodyear fight hints at rough road ahead for unions. *Workforce Management*, 2006, 85(12), 12-13.
 23. Lin-Fisher, B. Healing will take time at Goodyear. *Knight Ridder Tribune Business News*, 3 de enero de 2007, 1-2; USW ratifies agreement with Goodyear; Pact provides company substantial cost savings. 29 de diciembre de 2006. www.goodyearnegotiations.com (junio de 2007).
 24. Ertl, D. y Gordon, M. *The Point of the Deal: How to Negotiate When Yes Is Not Enough*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; Deutsch, M., Coleman, P. T. y Marcus, E. C. (eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, 2a. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006; Kim, P. H., Pinkley, R. L. y Fragale, A. R. Power dynamics in organizations. *Academy of Management Review*, 2005, 30, 799-822.
 25. USW ratifies agreement with Goodyear. www.goodyearnegotiations.com (junio de 2007).
 26. Programa on Negotiation: Harvard Negotiation Project. www.pon.harvard.edu/hnp (junio de 2007).
 27. Fisher y Ury, *Getting to Yes*; Malhotra, D. y Bazerman, M. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. Nueva York: Bantam, 2007.
 28. *Adaptado de* Powers of persuasion. *Fortune*, 12 de octubre de 1998, 160-164; Shapiro, R. y Jankowski, M. *The Power of Nice: How to Negotiate So Everyone Wins — Especially You*, edición revisada. Nueva York: John Wiley & Sons, 2002; Shapiro Negotiation Institute. www.shapironegotiations.com (junio de 2007).
 29. *Extractos de* Tyler, K. The art of give-and-take. *HR Magazine*, noviembre de 2004, 107-116; véase también Beasor, T. *Great Negotiators: How the Most Successful Negotiators Think and Behave*. Londres: Gower Publishing, 2006.
 30. Beacon, N. y Blyton, P. Conflict for mutual gains. *Journal of Management Studies*, 2007, 44, 814-834.
 31. Katz, H., Kochan, T. A. y Colvin, A. J. *An Introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations*, 4a. ed. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2008; Friedman, R. A. *Front Stage Backstage: The Dynamic Structure of Labor Negotiations*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1994; Rousseau, D. M. y Batt, R. Global competition's perfect storm: Why business and labor cannot solve their problems alone. *Academy of Management Perspectives*, 2007, 21(2), 16-23.
 32. Chatterjee, C. *Alternative Dispute Resolution*. Nueva York: Routledge, 2008.
 33. Kressel, K. The strategic style in mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 2007, 24, 251-283; Honoroff, B. y Optow, S. Mediation ethics: A grounded approach. *Negotiation Journal*, 2007, 23, 155-172.
 34. *Adaptado de* Maher, K. Are unions relevant? SEIU president Andy Stern thinks so. But he also sees a need for attitude adjustment. *Wall Street Journal*, 22 de enero de 2007, R5; Rayasam, R. *SEIU's Andy Stern: Going global*. 6 de junio de 2007. www.usnews.com (Julio de 2007); Bai, M. The new boss. *New York Times*, 30 de enero de 2005. www.nytimes.com (Julio de 2007).
 35. What is SEIU? www.seiu.org (julio de 2007).
 36. Culture and negotiation. www.negotiations.org (julio de 2007); Brett, J. M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, 2a edición. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

37. Salacuse, J. W. Ten ways that cultura affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, 1998, 14, 221-240; Salacuse, J. W. Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, marzo/abril de 2005, 1-6; Katz, L. *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference to 50 Countries Around the World*. Charleston, SC: BookSurge Publishing, 2007.
38. Metcalf, L. E., Bird, A., Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J. y Valdelamar, D. D. Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, 2006, 41, 382-394.
39. Salacuse, J. W., Johnson, J. P., Lenartowicz, T. y Apud, S. Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, 525-543.
40. Brett, J. M. y Ukumura, T. Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 495-510; Peltokorpi, V. Knowledge sharing in cross-cultural context: Nordic expatriates in Japan. *Knowledge Management Research & Practice*, 2006, 4, 138-148; Morimoto, L., Saijo, M., Nohara, K., Takagi, K., Otsuka, H., Suzuki, K. y Okumura, M. How do ordinary Japanese reach consensus in group decision making? Identifying and analyzing "naïve negotiation." *Group Decision and Negotiation*, 2006, 15, 157-169.
41. *Adaptado de* Jassawalla, A., Truglia, C. y Garvey, J. Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment: An exploratory study. *Management Decision*, 2004, 42, 837-849; Schmidt, W. V., Conaway, R. N., Easton, S. S. y Wardrope, W. J. *Communicating Globally: Intercultural Communication and International Business*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007; Rudd, J. E. y Lawson, D. R. *Communicating in Global Business Negotiations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
42. Griffin, T. J. y Daggatt, W. R. *The Global Negotiators: Building Strong Business Relationships Anywhere in the World*. Nueva York, 1992, HarperBusiness, 29-30.
43. *Adaptado de* Ghauri, P. y Usunier, J. (eds.). *International Business Negotiations*. Nueva York: Pergamon, 2006; Boyer, M. A. *Negotiating in a Complex World: An Introduction to International Negotiation*, 2a edición. Londres: Littlefield Brown Publishers, 2005; Brett, J., Behfar, K. y Kern, M. C. Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 2006, 84(1), 84-91.
44. *Adaptado de* Movius, H., Matsuura, M., Yan, J. y Kim, D. Tailoring the mutual gains approach for negotiations with partners in Japan, China, and Korea. *Negotiation Journal*, 2006, 22, 389-435; véase también Ma, Z. Negotiating into China: The impact of individual perceptions on Chinese negotiation styles. *International Journal of Emerging Markets*, 2006, 1, 64-83; Fang, T. Negotiation: The Chinese style. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2006, 21, 50-60; March, R. M. y Wu, S.-H. *The Chinese Negotiator: How to Succeed in the World's Largest Market*. Tokyo: Kodansha International Ltd., 2007.
45. *Adaptado de* Baskerville, D. M. How do you manage conflict? *Black Enterprise*, mayo de 1993, 63-66; Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, 1974; Rahim, M. A. A measure of styles handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 1983, 26, 368-376.
46. *Adaptado de* Tatum, B. C. y Eberlin, R. J. Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios. *International Journal of Conflict Management*, 2006, 17, 66-81. Utilizado con autorización, a través de Copyright Clearance Center. Derechos reservados © 2006. International Journal of Conflict Management. 29 de junio de 2007.

CAPÍTULO 13

1. *Adaptado de* Cascio, W. F. Decency means more than "Always Low Prices": A comparison of Costco to Wal-Mart's Sam Club. *Academy of Management Perspectives*, 2006, 20(3), 26-37; Bary, A. Everybody's store. *Barron's*, 12 de febrero de 2007, 29-32; *Costco Wholesale Corporation 2006 Annual Report*. www.costco.com (Julio de 2007); Costco: Our Code of Ethics. www.costco.com (Julio de 2007); Greenhouse, S. How Costco became the anti-Wal-Mart. *New York Times*, 17 de julio de 2005. www.nytimes.com. Dé clic en "Articles: 1981-present" o busque escribiendo "How Costco became the anti-Wal-Mart" (julio de 2007); *Costco Wholesale: 3rd quarter results, FY 2007*. www.costco.com (Julio de 2007); Dhiman, S. Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 2007, 1, 53-58; Shalfi, M. The Costco commitment. *Retail Merchandiser*, 2007, 47(1), 8-11; Hudson, K. Boss talk. *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2007, A1, A7.
2. Ferrell, O. C., Fraedrich, J. y Ferrell, L. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 7a. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2008; Feldman, S. P. Moral business cultures: The keys to creating and maintaining them. *Organizational Dynamics*, 2007, 33, 156-170; Loviscky, G. E., Treveño, L. K. y Jacobs, R. R. Assessing managers' ethical decision-making: An objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 2007, 73, 263-285.
3. *Adaptado de* Ethics Resource Center. National business ethics survey. www.ethics.org (enero de 2008); véase también Brown, M. T. *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. Nueva York: Cambridge University Press, 2005; Gibson, K. *Ethics and Business: An Introduction*. Nueva York: Cambridge University Press, 2007.
4. El marco de trabajo de esta sección se basa sobre todo en James, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 1991, 16, 366-395; May, D. R. y Paul, K. P. The role of moral intensity in ethical decision making. *Business and Society*, 2002, 41, 84-118; Watley, L. D. y May, D. R. Enhancing moral intensity: The roles of personal and consequential information in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 2004, 49, 105-126; McMahon, J. y Harvey, R. J. The effect of moral intensity on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, 2007, 72, 335-357; Leitsch, D. L. Using dimensions of moral intensity to predict ethical decision

- making in accounting. *Accounting Education: An International Journal*, 2006, 15, 135-149; Goles, T., White, G. B., Beebe, N., Dorantes, C. A. y Hewitt, B. Moral intensity and ethical decision-making: A contextual extension. *The DATABASE for Advances in Information Systems*, 2006, 37, 86-95.
5. Robinson, J. Bad news gets personal. *News & Record Staff Blogs*, 10 de junio de 2007. www.blog.news-record.com (julio de 2007).
6. Kolbe, R. W. (editor). *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; DeGeorge, R. *Business Ethics*, 6a edición. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
7. Bauer, C. An ethics self-exam. *Internal Auditor*, junio de 2004, 27-31; Michael, M. L. Business ethics: The law of rules. *Business Ethics Quarterly*, 2006, 16, 475-504; véase también McCloskey, D. N. *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.
8. Weiss, J. W. *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 4a. ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2006; Reynolds, S. J., Schultz, F. C. y Hekman, D. R. Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 2006, 64, 285-301.
9. Staples, W. G. (editor). *Encyclopedia of Privacy: Are U.S. Civil Rights Under Siege?* Westport, CT: Greenwood Press, 2007.
10. O'Harrow, R. *No Place to Hide: Behind the Scenes of Our Emerging Surveillance Society*. Nueva York: Free Press, 2005; Solove, D. J. *The Digital Person: Technology and Privacy in the Information Age*. Nueva York: New York University Press, 2005.
11. Howard, G. *Vetting and Monitoring Employees: A Guide for HR Practitioners*. Aldershot, Hampshire, Reino Unido: Gower Publishing, 2007; Privacy Rights Clearinghouse. Workplace privacy. www.privacyrights.org (Julio de 2007).
12. Etzioni, A. *The Limits of Privacy*. Nueva York: Basic Books, 2000; Cohn, M. *101 Ethical Dilemmas*. Nueva York: Routledge, 2003; Bennett, C. y Raab, C. *The Governance of Privacy: Policy Instruments in Global Perspective*. Boston: MIT Press, 2006; Swire, P. P. y Bermann, S. *Information Privacy: Official Reference for the Certified Information Privacy Professional*. York, ME: International Association of Privacy Professionals, 2007.
13. U. S. Equal Employment Opportunity Commission. Discrimination by type: Facts and guidance. www.eeoc.gov (Julio de 2007).
14. Crane, A. y Matten, D. *Business Ethics*. Nueva York: Oxford University Press, 2007; Kitson, A. y Campbell, R. *The Ethical Organization*. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2008.
15. Costco's code of ethics. www.costco.com (julio de 2007).
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Lawrence, A. T. y Weber, J. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
19. *Adaptado de* United National Global Compact. www.unglobalcompact.org (julio de 2007).
20. Cushway, B. *The Employer's Handbook*, 5a. ed. Londres: Kogan Page Ltd., 2007.
21. Repa, B. K. *Your Rights in the Workplace*, 8a. ed. Berkeley, CA: NOLO, 2007.
22. Stone, K. V. Revisiting the at-will employment doctrine: Imposed terms, implied terms, and the normative world of the workplace. *Industrial Law Journal*, 2007, 36, 84-101.
23. Greenpeace: About Us. www.greenpeace.org/usa (julio de 2007).
24. Jobs, S. *A greener apple*. 3 de mayo de 2007. www.apple.com (Julio de 2007).
25. Steve Jobs' addresses Apple's enviro-critics. *Greener Computing*. 3 de mayo de 2007. www.greenercomputing.com (julio de 2007).
26. Heisler, W. J. Ethical choices in the design and administration of executive compensation programs. *Business Horizons*, 2007, 50, 277-290; Duran, M. A. Norm-based behavior and corporate malpractice. *Journal of Economic Issues*, 2007, 41, 221-241; Uhl-Bien, M. y Carsten, M. K. Being ethical when the boss is not. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 187-201.
27. Brown, M. E. Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 140-155.
28. Zahra, S. A., Priem, R. L. y Rasheed, A. A. Understanding the causes and effects of top management fraud. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 122-139.
29. Jasper, M. *You've Been Fired: Your Rights and Remedies*. Nueva York: Oxford University Press, 2007; Repa, *Your Rights in the Workplace*.
30. United Nations Global Compact. www.gln.org (Julio de 2007).
31. Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A. y Martin, R. K. *An introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*, 12a. ed. Mason, OH: Cengage Learning/South-Western, 2008.
32. *Adaptado de* Xerox Consensus Matrix. www.xbgr.com (agosto de 2007).
33. Pollock, J. L. *Thinking about Acting: Logical Foundations for Rational Decision Making*. Nueva York: Oxford University Press, 2006.
34. Colvin, G. Xerox's inventor-in-chief. *Fortune*, 9 de julio de 2007, 65, 69-72.
35. Hodgkinson, G. P. y Starbuck, W. H. (editores). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Nueva York: Oxford University Press, 2008.
36. Kahneman, D. y Tversky, A. (editores). *Choices, Values, and Frames*. Nueva York: Cambridge University Press, 2000; Marnet, O. History repeats itself: The failure of rational choice models in corporate governance. *Critical Perspectives on Accounting*, 2007, 18, 191-210.
37. *Adaptado de* Solovy, A. Ten lessons from the top 100 most wired hospitals and health systems. www.hhnmag.com (Julio de 2007); Herper, M. Doctors, untethered. *Forbes.com*, 21 de junio de 2004, 20-21; Gruman, G. Caging wireless. *CIO Magazine*, 15 de julio de 2004, 14; Williams, C. T. Inside a closed loop medication

- strategy. *Nursing Management*, octubre de 2004, 89, 24.
38. About St. Vincent Hospital. www.stv.org (agosto de 2007).
39. Simon, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4a. ed. Nueva York: Free Press, 1997; véase también Clegg, S. The bounds of rationality: Power/history/ imagination. *Critical Perspectives on Accounting*, 2006, 17, 847-863.
40. Roach, J. M. Simon says: Decision making is "satisficing" experience. *Management Review*, enero de 1979, 8-9; véase también deBoer, L., Gaytan, J. y Arroyo, P. A satisficing model of outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2006, 11, 444-455.
41. Knudsen, T. y Levinthal, D. A. Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation. *Organizational Science*, 2007, 18, 39-54; Tiawana, A., Wang, J., Keil, M. y Ahluwalia, P. The bounded rationality bias in managerial evaluation of real options: Theory and evidence from IT projects. *Decision Sciences*, 2007, 38, 157-181.
42. Staw, B. M. The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 1981, 6, 577-587; Street, M. y Street, V. L. The effects of escalating commitment on ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 2006, 64, 343-356.
43. Montealegre, R. y Keil, M. Deescalating information technology projects: Lessons from the Denver International Airport. *MIS Quarterly*, 2000, 24, 417-447; Denver International Airport. en wikipedia.org/wiki/Denver_International_Airport (agosto de 2007).
44. Brockman, B. K., Becherer, R. C. y Finch, J. H. Influences on an entrepreneur's perceived risk: The role of magnitude, likelihood, and risk propensity. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2006, 12, 107-126; Hillson, D. y Murray-Webster, R. *Understanding and Managing Risk Attitude*. Aldershot, Hampshire, Reino Unido: Gower Publishing, 2007.
45. Coleman, L. Risk and decision making by finance executives. *International Journal of Managerial Finance*, 2007, 3, 108-128.
46. Cho, J. y Lee, J. An integrated model of risk and risk-reducing strategies. *Journal of Business Research*, 2006, 59, 112-120. Para un análisis de la relación entre el aumento del compromiso y la propensión al riesgo, véase Wong, K. F. The role of risk in making decisions under escalation situations. *Applied Psychology: An International Journal*, 2005, 54, 584-607.
47. Kahneman, D. A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 2003, 58, 697-720.
48. Schoemaker, P. J. H. y Russo, J. E. A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, otoño de 1993, 9-31; Walker, E. D. y Cox III, J. F. Addressing ill-structured problems using Goldratt's thinking processes. *Management Decision*, 2006, 44, 137-154; Browne, G. J., Pitts, M. G. y Wetherbe, J. C. Cognitive stopping rules for terminating information search in online tasks. *MIS Quarterly*, 2007, 31, 89-104.
49. Nutt, P. C. Expanding the search for alternatives during strategic decision-making. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(4), 13-28; Nutt, P. C. Intelligence gathering for decision making. *Omega*, 2007, 35, 604-622; Gilovich, T., Griffin, D. y Kahneman, D. *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*. Nueva York: Cambridge University Press, 2002.
50. Turner, K. L. y Makhija, M. V. The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 2006, 31, 197-217; Patriotta, G. *Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use, and Institutionalize Knowledge*. Nueva York: Oxford University Press, 2005.
51. Esta sección está basada en Pfeffer, J. y Sutton, R. I. Management half-truths and nonsense: How to practice evidence-based management. *California Management Review*, 2006, 46(3), 77-100; Pfeffer, J. y Sutton, R. I. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
52. Shortell, S. M. Promoting evidence-based management. *Frontiers of Health Services Management*, 2006, 22(3), 23-29.
53. Pfeffer, J. y Sutton, R. I. Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 2006, 84(1), 2.
54. Baack, S. Revisión del libro de *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. *Academy of Management Learning & Education*, 2007, 6, 139-140.
55. Pfeffer y Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, 22.
56. Bazerman, M. H. y Chugh, D. Decisions without blinders. *Harvard Business Review*, 2006, 84(1), 88-97.
57. Pfeffer y Sutton, Management half-truths and nonsense, 96-97.
58. Rousseau, D. M. y McCarthy, S. Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 2007, 6, 84-101.
59. Baack, revisión del libro de *Hard Facts...* *Academy of Management Learning & Education*, 2007, 6, 139-141; véase también otras revisiones de este libro en la misma edición por Miller, S., Williams, J., Dierdorff, E. C. y Bielmeier, P., 141-149. Estas revisiones se ocupan de las fortalezas y limitaciones potenciales del modelo administrativo basado en las evidencias.
60. Gigerenzer, G. *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. Nueva York: Viking Press, 2007; Dane, E. y Pratt, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 33-54.
61. *Adaptado de* Weinburg, A. L. Focusing on the customer: An interview with the head of Merrill Lynch's operations and IT. *McKinsey Quarterly*, agosto de 2007, 1-7.
62. Merrill Lynch: About Us. www.ml.com (agosto de 2007).
63. Vigoda-Gadot, E. y Drory, A. (editores). *Handbook of Organizational Politics*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2006; Kramer, R. M. y Neale, M. A. (eds.). *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

64. Lencioni, P. Silos, politics, and turf wars: Don't turn colleagues into competitors. *Leadership Excellence*, 2006, 23(2), 3-4.
65. Funk, S. Risky business. *Across the Board*, julio/agosto de 1999, 10-12.
66. Gilley, J. W. *The Manager as Politician*. Westport, CT: Praeger, 2006.
67. Hamel, G., Gould, S. J. y Weick, K. E. *On Creativity, Innovation and Renewal*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002; Jeffcutt, P. y Pratt, A. *Creativity and Innovation in the Cultural Economy*. Nueva York: Routledge, 2008.
68. LaBarre, P. Weird ideas that work. *Fast Company*, enero de 2002, 68-73.
69. George, J. M. Creativity in organizations. En Walsh, J. P. y Brief, A. P. (editores). *The Academy of Management Annals*. Florence, KY: Taylor & Francis, 2007, en impresión; De Fillippi, R., Grabher, G. y Jones, C. Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28, 511-521; Bolton, C. *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Malden, MA: Blackwell, 2006.
70. de Bono, E. *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Nueva York: HarperCollins, 1993; Fisher, J. R., Jr. The need for lateral thinking in the new century. *National Productivity Review*, primavera de 2000, 1-12; sitio web personal de Edward de Bono. www.edwarddebono.com (agosto de 2007); Adair, J. *The Art of Creative Thinking: How to Be Innovative and Develop Great Ideas*. Londres: Kogan Page, 2007.
71. Amabile, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, septiembre/octubre de 1998, 77-87; Gogatz, A. y Mondejar, R. *Business Creativity: Breaking the Invisible Barriers*. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2005.
72. Grysiewicz, S. S. y Epstein, R. Cashing in on creativity at work. *Psychology Today*, septiembre/octubre de 2000, 62-67; Maurzy, J. y Harriman, R. A. Three climates for creativity. *Research Technology Management*, 2003, 46, 27-31.
73. Osborn, A. F. *Applied Imagination*, edición revisada. Nueva York: Scribner, 1957.
74. Paulus, P. B. y Njstad, B. A. (editores). *Group Creativity Innovation through Collaboration*. Nueva York: Oxford University Press, 2003.
75. Sandberg, J. Brainstorming works best if people scramble for ideas on their own. *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2006, B1.
76. Para una descripción de la amplia variedad de servicios y productos de *software* de colaboración que Group-Systems ofrece, visite la página principal de esta organización en www.groupsystems.com (septiembre de 2007).
77. Dennis, A. R. y Reinicke, B. A. Beta versus VHS and the acceptance of electronic brainstorming technology. *MIS Quarterly*, 2004, 28, 1-20; Reing, B. A., Briggs, R. O. y Nunamaker, Jr., J. F. On the measurement of ideation quality. *Journal of Management Information Systems*, 2007, 23, 143-161.
78. *Adaptado de* Ind, N. y Watt, C. Teams, trust and tribalism. *Design Management Review*, 2006, 17(3), 41-47.
79. Company Info: Funcom. www.funcom.com (agosto de 2007).
80. *Adaptado de* Liberman, V. Scoring on the job. *Across the Board*, noviembre/diciembre de 2003, 47-51; Vogt, P. Test your business ethics. resources.monster.com/tools/quizzes (agosto de 2007); Right versus right: Ethical dilemmas in business. www.globalethics.org. Dé clic en "Dilemmas" (agosto de 2007).
81. *Adaptado de* Moeller, B. y Clifford, S. The way I work. *Inc. Magazine*, julio de 2007, 88, 90-91. Utilizado con autorización. Copyright Clearance Center. Derechos reservados 2007.
82. About DriveCam. www.drivecam.com (septiembre de 2007).

CAPÍTULO 14

1. *Adaptado de* www.lowes.com (junio de 2007); conversación personal con H. Johnson, vicepresidente de auditoría interna, Lowe's, junio de 2007.
2. Pitts, R. A. y Lei, D. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 4a. ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2006, 442.
3. Lei, D. y Slocum, J. W. Strategic and organizational requirements for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 2005, 19, 31-45.
4. Suarez, F. F. y Lanzolla, G. The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 377-392; Daft, R. *Organization Theory and Design*, 9a. ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2007, 136-169.
5. Porter, M. *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press, 1980.
6. Doebele, J. Proletariat capitalist. *Forbes*, 2007, 18 de junio, 128-130; www.tunehotels.com (julio de 2007); Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. y Spralls, S. A., III. Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 2006, 27(1), 43-54.
7. www.starbucks.com (junio de 2007); Harrison, J. S., Chang, E., Gauthier, C., Joerchel, T., Nevarez, J. y Wang, M. Exporting a North American concept to Asia: Starbucks in China. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 2005, 46(2), 275-284.
8. Thompson, J. D. *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967; Van der Vegt, G. S. y Janseen, O. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 2003, 29, 729-752.
9. Burns, T. y Stalker, G. *The Management of Innovation*. Londres: Social Science Paperbacks, 1961, 96-125.
10. *Adaptado de* Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization* (trans. Parsons, T.). Nueva York: Oxford University Press, 1947, 329-334.
11. Hellriegel, D., Jackson, S. J. y Slocum, J. W., Jr. *Managing: A Competency-Based Approach*, 11a edición. Cincinnati, OH: Cengage Learning/South-Western, 2008, 39-69; Brisco, F. From iron cage to iron shield: How bureaucracy enables temporal flexibility for professional service workers. *Organization Science*, 2007, 18, 297-314.

12. *Adaptado de* Engardio, P. y Roberts, D. How to make factories play fair. *Business Week*, 27 de noviembre de 2006, 58.
13. www.cinemark.com (junio de 2007); conversación personal con E. Albright, administración de arrendamientos, Cinemark Theaters, Plano, TX, junio de 2007.
14. www.coca-cola.com (junio de 2007).
15. Conversación personal con C. Arias, director de ventas internacionales, Celanese Corporation, Dallas, TX, junio de 2007.
16. www.utc.com (junio de 2007).
17. Harris, M. y Raviv, A. Organization design. *Management Science*, 2002, 48, 852-866.
18. Luo, Y. y Shenkar, O. The multinational corporation as a multilingual community. *Journal of International Studies*, 2006, 37(3), 321-340.
19. Christmann, P. Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Review*, 2004, 47, 747-759.
20. Vance, C. M. y Paik, Y. Forms of host-country national learning for enhanced MNC absorptive capacity. *Journal of Managerial Psychology*, 2005, 20, 590-606.
21. *Adaptado de* Piskorski, M. J. y Spadini, A. *Procter & Gamble: Organization* 2005(B). Boston, MA: Harvard Business School, Caso 9-707-402,5; www.pg.com (junio de 2007).
22. Joshi, A. The influence of organizational demography on the external networking behavior of teams. *Academy of Management Review*, 2006, 31, 583-595.
23. Kim, T., Oh, H. y Swaminathan, A. Framing interorganizational network exchange: A network inertia perspective. *Academy of Management Review*, 2006, 31, 704-720.
24. Martins, L. L., Gilson, L. L. y Maynard, M. T. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 2004, 30, 805-836; Markus, M. L., Manville, B. y Agres, C. E. What makes a virtual organization work? *Sloan Management Review*, 2000, 42(1), 13-27.
25. *Adaptado de* Babcock, C. FedEx integration wins customers for keeps. *Informationweek.com*, 11 de septiembre de 2006, 112-114; Smith, F. W. A budding network. *Forbes*, 7 de mayo de 2007, 64-66; www.fedex.com (junio de 2007); www.mikipedia.org/wiki/ProFlowers (june 2007).
26. *Adaptado de* Birkinshaw, J. y Gibson, C. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 2004, 45(4), 47-55.
27. *Adaptado de* West, A. P., Jr. y Wind, Y. Putting the organization on wheels: Workplace design at SEI. *California Management Review*, 2007, 49, 138-153; www.sei.com (junio de 2007).
2. Jarnagin, C. y Slocum, J. W., Jr. Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 288-302.
3. Organizational culture. www.en.wikipedia.org (julio de 2007); Mason, R. Lessons in organizational ethics from the *Columbia* disaster: Can a culture be lethal? *Organizational Dynamics*, 2004, 33, 128-142.
4. Kim, T., Cable, D. M. y Kim, S. Socialization tactics, employee proactivity and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 232-233; Morgan, G. *Images of Organization*, edición actualizada, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
5. Gibson, C. B. y Zellmer-Bruhn, M. E. Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46, 274-298.
6. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
7. Ibid., 49-84.
8. Gelfand, M. J., Nishii, L. H. y Raver, J. L. On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 1225-1244; Molinsky, A. Cross-cultural code-switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 595-621.
9. Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G. y Neale, M. A. Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work process and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43, 749-779.
10. *Adaptado de* Apfelthaler, G., Muller, H. J. y Rehder, R. R. Corporate global culture as a competitive advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria. *Journal of World Business*, 2002, 37, 108-118.
11. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*; O'Donovan, G. *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*. Dublin, Irlanda: Liffey Press, 2006.
12. Maxon, T. Supervisor goes above and beyond. *Dallas Morning News*, 20 de mayo de 2007, D5.
13. Morris, B. The new rules. *Fortune*, 2006, 24 de julio, 70-84.
14. Schein, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, 1990, 45, 109-119.
15. Trice, H. M. y Beyer, J. M. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993, 111.
16. Conversación personal con Fred Flores, director, Mary Kay Cosmetics, Dallas, TX, julio de 2007.
17. Berry, L. L. Leadership lessons from the Mayo Clinic. *Organizational Dynamics*, 2004, 33, 228-242.
18. Sorensen, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47, 70-91.
19. Jarnagin y Slocum, Creating corporate cultures through mythopoetic leadership; Whitely, A. y Whitely J. *Core Values and Organizational Change*. Singapur: World Scientific Publishing, 2007.

CAPÍTULO 15

1. www.tdiindustriesI.com (julio de 2007); conversación personal con Bob Ferguson, director, TDI, Plano, TX, junio de 2007; McLaughlin, C. A strong foundation. *Training*, 2001, 38(3), 80ff.

20. *Adaptado de* www.harley-davidson.com (julio de 2007); Rollin, B. E. *Harley-Davidson and Philosophy: Full-Throttle Aristotle*. Portland, OR: Open Court Publishing, 2006.
21. Kerr, J. y Slocum, J. W., Jr. Managing corporate cultures through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1987, 1(2), 99-108.
22. www.albertoculver.com (julio de 2007); Murphy, H. L. Lavin & Bernick: Personal care, beauty products, Melrose Park. *Cruin's Chicago Business*, 17 de octubre de 2005, 90ff.
23. Barry, M. y Slocum, J. W., Jr. Changing culture at Pizza Hut and YUM! Brands, Inc. *Organizational Dynamics*, 2003, 32, 319-330.
24. *Adaptado de* Caplan, J. Small is essential. *Time*, 28 de mayo de 2007, Global 8-10; véase también www.37signals.com (julio de 2007).
25. Barry y Slocum, Changing culture at Pizza Hut y YUM! Brands, Inc.
26. Soresen, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47, 70-91.
27. Balthazard, P. A., Cooke, R. A. y Potter, R. E. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21, 709-732.
28. Comunicación personal con Ralph Sorrentino, socio, Deloitte Consulting, Dallas, TX, julio de 2007.
29. Feldman, S. P. Moral business cultures: The keys to creating and maintaining them. *Organizational Dynamics*, 2007, 36, 156-170; Elci, M., Kitapci, H. y Erturk, A. Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2007, 18(3-4), 285-303; Organ, D. W., Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
30. Near, J. P., Rehg, M. T., VanScotter, J. R. y Miceli, M. P. Does type of wrongdoing affect the whistleblowing process? *Business Ethics Quarterly*, 2004, 14, 219-242; Nam, D. y Lemak, D. J. The whistleblowing zone: Applying Barnard's insights to modern ethical dilemma. *Journal of Management History*, 2007, 13, 33-42; Moorhead, D. T. SOX and whistleblowing. *Michigan Law Review*, 2007, 15, 1757-1780.
31. *Adaptado de* Near y otros, *ibid*.
32. Umphress, E. E., Smith-Crowe, K. y Brief, A. P. When birds of a feather flock together and when they do not: Status composition, social dominance orientation and organizational attractiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 396-409.
33. www.gov.census (julio de 2007); Roberson, Q. M. y Stevens, C. K. Making sense of diversity in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, 379-391; Roberson, L. y Kulik, C. Stereotype threat at work. *Academy of Management Perspectives*, 2007, 21(2), 24-40; Caminiti, S. Moving up the ranks. *Fortune*, 25 de junio de 2007, S2-S6.
34. www.utc.com (julio de 2007).
35. Pendry, L. F., Driscoll, D. M. y Susannah, C. T. Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80, 27-51.
36. Kim, T., Cable, D. M. y Kim, S. Socialization tactics, employee proactivity and person-organizational fit. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 232-241.
37. Rollag, K. The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, 853-873.
38. *Adaptado de* Cable, D. y Parsons, C. Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 2001, primavera, 1-23.
39. www.disney.com (julio de 2007); Brannen, M. Y. When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit and semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 2004, 29, 593-616.
40. Bowen, D. E. y Ostroff, C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of HRM system. *Academy of Management Review*, 2004, 29, 203-221.
41. De *The 1994 Annual: Developing Human Resources*. Reimpresión con autorización de John Wiley & Sons, Inc.
42. *Adaptado de* Kiley, D. The new heat on Ford. *Business Week*, 2007, 4 de junio, 33ff; Kiley, D. Mulally: Ford's most important new model. *Business Week Online*, 9 de enero de 2007; Wilson, A. Ford CVEO: It's all about leveraging assets. *Automotive News*, 30 de abril de 2007, 1ff; Webster, S. A. Mulally works on leadership: Ford CEO hopes to recreate product line, cut complexity. *Knight Ridder Tribune Business News*, 1 de abril de 2007, 1ff; Webster, S. A. Sky's the limit, says Ford down-to-earth chief. *Knight Ridder Business News*, 1 de abril de 2007, 1ff.

CAPÍTULO 16

1. *Adaptado de* Kirkpatrick, D. How Microsoft conquered China. *Fortune*, 23 de julio de 2007, 78-84; www.microsoft.com (agosto de 2007); Microsoft in China: Clash of titans; Kanellos, M. Microsoft gets diplomatic in China. (www.news.com/Microsoft+gets+diplomatic+in+China/2100-1001_3-932927.html).
2. Marshak, R. J. *Covert Process at Work: Managing the Five Hidden Dimensions of Organizational Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2007.
3. www.sun.com (julio de 2007); véase también Kersetter, J. y Burrows, P. A CEO's last stand. *Business Week*, 26 de julio de 2004, 64ff.
4. Friedman, T. L. *The World is Flat*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005; Harvey, M. G. y Novicevic, M. M. The world is flat: A perfect storm for global business? *Organizational Dynamics*, 2006, 35, 207-220; Penn, M. J. *Microtrends*. Nueva York: Twelve Hachette Book Company, 2007.
5. Piskorski, M. J. y Spadini, A. L. *Procter & Gamble: Organization (A)*. Boston, MA: Harvard Business School, Caso # 9-707-401.
6. Jargon, J. Can M'm, M'm good translate? *Wall Street Journal*, 9 de julio de 2007, A16.

7. Arnott, S. The Brown era begins as challenges for IT increase. *Computing*, 28 de junio de 2007, 6.
8. West, E. These robots play fetch. *Fast Company*, julio/agosto de 2007, 49-50.
9. Greenbery, P. S., Greenbery, R. H. y Antonucci, Y. L. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 2007, 50, 325-334; Bosch-Sijtsema, P. The impact of individual expectations and conflict of expectations of virtual teams. *Group and Organization Management*, 2007, 23, 358-388.
10. Tyler, K. The tethered generation. *HRMagazine*, mayo de 2007, 41-46.
11. Dominiak, M. "Millennials" defying the old models. *Television Week*, 7 de mayo de 2007, 68-69; Trunk, P. What Gen Y really wants. *Time*, 16 de julio de 2007, Global 8; Hymowitz, C. Managers find ways to get generations to close culture gaps. *Wall Street Journal*, 10 de julio de 2007, B1; Frey, W. H. *Mapping the Growth of Older America: Seniors and Boomers in the Early 21st Century*. Washington, DC: The Brookings Institute, mayo de 2007.
12. *Adaptado de* Larrabee, J. The virtuous cycle of community involvement. *Strategic HR Review*, mayo/junio de 2007, 24-27; Rowh, M. Managing younger workers. *Office Solutions*, 2007, 24(1), 29-31.
13. Cummings, T. G. y Worley, C. G. *Organizational Development and Change*, 8a edición. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.
14. Beer, M. y Nohria, N. Resolving the tension between theories E and O of change. En Beer, M. y Nohria, N. (editores). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000, 1-34.
15. Hall, C. Captain turnaround. *Dallas Morning News*, 22 de julio de 2007, D1ff.
16. Boyle, M. The Wegman's way. *Fortune*, 24 de enero de 2005, 61-68.
17. Sonnenfeld, J. A. A return to the power of ideas. *Sloan Management Review*, 2004, 45(2), 30-33; Useem, J. Another boss, another revolution. *Fortune*, 5 de abril de 2004, 112-118.
18. Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M. y Tekie, E. B. Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 2005, 38, 445-466.
19. Duckworth, A. L., Peterson, C. y Mathews, M. D. Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 92, 1087-1101.
20. EDS executive says job isn't over. *Dallas Morning News*, 21 de enero de 2005, 1D.
21. Ellis, E. Vintage Ceylon. *Fortune*, 23 de julio de 2007, 61-62.
22. Tomlinson, R. Troubled waters at Perrier. *Fortune*, 24 de noviembre de 2004, 173ff.
23. *Adaptado de* Nutt, P. C. *The Tolerance for Ambiguity and Decision Making*. Columbus, OH: Fisher School of Business, 2007.
24. Hoetker, G. y Agarwal, R. Death hurts, but it isn't fatal: The postexit diffusion of knowledge created by innovative companies. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, 446-467.
25. Iacocca, L. y Whitney, C. The worst decision I ever made. *The Conference Board Review*, julio/agosto de 2007, 46-48.
26. www.Healthsouth.com (agosto de 2007).
27. Kelleher, K. Giving dealers a raw deal. *Business 2.0*, diciembre de 2004, 82-84.
28. www.dallascowboys.com (agosto de 2007).
29. Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper & Row, 1951.
30. *Adaptado de* Anderson, D. When Crocs attack. *Business 2.0*, noviembre de 2006, 51-53; www.crocs.com (agosto de 2007).
31. Swann, W. B., Chang-Schneider, C. y Katie, L. M. Do people's self-views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *American Psychologist*, 2007, 62(2), 84-94.
32. Cummings y Worley. *Organizational Development and Change*; Berry, C. M., Ones, D. S. y Sackett, P. R. Interpersonal deviance, organizational deviance and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 410-424.
33. Ramos, C. M. Organizational change in a human service agency. *Journal of Consulting Psychology: Practice and Research*, 2007, 59, 41-53.
34. Cummings y Worley, *Organizational Development and Change*.
35. *Adaptado de* Whetten, D. A. y Cameron, K. S. *Developing Management Skills*, 7a. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007, 538-539.
36. Cummings y Worley, *Organizational Development and Change*, 230-252; Lantz, G. Team building blocks and breakthroughs. *Human Resource Planning*, 2007, 30(2), 12-14.
37. Serva, M. A., Fuller, M. A. y Mayer, R. C. The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, 625-649.
38. www.airtran.com (agosto de 2007).
39. Cummings y Worley, *Organizational Development and Change*, 501.
40. www.IBM.com (agosto de 2007); Gunther, M. Queer Inc. *Fortune*, 11 de diciembre de 2006, 94ff.
41. *Adaptado de* Stewart, T. A. Rate your readiness to change. *Fortune*, 7 de febrero de 1994, 106-110.
42. *Adaptado de* Hardy, Q. The Uncarly. *Forbes*, 12 de marzo de 2007, 80-88; Lee, L. HP sees a gold mine in data mining. *Business Week*, 30 de abril de 2007, 30ff; Lee, L. HP bests Dell again. *Business Week Online*, 21 de febrero de 2007; comunicación personal con Barbara Thomas, directora del Segmento de Cuentas Corporativas de HP, Dallas, TX, septiembre de 2007.

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Academy of Management, División de comportamiento organizacional, 4
acoso, 213
acoso sexual, 213-216
 política de, 214
 política de acoso sexual en OfficeWorksRX, 214-215
actitudes, 51-58
 componente afectivo, 51
 estructuración de actitudes, 373
actitudes en el trabajo y comportamiento, 51-58
acuerdos interorganizacionales, 507
adaptación al exterior y la supervivencia, 461
ADC Krone, 461
administración
 cómo estimular la creatividad organizacional, 412-417
 fracaso en organizaciones que cambian, 250
 liderazgo frente a, 262-270
 modelo basado en evidencias, 408-411
 modelo de toma de decisiones de la racionalidad limitada, 405-408
 modelo político, 411
 modelo racional de toma de decisiones, 403-405
administración del conocimiento, 407
administración por objetivos (APO), 165
afabilidad, 45
AFLAC, 100
agresión. *Vea* agresión en el lugar de trabajo
agresión en el lugar de trabajo, 199, 209-218
 acoso sexual, 213-216
 agresión contra la organización, 218
 bullying, 210-212
 cuestionario de acciones negativas, 211
 lineamientos gerenciales, 212
 mecanismos de defensa y agresión, 209-210
 modelo de daños, 216
 vea también estrés
 violencia, 216-218
Alberto-Culver, 470
Alemania, 311, 461-463
Allstate Insurance Company, 184-185
ambiente de trabajo hostil, 214
ambigüedad de roles, 197
American Express, 430
Ameristeel Corporation, 177
Amezuita, Andres, 252

Amgen, 225-226, 229, 236-237
análisis del campo de fuerzas, 507-509
Anglo Cluser, 311
apertura, 46, 237-238
apertura en la comunicación, 237-238
apoyo social, influencia en el estrés, 191
Apple Computer, 400, 471
aprender de la experiencia
 Continental Airlines vuela alto, 161
aprendizaje, 98
 a través de recompensas y castigos, 99-101
 contingencias del reforzamiento, 101-112
 programas de reforzamiento, 112-116
 rol en la percepción, 74
 teoría del aprendizaje social, 116-120
aprendizaje de escape, 106
aprendizaje vicario, 117
Arabic Cluster, 311
ARAMARK (servicios de alimentos), 105
Arthur Andersen, 475
Artrip, Howard, 322
asertividad, 308, 310, 363-364
 estilo acomodaticio, 366
Ash, Mary Kay, 132
asumir riesgos, 25
Athelata Corporation, 142
atribuciones de causas del éxito y el fracaso, 88-90
atribuciones del éxito y el fracaso, 88-90
Australia, 311
Austria, 311
autocontrol, 117, 118
Autodesk, 269-270
autoeficacia, 118, 165, 339
autoestima, 47, 132, 191, 502
automotivación, 49
autonomía, 141
autoridad
 cadena de mando, 437
autorrevelación, 240-241

B

barreras a la comunicación interpersonal, 230-235
Bartz, Carol, 269-270
Behn Meyer Chemical, 461
Bell Canada, 495
Bennett, Steve, 261-262
Benson, Loyd, 115
Bergquist, Jim, 3, 24
Bernick, Carol, 470
Bethune, Gordon, 161-162
Bird, Larry, 339
Blue Bell Creameries, 100, 431
BMW, 112

Boeing, 442, 443, 445
Boone, Garrett, 56-57
Borghese, Inc., 289
BP, 445
Branson, Richard, 35-36, 305-306
Breen, Thia, 67, 79
Brin, Sergey, 126
Brinker International, 108-109, 433, 434
Buffett, Warren, 207
bullying en el lugar de trabajo, 210-213
Burger King, 442
burnout laboral, 203-204
burocracia, 434-435
Burrell, Darrell L., 366
Búsqueda de soluciones (limitada), 406

C

cadena de mando, 437
cadena de rumores, 251
Cadena Ritz-Carlton Hotel, 60, 459, 465
Cadieux, Chet, 74
Cafaro, Debra, 364
Calloway Golf, 431
Calvert (firma financiera), 103
cambio, 491-520
 análisis del campo de fuerzas, 507-509
 blur (bruma), 25
 cambio organizacional planeado, enfoque del, 497
 diferencias generacionales, 496
 el porqué del cambio, 492
 enfoque del desarrollo organizacional, 498
 enfoque económico, 498
 globalización, 493
 lineamientos gerenciales, 499-501
 promover mediante el diagnóstico organizacional, 510-512
 promover mediante métodos de equipo, 514-516
 promover mediante métodos interpersonales, 512-514
 promover mediante métodos organizacionales, 516
 redes sociales, 495
 resistencia individual al cambio, 501-505
 resistencia organizacional al cambio, 505-507
 secuencia de enfoques, 400
 tecnología, 494
cambio organizacional planeado, 497-501
cambio organizacional. *Vea* cambio; competencia para el cambio
cambio tecnológico, 25
campana de reciclaje de computadoras, 400

- Campbell Soup Company, 277-278, 494
 Canadá, 311
 capacidad, 127
 compromiso con la meta y desempeño, 167
 capacidades y cualidades físicas, 14
 características de las personas altas en logros, 136
 John Schnatter de Papa John's Pizza, 137
 lineamientos gerenciales, 138
 características físicas y personalidad, 76
 Cardinal Health, 165
 carga de trabajo, 196
 carga vertical, 141
 carisma, 304, 310
 Carlson, 299-300
 Cartwright, Robert, 217
 caso de discriminación racial contra Texaco, 231
 castigo, 107-111
 disciplina positiva, 110
 efectos negativos del, 108-110
 poder coercitivo, 265-266
 principios de la máxima efectividad, 108
 uso efectivo del, 110
 castigo contingente, 108
 Catalde, Brian, 338
 causas internas frente a causas externas del comportamiento, 86-88
 modelo de, 85
 resultados posibles en el comportamiento gerencial, 85
 triunfo y fracaso, 88-90
 Celanese Chemical Corporation, 442
 Center for Creative Leadership, 14, 104
 Center for Ethical Business Cultures, 18
 centralización, 436
 Chaparral Steel, 431
 Chase Manhattan Bank, 465
 China, 438
 abusos laborales en las fábricas, 438
 cultura de oficina, 20
 efectos culturales en la percepción, 71
 Microsoft en, 491
 negociaciones de HP con los chinos, 381-382
 percepción de la persona, 76
 recompensas y reforzamientos, 102
 trabajar en una fábrica china, 157-158
 Chiquita Brands, Inc., 30-31
 Chordial Solutions, 205
 Chrysler, 197, 504, 506
 Cianbro, programa de bienestar, 208-209
 Cincinnati Children's Hospital Medical Center, 172-173
 Cinemark Theaters, 440
 Circuit City, 153
 Citibank, 81
 ciudadanía
 iniciativa mundial corporativa, 397-399
 organizacional, 153
 claridad de la meta, 165
 clientes, 428
 coaching, 465
 Coca-Cola Company, 266, 442
 codificación, 229
 cohesión (equipos), 346
 colectivismo, 22, 39
 necesidades, 133
 prácticas de recompensa, 181
 colectivismo de grupo, 308, 310
 colectivismo en la sociedad, 308
 Columbia Regional Healthcare System, 206
 cómo hacer negocios en los países árabes, 78
 abusos laborales en las fábricas Chinas, 438
 cómo hacer negocios en los países árabes, 78
 equipo global virtual de Logitech, 331-332
 feng shui en Singapur, 70
 liderazgo, 309-310
 competencia, 7. *Vea también* temas de competencia individual
 competencia cultural. *Vea* competencia transcultural
 competencia en diversidad, 12-16
 administración de distintas generaciones, 497
 Allstate Insurance Company, 184-185
 Autodesk, Carol Bartz, 269-270
 Borghese, Georgette Mosbacher, 289
 Carlson, Marilyn Carlson Nelson, 300
 Carol Bartz, 269
 categorías de diversidad, 13-15
 coaching de los líderes de color, 104
 grupos de afinidad en Johnson & Johnson, 343-344
 iniciativa de PwC Unique People Experience, 258-259
 McDonald's, Patricia Harris, 15-16
 política de acoso sexual en OfficeWorksRX, 214-215
 competencia en equipos, 21-24, 320
 ejercicios para los equipos transversales en IBM, 363
 equipo de crisis en LaSalle Bank, 23
 equipos de Funcom, 416
 inventario de evaluación del equipo, 352-354
 NASCAR, Jeff Gordon's Rainbow Warriors, 166
 Novartis Brasil, liderazgo de equipos, 354
 Starbucks, 50
 Steelcase, Inc., 118
 Toyota, 322
 37signals, 471
 competencia ética, 16-19
 cuestionario de prácticas éticas, 17
 dilemas estresantes de Bruce, 198-199
 ejercicio dilema ético en Northlake, 220-222
 Gap, Inc., 169-170
 mal uso de cupones promocionales, 151-152
 Ron James fomenta la cultura de negocios ética, 18
 Sanjay Kumar de Computer Associates, 88
 UN Global Compact, principio de los derechos humanos, 402
 usted decide (ejercicio), 418-419
 ¿usted qué haría? (ejercicio), 475
 competencia para el cambio, 24-26
 cambio de guardia en HP, 519-520
 Chiquita y The Rainforest Alliance, 30-32
 ¿cómo ejercería su liderazgo?, 285
 Crocs, 509
 diseño en red de FedEx, 450
 Drew Santin abraza la velocidad, 26
 ¿está listo para cambiar? (inventario), 504
 estilo de liderazgo, director de un teatro de repertorio, 285
 Ford Motor Company, 485-487
 Harley-Davidson, 468-469
 Home Depot, Robert Nardelli, 296
 iniciativas racionales en St. Vincent's, 404-405
 Meg Whitman, presidenta de eBay, 315-317
 Pioneer Telephone Cooperative, 115
 políticas de personal en IBM, 517
 proceso de comunicación de Sue Powers, 243
 programa de bienestar de Cianbro, 208
 realineación organizacional de Procter & Gamble, 446-448
 San-Tech, 25
 SEI, organización sobre ruedas, 453-455
 SEIU, Andy Stern, 376-377
 competencia para la comunicación, 10-12, 226
 cambios en la política de personal de IBM, 517
 Cincinnati Children's Hospital Medical Center, 172-173
 Container Store, 56
 DriveCam, Inc., Bruce Moeller, 419
 ejemplo de fuentes o estilos tipográficos, 73
 ejercicio de análisis del diseño organizacional, 452
 fracaso gerencial en organizaciones que cambian, 250
 Intel, viajar con agilidad, 246
 inventario de habilidades políticas, 257-258
 Programa iWork de Sun Microsystems, 142-143
 revisión del desempeño, 385-386
 Starbucks, 430
 Tony Dungy y Lovie Smith, 11
 viajar con agilidad, 246
 Walgreens, Michelle Miller, 280-281
 competencia personal, 8-10
 al cambio, 519
 Andres Amezueta, 253
 Campbell Soup, Douglas Conant, 277-278
 cómo hacer negocios en los países árabes, 78
 cuestionario de autoeficacia, 121-122

- cuestionario del proceso de percepción, 91-92
- desarrollo personal de Stuart Krohn, 193
- diseño de un puesto desafiante, 156-157
- ejercicio de coeficiente emocional CE, 64-65
- ejercicio de establecimiento de metas, 183-184
- ejercicio de estilos para el manejo del conflicto, 384-385
- ejercicio sobre valores culturales, 63-64
- evaluación cultural, 484-485
- evaluación de la cultura organizacional, 484-485
- instrumento GLOBE de las conductas del líder, 3,14
- inventario de apoyo para manejar el estrés laboral, 220
- inventario del poder personal, 288
- inventario para la autoevaluación, 3
- JetBlue, David Neeleman, 42
- John Kerner, 93-94
- marcar por dinero, 122
- Mattel, Andres Amezuíta, 252
- Merrill Lynch, Diane Schueneman, 410-411
- Mitsubishi International Co., John Kerner, 93-94
- NAHB, Brian Catalde, 338
- Papa John's Pizza, John Schnatter, 137
- personalidad resistente, Stuart Krohn, 193-194
- programa de recompensas de McDonald's, 178
- ThedaCare, Kathryn Correia, 369
- trabajadores de la línea de ensamble de BMW, 112
- viaje de desarrollo de John Yokoyama, 9
- Virgin Group, Richard Branson, 305-306
- competencia transcultural, 19-21
 - negociaciones con personas de otras culturas, 77
 - manifestación de las emociones, 60-61
- competidores, 427
- complejidad de la tarea, 168
- componente afectivo (actitudes), 51
 - componente cognitivo, 52
 - componente conductual, 52
 - definición, 51
 - escala de la esperanza, 53
 - esperanza, 52
 - negociación, 373
- comportamiento cívico en la organización, 153
- comportamiento de relaciones, 278
- comportamiento de tarea, 278
- comportamiento organizacional, 4, 512
 - el individuo en las organizaciones, 6
 - la organización, 6
 - líderes y equipos en las organizaciones, 6
 - marco del aprendizaje para, 5
- comportamiento político, 198
- habilidad política, 250
- inventario de habilidades políticas, 257-258
- modelo político (toma de decisiones), 411-412
 - uso de los líderes del, 267-270
- compromiso con la meta, 167
- compromiso con la organización, 57
- compromiso de escalar, 406
- comunicación. *Vea también* comunicaciones
 - interpersonales
 - metacomunicación, 238
 - no verbal, 11, 231, 243-249
 - comunicación verbal, 11, 231
 - comunicación asertiva, 236
 - comunicación escrita, 11
 - comunicación intercultural, 232-235
 - comunicación interpersonal
 - apertura, 237
 - autorrevelación, 240
 - diálogo, 236-243
 - diferencias culturales, 246-249
 - efectos del correo electrónico, 253-255
 - escuchar, 241-243
 - índice de actitudes policrónicas, 247
 - instrumentar prácticas de retroalimentación, 240
 - lineamientos gerenciales, 253
 - red de grupo informal, 251-252
 - red formal de los empleados, 252-253
 - red individual, 249-250
 - redes, 249-255
 - retroalimentación, 238-240
- comunicación no verbal, 11, 231, 243-249
 - ambiente físico, 245
 - definición, 243
 - diferencias de estatus, 248-249
 - importancia para los mensajes verbales, 245
 - tipos de señales no verbales, 244-246
- Computer Associates, 88
- comunicaciones interpersonales, 225-235
 - barreras culturales, 232-235
 - barreras interpersonales, 230-232
 - elementos de las, 227
 - emisor y receptor, 226
 - éticas, 235-243
 - mensajes y canales, 227-228
 - no verbal, 243-249
 - riqueza de medios, 228-229
 - significado y retroalimentación, 229-230
 - transmisores y receptores, 227
- Conant, Douglas, 277-278
- Conaty, William, 293-294
- concentración del efecto (intensidad ética), 392
- conciencia de uno mismo, 48
- condicionamiento clásico, 99-100
- condicionamiento operante, 100
- condiciones laborales, 197
- conductas compartidas, 459
- confianza, 349
- conflicto, 356-386. *Vea también* agresión en
 - el lugar de trabajo
 - conflicto en el rol laboral, 197
 - creativo, 462
 - definición, 358
- dimensiones que afectan la dificultad de solución, 358
- efectividad, 368
- ejercicio de revisión del desempeño, 386
- equipos, etapa de tormentas, 333
- estilo acomodaticio, 366
- estilo colaborador, 367
- estilo conciliador, 367
- estilo evasivo, 365
- estilos de manejo del conflicto
 - interpersonal, 363-369
- etapas de la negociación, 370
- influencias en las estrategias de negociación, 373-375
- intergrupar, 361
- interpersonal, 360
- intragrupar, 361
- intrapersonal, 359
- inventario de estilos para el manejo del conflicto, 384
- manejo del conflicto, 358
- negociación, 369
- negociaciones distributivas, 371
- negociaciones integradoras, 372, 375-377
- negociaciones transculturales, 377-382
- roles de vida familiar y laboral, 199
- conflicto entre los roles de vida familiar y laboral, 199
- conflicto intergrupar, 361-363
- conflicto interpersonal, 360
- conflicto intragrupal, 361
- conflicto intrapersonal, 359
- conformidad, 345
- conformidad por aceptación personal, 345
- conocimiento explícito, 408
- conocimiento tácito, 408
- conocimiento, habilidades y capacidades (KSA)
 - para la competencia en diversidad, 12-13
 - para la competencia en equipos, 22
 - para la competencia ética, 16-17
 - para la competencia para el cambio, 24
 - para la competencia para la comunicación, 10
 - para la competencia personal, 8
 - para la competencia transcultural, 19
- consecuencias del comportamiento, 101
- consenso social, 392
- consideración individualizada, 301
- Container Store, 56, 133
- contexto, 336
- contexto cultural, 233
- Continental Airlines, 161-163, 168, 169
- contingencia situacional, 279
- contingencias del reforzamiento, 101-112
 - castigo, 107-111
 - definición, 101
 - ejemplo de, 102
 - extinción, 107
 - línea de ensamble de BMW, 112
 - lineamientos gerenciales, 111
 - recompensas organizacionales, 105-106
 - reforzamiento negativo, 106

reforzamiento positivo, 102-105
 tipos de, 103
 contrato psicológico, 478
 cooperativo, 363-364
 estilo acomodaticio, 366
 estilo de conciliador, 367
 Corea del Sur, 310
 Corporate Leadership Council, 167-168
 Correia, Kathryn G., 368-369
 Costco, 104, 389-390, 392, 395, 397, 493
 Craig, Jenny, 60
 creatividad. *Vea* crisis e incidentes en la
 creatividad organizacional,
 reacciones a la, 464
 creatividad organizacional, 412-417
 definición, 412
 los equipos de Funcom, 416
 método de la lluvia de ideas, 415
 método del pensamiento lateral, 413
 técnica de la analogía, 414
 técnica de la fertilización cruzada, 415
 técnica de reversión, 414
 Crocs, 509
 cromática, 246-247
 cronémica, 247
 cuestionario de prácticas éticas, 17
 cuestionario de socialización, 481-482
 cuestiones de privacidad y principios éticos,
 394
 cuestiones legales en la toma de decisiones,
 396
 cultura, 19,
 barreras, 232
 comunicaciones interpersonales, 232-234
 de la sociedad, 307
 diferencias en el error de atribución
 fundamental, 87
 diferencias en la comunicación, 246-249
 diferencias en la comunicación no
 verbal, 246-248
 dimensiones de la cultura en el modelo
 GLOBE, 308-310
 efectos en la selección perceptual, 71
 empleados mexicanos, 143
 estereotipos, 20
 modelo de jerarquía de las necesidades,
 133
 modelo de las expectativas, 147
 modelo GLOBE, 307-311
 negociación transcultural, 377-382
 negociaciones, 377-382
 papel de la, en el desarrollo de la
 personalidad, 38-41, 63-64
 social y organizacional, 462
 cultura burocrática, 469
 cultura de alto contexto, 233
 cultura de bajo contexto, 233
 cultura de clan, 470
 cultura de la sociedad, 307
 cultura del mercado, 472
 cultura emprendedora, 471-472
 cultura organizacional, 456-488
 acontecimientos conocidos y
 comentados, 464
 burocrática, 469
 cambiar una, 467-469

cultura de clan, 470
 cultura de mercado, 472
 definición, 458
 denunciar prácticas ilegales, 474
 diversidad, 476-478
 ejercicio de evaluación de la, 484-485
 emprendedora, 471
 estratos, 459
 formar una cultura, 461-463
 historias de la organización, 466
 impacto en el comportamiento ético,
 474
 modelar roles, enseñanza y coaching,
 465
 ¿Qué valora usted en el trabajo?
 (encuesta), 460
 reacciones ante incidentes y crisis, 464
 reclutamiento, selección, promoción y
 remoción, 465
 recompensas y estatus, 465
 relación con el desempeño, 473
 resistencia al cambio, 505
 ritos y ceremonias, 466
 socialización de los empleados nuevos,
 478-482
 valores culturales, 459

D

Daw, Tracy, 187-188, 191, 196, 199
 decodificación, 230
 defensa de la percepción, 79, 230, 501
 Dell, 493
 Deloitte Consulting, 435, 496, 497
 Deloitte Touche Tohmatsu, 474
 denunciar prácticas ilegales, 474
 Denver Children's Hospital, 101
 derechos humanos, 402
 desarrollo de carrera, 10
 fuentes de estrés laboral, 197
 desempeño
 efectos del establecimiento de metas,
 171-172
 efectos del estrés, 202-203
 establecimiento de metas, 162-171
 programas de recompensas para la
 mejora, 174-182
 relación con la cultura organizacional,
 473
 despersonalización, 203
 Destiny Health, 169
 determinación de derechos, 401
 diagnóstico organizacional, 510-512
 Diener, Todd, 108-109
 diferencias de estatus, 248-249, 465
 diferencias generacionales, 496-497
 diferencias individuales, 36, 141. *Vea*
 también personalidad
 influencia en la forma de experimentar
 el estrés, 191
 dificultad de una meta, 165
 dilema del negociador, 374
 dilemas éticos, 18, 391
 Dinamarca, 310
 disciplina positiva, 110

discriminación contra minorías en Texaco,
 231
 diseño en red, 448-451
 diseño funcional, 440
 diseño geográfico, 441
 diseño multidivisional (forma M), 444
 diseño multinacional, 445-448
 diseño organizacional, 424
 diseño por producto, 442-444
 disfunciones de los equipos, 346-350
 Disney World, 480
 distancia al poder, 39, 133, 181, 308, 310
 distorsión, 232
 distribuidores, 427
 diversidad, 13-15, 476
 cuestionario, 478
 estereotipos de la brecha generacional, 14
 fomentar la diversidad cultural, 476-478
 miembros del equipo, 341-344
 multiculturalismo, 13
 división del trabajo, 436
 Doelling, Andrea, 82
 Dole Food Company, 252-253
 Dollar General, 429
 Domino's Pizza, 137, 442
 Dr Pepper/Seven Up Bottling Group L.P.,
 366
 DriveCam, Inc., 419
 Dungy, Tony, 11
 DuPont, 477

E

Eastman Kodak, 438
 eBay, 315-317
 edad, 13
 EDS, 502, 510-512
 efecto de la manzana podrida, 349
 efecto del holgazán, 349
 efecto Golem, 81
 efecto halo, 80, 230
 efecto Pigmalión, 81
 efectos del correo electrónico en las redes
 de comunicación, 253-255
 efectos del estrés en la salud, 201-202
 eficacia colectiva, 339
 Egipto, 311
 diseño en red, 448-451
 diseño funcional, 440
 diseño geográfico, 441
 diseño multidivisional (forma-M), 444
 diseño por producto, 442-444
 división del trabajo, 436
 ejercicio de análisis, 452
 factores del entorno, 426-428
 factores estratégicos, 428-431
 factores tecnológicos, 432
 jerarquía de la autoridad, 436
 multinacional, 445-448
 opciones, 439
 organizaciones mecanicistas y
 orgánicas, 434-439
 resistencia al cambio, 505
 elección selectiva
 factores externos, 71-73
 factores internos, 74-75

- Electronic Arts, 435
 - Elliott, Kevin, 144
 - emoción de la anticipación, 59
 - emociones, 58-62
 - definición, 58
 - diferencias transculturales en su manifestación, 60-61
 - lineamientos gerenciales para generar emociones positivas, 61
 - modelo de, 59
 - rol en el desempeño, 66
 - empatía social, 48
 - empleo a voluntad, 399
 - empresas familiares, 361
 - enfoque del desarrollo organizacional, 498
 - enfoque económico, 498
 - enmarcar el problema, 407
 - Enron, 81, 475
 - enseñanza, 465
 - epíteto, 242
 - equidad de género, 308, 310
 - equilibrio entre principios e intereses, 394
 - equipos
 - autodirigidos, 327
 - cohesión, 316
 - confianza, 349
 - contexto, 336
 - cuándo usarlos, 324
 - cuestionario de empowerment, 323
 - cuestionario orientado a los roles, 342
 - cultura organizacional, 464
 - definición, 321
 - disfunciones, 346-350
 - diversidad de miembros, 341-344
 - efectivo, 321
 - efecto de la manzana podrida, 349
 - elusion o haraganería social, 349
 - empowerment, 322-324
 - equipo de TI de Regions Financial 319-320
 - equipo global virtual (Logitech), 331
 - equipos de solución de problemas, 326
 - equipos de trabajo naturales, 141-142
 - equipos funcionales, 325
 - equipos virtuales, 328-330, 495
 - etapa de desempeño, 334-335
 - etapa de formación, 332
 - etapa de terminación, 335
 - etapa de tormentas, 333
 - etapa normativa, 334
 - global, 330
 - groupthink, 347-349
 - grupos, 320
 - individualismo, 22
 - influencias centrales en la efectividad, 336
 - interfuncional, 326
 - liderazgo, 337
 - metas, 339
 - normas, 344-346
 - responsabilidad, 350
 - roles de miembros, 340-341
 - tamaño, 339
 - equipos autodirigidos, 327
 - equipos de basquetbol de la NBA, 339, 346
 - equipos de solución de problemas, 326
 - equipos funcionales, 325
 - equipos globales, 330-332
 - equipos interfuncionales, 326
 - equipos virtuales, 328-330, 495
 - error de atribución fundamental, 86, 502
 - E*Trade, 472
 - escala de la esperanza, 53
 - escucha activa, 11, 241-243
 - España, 310
 - esperanza, 52
 - estabilidad emocional, 44, 191
 - Estados Unidos, 311, 461, 462-463
 - estatus familiar, 15
 - Estée Lauder Americas, 67
 - estereotipos, 80, 230
 - culturales, 20
 - de brechas generacionales, 14-15
 - estereotipos de la brecha generacional, 14-15
 - estilo acomodaticio (manejo del conflicto), 366
 - estilo colaborador (manejo del conflicto), 367
 - estilo conductual, 15
 - estilo de conciliador (manejo del conflicto), 367
 - estilo de consultar al equipo (liderazgo), 282
 - estilo de consultar de manera individual (liderazgo), 282
 - estilo de decidir de la toma de decisiones (liderazgo), 282
 - estilo de delegar (liderazgo), 282
 - estilo de facilitar (liderazgo), 282
 - estilo delegador (liderazgo), 280
 - estilo directivo (liderazgo), 280
 - estilo evasivo (manejo del conflicto), 364
 - estilo impositivo (manejo del conflicto), 365
 - estilo participativo (liderazgo), 280, 309
 - estilo persuasivo (liderazgo), 280
 - estilos tipográficos (o fuentes), 73
 - estimulación intelectual, 302
 - estrategia de costos bajos, 429
 - estrategia de diferenciación, 430
 - estrategia de enfoque, 431, 442
 - estrategias de influencia (política), 412
 - estrés, 187-209. *Vea también* conflicto; agresión en el lugar de trabajo
 - burnout laboral, 203
 - definición, 189
 - desempeño, 202
 - diferencias de personalidad, 191
 - efectos del, 201-204
 - fuentes de estresores, 195-201
 - influencias de la experiencia en el estrés, 190
 - Intel UK y Tracy Daw, 187-189
 - inventario de resistencia, 195
 - personalidad resistente, 194
 - personalidad tipo A, 191
 - respuesta de huir o pelear, 189
 - salud, 201
 - estresores, 189
 - estresores de vida, 199-201
 - estructura inicial, 275
 - estudios de retroalimentación, 513
 - etapa de desempeño (equipos), 334-335
 - etapa de terminación (equipos), 335
 - etapa de tormentas (equipos), 333
 - etapa normativa (equipos), 334
 - Ethics Resource Center, 392
 - ética, 16, 388-402
 - comunicaciones interpersonales, 235-243
 - concentración del efecto, 392
 - consenso social, 392
 - Costco y Jim Sinegal, 389-390
 - costos y beneficios, 399-401
 - cuestiones de privacidad, 394
 - cultura organizacional y, 474-475
 - determinación de derechos, 401-402
 - empleo a voluntad, 399
 - infracción que se debe denunciar, 475-476
 - inmediatez temporal, 392
 - interés por los individuos afectados, 397-399
 - magnitud de las consecuencias, 392
 - principio de la justicia distributiva, 395
 - principio de la regla de oro, 395
 - principio de la revelación, 395
 - principio de las normas profesionales, 394
 - principio de los derechos humanos de la ONU, 402
 - principio de los intereses de la organización, 394
 - principio de poder equivale a derecho, 394
 - principio del fin justifica los medios, 394
 - principio hedonista, 394
 - principio utilitario, 394
 - probabilidad del efecto, 392
 - proximidad, 392
 - UN Global Compact, 397-389
 - etnicidad, 14
 - etnocentrismo, 234
 - evaluación del desempeño, comportamiento político, 268-270
 - evasión de la incertidumbre, 40, 133, 308, 310, 461
 - eventos positivos, 102
 - exactitud de la percepción, 79
 - expatriados, 77
 - expectativas de desempeño, motivación del empleado, 140-149
 - experiencia laboral, 15
 - experiencias de vida
 - influencias de la experiencia en el estrés, 190-191
 - rol en la formación de la personalidad, 41
 - extinción, 107
 - extraversión, 43
 - Exxon/Mobil, 445, 501
- F**
- Facebook, 495
 - factores contextuales, 141, 143
 - factores de higiene que afectan la insatisfacción laboral, 139
 - factores de higiene, 139

factores del entorno en el diseño organizacional, 426-428
 factores estratégicos en el diseño organizacional, 428-431
 estrategia de costos bajos, 429
 estrategia de diferenciación, 430
 estrategia de enfoque, 431
 factores externos
 factores de higiene, 139
 influencia en la percepción, 71-73
 que causan el comportamiento, 86-88
 factores extrínsecos, 139
 factores internos
 causas del comportamiento, 86-88, 147
 que influyen en la percepción, 74
 factores motivadores, 139
 factores tecnológicos en el diseño organizacional, 432
 Fair Factories Clearinghouse, 438
 FedEx, 450
 feng shui, 70, 245
 Fernandes, Tony, 430
 Fernando, Dilmah, 503
 Filipinas, 310, 311, 461
 Fiorina, Carly, 43, 520
 Fleet Financial Group, 176
 FOODCO, 334
 Ford Motor Company, 438, 485-487, 504
 formación de equipos, 514-516
 forma-M (diseño multidivisional), 444
 Fowler, Geoffrey, 20-21
 Francia, 411
 Friedman, Thomas, 493
 Frito-Lay, 71, 110
 fuentes (o estilos tipográficos), 73
 fuentes de estrés laboral, 195-199
 fuerte necesidad de crecimiento, 141

G

Gap, Inc., 169-170
 Gates, Bill, 492
 Gaudet, Dave, 246
 Gearing, Amy, 357
 General Accounting Office (GAO), Congreso de Estados Unidos, 175
 General Electric (GE), 24, 179, 225
 cambios en la dirección estratégica, 499
 diseño por producto, 443
 programa de disciplina positiva, 110-111
 programa de liderazgo, 293-294, 302
 rutinas del lenguaje, 231
 General Motors, 445, 504
 género, diferencias y similitudes percibidas, 80
 Gentle Moving, 496
 George, Bill, 299
 gerente, 262
 Germanica Cultural Cluster, 311
 Gillette, 447
 Global Relation Services, 77
 Godager, Gaute, 416-417
 Go-e-biz.com, 464
 Goodyear Tire and Rubber Company, 506

Google, 125-126, 133, 139
 Gordon, Jeff, 166
 Gragnani, Rudy, 266
 Gran Bretaña, 461
 Grecia, 310
 Greenpeace, 400
 Grote, Richard, 110
 groupthink, 347-349
 grupos. *Vea también* competencia en equipos;
 clasificaciones de, 320
 conflicto intergrupal, 361-363
 conflicto intragrupal, 361
 grupos de afinidad, 343
 grupos informales, 320
 hot groups, 346
 grupos de afinidad, 343
 grupos de amistad, 320
 grupos de tareas, 320
 grupos hot, 346
 grupos informales, 320
 Gustin, Jack, 104
 Guttman, Howard, 367

H

habilidad para empatizar, 11
 habilidad para preguntar, 11
 habilidades para describir, 10
 habilidades sociales, 49
 hábitos y resistencia al cambio, 502
 Hagen, Sue, 252-253
 Hallmark Cards, 415
 Harley-Davidson, 468
 Harris, Jack, 25
 Harris, Patricia, 15-16
 Health First, 168
 HealthSouth, 506
 hechos aversivos, 102
 Heineken Brewing Company, 76
 Herriott, Jim, 165
 heurística, 407
 Hewlett-Packard (HP), 43, 381-382, 493, 519-520
 historias (organización), 466
 Holanda, 310, 311
 Home Depot, 295-296, 423, 427, 435
 horario monocrónico, 247
 Human Resources Training Facility (HRTF), 385-386
 Hurd, Mark, 519-520
 hurto de empleados, 151, 218

I

IBM, 445, 493, 496
 cambios en la política de personal, 517
 ejercicios para los equipos transversales, 362-363
 identidad de la tarea, 140
 Immelt, Jeff, 294, 302, 499
 impersonalidad, 437
 incentivos financieros, personas altas en logros, 136-137
 incivilidad, 198
 India, 148-149, 311

individualismo, 38
 equipos, 22
 horarios, 247
 jerarquía de necesidades, 133
 programas de recompensas, 181-182
 Indonesia, 235, 311, 461
 inequidad, 151
 influencia idealizada, 304
 Inglaterra, 311
 ingresos, 15
 inmediatez temporal, 392
 Innovative Hospice Care, 136
 instrumentalidad, 145
 insumos, 150
 integración interna, 461
 Intel, 246
 Intel UK, 187-188, 191, 196, 199
 inteligencia emocional (CE), 48
 ¿Cuál es su coeficiente de inteligencia emocional? (ejercicio), 64-65
 transcultural, 379
 intensidad ética, 392-397
 interdependencia de las tareas, 362, 432
 interés por los principios de otros, 395
 Intuit, 262
 Irán, 232, 311
 Irlanda, 311
 Italia, 461

J

James, Ron, 18-19
 Japón, 462-463
 cultura de alto contexto, 233
 cultura organizacional, 461
 manifestación de emociones, 61
 modelo de las expectativas, 147
 recompensa y reforzamiento, 103,
 valores de género, 310
 jerarquía de autoridad, 436
 jerarquías, 436
 JetBlue, 42
 Jobs, Steve, 401
 John Yokoyama Pike Place Fish Market, 3
 el equipo de liderazgo en TI de Regions Financial, 319
 el estrés de Tracy Daw en Intel, UK, 187
 el liderazgo de Steve Bennett en Intuit, 261
 formación de líderes en GE, 293
 Kevin Sharer, aprender del fracaso, 225
 la ética de Jim Sinegal, Costco, 389
 la vida dentro de Google, 125
 Lowe's Companies, Inc., 423
 Microsoft en China, 491
 Richard Branson, presidente de Virgin Group, 35
 Sue Peschin y Amy Gearing, 357
 TDIndustries, 457
 Thia Breen, presidenta de Estée Lauder, 67
 trabajar en UPS, 97
 Johnson & Johnson, grupos de afinidad, 343-344
 Johnson, Howard, 154
 Jordan, Michael, 339
 justicia procedimental, 152-154

K

Kadokawa, Yoshihiko, 61
 kaizens, 105
 Karsten Manufacturing, 431
 Kelleher, Herb, 471
 Kelly, Gary, 464
 Kerner, John, 93-94
 Kerslake, Scott, 142
 Kmart, 493
 Kodak, 82, 438
 Koester, Ted, 366
 Krispy Kreme Doughnuts, 431
 Krohn, Stuart, 193-194
 Krups, 430
 Kumar, Sanjay, 88
 Kuwait, 311

L

L. L. Bean, 438
 Lafley, Alan, 448
 Lancaster, Hal, 89
 LaSalle Bank Corporation, 22
 Lazarus, Shelly, 10
 lenguaje corporal, 247-248
 Lenovo, 493
 Letarte, Steve, 166
 Ley Sarbanes-Oxley de 2002, 474
 leyes de California sobre acoso sexual, 215
 líder, 262, 310
 líder informal, 337
 liderazgo, 260-290
 modelo del liderazgo auténtico, 296-300
 liderazgo basado en valores/carismático, 309
 liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE), 307-312
 dimensiones de la cultura, 308
 dimensiones del liderazgo, 309
 impacto de la cultura en el liderazgo, 309
 liderazgo transcultural, 309
 lineamientos gerenciales, 10
 México, 311
 liderazgo organizacional, 307. *Vea también* liderazgo
 liderazgo transaccional, 294-296
 líderes autónomos, 309
 líderes autoprotectores, 309
 líderes basados en los valores, 310
 líderes orientados al equipo, 309, 310
 limitaciones de recursos y resistencia al cambio, 506
 Linck, Rick, 76
 lineamientos gerenciales
 administración del cambio, 499-501
 bullying en el lugar de trabajo, 212
 cambiar una cultura, 467-468
 comportamiento en el lugar de trabajo, 51
 contingencias del reforzamiento, 111
 costos y beneficios de las decisiones éticas, 401
 cultura organizacional y comportamiento ético, 476

decisiones basadas en la evidencia, 408-410
 derechos y responsabilidades en el lugar de trabajo, 402
 diseño en red, 448
 diseño multidivisional (forma-M), 444
 diseño multinacional, 445
 diseño organizacional funcional, 441
 diseño organizacional geográfico, 441
 equipos autodirigidos, 327
 equipos globales, 330
 equipos virtuales, 329
 establecimiento de metas, 173-174
 formar una cultura, 461
 generar emociones positivas, 61
 la ética, integrada a la vida cotidiana, 395
 liderazgo conductual, 276
 modelo de la equidad, 154
 modelo de la racionalidad limitada, 407
 modelo de las expectativas, 147-148
 modelo de las necesidades aprendidas, 138
 modelo de liderazgo de la Teoría X y la Teoría Y, 271
 modelo del liderazgo de rasgos, 270
 modelo del liderazgo situacional, 281
 modelo GLOBE, 310
 programas de diversidad, 477
 programas de recompensas, 180-181
 programas de socialización, 480-482
 redes de comunicación, 253
 relaciones entre cultura organizacional y desempeño, 473
 sostener una cultura, 463-467
 toma de decisiones políticas, 411-412
 usos de la teoría del aprendizaje social, 119
 líneas de falla, 342-343
 Litvak, Eugene, 172
 lluvia de ideas, 415-416
 lluvia de ideas tradicional, 415
 lluvia electrónica de ideas, 416
 locus de control externo, 47
 locus de control interno, 47
 locus del control, 47, 191
 efectos en el desempeño, 49
 medición, 48
 Logitech, 332
 los equipos en Funcom fomentan la creatividad organizacional, 416-417
 Lowe, Jack, 457
 Lowe's Companies, Inc., 154, 423-425, 435, 438

M

magnitud de las consecuencias, 392
 Magnolia Grill, 60
 Malasia, 310, 311, 429
 manejo de las impresiones, 82-84, 250
 distorsión en las comunicaciones interpersonales, 232
 evaluación del, 82
 tácticas comunes, 83

manejo del estrés, 204-209
 lineamientos individuales, 204-205
 lineamientos organizacionales, 205-208
 programa de bienestar de Cianbro, 208-209
 MAPAN (mejor alternativa para un acuerdo negociado), 370
 marco de la percepción, 74, 75
 Marruecos, 311
 Marshall Industries, 173
 Mary Kay Cosmetics, 132, 466, 493
 Mattel, 252
 Mayo Clinic, 336, 339, 466
 Mayo, William J., 339
 McBer and Company, 134
 McDonald's, 433
 competencia en diversidad, 15
 competencia transcultural, 61
 cultura, 460
 programas de recompensas, 178
 proveedores, 426
 McDowell, Harold, 457, 459
 MCI, 225
 mediación, 374
 mentalidad global, 20
 mentir, 231
 Mercedes-Benz, 462-463, 506
 Merrill Lynch, Global Infrastructure Solutions Group, 410-411
 metacomunicación, 238
 metas, 59
 condiciones que afectan los beneficios del establecimiento de metas, 171
 conflicto, 362
 definición, 162
 desafío, 164-165
 efectos del establecimiento de metas, 171
 equipo, 339
 ética, 169-170
 impacto en el desempeño, 165, 171
 importancia del establecimiento de metas, 162-164
 inculcar el trabajo en equipo, 166
 limitaciones para el establecimiento de metas, 173
 lineamientos gerenciales para el establecimiento de metas, 173-174
 mediadores entre metas y desempeño, 169
 mejoras de las comunicaciones para hacer frente a las metas, 172-173
 moderadores entre metas y desempeño, 161-168
 relación con las normas, 345
 seleccionadas por personas altas en logros, 136
 metas superiores, 339
 métodos interpersonales de promoción del cambio, 512-514
 meticulosidad, 46
 México, 143
 Microsoft, 99, 491-492

miedo a lo desconocido, 503
 Millenials, 496, 497
 Miller, Michelle, 280-281
 Mitsubishi International Company, 93-94
 modelo conductual del liderazgo, 274-278
 administración frente a, 262-264
 comportamiento político, 267-270
 cuestionario conductual, 274
 definición, 262
 efectos de la cultura, 309
 equipos, 337
 instrumentos de las propuestas, 272
 modelo conductual, 274-278
 modelo de la Teoría X y la Teoría Y, 271-274
 modelo de liderazgo transaccional, 294-296
 modelo de rasgos, 270-271
 modelo de Vroom-Jago, 282-286
 modelo del liderazgo situacional, 278-282
 modelo del liderazgo transformacional, 301-306
 modelo GLOBE, 307-312
 poder, 264-267
 programa GE (General Electric), 293-294
 modelo de administración basada en la evidencia, 408-411
 modelo de daños de las agresiones, 216
 modelo de factores higiénicos como motivador, 138-139
 modelo de la equidad, 149-154
 consecuencias de la inequidad, 150-151
 definición, 150
 insumos y resultados, 150
 justicia procedimental, 152-154
 lineamientos gerenciales, 154
 modelo de la racionalidad limitada, 405-408
 modelo de las características del puesto, 139-143
 modelo de las expectativas, 144-149
 alta expectativa y comunicación interpersonal, 230
 en acción, 146
 expectativa, 145
 instrumentalidad, 145
 lineamientos gerenciales, 147-148
 NITT, 148-149
 problemas con, 146-147
 resultados de primer y segundo orden, 144
 valencia, 145
 modelo de las necesidades aprendidas, 133-137
 características de la persona altas en logros, 136-137
 lineamientos gerenciales, 138
 medición de la motivación por los logros, 135-136
 modelo de liderazgo auténtico, 296-300
 modelo de liderazgo de la Teoría X y la Teoría Y, 271-274
 modelo de motivación por los logros, 133, 135
 modelo del liderazgo de rasgos, 270-271

modelo del liderazgo de Vroom-Jago, 282-286
 modelo del liderazgo impulsado por el tiempo (Vroom-Jago), 282-286
 modelo del liderazgo situacional, 278-282
 contingencia situacional, 279
 elección de un estilo de liderazgo, 280
 estilos de liderazgo, 278
 modelo del liderazgo transformacional, 301-306
 modelo racional, 403-405
 Moeller, Bruce, 419
 Mosbacher, Georgetown, 289
 motivación, 122-158
 aspectos motivacionales del establecimiento de metas, 162-165, 172
 automotivación, 49
 bases de la motivación en el lugar de trabajo, 127
 definición, 126
 diseño del puesto como motivador, 138-143
 encuesta de diagnóstico de habilidades de motivación, 129-131
 equidad como motivador del empleado, 149-154
 expectativas de desempeño como motivador, 144-149
 fases centrales, 127-128
 influencia en la percepción, 74
 modelo de la jerarquía de necesidades, 131-133
 modelo de las necesidades aprendidas, 133-137
 que inspira, 303
 retos de la motivación, 128-129
 motivación de los empleados mediante el diseño de puestos, 138-143, 156-157
 motivación que inspira, 303
 Motorola, 326
 multiculturalismo, 13
 multitareas, 247
 MySpace, 495

N

Nacson-Schechter, Cynthia, 106
 Nardelli, Robert, 295-296
 NASA, 465
 NASCAR, 166
 National Association of Home Builders (NAHB), 338
 National Institute for Information Technology (NITT), 148-149
 National Multicultural Institute, 13
 National Retail Security Association, 151
 necesidad de logro, 133
 características de la persona alta en logros, 136
 lineamientos gerenciales que fomentan la, 134
 necesidades
 modelo de las necesidades aprendidas, 133-137

modelo de la jerarquía de necesidades, 131-133
 necesidades de afiliación, 131, 133
 gerentes de alto desempeño, 138
 necesidades de autorrelización, 132
 necesidades de crecimiento, 133
 necesidades de deficiencia, 133
 necesidades de estima, 132
 necesidades de seguridad, 131
 necesidades fisiológicas, 131
 Neeleman, David, 42
 comunicación no verbal, 246-248
 el enfoque de Nokia, 235
 jerarquía de necesidades, 133
 la planta multicultural de Mercedes-Benz, 463
 México, 143, 311-312
 negociación con los chinos, puntos de vista de directivos de HP, 381
 NITT (India), 148-149
 percepción de la persona en China, 76
 Negociación, 369-377. *Vea también*
 conflicto distributivo, 371
 estilo de negociación, 378
 estructuración de actitudes, 373
 etapas, 370
 influencia en las estrategias, 373-375
 integradora, 372
 inteligencia emocional, 379
 intraorganizacional, 374
 mediación, 374
 proceso, 380
 relaciones administración-trabajo, Andy Stern, 376-377
 transcultural, 77, 377-382
 negociaciones con principios, 372, 377
 negociaciones distributivas, 371
 negociaciones integradoras, 372, 376-377
 negociaciones intraorganizacionales, 374
 Nelson, Bob, 111
 Nelson, Marilyn Carlson, 299-300
 Nestlé, 445
 NFL, Osos de Chicago y Potros de Indianápolis, 11
 Niblock, Robert, 438
 Nike, 438
 Nokia, entender el contexto cultural, 235
 Nordstrom, 147, 430
 normas, 344-346
 aplicación, 345
 conformidad con las, 345
 definición, 344
 reglas organizacionales frente a, 344
 relación con las metas, 345
 normas frente a reglas organizacionales, 344
 Novartis (Brasil), 354
 Nueva Zelanda, 311

O

OfficeWorksRX, política respecto al acoso sexual, 214-215
 Ohio State University, estudios de liderazgo, 274

oportunismo o haraganería social, 349
 organizaciones mecanicistas, 433-438
 cadena de mando, 437
 división del trabajo, 436
 impersonalidad, 437
 jerarquía de autoridad, 436
 reglas y procedimientos, 436
 tramo de control, 437
 organizaciones multinacionales, 445
 organizaciones orgánicas, 434-438
 cadena de mando, 437
 división del trabajo, 436
 impersonalidad, 437
 jerarquía de autoridad, 436
 reglas y procedimientos, 436
 tramo de control, 437
 orientación a corto plazo, 40
 orientación a futuro, 308
 orientación a largo plazo, 40
 orientación al desempeño, 308, 309
 orientación al rol de género, 40, 182
 orientación humana, 308, 310
 Osos de Chicago, 11
 Otis Elevator, 442-444
 Otis, Elisha Graves, 442

P

Page, Larry, 126
 Papa John's Pizza, 137
 papel de la familia en la formación de la personalidad, 41
 Patil, Sujit, 230
 Pavlov, Ivan, 99
 Pawar, Rajendra, 148-149
 pensamiento lateral, 413-415
 pensamiento vertical, 413, 414
 barreras a la comunicación interpersonal, 230
 cuestionario del proceso de la percepción (CPP), 91-93
 definición, 68
 errores en, 79-84
 estereotipos, 20, 80
 influencias de la experiencia en el estrés, 190
 percepción de las personas, 75-78
 proceso de percepción, 69-71
 prueba temática de apercepción (TAT), 135-136
 que causa resistencia al cambio, 501
 selección perceptual, 71-75
 percepción de la persona, 75-78
 asignaciones en el extranjero, 77
 el perceptor, 76
 el percibido, 76
 exactitud de la, 79
 factores en la, 75
 teoría implícita de la personalidad, 76
 percepción, 67-84
 percepciones culturales del tiempo, 247
 barreras a la comunicación interpersonal, 230
 determinantes, 36-42
 influencia en la percepción, 74
 inteligencia emocional, 48, 64-65
 liderazgo de rasgos, 270
 lineamientos gerenciales del comportamiento, 51
 locus de control, 47, 49
 los cinco grandes factores de la personalidad, 43-46
 manejo de las emociones en el trabajo, 58-62
 resistencia, 194
 resistencia al cambio, 502
 teoría implícita de la personalidad, 76
 personalidad resistente, 194-195
 personalidad tipo A, 191-194
 cuestionario de autoevaluación, 192
 estrés severo y reacciones en la salud, 193
 extrema del tipo A, 192-193
 Stuart Krohn, jugador y entrenador de rugby, 193-194
 personalidad tipo B, 191
 personalidad, 36-37
 pertenencia a grupos, desarrollo de la personalidad, 41
 Peschin, Sue, 357
 Pike Place Fish Market, 3-4, 21
 Pioneer Telephone Cooperative, 115, 119
 planes de beneficios flexibles, 179-180
 Platt, George, 104
 poder
 amenazas al, que causan resistencia al cambio, 503
 inventario del poder personal, 288
 líderes transformacionales, 304
 modelo de toma de decisiones políticas, 411-412
 necesidad de, 133, 138
 uso de los líderes del, 264-267
 poder coercitivo, 265
 poder de recompensa, 265
 poder experto, 266
 poder legítimo, 264
 poder referente, 266
 programa de intervalos variables (reforzamiento), 114
 políticas organizacionales, 267
 Potros de Indianápolis, 11
 Potter, Tina, 68, 117
 Powers, Sue, 242-243
 PPG, 164
 Pratt & Whitney, 442
 prejuicio de atribución de hostilidad, 209
 prejuicio de descuento social, 210
 prejuicio de la desacreditación del blanco, 210
 prejuicio de potencia, 209
 prejuicio de retribución, 209-210
 prejuicio de una atribución de hostilidad, 209
 preparado para, 279
 Presbyterian Hospital (Plano, Texas), 99-100
 principio de justicia distributiva, 395
 principio de la privación del reforzamiento, 105
 principio de la regla de oro, 395
 principio de la revelación, 395

principio de las normas profesionales, 394
 principio de los intereses de la organización, 394
 principio de poder equivale a derecho, 394
 principio del castigo inmediato, 108
 principio del contraste en la percepción, 72
 principio del fin justifica los medios, 394
 principio del tamaño del reforzamiento, 105
 principio hedonista, 394
 principio Pollyana, 75
 principio utilitario, 394, 401
 principios de autocomplacencia, 394
 principios del reforzamiento positivo, 105
 privación del reforzamiento, 105
 probabilidad del efecto, 392
 procedimientos, 437
 proceso de la atribución, 84-90. *Vea también* percepción
 barreras a la comunicación interpersonal, 230
 ejemplo de, 87
 proceso racional de Xerox para la toma de decisiones, 403-404
 Procter & Gamble (P&G), 446-448, 493
 profecía autocumplida, 80
 programa de intervalo fijo (reforzamiento), 113
 programa de razón fija (reforzamiento), 114
 programa de razón variable (reforzamiento), 114
 programa de tiempo policrónico, 247
 programa Scanlon (de gainsharing), 176
 programas de beneficios de menú de cafetería, 179
 programas de beneficios flexibles, 179-180
 programas de bienestar, 207-209
 programas de compensación basada en las habilidades, 178-179
 programas de gainsharing, 175-177
 programas de participación de utilidades, 177-178
 programas de recompensas, 181-182
 programas de reforzamiento, 112-116
 comparación de, 116
 continuos e intermitentes, 113
 de intervalo fijo, 113
 de intervalo variable, 114
 de razón fija, 114
 de razón variable, 114
 tipos de, 113
 propensión al riesgo, 405
 proveedores, 426
 proximidad (intensidad ética), 392
 proyección, 82, 230
 proyecto de negociación de Harvard, 372
 Prueba Temática de Apercepción (TAT), 135
 pruebas proyectivas (TAT), 135
 puestos enriquecidos, 139-143
 PwC (PricewaterhouseCoopers), 258-259

Q

Qatar, 311

- R**
- Rainforest Alliance, 30-32
 - rasgos de la personalidad, 43
 - modelo del liderazgo de rasgos, 270
 - rasgos físicos, relación con el liderazgo, 271
 - razones económicas para resistirse al cambio, 504
 - reacciones ante incidentes y crisis, 464
 - receptores, 227
 - recompensas, 170
 - cambios en las, 510
 - cultura organizacional, 465
 - definición, 102
 - efecto en el compromiso con la meta, 168
 - equipo, 339
 - frente a reforzamiento, 102-103
 - modelo del liderazgo transaccional, 295
 - organizacional, 105
 - poder, 264-267
 - programas para mejorar el desempeño, 174-182
 - recompensas organizacionales, 105, 106
 - recursos (electrónicos) basados en computadora, 11
 - cambio tecnológico, 25
 - red de grupo informal, 251-252
 - red formal de los empleados, 252-253
 - redes de comunicación, 249-253
 - redes sociales, 495
 - Reebok, 438
 - Reed, Susan, 136
 - reforzamiento contingente, 105
 - reforzamiento continuo, 113
 - reforzamiento intermitente, 113
 - reforzamiento negativo, 106
 - reforzamiento positivo, 102-105
 - conceptos de, 105
 - recompensas frente a reforzamiento, 102
 - refuerzos primarios y secundarios, 103
 - reforzamiento
 - contingencias del, 101-112
 - definición, 102
 - programas de, 112-116
 - recompensas frente a, 102
 - refuerzos personales, 120
 - refuerzos primarios y secundarios, 103
 - refuerzos primarios, 103
 - refuerzos secundarios, 103
 - Regions Financial Corporation, 319-320
 - regla del diccionario, 407
 - reglas, 436
 - relaciones interpersonales, 197-198
 - Renschler, Andreas, 462
 - responsabilidad de resultados (equipos), 350
 - respuesta de huir o pelear, 189
 - Restaurantes Chilli's, 108-109
 - resultados, 150
 - resultados de primer orden, 144
 - resultados de segundo orden, 144
 - retroalimentación, 141
 - constructiva, 238-240
 - en la comunicación interpersonal, 230
 - establecimiento de metas y desempeño, 168
 - estudio de, 513
 - retroalimentación constructiva, 238-240
 - retroalimentación de 360 grados, 239
 - retroalimentación del puesto, 141
 - Richman, Larry, 22-24
 - riqueza de los medios, 228-229
 - ritos y ceremonias (de la organización), 466
 - Ritter, Leslie, 133, 179
 - Robert Mondavi Corporation, 361
 - Rodin, Ron, 173
 - rol del entorno en la formación de la personalidad, 38-41
 - actitudes en el trabajo y comportamiento, 51-58
 - autoestima, 47
 - estrés y diferencias de personalidad, 191-195
 - fuentes de diferencias en, 37
 - rol en las organizaciones, 50
 - tipo A, 191-194
 - rol orientado a las relaciones, 341
 - rol orientado a las tareas, 340
 - rol orientado a uno mismo, 341
 - roles
 - ambigüedad de los, 197, 361
 - conflicto de, 197, 199, 360
 - definición, 360
 - establecimiento de, 360
 - miembro del equipo, 340-341
 - modelar, 465
 - sobrecarga de, 196-197
 - rotación de empleados, 108-109
 - división del trabajo, 436
 - puestos enriquecidos, 142
 - rudeza y falta de respeto (incivilidad), 198
 - ruido, 231
 - Rusia, 310, 494
 - rutinas del lenguaje, 231
- S**
- Salesforce.com, 496
 - Sallett, Elizabeth Pathy, 13
 - Salonek, Tom, 464
 - Sam's Club, 102, 104
 - sanción por el tiempo para tomar la decisión, 283-284
 - Sanders, Larry, 206
 - Santin, Drew, 25-26
 - SAS, 435
 - satisfacción laboral, 53-57
 - efectos de diversos factores de trabajo, 55
 - establecimiento de metas y desempeño, 171
 - medición, 54
 - factores motivadores que afectan la, 139
 - satisfacer, 405
 - Schnatter, John, 137
 - Schueneman, Diane, 410-411
 - Sears, 427
 - semántica, 231
 - Sepulveda, Carlos, 173
 - Service Employees International Union (SEIU), 375-377
 - sesgo de la autocomplacencia, 89
 - Sewell Automotive, 59
 - Shapiro Negotiation Institute, 373
 - Sharer, Kevin, 225-226, 229, 236
 - Siemens, 461
 - significado, 229
 - significado o importancia de la tarea, 140
 - simbolización (teoría del aprendizaje social), 117
 - símbolos culturales (organización), 459
 - Sinegal, Jim, 389-390, 395
 - sinergia, 305
 - Singapur, 70, 461
 - Skilling, Jeff, 83
 - Smith and Nephew, 147
 - Smith, Lovie, 11
 - socialización de los nuevos empleados, 478-482
 - Society for Human Resources, 198
 - Southern Asia Cluster, 311
 - Southwest Airlines, 464, 467, 471
 - Springer, Pamela, 274
 - Square Knot, LLC, 133, 179
 - St. Vincent's Hospital (Birmingham, Alabama), 404-405
 - Starbucks Coffee Company, 50, 59, 180, 430
 - Steelcase, Inc., 118
 - Stern, Andy, 375-377
 - Stoehs, Bryan, 326
 - Stoner, Inc., 325
 - subculturas, 467
 - Sudáfrica, 311
 - Suecia, 310
 - Sun Microsystems, 142-143, 493
- T**
- taarof (forma de etiqueta de Irán), 232
 - Tailandia, 310, 311
 - tamaño del castigo, 108
 - tamaño del reforzamiento, 105
 - target, 429, 477, 493
 - Tarpinian, Greg, 153
 - T-Bars, 503
 - TDIndustries (TDI), 457-458, 459, 460, 478
 - técnica de la analogía, 414
 - técnica de la fertilización cruzada, 415
 - técnica de reversión, 414
 - tecnología, 432, 494
 - tecnología de información (TI), 494
 - Teerlink, Richard, 468-469
 - teoría del aprendizaje social, 116-120
 - teoría implícita de la personalidad, 76
 - Texaco, 231
 - ThedaCare, 368-369
 - 37signals, 471
 - Timberland, 438
 - Tindell, Kip, 56-57
 - toma de decisiones
 - administración del conocimiento, 407
 - costos y beneficios de las decisiones, 399-401

creatividad organizacional, 412-413
 determinación de derechos, 401-402
 enmarcar el problema, 403
 equilibrio entre principios e intereses, 394
 equipos que fomentan la creatividad (Funcom), 416-417
 estrategias de influencia, 412
 ética, 390-403
 intensidad ética de las decisiones, 391-394
 interés por los individuos afectados, 397-399
 interés por los principios de otros, 395
 lineamientos gerenciales para las decisiones éticas, 395-397
 lluvia de ideas, 415-416
 mínimo satisfactorio, 405
 modelo basado en la evidencia, 408-411
 modelo de la racionalidad limitada, 405-408
 modelo político, 411-412
 modelo racional, 403-405
 pensamiento lateral, 413-416
 pensamiento vertical, 410
 principios de autocomplacencia, 394
 propensión al riesgo, 406

Toyota, 105, 430, 445
 trabajo en una fábrica china, 157-158
 trabajo en una oficina de Hong Kong, 20
 Tragge-Lakra, Cynthia, 305
 tramo de control, 437
 transmisores, 227
 trastorno de estrés postraumático, 202, 212
 Travelers Insurance Company, 179
 Tune Hotels, 429
 Turquía, 311

U

ubicación geográfica, 15
 Uganda, 235
 Ulrich, Bob, 477
 UN Global Compact, 397-399, 402
 unidad de mando, 437
 Unilever, 444
 United Parcel Service (UPS), 97-99, 101, 105
 United Technologies, 442-444, 477

V

valencia, 145
 valores culturales, 19
 organizacionales, 459
 valores relacionados con el trabajo basados en la cultura, 38-41
 Vanderbroek, Sophie, 404
 variedad de las habilidades, 140

Vietnam, 171
 ViewCast Corporation, 104
 violencia (en el lugar de trabajo), 216-218
 Virgin Group, Ltd., 35-36, 305-306
 Virgin Life Care, 101
 visión, 303

W

Walgreens, 280-281
Wall Street Journal, 20, 89
 Wal-Mart, 102, 429, 493
 Wegman's, 499
 Weight Watchers, 60
 Welch, Jack, 24, 225
 Wendy's, 442
 Whitman, Meg, 315-317
 Widom, Steve, 205
 Worldspan, 242-243

Y

Yokoyama, John, 3-4, 9, 21, 24
 Yoshida, Tomoko, 61
 YUM! Brands, 434, 471, 493

Z

Zagame, Patrice, 354
 Zander, Edward J., 134
 zona de indiferencia, 264

ÍNDICE DE AUTORES

En la entrada “Adair, J., R-26n.70 (414)”: R-26 se refiere a la página R-26 en la sección de Referencias; n.70 se refiere a la nota 70 de la página; y (414) indica la página de texto donde se menciona. Los folios marcados con “f” indican figuras, y con “t”, indican tabla.

A

Abigail, R. A., R-21n.3 (358)
 Abraham, A., R-5n.30 (88)
 Adair, J., R-26n.70 (414)
 Adams, J. S., R-7n.29 (150)
 Adler, N. J., R-2n.24 (19), R-7n.25 (147)
 Adler, R. B., R-12n.12 (231)
 Agarwal, R., R-29n.24 (505)
 Agres, C. E., R-27n.24 (449)
 Ahearne, M., R-6n.24 (118)
 Ahearn, K. K., R-13n.58 (250)
 Akan, O., R-26n.6 (430)
 Akella, A., R-15n.20 (269)
 Akrivou, K., R-19n.38 (332)
 Albanese, R., R-21n.82 (349)
 Alberts, J. K., R-11n.49 (211), (211t), R-11n.51 (212)
 Allen, D. G., R-13n.54 (249)
 Allen, J. M., R-13n.34 (239)
 Allen, R. E., R-11n.71 (217)
 Allen, R. S., R-26n.6 (430)
 Allen, R. W., R-15n.17 (268)
 Allen, T. J., R-2n.35 (25)
 Allison, J., R-11n.50 (211)
 Alsever, J., R-2n.38 (30)
 Amabile, T. M., R-21n.4 (359), R-26n.71 (414)
 Amand, N., R-13n.57 (250), R-14n.66 (251)
 Ambrose, M. L., R-7n.7 (131)
 American Institute of Stress, R-9n.3 (188)
 Anawati, D., R-19n.34 (331)
 Ancona, D., R-2n.27 (21)
 Anderson, D., R-29n.30 (509)
 Anderson, D. R., R-24n.28 (401), R-24n.31 (403)
 Anderson, L., R-8n.8 (165)
 Anderson, T., (375f)
 Anderson, T. D., R-16n.15 (301)
 Andersson, L. M., R-10n.22 (198)
 Antonucci, Y. L., R-29n.9 (495)
 Apfelthaler, G., R-27n.10 (462)
 Applebaum, S. A., R-18n.16 (326)
 Appleson, G., R-3n.28 (56)
 April, K., R-1n.12 (12)
 Apuzzo, M., R-2n.38 (30)
 Aquino, K., R-8n.34 (153), R-13n.54 (249)
 Aritzeta, A., R-20n.57 (340), R-22n.14 (368)

Armand, N., R-14n.66 (251)
 Armstrong-Stassen, M., R-5n.33 (89)
 Arnetz, B. B., R-10n.28 (201)
 Arnott, S., R-29n.7 (495)
 Arnoult, S., R-3n.11 (41)
 Arroyo, P., R-25n.40 (406)
 Ashforth, B. E., R-10n.27 (201)
 Athanassiou, N., R-19n.33 (330)
 Atwater, L. E., R-13n.34 (239)
 Avedisian, J., (511f)
 Austen, I., R-10n.19 (197)
 Avery, G. C., R-15n.36 (281)
 Avery, J. B., R-3n.26 (53), R-6n.17 (111)
 Avery, S., R-18n.17 (327)
 Avolio, B. J., R-3n.26 (53), R-4n.13 (77), R-6n.17 (111), R-16n.5 (295), R-16n.10 (296), R-16n.11 (297), (298f)
 Aycan, Z., (379t)
 Ayestaran, S., R-22n.14 (368)
 Aziz, S., R-10n.24 (199)

B

Baack, S., R-25n.54 (408), R-25n.59 (409)
 Babcock, C., R-27n.25 (450)
 Baber, D., R-13n.56 (249)
 Bachmann, R., R-13n.32 (238)
 Bachrack, D. G., R-21n.82 (349)
 Badham, R., (267t), (412t)
 Bagozzi, R. P., R-4n.32 (59)
 Bai, M., R-22n.34 (375)
 Baird, B. M., R-3n.14 (43)
 Bales, R. F., R-20n.58 (340)
 Balsmeier, P. W., R-19n.29 (329)
 Balthazard, P. A., R-28n.27 (473)
 Balton, J., R-12n.31 (237)
 Bamberger, P., R-20n.73 (344)
 Bande, B., R-5n.23 (82)
 Bandura, A., R-6n.22 (116), R-8n.7 (165)
 Barbeite, F. G., R-7n.4 (126)
 Barbuto, J. E., Jr., R-16n.12 (299)
 Barczak, G., R-19n.33 (330)
 Barger, P. B., R-4n.33 (60)
 Barkema, H. G., R-20n.62 (342)
 Barling, J., R-9n.4 (189), R-11n.45-46 (209), R-11n.69 (217)
 Barnard, C. I., R-14n.8 (264)
 Baron, R. A., (200t)

Barrick, M. R., R-3n.15 (44), R-20n.59 (340)
 Barry, B., (358t), R-22n.17 (370)
 Barry, M., R-28n.23 (471), R-28n.25 (473)
 Barsade, S. G., R-27n.9 (461)
 Barsky, A., R-7n.33 (153)
 Bary, A., R-23n.1 (390)
 Bass, B. M., R-15n.25 (271), R-16n.4 (295), R-16n.16 (301), (301f)
 Batt, R., R-22n.31 (374)
 Bauer, C., R-24n.7 (394)
 Bauman, M., R-1n.1 (4)
 Bazerman, M. H., R-22n.27 (372), R-25n.56 (408)
 Beacon, N., R-22n.30 (374)
 Beall, A. E., R-13n.44 (244)
 Beamer, L., R-12n.21 (232)
 Beasor, T., R-22n.29 (374)
 Beatty, S., R-17n.19 (305)
 Beaubien, J. M., R-2n.2 (36)
 Becherer, R. C., R-25n.44 (406)
 Bedeian, A. G., R-17n.16 (301)
 Beebe, N., R-24n.4 (391)
 Beebe, S. A., R-12n.2 (226)
 Beebe, S. J., R-12n.2 (226)
 Beehr, T. A., R-11n.58 (213)
 Beer, M., R-29n.14 (498), R-29n.18 (502)
 Behfar, K., R-23n.43 (380)
 Belasen, A. T., R-14n.69 (253)
 Belzer, M. H., R-6n.21 (115)
 Benjamin, A. J., R-9n.9 (191)
 Bennett, C., R-24n.12 (395)
 Bennett, W., Jr., R-15n.21 (269)
 Benoit, W. L., R-12n.16 (231)
 Benson, M., R-8n.1 (162)
 Berg, C., R-3n.24 (52)
 Bergiel, B. J., R-19n.29 (329)
 Bergiel, E. B., R-19n.29 (329)
 Bermann, S., R-24n.12 (395)
 Berquist, J., R-1n.10 (10)
 Berry, C. M., R-30n.32 (512)
 Berry, L. L., R-19n.45 (336), R-27n.17 (467)
 Besser, T. L., R-6n.14 (105), R-20n.75 (345)
 Bettencourt, B. A., R-9n.9 (191)
 Beyer, J. M., R-27n.15 (466), (466t)
 Biddle, J. E., R-5n.18 (80)
 Bielmeier, P., R-25n.59 (409)

- Bildt, C., R-9n.7 (191)
 Bilmoria, D., R-1n.14 (13)
 Bing, J. W., R-2n.9 (41)
 Bingham, J. B., R-7n.33 (153)
 Bird, A., R-23n.38 (377), (379t)
 Birkinshaw, J., R-27n.26 (452)
 Birleffi, B., R-16n.13 (299)
 Biron, M., R-20n.73 (344)
 Bivens, L. J., R-5n.33 (89)
 Blair, C. A., R-8n.36 (154)
 Blair, E. S., R-8n.3 (162)
 Blanchard, K. H., R-15n.33 (278),
 R-15n.36 (281)
 Bland, C., R-6n.9 (103)
 Blascovich, J., R-3n.17 (47)
 Blass, F. R., R-14n.14 (267)
 Bloch, B., R-21n.81 (349)
 Bluedorn, A. C., R-13n.51 (247), (247t)
 Blyton, P., R-22n.30 (374)
 Boatwright, K. J., R-15n.36 (281)
 Bobco, P., R-6n.30 (121), R-31n.31 (178)
 Boerner, S., R-17n.16 (301), R-18n.16
 (326)
 Bokeno, R. M., R-12n.3 (228), R-12n.28
 (236)
 Boland, M. L., R-11n.59 (213)
 Bolino, M. C., R-5n.23 (82), (83t),
 R-5n.24 (84)
 Bolton, C., R-26n.69 (413)
 Bommer, W. H., R-5n.15 (108)
 Bonavia, T., R-18n.14 (326)
 Bonett, D. G., R-7n.4 (126)
 Bono, J. E., R-3n.17 (47)
 Boomer, L. G., R-21n.89 (350)
 Bordia, P., R-14n.62 (251), R-20n.64
 (343)
 Born, P., R-4n.1 (68)
 Borton, L., R-8n.17 (171)
 Bouton, M. E., R-5n.3 (98)
 Bowe, H., R-13n.50 (246)
 Bowen, D. E., R-28n.40 (480)
 Bowler, W., R-4n.30 (57)
 Bowler, W. M., R-7n.5 (129), R-10n.34
 (204)
 Bowling, N. A., R-3n.27 (55), R-11n.58
 (213)
 Boyatzis, R. R., R-19n.38 (332)
 Boyer, M. A., R-23n.43 (380)
 Boyle, M., R-12n.4 (228), R-29n.16 (499)
 Bradfield, M., R-13n.54 (249)
 Bradford, S., (14f)
 Bradley, T. P., R-13n.34 (239)
 Bradner, E., R-20n.55 (340)
 Brady, D., R-16n.1 (290)
 Brandel, M., R-17n.1 (320), R-18n.9
 (322)
 Brannen, M. Y., R-28n.39 (480)
 Brass, D. J., R-4n.30 (57)
 Braverman, M., R-11n.68 (216)
 Bresman, H., R-2n.27 (21)
 Brett, J. M., R-23n.36 (377), R-23n.40
 (379), R-23n.43 (380)
 Brief, A. P., R-21n.9 (362), R-28n.32
 (475)
 Briggs, R. O., R-26n.77 (416)
 Brinson, S. L., R-12n.16 (231)
 Brisco, F., R-27n.11 (437)
 Brockman, B. K., R-25n.44 (406)
 Brockner, J., R-5n.17 (80)
 Brodbeck, F. C., R-17n.22 (307), R-21n.87
 (350)
 Brodsky, N., R-3n.11 (41)
 Brookes, N. J., R-18n.5 (321)
 Broom, M. F., R-15n.18 (268)
 Brouer, R. L., R-11n.54 (212) R-15n.20
 (269)
 Brown, E., R-17n.29 (315)
 Brown, J., R-6n.9 (103)
 Brown, M. E., R-24n.27 (401)
 Brown, M. K., R-18n.26 (328)
 Brown, M. T., R-23n.3 (391)
 Browne, G. J., R-24n.48 (407)
 Brownell, J., R-13n.38 (242)
 Brownstein, A. L., R-21n.80 (347)
 Brtek, M. D., R-4n.16 (79)
 Brubaker, H., R-15n.30 (277)
 Bryant, S. E., R-16n.7 (295)
 Bryne, M., R-7n.18 (139)
 Buchanan, D., (267t), (412t)
 Bucheli, M., R-2n.38 (30)
 Buckingham, M., R-15n.34 (280)
 Buckley, M. R., R-16n.11 (297)
 Buckley, W. M., R-19n.27 (328)
 Budhwar, P. A., R-4n.14 (77)
 Bunkley, N., R-10n.19 (197)
 Burger, J. M., (48t)
 Burke, C. S., R-19n.43 (335), R-19n.47
 (338)
 Burke, L. A., R-14n.63 (251)
 Burke, R. J., R-2n.33 (24), R-10n.24
 (199)
 Burke, W. W., R-2n.32 (24)
 Burnham, D. H., R-7n.11 (133)
 Burns, H., R-1n.5 (8)
 Burns, T., R-26n.9 (433)
 Burrows, P. A., R-28n.3 (493)
 Buss, D. D., R-2n.37 (25)
 Butler, A. B., R-7n.19 (139)
 Butler, T., R-21n.81 (349)
 Byington, E., R-3n.12 (43), R-21n.84
 (349)
 Byrne, D., (200t)
 Byron, K., R-14n.72 (254)
 Callan, V. J., R-12n.73 (220)
 Cameron, K. S., R-2n.32 (24), R-7n.6
 (129), (131t), R-29n.35 (513)
 Caminiti, S., R-28n.33 (477)
 Campbell, C. A., R-15n.21 (269)
 Campbell, C. R., R-14n.3 (262), (263t)
 Campbell, R., R-24n.14 (395)
 Canada Safety Council, R-11n.52 (212)
 Cane, A., R-19n.30 (330)
 Cannings, A. A., R-19n.39 (332)
 Caouette, M., R-19n.39 (332)
 Caplan, J., R-28n.24 (471)
 Cappell, D., R-11n.66 (216)
 Cappellen, T., R-4n.14 (77)
 Carbone, J., R-18n.17-18 (327)
 Carson, J., R-10n.30 (201)
 Carson, M., R-19n.33 (330)
 Carsten, M. K., R-24n.26 (401)
 Carter, A., R-15n.30 (277)
 Carter, C., R-1n.12 (12)
 Cascio, W. F., R-23n.1 (390)
 Catano, V. M., R-15n.21 (269)
 Cavell, T. A., R-11n.47 (209)
 Chan, C. A., R-22n.12 (363)
 Chan, D., R-3n.27 (55)
 Chang, E., R-26n.7 (430)
 Chang, L. T., R-8n.28 (157)
 Chang-Schneider, C., R-29n.31 (510)
 Chao, J., R-25n.46 (407)
 Chao, L., R-10n.20 (198)
 Chapman, D. S., R-7n.24 (146)
 Chapman, E. N., R-3n.25 (53)
 Chapman, J., R-21n.81 (349)
 Chatman, J. A., (460t), R-27n.9 (461)
 Chatterjee, C., R-22n.32 (375)
 Chatzky, J., R-14n.73 (254)
 Cheldelin, S., R-21n.3 (358)
 Chen, G., R-18n.10 (322)
 Chen, H.-M., R-14n.10 (265)
 Chen, L., R-12n.6 (229)
 Chen, X., R-21n.82 (349)
 Chesbrough, H., R-2n.35 (25)
 Chhokar, J. S., R-17n.22 (307)
 Chipchase, J., R-12n.27 (234)
 Cho, J., R-25n.46 (407)
 Choi, J. A., R-7n.15 (138)
 Chow, I. H., R-13n.57 (250)
 Christmann, P., R-27n.19 (445)
 Chugh, D., R-25n.56 (408)
 Chung, M. A., R-18n.6 (321)
 Clarke, S., R-10n.27 (201)
 Clark, M. A., R-10n.27 (201)
 Clegg, S. R., R-1n.12 (12), R-25n.39
 (405)
 Clifford, S., R-26n.81 (419)
 Cohen, M., R-1n.21 (18)
 Cohn, M., R-24n.12 (395)
 Cole, M. S., R-17n.16 (301)
 Coleman, A., R-17n.19 (305)
- C**
- Cable, D. M., R-5n.17 (80), R-27n.4 (459),
 R-28n.36 (478), R-28n.38 (480)
 Cahn, D. D., R-21n.3 (358)

Coleman, L., R-25n.45 (406)
 Coleman, P. T., R-22n.24 (371)
 Collings, D. G., R-4n.12 (77)
 Collins, C. J., R-7n.16 (138)
 Colquitt, J. A., R-17n.16 (301)
 Colvin, A. J., R-22n.31 (374)
 Colvin, G., R-16n.1 (290), R-16n. (290),
 R-24n.34 (404)
 Compton, M., R-13n.39 (242)
 Conaway, R. N., R-23n.41 (380)
 Conger, J. A., R-13n.57 (250), R-14n.66
 (251)
 Conklin, J., R-12n.28 (236)
 Conlin, M., R-10n.29 (201)
 Cooke, R. A., R-28n.27 (473)
 Cooney, R., R-18n.20 (327)
 Cooper, C. L., R-2n.33 (24), R-9n.12
 (193), R-10n.27 (201), (211t)
 Cooper-Hakim, A., R-3n.29 (57)
 Cooper, M., R-15n.36 (281)
 Copeland, M. J., R-2n.25 (20)
 Cormick, G. W., (370t)
 Cortina, J. M., R-8n.10 (167)
 Cote, J. A., R-4n.7 (73)
 Cote, S., R-3n.21 (49)
 Cottrell, C. A., R-21n.87 (350)
 Covey, S. M. R., R-13n.32 (238)
 Cox, J., R-15n.36 (281)
 Cox, J. F., III, R-24n.48 (407)
 Coyle, T., R-7n.9 (133)
 Craig, A., R-19n.34 (331)
 Crane, A., R-24n.14 (395)
 Cron, W. L., R-4n.31 (58), (146t), R-8n.9
 (167), (167t)
 Cropanzola, R., R-7n.19 (139)
 Cross, L., R-18n.15 (326)
 Cross, R., R-14n.69 (253), R-15n.15
 (267)
 Cross, R. L., R-15n.15 (267)
 Crossan, M., R-13n.51 (247)
 Crowson, J. J., (53t)
 Cullen, L. T., R-6n.7 (101)
 Culp, M., R-7n.8 (132)
 Cummings, T. G., (177t), R-29n.1 (497),
 (500f), R-29n.32 (512), R-29n.34
 (513), R-29n.36 (514), R-30n.39
 (517)
 Cunha, M. P., R-13n.51 (247)
 Cupach, W. R., R-12n.17 (232)
 Cushway, B., R-24n.20 (399)
 Cutcher-Gershenfeld, J. E., R-22n.19
 (371)

D

Daft, R. L., R-12n.6 (229), R-21n.9 (362),
 R-26n.4 (426)
 Daggatt, W. R., R-23n.42 (380)
 Dalton, C. M., R-2n.31 (23), R-16n.41
 (289)
 Dalton, F., R-8n.34 (153)

Dane, E., R-25n.60 (409)
 Daniel, T. D., R-11n.64 (216)
 Daniels, A. C., R-5n.5 (99), R-6n.13 (105)
 Daniels, C., R-3n.13 (43)
 Daniels, K., R-10n.18 (197)
 Darr, W., R-15n.21 (269)
 Daugherty, S. G., R-8n.7 (165)
 Davenport, N., R-11n.56 (213)
 Davidson, O. B., R-5n.22 (81)
 Davidson, S. L., R-14n.6 (264)
 Davis, S., R-2n.36 (25)
 deBoer, L., R-25n.40 (406)
 de Bono, R-26n.70 (414), (414t)
 Dechurch, L. A., R-21n.7 (361)
 De Dreu, C. K., R-20n.66 (343)
 Deeprose, D., R-6n.13 (105)
 DeFillippi, R., R-26n.69 (413)
 DeGeorge, R., R-24n.6 (394)
 DelaCerde, J., R-17n.26 (311)
 Delaney, M., R-9n.2 (188)
 DeLuca, D., R-19n.29 (329)
 del Val, P. A., R-18n.14 (326)
 DeMarie, S. M., R-18n.26 (328)
 Deng, X., R-6n.20 (114)
 Dennis, A. R., R-12n.6-7 (229), R-26n.77
 (416)
 Denton, D. K., R-19n.28 (329)
 de Reuver, R., R-14n.9 (265), R-22n.14
 (368)
 DeRose, C., R-14n.2 (262)
 Derrick, J. C., R-1n.11 (11)
 Derrick, R-1n.11 (11)
 DeRue, D. S., R-19n.47 (338)
 DeSanctis, G., R-10n.18 (197), R-21n.6
 (361)
 Dess, G. P., R-9n.21 (173)
 Deutsch, M., R-22n.24 (372)
 DeVito, J. A., R-12n.2 (226)
 de Witte, M. C., R-20n.56 (340)
 Dharmarajan, K., (415t)
 Dhiman, S., R-23n.1 (390)
 Dial, J., R-1n.15 (14)
 Dicker, K., R-12n.72 (218)
 Diener, E., R-4n.8 (75)
 Dierdorff, E. C., R-25n.59 (409)
 Dietmeyer, B., (370t)
 Dietz, J., R-21n.9 (362)
 DiMartino, V., R-11n.66 (216)
 Dixon, A. L., R-5n.31 (89)
 Doebele, J., R-26n.6 (430)
 Dominiak, M., R-29n.11 (496)
 Donnellan, M. B., R-3n.14 (43)
 Doolen, T. L., R-19n.44 (336)
 Dorfman, P. W., R-4n.35 (63) R-17n.22
 (307), (308t)
 Douglas, C., R-14n.76 (257), R-15n.16
 (267), R-15n.20 (269), R-18n.19
 (327), R-16n.40 (288)
 Douglas, S. C., R-10n.44 (209), R-11n.71
 (217)

Dreachslin, J. L., R-22n.15 (368)
 Driscoll, D. M., R-28n.35 (477)
 Drory, A., R-12n.20 (232), R-26n.63
 (411)
 Drucker, P. F., R-16n.6 (295)
 Druckman, D., R-21n.3 (358)
 Druskat, V. U., R-18n.16 (326)
 Duarte, D. L., R-19n.29 (329)
 Dubinsky, R., R-18n.16 (326)
 Duck, S., R-13n.35 (240)
 Duckworth, A. L., R-29n.19 (502)
 Duffy, J., R-6n.23 (117)
 Duncan, W. J., R-16n.39 (284)
 Duran, M. A., R-24n.26 (401)
 Dutra, A., R-14n.69 (253)
 Duysters, G., R-19n.28 (329)
 Dyne, L. V., R-3n.18, 19 (47)

E

Early, P. C., R-19n.53 (339)
 Early, S., (53t)
 Easton, S. S., R-23n.41 (380)
 Eberlin, R. J., R-23n.46 (385)
 Eckert, G., R-12n.24 (233)
 Eden, D., R-5n.22 (81)
 Edmondson, A. C., R-18n.3 (321)
 Edwards, A., R-18n.25 (328)
 Egan, D., R-17n.18 (303)
 Ehrhart, M. G., R-20n.72 (344)
 Einarsen, S., (211t)
 Eisenbeiss, S. A., R-17n.16 (301)
 Eisenberger, R., R-4n.2 (68), R-7n.26
 (147)
 Ekman, R., R-10n.28 (201)
 Elci, M., R-28n.29 (474)
 Elkind, P., R-2n.1 (36)
 Elliott, G. P., R-11n.56 (213)
 Ellis, E., R-29n.21 (504)
 Ellis, R., R-20n.72 (344)
 Elmhurst, J., R-12n.12 (231)
 Emery, S., R-17n.19 (305)
 Enemark, D., R-14n.71 (254)
 Engardio, P., R-27n.12 (438)
 Epley, N., R-14n.70 (253)
 Epstein, R., R-26n.72 (415)
 Erdos Knapp, D., R-11n.53 (212)
 Erez, A., R-7n.24 (146), R-8n.6 (165),
 R-10n.21 (198)
 Erhart, K. H., R-5n.27 (86)
 Erhart, M. G., R-20n.72 (344), R-20n.75
 (345)
 Erickson, T. J., R-3n.28 (56)
 Ernst, C. T., R-6n.2 (126)
 Ertl, D., R-22n.24 (371)
 Erturk, A., R-28n.29 (474)
 Etzione, A., R-24n.12 (395)
 Everly, G. S., (192t)
 Ewing, J., R-6n.9 (103)
 Ewing, L., R-13n.39 (242)

F

Faley, R. H., R-11n.53 (212)
 Fandt, P. M., R-5n.34 (91)
 Fang, T., R-23n.44 (381)
 Fast, L., R-21n.3 (358)
 Fatehi, K., R-2n.23 (19)
 Fedor, D. B., R-12n.12 (266) R-14n.12 (266)
 Feist, G. J., R-3n.10 (41)
 Feldman, D. C., R-20n.74 (345)
 Feldman, S. P., R-23n.2 (390), R-28n.29 (474)
 Felps, W., R-3n.12 (43), R-21n.84 (349)
 Ferrell, L., R-23n.2 (390)
 Ferrell, O. C., R-23n.2 (390)
 Ferris, G. R., R-5n.32 (89), R-11n.54 (212), R-13n.58-59 (250), R-14n.76 (257), R-14n.6 (264), R-14n.14, 16 (267), R-15n.19 (268), R-15n.20 (269), R-16n.40 (288)
 Field, H. S., R-17n.16 (301)
 Finch, J. H., R-25n.44 (406)
 Finkelstein, S., R-15n.17 (268)
 Fink, G., R-9n.5 (189)
 Fink, L. S., R-13n.60 (250), (250t)
 Fisher, A., R-12n.14 (231)
 Fisher, B., R-9n.25 (176)
 Fisher, C., R-1n.18 (16)
 Fisher, J. R., Jr., R-26n.70 (414)
 Fisher, R., R-5n.21 (81), R-22n.20 (371), R-22n.27 (372)
 Fishman, C., R-18n.11 (322)
 Fleishman, E. A., R-15n.29 (274)
 Fogler, J. P., R-21n.6 (361)
 Foley, M. K., R-13n.35 (240)
 Fong, C. T., R-4n.31 (58)
 Fontaine, M. H., R-7n.15 (138)
 Ford, M. T., R-3n.23 (51)
 Forester, M., R-16n.8 (295)
 Forgas, J. P., R-5n.28 (86)
 Forrester, W. R., R-20n.77 (346)
 Fowler, G. A., R-2n.26 (20)
 Fox, J., R-9n.26 (176), R-22n.13 (366)
 Fraedrich, J., R-23n.2 (390)
 Fragale, A. R., R-22n.24 (371)
 Frauenheim, E., R-7n.28 (148), R-21n.10 (362)
 French, J. R. P., R-14n.7 (264)
 Frey, W. H., R-29n.11 (496)
 Friedman, H. S., R-9n.6 (189)
 Friedman, M., R-9n.11 (192)
 Friedman, R. A., R-22n.31 (374)
 Friedman, T. L., R-28n.4 (493)
 Frink, D. D., R-14n.76 (257), R-16n.40 (288)
 Frone, M. R., R-9n.4 (189) R-11n.45-46 (209)
 Frost, B. C., R-17n.16 (301)
 Fryer, B., R-14n.9-13 (265-267)

Fu, F., (167t)

Fuller, G., R-9n.1 (188)
 Fuller, M. A., R-29n.37 (514)
 Fulmer, I. S., R-20n.59 (340)
 Funk, S., R-26n.65 (411)
 Furnham, A., R-2n.6 (38)
 Furst, S. A., R-19nn.40-42 (334-335)

G

Galasso, J., R-11n.68 (216)
 Gale, S. F., R-3n.16 (46)
 Gallois, C., R-14n.62 (251), R-20n.64 (343)
 Galperin, B. L., R-11n.70 (217)
 Gamow, D., R-10n.38 (205)
 Gamow, K., R-10n.38 (205)
 Gardenswartz, L., R-5n.35 (93), (478t)
 Gardner, W. L., R-16n.11 (297), (298f)
 Garner, J., R-12n.73 (220)
 Garrod, D., R-2n.6 (38)
 Garvey, J., R-23n.41 (380)
 Gates, G., R-11n.57 (213)
 Gatlin-Watts, R., R-19n.33 (330)
 Gauthier, C., R-26n.7 (430)
 Gavin, M. B., R-15n.20 (269)
 Gaytan, J., R-25n.40 (406)
 Gebert, D., R-18n.16 (326)
 Geddes, D., R-10n.44 (209)
 Geffner, R., R-11n.68 (216)
 Gelfand, M. J., R-27n.8 (461)
 George, B., R-12n.1 (226), R-16n.11 (297)
 George, J. M., R-26n.69 (413)
 Geroy, G., R-19n.46 (337)
 Geva, A., R-1n.19 (17)
 Ghauri, P., R-23n.43 (380)
 Gibson, C., R-27n.26 (452)
 Gibson, C. B., R-19n.53 (339), R-27n.5 (459)
 Gibson, K., R-23n.3 (391)
 Giese, J. L., R-4n.7 (73)
 Gigerenzer, G., R-25n.60 (409)
 Gillentine, A., R-7n.31 (151), R-10n.29 (201)
 Gilley, J. W., R-26n.66 (412)
 Gilson, L. L., R-18n.10 (322), R-27n.24 (449)
 Ginter, P. M., R-16n.39 (284)
 Girdano, D. A., (192t)
 Glaser, J. E., R-14n.6 (264)
 Goffee, R., R-6n.2 (126)
 Gog, S. K., R-6n.1 (126)
 Gogatz, A., R-26n.71 (414)
 Golden, T. D., R-19n.32 (330)
 Goldman, B. M., R-8n.18 (171)
 Goldschmidt, J., R-11n.70 (217)
 Goleman, D., R-3n.20 (48)
 Goles, T., R-24n.4 (391)
 Gómez, C., R-7n.22 (143)

Gonzalo, F., R-18n.16 (326)
 Gordon-Howard, L., R-11n.60 (214)
 Gordon, M., R-22n.24 (371)
 Gosling, S. D., R-2n.3 (36)
 Gossage, B., R-8n.12 (168)
 Gould, S. J., R-26n.67 (412)
 Grabher, G., R-26n.69 (413)
 Grandey, A. A., R-4n.33 (60)
 Grant, S., R-3n.15 (44), R-9n.8 (191)
 Gratton, L., R-3n.28 (56), R-20n.78 (346)
 Grazier, K. L., R-10n.40 (206)
 Greckhamer, T., R-9n.35 (181), (181t)
 Greenberg, P. S., R-29n.9 (495)
 Greenberg, R. H., R-29n.9 (495)
 Greengard, S., R-7n.21 (142)
 Greenhouse, S., R-23n.1 (390)
 Gresing-Pophal, L., R-8n.1 (162)
 Griesser, D., R-17n.16 (301)
 Griffin, D., R-25n.49 (407)
 Griffin, M. A., R-17n.16 (301)
 Griffin, T. J., R-23n.42 (380)
 Gross, M. A., R-22n.14 (368)
 Grossman, A., R-19n.39 (332)
 Grote, D. F., R-6n.16 (110)
 Grove, C. N., R-17n.23 (309), R-17n.25 (310), R-17n.28 (315)
 Grover, S. L., R-13n.54 (249)
 Grow, B., R-16n.8 (295)
 Grubb, W. L., III, R-8n.34 (153)
 Gruman, G., R-25n.37 (404)
 Gryna, F. M., R-10n.16 (196)
 Gyskiewicz, S. S., R-26n.72 (415)
 Gudykunst, W. B., R-12n.25 (234)
 Guerrero, L. K., R-22n.14 (368)
 Guinan, P. J. (412t)
 Gunderson, A., R-2n.24 (19)
 Gunther, M., R-30n.40 (517)
 Gupta, V., (308t)
 Guthrie, J., R-17n.19 (305)
 Guthrie, J. P., R-9n.32 (179)

H

Haas, C., R-21n.7 (361)
 Hacker, M. E., R-19n.44 (336)
 Hackett, J. P., R-6n.25 (118)
 Hackman, J. R., (54t), R-7n.19 (139), (140t), R-8n.37 (156), R-16n.6 (295), R-21n.90 (352)
 Haggerty, D. J., R-4n.36 (64)
 Haines, J., R-10n.30 (201)
 Halawah, J., R-3n.10 (41)
 Halbesleben, J. R. B., R-7n.5 (129), R-10n.34 (204)
 Halkias, M., R-3n.28 (56)
 Hall, C., R-29n.15 (498)
 Hall, D. T., R-1n.6 (9)
 Hall, E., (233t), (364f)
 Hall, J. A., R-13n.44 (244)

- Hall, L. E., R-4n.36 (64)
 Hall, R. J., R-4n.6 (72)
 Halton, C., R-10n.41 (207)
 Hambrick, D. C., R-20n.63 (343)
 Hamel, G., R-26n.67 (412)
 Hamermesch, D. S., R-5n.18 (80)
 Hamilton, K. L., R-21n.7 (361), R-21n.7 (361)
 Hamilton, S., R-13n.34 (239)
 Hamlin, S. B., R-12n.11 (230)
 Hanges, P. J., R-7n.16 (138), R-17n.22 (307), (308t)
 Hankin, H., R-20n.69 (343)
 Hanley, G. P., R-5n.7 (101)
 Hardy, Q., R-30n.42 (519)
 Harriman, R. A., R-26n.72 (415)
 Harrington, B., R-1n.6 (9)
 Harris, E. E., R-15n.29 (274)
 Harris, K. J., R-5n.23 (82), (84t)
 Harris, M., R-27n.17 (444)
 Harris, P. R., R-2n.23 (19)
 Harrison, D. A., R-20n.61 (342)
 Harrison, J. S., R-26n.7 (430)
 Harris, T. E., R-20n.79 (346)
 Harvey, M. G., R-11n.48 (210), R-11n.54 (212), R-16n.11 (297), R-28n.4 (493)
 Harvey, P., R-10n.44 (209), R-11n.71 (217)
 Harvey, R. H., R-9n.14 (194)
 Harvey, R. J., R-24n.4 (391)
 Hase, B., R-19n.46 (337)
 Hauserman, N., R-11n.63 (216)
 Hawthorne, C., R-6n.25 (118)
 Hayes, S. C., R-5n.27 (86)
 Heames, J., R-11n.48 (210), R-11n.54 (212)
 Hede, A., R-22n.12 (363)
 Heerwagen, J. H., R-19n.46 (337)
 Heil, G., R-15n.26 (271)
 Heineman, B. W., Jr., R-16n.1 (290)
 Heinen, B. A., R-3n.23 (51)
 Heisler, W. J., R-24n.26 (401)
 Hekman, D. R., R-24n.8 (394)
 Helft, M., R-6n.1 (126)
 Hellriegel, D., R-26n.11 (437)
 Helms, M. M., R-26n.6 (430)
 Hempel, J., R-12n.26 (234)
 Henderson, P. W., R-4n.7 (73)
 Hendrickson, A. R., R-18n.26 (328)
 Henn, G., R-2n.35 (25)
 Herper, M., R-8n.19 (172), R-25n.37 (404)
 Herrenkohl, R. C., R-18n.8 (322)
 Hersey, P., R-15n.32-33 (278)
 Hershcovis, M. S., R-11n.69 (217)
 Hertel, G., R-18n.24 (328)
 Hertel, I. D., R-20n.55 (340)
 Herzberg, F. I., R-7n.18 (138)
 Heslin, P. A., R-1n.7 (9), R-4n.9 (76)
 Heuzé, J., R-4n.19 (80)
 Hiam, A., R-22n.17 (370)
 Hickson, M., R-13n.43 (244)
 Higgins, C., R-15n.19 (268)
 Hildebrand, C., R-19n.34 (331)
 Hillson, D., R-25n.44 (406)
 Hinton, P. R., (76t)
 Hirschberger, G., R-5n.25 (84)
 Hobman, E. V., R-20n.64 (343)
 Hobson, C. J., R-10n.26 (199)
 Hochwarter, W. A., R-5n.32 (89), R-13n.58-59 (250), R-14n.76 (257), R-15n.16 (267), R-15n.20 (269), R-16n.40 (288)
 Hodgkinson, G. P., R-24n.35 (404)
 Hodson, R., R-11n.51 (212)
 Hoel, H., (211t)
 Hoetker, G., R-29n.24 (505)
 Hoffman, B. J., R-8n.36 (154), R-17n.16 (301)
 Hoffman, R. C., R-2n.9 (41)
 Hofstede, G., R-2n.8 (38), R-9n.34 (181), (181t)
 Hogan, R., R-3n.16 (46)
 Hollenbeck, J. R., (167t)
 Hollensbe, E. C., R-3n.23 (51)
 Hollon, J., R-12n.1 (226), R-12n.29 (237)
 Holmes, A., R-13n.40 (242)
 Holton, E., R-1n.3 (7)
 Homan, A. C., R-20n.66 (343)
 Homans, G. C., R-17n.2 (320)
 Honoroff, B., R-22n.33 (375)
 Hooijberg, R., (470f)
 Hoppe, M., R-13n.38 (242)
 Horton, J., R-19n.33 (330)
 Houghton, J. D., R-15n.36 (281)
 House, R. J., R-17n.22 (307), (308t), R-17n.24 (309), R-17n.27 (314)
 Howard, G., R-24n.11 (394)
 Howell, J. P., R-4n.35 (63), R-17n.26 (311)
 Hsieh, Y.-H., R-14n.10 (265)
 Huber, V. L., R-6n.19 (113)
 Hudson, K., R-23n.1 (390)
 Huettner, B., R-18n.26 (328)
 Hughes, J., R-21n.10 (362)
 Hunt, J. M., R-1n.8 (10)
 Hurrell, J. J., Jr., R-11n.46 (209)
 Hutchings, K., R-17n.16 (301)
 Hymowitz, C., R-1n.11 (11), R-14n.1 (262), R-20n.65 (343), R-29n.11 (496)
 Imberman, A. A., R-9n.24 (175)
 Im, G. P., R-12n.19 (232)
 Ind, N., R-26n.78 (416)
 Inkson, K., R-1n.7 (9), R-4n.12 (77)
 Isen, A. M., R-7n.24 (146)
 Ives, B., R-18n.24 (328)
 Iwata, B. A., R-5n.7 (101)
J
 Jablin, F. M., R-13n.31 (237)
 Jackson, C. L., R-2n.2 (36), R-6n.26 (118), R-6n.3 (126)
 Jackson, S. E., R-7n.9 (133), R-20n.66 (343)
 Jackson, S. J., R-26n.11 (437)
 Jacobs, G. D., R-10n.15 (194)
 Jacobs, M., R-10n.39 (205)
 Jacobs, R. R., R-23n.2 (390), (396t)
 Jago, A. G., R-16n.37 (282)
 James, Ron, (18)
 James, L. R., R-11n.47 (209)
 James-Tanny, C., R-18n.26 (328)
 James, T. M., R-23n.4 (391)
 Janis, I. L., R-21n.80 (347)
 Jankowski, M., R-22n.28 (373)
 Janseen, O., R-26n.8 (432)
 Janssens, M., R-4n.14 (77)
 Japlan, S. A., R-7n.33 (153)
 Jargon, J., R-29n.6 (494)
 Jarnagin, C., R-27n.2 (458), R-27n.19 (467)
 Jasper, M., R-24n.29 (402)
 Jassawalla, A., R-23n.41 (380)
 Javidan, M., R-17n.22 (307), (308t)
 Jefcutt, P., R-26n.67 (412)
 Jehn, K. A., (460t)
 Jensen, A., R-12n.8 (230)
 Jensen, M. A., R-19n.37 (332), (333f)
 Jobs, S., R-24n.24 (401)
 Joerchel, J., R-26n.7 (430)
 Johnson, D. E., R-15n.33 (278)
 Johnson, J. P., R-23n.39 (378)
 Johnson, K., R-18n.13 (326)
 Jones, C., R-26n.69 (413)
 Jones, E., R-14n.62 (251)
 Jones, F., R-10n.24 (199)
 Jones, G., R-6n.2 (126)
 Jones, R., R-18n.25 (328), R-19n.29 (329)
 Joshi, A., R-20n.66 (343), R-27n.22 (448)
 Josi, V., R-10n.32 (202)
 Jourdan, L., R-7n.30 (150)
 Joyce, A., R-21n.1 (357)
 Judge, T. A., R-2n.2 (36), R-3n.17 (47), R-4n.34 (62), R-5n.17 (80), R-6n.26 (118), R-8n.6 (165), R-8n.13 (168), R-15n.19 (268), R-15n.29 (274), R-16n.7 (295)

- K**
- Kacmar, C. J., R-13n.59 (250), R-14n.76 (257), R-15n.16 (267), R-16n.40 (288)
- Kacmar, K. M., R-5n.23 (82), (84t)
- Kahneman, D., R-24n.36 (404), R-25n.47, 49 (407)
- Kahn, R. L., (360f)
- Kakuchi, S., R-4n.33 (60)
- Kalimo, R., R-10n.35 (204)
- Kalleberg, A. L., R-9n.23 (174)
- Kamdar, D., R-8n.35 (153)
- Kamen, J., R-10n.26 (199)
- Kanellos, M., R-28n.1 (492)
- Kanfer, R., R-5n.5 (99), R-18n.10 (322)
- Kang, H., R-20n.67 (343)
- Kankanhalli, A., R-19n.34 (331)
- Karasawa, M., R-2n.7 (38)
- Katie, L. M., R-29n.31 (510)
- Katz, H., R-22n.31 (374)
- Katz, L., R-23n.37 (377)
- Katzenbach, J. R., (515f)
- Kauffeld, S., R-18n.20 (327)
- Kaufman, C. F., R-13n.51 (247), (247t)
- Kaufman-Scarborough, C., R-13n.51 (247)
- Kearney, E., R-18n.16 (326)
- Keil, M., R-12n.19 (232), R-25n.41, 43 (406)
- Kellaway, L., R-9n.4 (189), R-15n.28 (274)
- Kelleher, K., R-29n.27 (506)
- Keller, R. T., R-17n.16 (301)
- Kellett, P. M., R-21n.3 (358)
- Kelloway, E. K., R-11n.45-46 (209)
- Kelly, J. R., R-20n.60 (341), R-20n.76 (346)
- Kemmel, A. J., R-14n.64 (251)
- Kent, T. W., R-18n.22 (327)
- Kern, M. C., R-23n.43 (380)
- Kerr, J., R-28n.22 (469)
- Kerr, S., R-6n.29 (121), R-9n.22 (174)
- Kerschreiter, R., R-21n.87 (350)
- Kersetzer, J., R-28n.3 (493)
- Kets de Vries, M. F. R., R-17n.19 (305)
- Khoshaba, D. M., R-10n.15 (194)
- Kiddy, D., R-22n.15 (368)
- Kiel, F., R-22n.21 (371)
- Kiessling, T. S., R-19n.34 (331)
- Kiley, D., R-28n.42 (485)
- Kilmann, R. H., R-23n.45 (384)
- Kilmartin, C., R-11n.50 (211)
- Kim, P. H., R-22n.24 (372)
- Kim, S., R-27n.4 (459), R-28n.36 (478)
- Kim, T., R-27n.23 (449), R-27n.4 (459), R-28n.36 (478)
- King, E. B., R-5n.20 (80)
- Kirkman, B. L., R-18n.10 (322), (324t), R-18n.23 (328)
- Kirkpatrick, D., R-2n.1 (36), R-14n.1 (262), R-28n.1 (492)
- Kirkpatrick, D. C., R-13n.35 (240)
- Kitapci, H., R-28n.29 (474)
- Kitayama, B. M., R-2n.7 (38)
- Kitson, A., R-24n.14 (395)
- Klaus-Helmut, S., R-8n.10 (167)
- Klein, C., R-19n.47 (338)
- Klein, H. J., (167t)
- Klein, K. J., R-20n.58 (340), R-20n.61 (342)
- Knapp, M. L., R-13n.44 (244), R-13n.52 (247)
- Knight, G. P., R-9n.35 (181)
- Knouse, S. B., R-20n.77 (346)
- Knudsen, T., R-25n.41 (406)
- Kochan, T. A., R-22n.31 (374)
- Kohlrieser, G., R-12n.28 (236)
- Kolbe, R. W., R-24n.6 (394)
- Kolodinsky, R. W., R-13n.59 (250), R-14n.76 (257), R-16n.40 (288)
- Kolt, G. S., R-10n.32 (202)
- Koltko-Rivers, M. E., R-7n.10 (133)
- Komanski, C., (333f)
- Kompier, M. A., R-18n.21 (327)
- Kondradt, U., R-18n.24 (328)
- Konrad, A. M., R-1n.14 (13)
- Kopf, B., R-16n.13 (299)
- Kornberger, M., R-1n.12 (12)
- Kosdrosky, I., R-22n.21 (371)
- Koshaba, D. M., R-9n.14 (194)
- Koslow, D. R., R-1n.13 (13)
- Kossek, E. E., R-10n.25 (199)
- Kramer, R. M., R-26n.63 (411)
- Kramer, S. J., R-21n.4 (359)
- Krapels, R. H., R-18n.19 (327)
- Krasemann, K., R-1n.18 (16)
- Kreiner, G. E., R-3n.23 (51), R-10n.27 (201)
- Kressel, K., R-22n.33 (375)
- Kruger, J., R-14n.70 (253)
- Kuipers, B. S., R-20n.56 (340)
- Kulik, C., R-28n.33 (477)
- Kulik, C. T., R-7n.7 (131)
- Kumar, S., R-5n.30 (88)
- L**
- Laabs, J. J., R-4n.33 (60)
- La Barre, P., R-26n.68 (413)
- Labianca, G., R-18n.6 (321)
- Labich, K., R-12n.16 (231)
- LaFasto, F. M. J., R-2n.27 (21), R-18n.7 (321)
- LaFrance, K. G., R-16n.39 (284)
- Lam, S., R-20n.76 (346)
- Lambert, S. J., R-10n.25 (199)
- Lance, C. E., R-15n.21 (269)
- Landauer, S., R-9n.22 (174)
- Landinsky, A., R-6n.1 (126)
- Landy, F. J., (55t)
- Lane, P. M., R-13n.51 (247), (247t)
- Langan-Fox, J., R-3n.15 (44), R-9n.8 (191)
- Langfred, C. W., R-18n.23 (328)
- Langkamer, K. L., R-3n.23 (51)
- Lantz, G., R-29n.36 (514)
- Lanzolla, G., R-26n.4 (426)
- LaPointe, A. B., (53t)
- Larimo, J., (379t)
- Larrabee, J., R-29n.12 (496)
- Larson, C. E., R-2n.27 (21), R-18n.7 (321)
- Lashinsky, A., R-17n.29 (315)
- Latane, B., R-13n.53 (248)
- Latapie, H. M., R-19n.38 (332)
- Latham, G. P., R-4n.9 (76), R-6n.19 (113), R-6n.2 (126), R-8n.3-4 (162), (163t), (164t), R-8n.5 (164), R-8n.9 (167), R-8n.15 (169), R-8n.18 (171), R-9n.20 (173), R-9n.36 (183)
- Law, K. S., R-3n.21 (49), R-22n.14 (368), R-31n.31 (178)
- Lawler, E. E., III, R-2n.32 (24), R-6n.11 (104)
- Lawrence, A. T., R-24n.18 (397)
- Lawrence, S. A., R-12n.73 (220)
- Lawson, B., R-9n.26 (176)
- Lawson, D. R., R-23n.41 (380)
- Lazarova, M. B., R-4n.12 (77)
- Lazarus, R., R-4n.31 (58)
- Leavitt, H. J., R-20n.78 (346)
- Leck, J. D., R-11n.70 (217)
- Lee, C., R-6n.30 (121), R-31n.31 (178)
- Lee, J., R-25n.46 (407)
- Lee, L., R-30n.42 (519)
- Lee-Kelley, L., R-19n.39 (332)
- LeFevre, M., R-10n.32 (202)
- Lehman, E., R-21n.90 (352)
- Leibold, M., R-29n.18 (502)
- Lei, D., R-26n.2, 3 (424)
- Leitsch, D. L., R-24n.4 (391)
- Lemak, D. J., R-28n.30 (475)
- Lenartowicz, T., R-23n.39 (378)
- Lencioni, P. M., R-20n.79 (346), R-21n.88 (350), R-26n.64 (411)
- Lengel, R. H., R-12n.6 (229)
- Leonard, B., R-11n.46 (209)
- LePine, J. A., R-6n.3 (126)
- LePine, M. A., R-6n.3 (126)
- Levi, D., R-2n.27 (21), R-18n.3 (321)
- Levinson, E., R-17n.19 (305)
- Levinthal, D. A., R-25n.41 (406)
- Levy, P. E., R-4n.6 (72)
- Lewicki, R. J., (358t), R-22n.17 (370)
- Lewin, K., R-29n.29 (507)
- Liberman, V., R-1n.22 (18), R-26n.80 (418)
- Liden, R. C., R-21n.83 (349)

- Liker, J. K., R-18n.12 (322)
 Lim, B., R-20n.58 (340)
 Lindquist, J. D., R-13n.51 (247)
 Lin-Fisher, B., R-22n.23 (371)
 Li, N. P., R-21n.87 (350)
 Lipman-Blumen, J., R-20n.78 (346)
 Lisspers, J., R-9n.7 (191)
 Liu, J. H., R-13n.53 (248)
 Livers, A. B., R-6n.12 (104)
 Locander, W. B., R-15n.28 (274)
 Locke, E. A., R-7n.16 (138), R-8n.3-4 (162), (163t), (164t), R-8n.7 (165), R-8n.15 (169), R-8n.18 (171), R-9n.20 (173), R-9n.22 (174), R-9n.36 (183)
 London, M., R-13n.33 (238)
 Longenecker, C. O., R-13n.60 (250), (250t)
 Lopez, S. H., R-11n.51 (212)
 Lovell, A., R-1n.18 (16)
 Lovett, S., R-7n.9 (133)
 Lovisky, G. E., R-23n.2 (390), (396t)
 Lucero, M. A., R-11n.71 (217)
 Ludin, S., R-2n.28 (21)
 Luechauer, D. L., R-15n.28 (274)
 Luo, Y., R-27n.18 (445)
 Luskin, F., R-10n.37 (205)
 Lustgarten, A., R-6n.14 (105)
 Lutgen-Sandvik, P., R-11n.49 (211), (211t), R-11n.51 (212)
 Luthans, A., R-16n.10 (296)
 Luthans, F., R-3n.24-26 (52-53), R-4n.13 (77), R-6n.17 (111), (116t) R-16n.10 (296), R-16n.11 (297), (298f)
 Lynda, J. S., R-3n.21 (49)
- M**
 Ma, Z., R-23n.44 (381)
 Mackenzie, S. B., R-28n.29 (474)
 Mackintosh, J., R-6n.18 (111)
 Maddi, S. R., R-9n.14 (194), R-10n.15 (194)
 Madison, D. L., R-15n.17 (268)
 Maglieri, K. A., R-19n.51 (339)
 Maher, K., R-22n.34 (375)
 Mährring, M., R-12n.19 (232)
 Majchrzak, A., R-18n.26 (328), R-19n.31 (330)
 Makhija, M. V., R-25n.50 (407)
 Malcolm, K. T., R-11n.47 (209)
 Malhotra, A., R-18n.26 (328), R-19n.31 (330), R-22n.27 (372)
 Malik, O., R-7n.28 (148)
 Malloy, R. L., R-7n.15, (134t), (138)
 Malone, M., R-17n.29 (315)
 Malouff, J. M., R-4n.36 (64)
 Man, D. C., R-20n.76 (346)
 Mance, M., R-16n.2 (290)
 Mangino, M., R-18n.16 (326)
 Manning, T., R-20n.57 (340)
 Manuel, M., R-4n.19 (80)
 Manusov, U., R-13n.43 (244)
 Manville, B., R-27n.24 (449)
 March, R. M., R-23n.44 (381)
 Marcus, E. C., R-22n.24 (371)
 Margolis, J., R-12n.10 (230)
 Marín, J. A., R-18n.14 (326)
 Marino, L. D., R-19n.34 (331)
 Mark, G., R-20n.55 (340)
 Markus, M. L., R-27n.24 (449)
 Marnet, O., R-25n.36 (404)
 Marquez, J., R-9n.30 (178), R-14n.68 (253)
 Marsden, P. V., R-9n.23 (174)
 Marshak, R. J., R-12n.18 (232), R-28n.2 (492)
 Martinez, S. M., R-17n.26 (311)
 Martin, G., R-5n.6 (100)
 Martin, J. S., R-18n.19 (327)
 Martin, K., R-13n.50 (246)
 Martinko, M. J., R-10n.44 (209), R-11n.71 (217)
 Martins, L. L., R-27n.24 (449)
 Maslow, A. H., R-7n.7 (131)
 Mason, R., R-27n.3 (458)
 Masquez, J., R-22n.22 (372)
 Martz, W. B., Jr., R-12n.7 (229)
 Masters, M. F., R-22n.18 (371)
 Masterson, S. S., R-8n.18 (171)
 Matheny, J., R-10n.32 (202)
 Mathieu, J. E., R-6n.24 (118), R-18n.10 (322)
 Matsuura, M., R-23n.44 (381)
 Matten, D., R-24n.14 (395)
 Matthews, M. D., R-29n.19 (502)
 Matthias, M. R., R-2n.3 (36)
 Matviuk, S., R-17n.26 (311)
 Matzler, K., R-21n.86 (349)
 Maurer, T. J., R-6n.30 (121), R-7n.4 (126)
 Maurzy, J., R-26n.72 (415)
 Mausner, B., R-7n.18 (138)
 Maxon, T., R-27n.12 (465)
 May, D. R., (298f), R-24n.4 (391)
 Mayer, R. C., R-29n.37 (514)
 Maynard, M., R-10n.19 (197), R-27n.24 (449)
 Mayo, A. J., R-8n.1 (162)
 McAllister, D. J., R-8n.35 (153)
 McAvoy, J., R-21n.81 (349)
 McCarthy, S., R-25n.58 (409)
 McCartney, W. W., R-14n.3 (262), (263t)
 McClelland, D. C., R-7n.11 (133)
 McCloskey, D. N., R-24n.7 (394)
 McCrae, R. R., R-4n.10 (76)
 McDaniel, E. R., R-13n.52 (247)
 McDaniel, M. A., R-9n.29 (178)
 McDonough, E. F., R-19n.33 (330)
 McGregor, D., R-15nn.26-27 (271)
 McGuire, D., R-17n.16 (301)
 McKersie, R. B., R-22n.19 (371)
 McLaughlin, C., R-27n.1 (458)
 McLeod, P. L., R-19n.38 (332)
 McMahon, J., R-24n.4 (391)
 McNamara, C., R-1n.19 (17)
 McNatt, D. B., R-5n.21 (81)
 Meglich-Sepico, P., R-11n.53 (212)
 Mellalieu, S. D., R-8n.13 (168)
 Meriac, J. P., R-8n.36 (154)
 Merrill, R. R., R-13n.32 (238)
 Messner, M., R-1n.12 (12)
 Metcalf, L. E., R-23n.38 (377), (379t)
 Meyer, C., R-2n.36 (25)
 Michael, M. L., R-24n.7 (394)
 Michelli, J., R-1n.1 (4)
 Michelson, G., R-14n.65 (251)
 Milano, C., R-10n.41 (207)
 Milar, M., R-9n.1 (188)
 Miller, S., R-25n.59 (409)
 Miner, J. B., (49t)
 Miners, C. T. H., R-3n.21 (49)
 Mitchell, T. R., R-3n.12 (43), R-21n.84 (349)
 Moeller, B., R-26n.81 (419)
 Mohamed, M., R-18n.16 (326)
 Mohr, A. T., R-21n.5 (361)
 Mojzisch, A., R-21n.87 (350)
 Molinsky, A., R-12n.10 (230), R-27n.8 (461)
 Molleman, E., R-20n.63 (343)
 Molzahn, J., R-7n.32 (152)
 Mondejar, R., R-26n.71 (414)
 Monroe, G., R-22n.12 (363)
 Montealegre, R., R-25n.43 (406)
 Mooradian, T., R-21n.86 (349)
 Moore, N., R-13n.43 (244)
 Moorhead, D. T., R-28n.30 (475)
 Moran, R. T., R-2n.23 (19)
 Moran, S., R-2n.23 (19)
 Morgan, G., R-2n.38 (30), R-27n.4 (459)
 Morgeson, F. P., R-19n.47 (338)
 Morimoto, I., R-23n.40 (379)
 Morley, M. J., R-4n.12 (77)
 Morris, B., R-16n.1 (290), R-27n.13 (465)
 Morsch, L., R-5n.18 (80)
 Morris Wise, J., R-14n.63 (251)
 Morton, S. C., R-18n.5 (321)
 Moss, B., R-8n.6 (165)
 Motowidlo, S. J., R-4n.16 (79)
 Mouly, V. S., R-14n.65 (251)
 Mount, M. K., R-3n.15 (44)
 Movius, H., R-23n.44 (381)
 Mowday, R. T., R-4n.29 (57)
 Mozveni, A., R-12n.22 (232)
 Mueller, B., R-3n.15 (44)

Mueller, J. S., R-20n.54 (339)
 Muller, H. J., R-27n.10 (462)
 Mullich, J., R-8n.6 (165), R-8n.11 (168),
 R-9n.28 (177)
 Munter, M., (233t), (364f)S
 Murdock, M. C., R-16n.2 (290)
 Murphy, H. L., R-28n.22 (470)
 Murphy, S. E., R-5n.29 (87)
 Murphy, S. M., R-21n.83 (349)
 Murray, A., R-18n.16 (326)
 Murray-Webster, R., R-25n.44 (406)
 Murta, S. G., R-10n.42 (208)
 Mutanen, P., R-10n.35 (204)

N

Nadler, D. A., R-2n.33 (24)
 Nam, D., R-28n.30 (475)
 Naquin, S. S., R-1n.3 (7)
 Naughton, J., R-4n.1 (68)
 Naumann, S. E., R-20n.72 (344),
 R-20n.75 (345)
 Neal, A., R-6n.28 (119)
 Neale, M. A., R-26n.63 (411)
 Neal, J., R-2n.34 (25)
 Near, J. P., R-28n.30-31 (475)
 Neeleman, D., R-3n.11 (41)
 Nelson, D. L., R-12n.72 (218)
 Nelson, K., R-1n.20 (18)
 Nemanich, L. A., R-17n.16 (301)
 Nettle, D., R-2n.4 (38)
 Neuberg, S. L., R-21n.87 (350)
 Neubert, M. J., R-13n.60 (250), (250t)
 Nevarez, J., R-26n.7 (430)
 Newman, R., R-3n.11 (41)
 Newsom, D., R-13n.50 (246)
 Ng, I., R-13n.57 (250)
 Ng, J., R-22n.12 (363)
 Nguyen, N. T., R-9n.29 (178)
 Nicolas, R., R-4n.19 (80)
 Niessen, C., R-8n.34 (153)
 Nirenberg, A., R-13n.37 (241)
 Nishii, L. H., R-27n.8 (461)
 Nixon, P., (202t)
 Njstad, B. A., R-26n.74 (415)
 Nohara, K., R-23n.40 (379)
 Nohria, N., R-8n.1 (162), R-29n.14 (498)
 Northouse, P. G., R-14n.5 (263)
 Novicevic, M. W., R-16n.11 (297),
 R-28n.4 (493)
 Nowak, A., R-13n.53 (248)
 Nunamaker, J. F., Jr., R-26n.77 (416)
 Nurcan, E., R-5n.29 (87)
 Nutt, P. C., R-25n.49 (407), R-29n.23
 (504)

O

Oaks, S., R-5n.4 (99)
 Obert, S. L., R-19n.37 (332)

O'Brien, M., R-8n.13 (168)
 O'Connor, B., R-19n.39 (332)
 Oh, H., R-18n.6 (321), R-27n.23 (449)
 O'Hara, D., R-19n.51 (339)
 O'Harrow, R., R-24n.10 (394)
 Oldenburg, B., R-10n.42 (208)
 Oldham, G. R., (54t), R-7n.19 (139),
 (140t), R-8n.37 (156)
 O'Leary-Kelly, A. M., R-8n.10 (167)
 Olson, B. J., R-12n.72 (218)
 Olson, K. R., R-9n.10 (192)
 O'Neil, S. L., R-3n.25 (53)
 Ones, D. S., R-30n.32 (512)
 Optow, S., R-22n.33 (375)
 Organ, D. W., R-28n.29 (474)
 Osborn, A. F., R-26n.73 (415)
 Ostroff, C., R-28n.40 (480)
 Oswald, F. L., R-3n.14 (43)
 Otis, J., R-2n.38 (30)
 O'Toole, J., R-6n.11 (104)
 Oyung, R., R-18n.25 (328)

P

Pace, L., R-18n.25 (328)
 Page, S. E., R-1n.12 (12)
 Paik, Y., R-6n.10 (103), R-27n.20 (446)
 Palmer, A. T., R-1n.17 (15)
 Pappas, K., R-2n.6 (38)
 Parayitam, S., R-12n.72 (218)
 Pareek, U., R-28n.41 (484)
 Parker, A., R-15n.15 (267)
 Parker, J., R-14n.70 (253)
 Parker, R., R-20n.57 (340)
 Parsons, C., R-28n.38 (480)
 Patriotta, G., R-25n.50 (407)
 Paul, K. P., R-24n.4 (391)
 Paulus, P. B., R-26n.74 (415)
 Payne, D. K., R-7n.11 (133)
 Payne, S. C., R-2n.2 (36)
 Pear, J., R-5n.6 (100)
 Pearson, C. M., R-10n.22 (198)
 Pease, A., R-13n.55 (249)
 Pease, B., R-13n.55 (249)
 Pelletier, K., R-10n.37 (205)
 Peltokorpi, V., R-23n.40 (379)
 Pendry, L. F., R-28n.35 (477)
 Penn, M. J., R-28n.4 (493)
 Pennebaker, J. W., R-2n.3 (36)
 Perline, I. H., R-11n.70 (217)
 Perrewé, P. L., R-14n.6 (264), R-15n.20
 (269)
 Pervin, A., R-21n.8 (361)
 Peterson, C., R-28n.19 (502)
 Petrides, K. V., R-2n.6 (38)
 Petrino, S., R-13n.35 (240)
 Petrock, F., (470f)
 Pfeiffer, J., R-25n.51, 53, 55 (408),
 R-25n.57 (409)

Pfeiffer, J. W., (14f), (333f)
 Pham, C., R-8n.17 (171)
 Piccolo, G., R-18n.24 (328)
 Piccolo, R. F., R-15n.29 (274), R-16n.7
 (295), R-17n.16 (301)
 Picken, J. C., R-9n.21 (173)
 Piderit, S. K., R-1n.14 (13)
 Pierce, H. R., R-6n.30 (121)
 Pinkley, R. L., R-22n.24 (371)
 Piskorski, M. J., R-27n.21 (446), (447f),
 R-28n.5 (493)
 Pitts, M. G., R-24n.48 (407)
 Pitts, R. A., R-26n.2 (424)
 Ployhart, R. E., R-5n.27 (86)
 Plug, E., R-3n.15 (44)
 Podsakoff, P. M., R-28n.29 (474)
 Pogson, G., R-20n.57 (340)
 Pollock, J. L., R-24n.33 (404)
 Polzer, J. T., R-27n.9 (461)
 Pomeroy, A., R-1n.17 (15), R-10n.23
 (198)
 Poole, M. S., R-21n.6 (361)
 Poon, J. M., R-15n.16 (267)
 Popovec, J., R-19n.47 (338)
 Porath, C. L., R-10n.21-22 (198)
 Porras, J., R-2n.32 (24), R-17n.19 (305)
 Porter, L. W., R-4n.29 (57), R-15n.17
 (268)
 Porter, M., R-26n.5 (428), (428f)
 Porter, R. E., R-13n.52 (247)
 Potter, R. E., R-28n.27 (473)
 Powell, A., R-18n.24 (328)
 Powers, V., R-3n.28 (56)
 Prasad, P., R-1n.14 (13)
 Prasad, S., R-18n.19 (327)
 Pratt, A., R-25n.67 (412)
 Pratt, M. G., R-26n.60 (409)
 Priem, R. L., R-24n.28 (401)
 Pringle, J., R-1n.14 (13)
 Puccio, G. J., R-16n.2 (290)
 Puck, J. F., R-21n.5 (361)

Q

Quang, T., R-6n.8 (102)
 Quiñones, M. A., R-5n.20 (80)
 Quinn, R. E., R-2n.32 (24), (470f)

R

Raab, C., R-24n.12 (395)
 Rafferty, A. E., R-17n.16 (301)
 Raffia, H., R-22n.18 (371)
 Rahim, M. A., R-21n.2 (358), R-23n.45
 (384)
 Raines, C., R-13n.39 (242)
 Ramos, C. M., R-29n.33 (512)
 Ramsay, R. J., R-14n.12 (266)
 Rapp, J., R-6n.24 (118)
 Rasheed, A. A., R-24n.28 (401)

- Rath, T., R-7n.12 (134)
 Raver, J. L., R-27n.8 (461)
 Rawe, J., R-6n.7 (101)
 Rayasam, R., R-22n.34 (375)
 Raven, B., R-14n.7 (264)
 Raviv, A., R-27n.17 (444)
 Reb, J., R-7n.19 (139)
 Reddy, W. B., R-16n.40 (288)
 Reeves, M., R-19n.40-42 (334-335)
 Rehder, R. R., R-27n.10 (462)
 Rehg, M. T., R-28n.30-31 (475)
 Reichardt, Joanne, R-7n.17 (138)
 Reinardy, S., R-10n.33 (203)
 Reing, B. A., R-26n.77 (416)
 Reinicke, B. A., R-26n.77 (416)
 Remus, I., R-8n.13 (168)
 Renzl, B., R-21n.86 (349)
 Repa, B. K., R-24n.21 (399)
 Reynolds, J., R-9n.23 (174)
 Reynolds, S. J., R-24n.8 (394)
 Rhoades, L., R-7n.26 (147)
 Richey, R. G., R-11n.54 (212), R-19n.34 (331)
 Richmond, A., R-10n.17 (197)
 Rico, R., R-20n.63 (343)
 Riggio, R. E., R-16n.16 (301), (301f)
 Riolli, L., R-8n.34 (153)
 Roach, J. M., R-25n.40 (406)
 Roberson, J., R-5n.4 (99)
 Roberson, L., R-28n.33 (477)
 Roberson, Q. M., R-28n.33 (477)
 Robert, L. P., R-12nn.6-7 (229)
 Robert J. Brady Co., (192t)
 Roberts, D., R-27n.12 (438)
 Roberts Callister, R., R-10n.44 (209)
 Rodman, G., R-12n.12 (231)
 Roesch, S. C., R-9n.35 (181)
 Rollag, K., R-28n.37 (480)
 Rollin, B. E., R-28n.20 (468)
 Robinson, G., (263t)
 Robinson, J., R-24n.5 (392)
 Rodriguez, D. A., R-6n.21 (115)
 Rollin, B. E., R-28n.20 (468)
 Roper, M. J., R-12n.72 (218)
 Roscigno, V. J., R-11n.51 (212)
 Rosen, B., R-18n.10 (322), (324t),
 R-18n.23 (328), R-19n.31 (330)
 Rosen, C. C., R-4n.6 (72)
 Rosen, M., R-19n.40-42 (334-335)
 Rosenman, R., R-9n.11 (192)
 Rossetti, D., R-1n.5 (8)
 Rotondo, D. M., R-2n.9 (41)
 Rousseau, D. M., R-22n.31 (374),
 R-25n.58 (409)
 Rowe, A., R-5n.35 (93), (478t)
 Rowe, P. M., R-4n.16 (79)
 Rowh, M., R-1n.16 (15), R-29n.12 (496)
 Rowley, C., R-6n.8 (102), R-20n.67 (343)
 Rudd, J. E., R-23n.41 (380)
 Rudy, T. M., R-18n.10 (322)
 Russ, G. S., R-12n.6 (229)
 Russell, G., R-12n.74 (220)
 Russo, J. E., R-24n.48 (407)
 Rutte, C., R-18n.21 (327)
 Ryan, J., R-15n.36 (281)
- S**
 Sackett, P. R., R-30n.32 (512)
 Sadowski, B. M., R-19n.28 (329)
 Sadowski-Rosters, G., R-19n.28 (329)
 Saijo, M., R-23n.40 (379)
 Salacuse, J. W., R-23n.37 (377), R-23n.39 (378), (378t)
 Salas, E., R-19n.47 (338)
 Salatino, Joe, R-6n.31 (122)
 Salin, D., R-11n.48 (210)
 Sallett, E. P., R-1n.13 (13)
 Saltz, J. L., R-20n.58 (340)
 Samovar, L. A., R-13n.52 (247)
 Sánchez-Manzannes, M., R-20n.63 (343)
 Sandberg, J., R-26n.75 (416)
 Sanderson, K., R-10n.42 (208)
 Saulig, R. R., R-2n.31 (23)
 Saunders, C., R-19n.34 (331)
 Saunders, D. M., (358t), R-22n.17 (370)
 Savicki, V., R-8n.34 (153)
 Scarnatti, J. T., R-14n.14 (267)
 Searce, C., R-2n.29 (22)
 Schat, A. C. H., R-11nn.45-46 (209)
 Schein, E. H., R-27nn.6-7 (459-461),
 R-27n.11 (464), R-27n.14 (465)
 Schermerhorn, J. R., R-16n.11 (297)
 Schertzer, S. M. B., R-5n.31 (89)
 Schiff, D., R-19n.35 (331)
 Schmidt, W. V., R-23n.41 (380)
 Schnake, M. E., R-21n.83 (349)
 Schoemaker, P. J., R-24n.48 (407)
 Schonfield, E., R-17n.29 (315)
 Schriesheim, C., (275t)
 Schuler, R. S., R-7n.9 (133)
 Schultz, F. C., R-24n.8 (394)
 Schultz, P., R-21n.81 (349)
 Schuster, C. P., R-2n.25 (20)
 Schutte, N. S., R-4n.36 (64)
 Schwartz, R. D., R-11n.56 (213)
 Schwochau, S., R-11n.63 (216)
 Scott, B. A., R-4n.34 (62), R-21n.5 (361)
 Scott, J. C., R-12n.13 (231)
 Scott, K. D., R-9n.27 (177)
 Scullen, S. M., R-3n.15 (44)
 Scullion, H., R-4n.12 (77)
 Sears, G. J., R-4n.16 (79)
 Seery, M. D., R-3n.17 (47)
 Seijts, G. H., R-6n.26 (118), R-8n.9 (167),
 R-19n.53 (339)
 Sellers, P., R-17n.29 (315)
 Selmer, J., R-6n.20 (114)
 Selye, H., R-9n.6 (189)
 Senior, B., R-20n.57 (340), R-21n.90 (352)
 Serva, M. A., R-29n.37 (514)
 Seward, B. L., R-10n.36 (204)
 Shalfi, M., R-23n.1 (390)
 Shankarmahesh, M., R-23n.38 (377), (379t)
 Shanock, L. R., R-4n.2 (68)
 Shapiro, D., R-22n.20 (371)
 Shapiro, J. R., R-5n.20 (80)
 Shapiro, R., R-22n.28 (373)
 Shaw, J. C., R-2n.2 (36), R-6n.26 (118)
 Shaw, J. D., (84t)
 Sheep, M. L., R-3n.23 (51)
 Sheer, V. C., R-12n.6 (230)
 Sheldon, H., R-8n.13 (168)
 Shelton, A., R-10n.37 (205)
 Shenkar, O., R-27n.18 (445)
 Shepherd, M. M., R-12n.7 (229)
 Sherblom, J. C., R-21n.79 (346)
 Sherman, L. M., R-2n.37 (25)
 Shinn, S., R-14n.1 (262)
 Shipper, F., R-2n.9 (41)
 Shockley, M. L., R-1n.12 (12)
 Shore, L. M., R-5n.15 (108)
 Shore, T. H., R-7n.30 (150)
 Shortell, S. M., R-25n.52 (408)
 Shvyrkov, O., R-20n.62 (342)
 Sidle, C., R-15n.24 (270)
 Siegel, M., (460t)
 Siegel, P. A., R-5n.17 (80)
 Silver, R. C., R-9n.6 (189)
 Simon, H. A., R-25n.39 (405)
 Sims, H. P., Jr., R-15n.36 (281)
 Sims, P., R-16n.11 (297)
 Sims, S., R-6n.21 (115)
 Sixel, L. M., R-13n.36 (241)
 Skinner, B. F., R-5n.6 (100)
 Skitmore, M., R-10n.17 (197)
 Slackman, M., R-12n.23 (233)
 Slocum, J. W., Jr., R-4n.31 (58), (146t),
 R-8n.9 (167), (167t), R-26n.3 (424),
 R-27n.2 (458), R-26n.11 (437),
 R-28n.27 (467), R-28n.22 (469),
 R-28n.23 (471), R-28n.25 (473)
 Smart, P. K., R-18n.5 (321)
 Smith-Crowe, K., R-21n.9 (362),
 R-28n.32 (475)
 Smith, D. K., (515f)
 Smith, E. D., Jr., R-8n.17 (171)
 Smith, F. W., R-27n.25 (450)
 Smith, V., R-13n.46 (245)
 Smyth, R., R-6n.20 (114)
 Snyder, C. R., R-3n.24 (52), (53t)
 Snyderman, B. B., R-7n.18 (138)
 Snyder, N. T., R-19n.29 (329)
 Sohn, J. D., R-6n.10 (103)
 Solove, D. J., R-24n.10 (394)
 Solovy, A., R-25n.37 (404)

Sonnenfeld, J. A., R-29n.17 (499)
 Soon, A., R-3n.18, 19 (47)
 Soper, B., R-11n.53 (212)
 Sorensen, J. B., R-27n.18 (467), R-28n.26 (473)
 Sottolano, D., (412t)
 Spadini, A., R-27n.21 (446), (447f), R-28n.5 (493)
 Spangenberg, E. R., R-5n.21 (81)
 Spector, B., R-21n.7 (361), R-22n.20 (371)
 Speer, S. A., R-5n.26 (84)
 Spevak, C., R-9n.26 (176)
 Spitzberg, B. H., R-12n.17 (232)
 Spoor, J. R., R-20n.60 (341), R-20n.76 (346)
 Spralls, S. A., III, R-26n.6 (430)
 Spreier, S. W., (134t) R-7n.15 (138)
 Sprott, D. E., R-5n.21 (81)
 Stacks, D. W., R-13n.43 (244)
 Stagl, K. C., R-19n.47 (338), R-19n.47 (338)
 Stajkovic, A. D., R-3n.24 (52), (116t), R-6n.27 (119), R-8n.3 (162)
 Stalker, G., R-26n.9 (433)
 Stankosky, M., R-18n.16 (326)
 Staples, D. S., R-20n.67 (343)
 Staples, W. G., R-24n.9 (394)
 Starbuck, W. H., R-24n.35 (404)
 Staudenmayer, N., R-10n.18 (197), R-21n.6 (361)
 Staw, B. M., R-25n.42 (406)
 Steers, R. M., R-4n.29 (57)
 Stenzel, C., R-19n.32 (330)
 Stephens, D. C., R-15n.26 (271)
 Sternberg, R. J., R-16n.37 (282)
 Stetts, D. K., R-12n.9 (230)
 Stevens, C. K., R-28n.33 (477)
 Stewart, B. L., R-13n.46 (245)
 Stewart, G. L., R-20n.59 (340)
 Stewart, T. A., R-30n.41 (519)
 Stock, H., R-8n.5 (164)
 Stone, K. V., R-24n.22 (399)
 Street, M., R-25n.42 (406)
 Street, V. L., R-25n.42 (406)
 Stutman, R. K., R-21n.6 (361)
 Suarez, F. F., R-26n.4 (426)
 Sun, H., R-22n.14 (368)
 Sundin, L., R-9n.7 (191)
 Susannah, C. T., R-28n.35 (477)
 Sutton, R. I., R-25n.51, 53, 55 (408), R-25n.57 (409)
 Swailes, S., R-20n.57 (340), R-21n.90 (352), R-22n.14 (368)
 Swann, W. B., R-29n.31 (510)
 Sweeney, D. J., R-24n.31 (403)
 Swire, P. P., R-24n.12 (395)
 Symons, J., R-19n.32 (330)
 Szegedy-Maszak, M., R-9n.13 (193)
 Szostek, J., R-10n.26 (199)

T

Taggar, S., R-6n.26 (118), R-19n.53 (339), R-20n.72 (344)
 Takeda, H., R-6n.14 (105)
 Talley, A., R-9n.9 (191)
 Talley-Sejin, M., R-4n.3 (70)
 Tan, B. C., R-19n.34 (331)
 Tappscott, D., R-2n.35 (25)
 Targa, F., R-6n.21 (115)
 Tarokh, M. J., R-20n.55 (340)
 Tasa, K., R-6n.26 (118), R-8n.9 (167), R-19n.53 (339)
 Tashchian, A., R-7n.30 (150), R-20n.77 (346)
 Tata, J., R-18n.19 (327)
 Tatum, B. C., R-23n.46 (385)
 Tay, C., R-3n.18, 19 (47)
 Terracciano, A., R-4n.10 (76)
 Thang, L. C., R-6n.8 (102)
 Thau, S., R-8n.34 (153)
 Thiroux, J., R-1n.18 (16)
 Thomas, B., R-14n.69 (253)
 Thomas, D. C., R-4n.12 (77)
 Thomas, K. W., R-22n.12 (363), R-23n.45 (384)
 Thompson, H., R-5n.7 (101)
 Thompson, J. D., R-26n.8 (432)
 Thomson, M., R-17n.19 (305)
 Tiawana, A., R-25n.41 (406)
 Tichy, N. M., R-14n.2 (262)
 Tierney, J. A., R-17n.19 (305)
 Tjosvold, D., R-22n.14 (368)
 Toh, S. M., R-4n.14 (77)
 Tohidi, H., R-20n.55 (340)
 Tomlinson, R., R-29n.22 (504)
 Toppinen-Tanner, S., R-10n.35 (204)
 Tosi, H. L., R-9n.35 (181), (181t)
 Townsend, D. M., R-18n.26 (328)
 Tracy, S. J., R-11n.49 (211), (211t), R-11n.51 (212)
 Tran, V. N., R-19n.38 (332)
 Treadway, D. C., R-5n.32 (89), R-13n.59 (250), R-14n.76 (257), R-15n.16 (267), R-15n.20 (269), R-16n.40 (288)
 Trenholm, S., R-12n.8 (230), R-14n.61 (251)
 Treviño, L. K., R-1n.20 (18), R-23n.2 (390), (396t)
 Trice, H. M., R-27n.15 (466), (466t)
 Troutwine, R., R-14n.11 (266)
 Truglia, C., R-23n.41 (380)
 Trunk, P., R-29n.11 (496)
 Tsang, E. W., R-13n.46 (245)
 Tsaousis, I., R-2n.6 (38)
 Tuckman, B. W., R-19n.37 (332), (333f)
 Tuleja, E. A., R-12n.24 (233)
 Turban, D. B., R-8n.35 (153)

Turkheimer, E., R-2n.5 (38)
 Turner, K. L., R-25n.50 (407)
 Turner, N., R-11n.69 (217)
 Turnipseed, D. L., R-9n.15 (194)
 Turnley, W. H., R-5n.23 (82), (83t)
 Tversky, A., R-24n.36 (404)
 Tyler, K., R-21n.85 (349), R-22n.29 (374), R-29n.10 (495)
 Tyler, L. S., R-9n.25 (176)

U

Ucok, O., R-12n.31 (237)
 Uggerslev, K. L., R-7n.24 (146)
 Uhl-Bien, M., R-24n.26 (401)
 Ukumura, T., R-23n.40 (379)
 Umphress, E. E., R-7n.33 (153), R-21n.9 (362), R-28n.32 (476)
 Ury, W., R-22n.20 (371), R-22n.27 (372)
 Usunier, J., R-23n.43 (380)

V

Valacich, J. S., R-19n.29 (329)
 Valle, M., R-15n.18 (268)
 Van Aken, E., R-19n.44 (336)
 Vance, C. M., R-26n.20 (446)
 Van der Vegt, G. S., R-26n.8 (432)
 VandeWalle, D., R-4n.31 (58), R-4n.9 (76), (146t), (167t), R-8n.9 (167), (167t)
 Van Fleet, D. D., R-21n.82 (349)
 van Kippenberg, D., R-20n.66 (343)
 Van Mierlo, H., R-18n.21 (327)
 VanScotter, J. R., R-28n.30-31 (475)
 Van Slyke, C., R-19n.34 (331)
 Vara, V., R-14n.1 (262)
 Varela, J. A., R-5n.23 (82)
 Varchaver, N., R-5n.30 (88)
 Varner, I., R-12n.21 (232)
 Vecchio, R. P., R-15n.36 (281)
 Vera, D., R-13n.51 (247)
 Verma, A., R-4n.14 (77)
 Viegas, J. F., R-19n.32 (330)
 Vigoda-Gadot, E., R-12n.20 (232), R-26n.63 (411)
 Viollis, P., R-12n.72 (218)
 Viswesvaran, C., R-3n.29 (57)
 Voelpel, S. C., R-29n.18 (502)
 Vogel, D. R., R-19n.34 (331)
 Vogt, P., R-26n.80 (418)
 Von Bergen, C. W., R-11n.53 (212)
 Voss, K., R-18n.24 (328)
 Vroom, V. H., R-7n.23 (144), R-16n.37-39 (282-284), (284t)

W

Wageman, R., R-16n.6 (295), R-21n.90 (352)
 Wagner, J. A., (180t)
 Walberg, M., R-4n.16 (79)

Walker, E., R-9n.1 (188)
 Walker, E. D., R-25n.48 (407)
 Walkup, C., R-7n.14 (137)
 Walsh, D. J., R-11n.62 (216)
 Walton, R. E., R-22n.19 (371)
 Walumbwa, F. O., R-16n.11 (297), (298f)
 Wang, J., R-6n.20 (114), R-25n.41 (406)
 Wang, M., R-26n.7 (430)
 Warr, P., R-10n.16 (196)
 Watt, C., R-26n.78 (416)
 Waters, R., R-16n.29 (315)
 Watkins, M. B., R-21n.9 (362)
 Watley, L. D., R-24n.4 (391)
 Wayman, L., R-13n.56 (249)
 Wayne, S. J., R-5n.15 (108), R-21n.83 (349)
 Weber, J., R-24n.18 (397)
 Weber, M., R-26n.10 (435)
 Webster, S. A., R-28n.42 (485)
 Wei, K. K., R-19n.34 (331)
 Weick, K. E., R-26n.67 (412)
 Weinburg, A. L., R-25n.61 (410)
 Weintraub, J. R., R-1n.8 (10)
 Weisbuch, M., R-3n.17 (47)
 Weiss, E. M., R-7n.4 (126)
 Weiss, H. M., R-5n.3 (98)
 Weiss, J., R-21n.10 (362)
 Weiss, J. W., R-24n.8 (394)
 Welch, S. J., R-13n.48 (245)
 Wells, M., R-17n.19 (305)
 Werner, J. M., R-21n.90 (352)
 West, A. P., Jr., R-27n.27 (453)
 West, E., R-29n.8 (495)
 Westhues, K., R-11n.55 (213)
 Westman, M., R-10n.24 (199)
 Wetherbe, J. C., R-24n.48 (407)
 Wheelan, S. A., R-18n.4 (321)

Wheeler, D. W., R-16n.12 (299)
 Whetten, D. A., R-7n.6 (129), (131t), R-29n.35 (513)
 Whipple, R. T., R-14n.72 (254)
 White, G. B., R-24n.4 (391)
 Whiteley, A., R-27n.19 (467)
 Whiteley, J., R-28n.19 (467)
 Whitney, C., R-29n.25 (506)
 Whyte, G., R-21n.80 (347)
 Wickhorst, V., R-19n.46 (337)
 Williams, A. D., R-2n.35 (25)
 Williams, C. L., R-10n.30 (201)
 Williams, C. R., (167t)
 Williams, C. T., R-25n.37 (404)
 Williams, G., R-16n.40 (288)
 Williams, J., R-25n.59 (409)
 Williams, M. L., R-9n.29 (178)
 Williams, T. A., R-24n.31 (403)
 Wilson, C. E., (415t)
 Wilson, J. R., R-18n.25 (328)
 Wind, Y., R-27n.27 (453)
 Wischun, Z., R-4n.13 (77)
 Wittek, R., R-8n.34 (153)
 Witt, L. A., R-5n.32 (89)
 Wolhr, D. J., R-15n.21 (269)
 Wolters, C. A., R-8n.7 (165)
 Wong, C., R-3n.21 (49)
 Wong, K. F., R-25n.46 (407)
 Wong, N., R-4n.32 (59)
 Wong, S., R-10n.18 (197), R-21n.6 (361)
 Wood, J. A., R-1n.9 (10)
 Woodward, J. T., R-3n.24 (52)
 Worley, C. G., R-2n.32 (24), (177t), R-29n.13 (497), (500f), R-29n.32 (512), R-29n.34 (513), R-29n.36 (514), R-30n.39 (517)
 Wright, P. M., R-8n.10 (167)

Wright, T. A., R-7n.4 (126)
 Wu, S.-H., R-23n.44 (381)

Y

Yang, H., R-20n.67 (343)
 Yan, J., R-23n.44 (381)
 Yap, J., R-4n.3 (70)
 Yeo, G. B., R-6n.28 (119)
 Yi, Y., R-4n.32 (59)
 Yoho, S. K., R-15n.36 (281)
 Yokoyama, J., R-1n.1 (4), R-1n.10 (10)
 Young, J., R-4n.11 (77)
 Youngcourt, S. S., R-2n.2 (36)
 Youssef, C. M., R-3n.24-26 (52-53), R-16n.10 (296)
 Yukl, G. A., R-15n.24 (270), (412t)
 Yun, S., R-15n.36 (281)

Z

Zaccaro, S. J., R-15n.25 (271)
 Zaheer, A., R-13n.32 (238)
 Zahra, S. A., R-24n.28 (401)
 Zanon, P., R-4n.14 (77)
 Zapf, D., (211t)
 Zaremba, A., R-1n.9 (10)
 Zaslow, J., R-8n.13 (168)
 Zavaletta, J. A., R-11n.53 (212)
 Zeer, D., R-13n.45 (245)
 Zeira, Y., (511f)
 Zellmer-Bruhn, M. E., R-27n.5 (459)
 Zhao, L., R-20n.67 (343)
 Zickar, M. J., R-10n.24 (199)
 Zigarmi, D., R-15n.36 (281)
 Zimmerman, A., R-16n.8 (295)
 Zinko, R., R-11n.54 (212)
 Zivuska, S., R-5n.23 (82), (84t)



Una administración y un liderazgo efectivo de las organizaciones requieren de la aplicación eficiente de las competencias relacionadas con las personas en el trabajo. Los empleados y los líderes motivados y comprometidos son cruciales para el éxito y la efectividad de una organización. Las organizaciones fracasan o tienen éxito, fallan o prosperan, gracias a lo que la gente hace o no todos los días en su trabajo. El comportamiento organizacional es la base de la efectividad.

El objetivo de esta obra es presentar los conceptos y modelos centrales del comportamiento organizacional que resultan fundamentales para la efectividad individual y gerencial.

Entre las características sobresalientes del libro destacan las siguientes:

- **Competencias clave.** El desempeño está relacionado con la forma en que los miembros de una organización practican las siete competencias clave que todo empleado, gerente y líder debe dominar para poder ser efectivo: Competencia personal, Competencia para la comunicación, Competencia en diversidad, Competencia ética, Competencia transcultural, Competencia en equipos, Competencia para el cambio.
- **Sección Aprender de la experiencia.** Con frecuencia se utilizan en el libro experiencias de personas que colaboran en organizaciones con las que todo lector está familiarizado, como Virgin Group, Estée Lauder, Continental Airlines, Google, GE, UPS y Microsoft.
- **Instrumentos de evaluación.** Se presentan 37 instrumentos de evaluación personal, de equipos y de la organización, los cuales se centran en una o varias de las competencias clave y tienen por objeto ayudar al lector a tener una opinión en torno a sí mismos, los equipos en los que ha colaborado, las organizaciones para las que ha trabajado, aprender conceptos con mayor facilidad, identificar sus fortalezas y debilidades y liderar a otros con efectividad.
- **Casos integradores.** Se incluyen casos con preguntas que exhortan a recurrir a gran variedad de conceptos y fomentan el pensamiento crítico.
- **Sitio web.** El sitio web <http://latinoamerica.cengage.com/hellriegel> complementa y enriquece el libro, además de que ofrece numerosos recursos didácticos adicionales que están a la vanguardia.