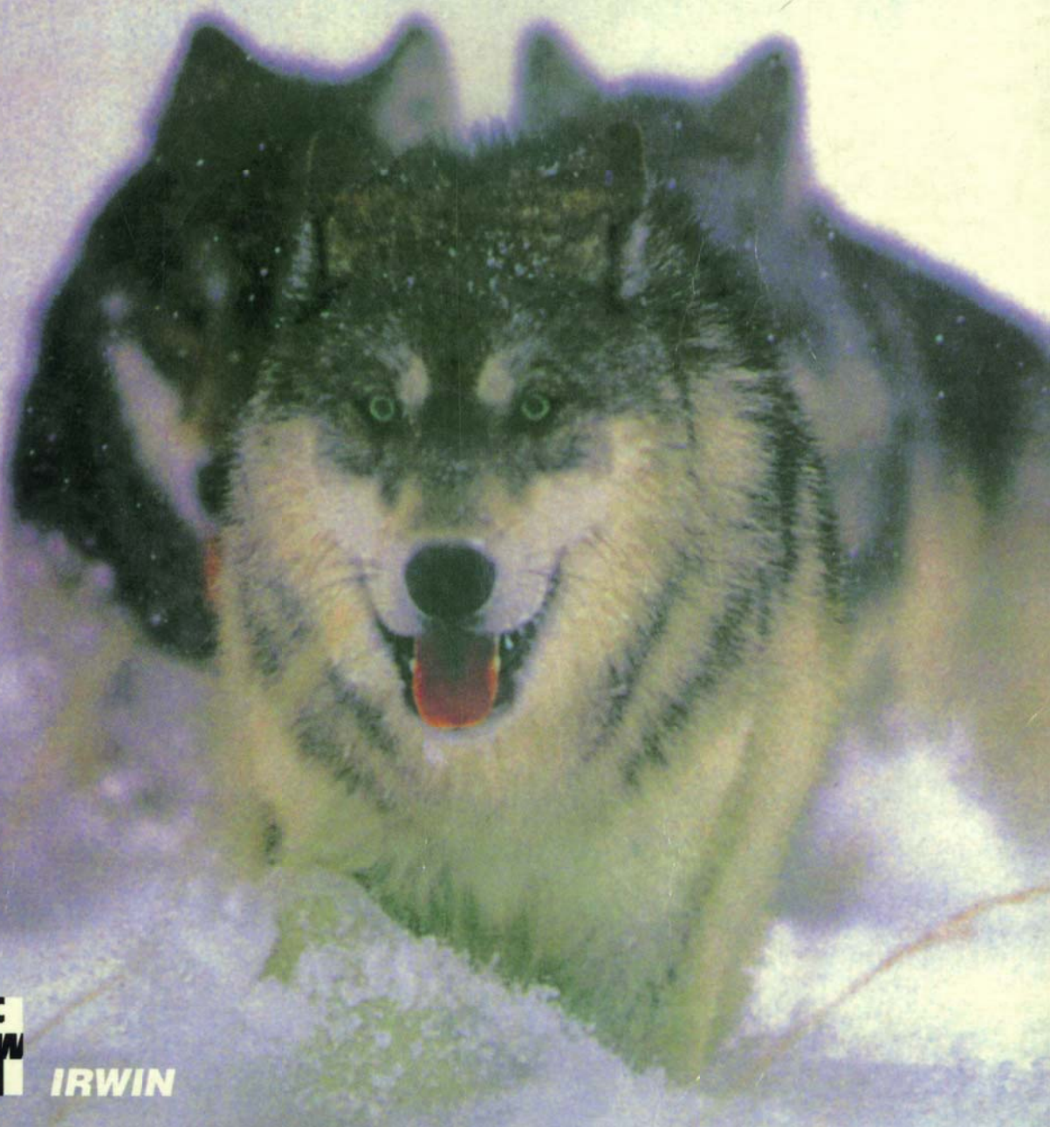


# COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

**KREITNER/KINICKI**

**Tercera edición**



**Mc  
Graw  
Hill**

**IRWIN**





# COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

**Robert Kreitner**

**Angelo Kinicki**

*Arizona State University*



**McGraw-Hill**

MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MÉXICO  
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO  
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS  
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

## COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS © 1997, respecto a la primera edición en español, por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICAN DE ESPAÑA, S.A. R. IRWIN  
Edificio Valrealty, 1.ª planta  
Basauri, 17  
28023 Aravaca (Madrid)

Traducido de la tercera edición en inglés de  
**Organizational Behavior**

Copyright © MCMXCV  
By Richard D. Irwin, Inc.

ISBN: 0-256-17505-5

ISBN: 84-481-0849-3

Depósito legal: M. 24.060/1997

Compuesto en Diorki, Servicios Integrales de Edición  
Impreso en: FERNÁNDEZ CIUDAD, S. L.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

*A las alegrías de mi vida: el amor y la risa de Margaret, los gatos ronroneantes,  
las marchas por la montaña, la lluvia del desierto y la manteca de cacahuete.*

*—R. K.*

*Dedicado con amor a mis padres, Madeline Kinicki y Henry Kinicki, y a mi esposa y  
mejor amiga, Joyce Kinicki. Papá y mamá, gracias por animarme a aprender y a  
destacar. Joyce, ¡tú eres lo mejor! Tu amor, tu apoyo, tu estímulo y consejo me han  
ayudado a crecer y a evolucionar más de lo que nunca sabrás. ¡Gracias!*

*—A. K.*





# Prefacio

**E**n la actual economía global tan competitiva, la dirección de personal eficaz y ética es más importante que nunca. La gente es el denominador común de los esfuerzos organizativos, sin importar ni el tamaño ni el propósito de la organización. No importa lo sofisticadas que sean tanto la estrategia como la tecnología de la organización, el *factor humano* es, sin duda, la clave del éxito. La finalidad de este libro de texto es ayudar a los directivos actuales y futuros a comprender y dirigir mejor a la gente en su trabajo. Esta tercera edición de *Comportamiento de las organizaciones* está dirigida, asimismo, a todos los cursos de pregraduados. Es la culminación de 36 años dedicados a la enseñanza e investigación del *comportamiento de las organizaciones* en los Estados Unidos y en otros países. Gracias a la información detallada aportada por alumnado, profesorado y directivos en ejercicio, esta edición es más reducida, más ordenada y está mejor estructurada. Muchos de los cambios efectuados en esta edición reflejan nuevos datos de investigación, nuevas técnicas de dirección y los frutos de nuestro propio proceso de aprendizaje.

La tercera edición de *Comportamiento de las organizaciones* es un producto de un proceso de *supervisión de calidad global* (SCG) descrito en el capítulo 1. Se trata, en concreto, de una especie de *guía del usuario* (resultado de una cuidadosa atención a nuestros lectores), desarrollada a partir de una estrecha *colaboración* entre los autores y el editor; y es producto también de una *mejora continuada*. Nuestro enfoque SCG nos ha ayudado a conseguir una difícil combinación de equilibrios. Equilibrios entre teoría y práctica, contenidos serios y tratamiento lúdico, entre detalles instructivos y legibilidad. Tanto alumnado como profesorado aseguran querer un libro de texto interesante, moderno y actualizado que implique al lector en el proceso de aprendizaje. Nuestros esfuerzos en esa dirección se ponen de manifiesto en la inclusión de nuevos temas y de ejemplos de la vida real, un programa técnico atractivo, nuevos casos actuales y recuadros, tareas experimentales al final de cada capítulo y dos docenas de ejercicios integrados en el texto. Nos damos cuenta de que leer un libro de texto comprensible es una tarea difícil, pero tenemos también la firme creencia de que ese proceso debería ser interesante (e incluso en ocasiones divertido).

---

Al igual que las dos primeras ediciones, va de micro temas (individuales) a macro temas (grupos y organizaciones). Una vez más hemos intentado conseguir un equilibrio práctico entre temas micro y macro. Como guía de usuarios de la segunda edición hay que resaltar estos cambios estructurales:

- La conducta organizativa internacional se ha ampliado hasta ocupar un capítulo completo y se ha trasladado de lugar (ahora en el cap. 2).
- Nuestro tratamiento de la dirección de la diversidad se ha trasladado del capítulo 2 al capítulo 3.
- La discusión sobre roles y normas ha cambiado su localización a un lugar más convencional en el capítulo 9, «Dinámica de grupo».

**CAMBIOS  
ESTRUCTURALES  
EN LA TERCERA  
EDICIÓN**

- La toma de decisión individual y en grupo se ha llevado también desde la parte IV a la parte III (ahora en el cap. 11).
- Los procesos de comunicación organizativa se han trasladado a la parte IV (ahora en el cap. 13).
- La numeración de los capítulos en las partes II, III y IV se ha modificado para evidenciar la señalada reestructuración.
- Nuestro tratamiento de la cultura organizativa ocupa ahora un capítulo completo (el cap. 19).
- La discusión sobre las pruebas de personalidad se ha trasladado desde el módulo B de aprendizaje avanzado, al capítulo 4, bajo el epígrafe de «Diferencias individuales».
- Como contribución a la reducción del tamaño del texto para obtener un tratamiento más eficaz, en esta edición sólo se utilizan dos tipos de recuadros (los ejercicios y el internacional).

---

#### NUEVO TRATAMIENTO TEMÁTICO

Siguiendo la línea de la AACSB que exige una mayor atención a la dirección en la *economía global*, dirección *multicultural*, mejora de la *calidad* producto/servicio y toma de decisión *ética*, hemos efectuado los siguientes cambios en esta edición:

- Recibe una atención especial en la parte I (cap. 2), una aportación sobre la conducta organizativa internacional y la dirección transcultural. Para asegurar un tratamiento integrado de temas internacionales pueden encontrarse a lo largo del texto 25 recuadros bajo el epígrafe de «CO internacional».
- El capítulo 3 se ha reescrito en su totalidad para recoger los últimos modelos y técnicas de dirección multicultural. Por otra parte, hemos procurado seleccionar con sumo cuidado un amplio abanico de personas de diferentes culturas para nuestros ejemplos, fotos y casos prácticos, resaltando de este modo el que la dirección se refiere a *todos*.
- Los principios de la supervisión de calidad global (SCG) y las contribuciones de W. Edwards Deming se tratan en el capítulo 1, estableciendo así un contexto de mejora de calidad que abarque al libro en su totalidad. Los logotipos de calidad, situados en el margen adyacente a los estudios y ejemplos de mejora de calidad, se encuentran por todo el texto para la obtención de un tratamiento más integrado.
- Nuestro tratamiento de los aspectos éticos ha aumentado (ahora en el cap. 4) debido a la inclusión de criterios éticos y principios morales para los directivos globales de hoy en día. Los logos éticos, situados en el margen adyacente de los estudios de materias éticas, se encuentran por todo el libro para recordar así la importancia de la dirección ética.

Como apoyo al tratamiento que se hace de temas internacionales, multiculturales, de calidad y éticos están las siguientes ideas clave:

- Debido a que los *equipos* se han convertido en la unidad organizativa elegida en los últimos años, rompemos con la tradición de nuestra edición previa y dedicamos un capítulo completo a la dirección de equipos y al trabajo en equipo. Nuestros lectores nos han hecho saber que estábamos en el buen camino, y por eso hemos actualizado



el tratamiento de eficacia del grupo, confianza, círculos de calidad, equipos autodirigidos y equipos multifuncionales (ahora cap. 12).

- Uno de los conceptos organizativos más convincentes en la actualidad es el de «organización del aprendizaje». Así que hemos reelaborado el capítulo 20 en su totalidad de acuerdo con este valioso concepto. Empezando por el capítulo 1, siguiendo por todo el texto y culminando en el capítulo 20, utilizamos repetidamente el concepto de *organización del aprendizaje*.

Nuestros lectores nos dicen amablemente cuánto agradecen nuestros esfuerzos por mantener actualizado este texto. Cara a esa finalidad encontrarán tratamientos nuevos o notablemente mejorados de los siguientes temas: el decrecimiento, el perfil del directivo del siglo XXI, la supervisión de calidad global (SCG), el legado Deming, habilidades globales para directivos globales, dirección del ciclo de tareas ajenas, dirección multicultural, las Cinco Grandes dimensiones de personalidad, tres criterios éticos para directivos, principios morales generales para directivos globales, rasgos/genéticos componentes de la satisfacción laboral, compromisos para un fin, los siete hábitos de Covey para personas muy eficaces como programa de automejora, técnica de escalera para evitar barreras sociales, mujeres políticas y poder socializado, toma de decisiones asistida por ordenador, colaboración informatizada, evolución de un equipo, datos de investigación sobre lo que en realidad hacen los equipos autodirigidos, videoconferencias y comunicación, signos de problemas habituales en sistemas recíprocos, revisión de la actuación de 360 grados, credibilidad de la dirección, género y liderato, liderato carismático, readaptación de la organización, organizaciones de nuevo estilo frente a organizaciones de viejo estilo, la forma de las organizaciones del mañana (reloj de arena, grupo, cadena), culturas adaptables, valores y visión colectivos, desarrollo de culturas de alta actuación, preparación para el cambio y organización del aprendizaje.

La tercera edición de *Comportamiento de las organizaciones* está pensada para ser una herramienta completa de enseñanza/aprendizaje que consiga el interés del lector e imparta un conocimiento útil. Algunas de las características pedagógicas más significativas de este texto son:

- Los temas, tanto clásicos como modernos, han recibido un tratamiento equilibrado en lo relativo a los últimos modelos teóricos más asequibles, datos de investigación y aplicaciones prácticas.
- Inician todos los capítulos varios objetivos de aprendizaje concisos para: 1) centrar la atención del lector y 2) servir como prueba de comprensión.
- Cada uno de los capítulos comienza con un caso de estudio real que ofrece un contexto para el material disponible. Diecisiete de los veinte casos son nuevos en esta edición. Cada caso va seguido inmediatamente por una pregunta preliminar para fomentar la lectura dirigida al aprendizaje. Un artículo, «De regreso al caso inicial», posterior a cada capítulo ofrece preguntas y subraya las implicaciones prácticas de lo que se acaba de leer.
- Un tratamiento gráfico colorista y vivo incluye fotografías con pie y 109 figuras.
- Se han incorporado al material textual cientos de ejemplos reales, como organizaciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, para hacer esta edición renovada interesante y actual.

## CARACTERÍSTICAS PEDAGÓGICAS

- Las mujeres tienen un papel muy importante en este texto, como sobresaliente es su presencia abundante y creciente en el mundo laboral. Se incluyen numerosos modelos femeninos. Se ha hecho un esfuerzo especial para descubrir nuevos datos de la investigación sobre problemas actuales relativos a las diferencias en razón del género.
- Los términos clave se enfatizan en negrita cuando se definen por primera vez en los márgenes adyacentes para facilitar la revisión.
- Al final de cada uno de los capítulos figura un «Resumen de conceptos clave», en el que se exponen los objetivos de aprendizaje del capítulo en cuestión con respuestas concisas.
- Por todo el texto se encuentran distribuidos recuadros de veinticinco «Ejercicios CO» para favorecer el compromiso personal y aumentar la autoconciencia. Los lectores mejorarán tanto su experiencia como su percepción sobre sus motivaciones para dirigir, orientación cultural de su tiempo, autoestima, valores personales, percepción, motivos, sentido de la justicia, roles, poder, tendencia hacia la política de despacho, estilo de tratamiento de conflictos, confianza interpersonal, autonomía de trabajo en equipo, estilo de toma de decisión y estrés.
- Diez preguntas de estudio al final de cada capítulo para que el lector explore las implicaciones personales y prácticas de lo que se acaba de tratar. Estas preguntas resultan también de utilidad para las discusiones en clase.
- Los logotipos de los márgenes recuerdan al lector la importancia de la ética y mejora de calidad.
- Ejercicios temáticos al final de cada capítulo para promover el aprendizaje por la experiencia. Aunque algunos de los ejercicios se hacen mejor en los grupos de clase, bajo la dirección del instructor, la gran mayoría puede realizarse estudiando en solitario. Los temas de discusión para cada uno de los ejercicios facilitan el aprendizaje del alumnado.

## PALABRAS DE AGRADECIMIENTO

Este texto es el fruto del trabajo de mucha gente. Nuestros colegas de la Universidad del Estado de Arizona han sido un apoyo desde el principio. Nuestro alumnado (ASU) han sido cándidos y entusiastas «clientes» académicos. Les agradecemos sus aportaciones y esperamos haberles hecho justicia en esta nueva edición. Nuestras más sinceras gracias a Kim Wade, a la Universidad Estatal de Arizona y al profesor Arnon Reichers, a la Universidad Estatal de Ohio por su dedicación, experiencia e inestimable colaboración en el Manual del Instructor/Banco de Pruebas y Manual Suplementario del Curso, respectivamente. Nuestro agradecimiento también a Jim Winkleman por el excelente trabajo realizado en las autorizaciones. Los dos apreciamos las valiosas aportaciones sobre dirección de Ed Hargroves, antiguo jefe ejecutivo de CCS Technology Group, Inc., y Clint Kreitner, presidente del Hospital de Rehabilitación de Reading. Le agradecemos de todo corazón a nuestro amigo Clint Kreitner su siempre sabio consejo.

Nuestra gratitud a todos los que revisaron las tres ediciones de este libro y que citamos a continuación; su aportación ha sido reflexiva, rigurosa, constructiva y, sobre todo, esencial para nuestro fin de *kaizen* (mejoramiento continuo):

D. Neal Ashworth, Universidad de Richmond; Rebecca Bennet, Universidad de Toledo; Allen Bluedorn, Universidad de Missouri; Gene Boccialetti, Universidad de New

Hampshire; Gene Burton, Universidad Estatal de California; Noel Byrne, Universidad Estatal de Sonoma; Edward Conlon, Universidad de Iowa; Bruce Drake, Universidad de Portland; John Drexler, Jr., Universidad Estatal de Oregón; Peter Hom, Universidad Estatal de Arizona; Avis Johnson, Universidad de Akron; Eileen Kaplan, Universidad Estatal de Monclair; David Kuhn, Universidad Estatal de Florida; Daniel McAllister, Universidad de Nevada-Las Vegas; Steven Meisel, Universidad de La Salle; Tony Mento, Loyola College, Maryland; Sandra Morgan, Universidad de Hartford; Paula Morrow, Universidad Estatal de Iowa; Gene Murkison, Georgia Southern College; Margaret Neale, Universidad Northwestern; Philip L. Roth, Universidad Clemson; Robert Roth, City University, Bellevue, Washington; Christine Scheck, Universidad Norte de Illinois; Chester Schriesheim, Universidad de Miami; Pamela Skyrme, Eckerd College; Lewis Taylor III, Universidad de Miami; Linda Travino, Universidad Estatal de Pennsylvania; Don Warrick, Universidad de Colorado; y Pamela Wolfmayer, Universidad Estatal de Winona.

Finalmente nos gustaría darles las gracias a nuestras esposas, Margaret y Joyce, por ser las «primeras clientes» pacientes y comprensivas de nuestro trabajo. Este libro se ha realizado en gran parte gracias a su sentido común, conocimiento de la realidad y experiencia en la dirección. Gracias en gran medida a su cariño y apoyo moral, este proyecto se completó a tiempo y ha reforzado más que enfriado un valiosa pertenencia: nuestra amistad.

Esperamos que disfruten de este libro. ¡Nuestros mejores deseos de éxito y felicidad!

Robert Kreitner  
Angelo Kinicki





# Índice

<b>PARTE</b>	<b><i>I</i></b>	<b>EL MUNDO DE LA CONDUCTA ORGANIZATIVA</b>	<b>1</b>
	<b>1</b>	<b>Dirección de la conducta organizativa para la calidad y los resultados</b>	<b>3</b>
	<b>2</b>	<b>CO internacional: la dirección transcultural</b>	<b>29</b>
	<b>3</b>	<b>Gestión de la diversidad: liberando el potencial de todos y cada uno de los empleados</b>	<b>55</b>
<b>PARTE</b>	<b><i>II</i></b>	<b>COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL</b>	<b>83</b>
	<b>4</b>	<b>Diferencias individuales, valores y ética</b>	<b>85</b>
	<b>5</b>	<b>Percepciones y atribuciones</b>	<b>117</b>
	<b>6</b>	<b>Motivación a través de las necesidades, el diseño de puestos de trabajo y la satisfacción</b>	<b>149</b>
	<b>7</b>	<b>Motivación mediante la equidad, la expectativa y el establecimiento de objetivos</b>	<b>183</b>
	<b>8</b>	<b>Modificación y autorreconducción de la conducta</b>	<b>217</b>
<b>PARTE</b>	<b><i>III</i></b>	<b>PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES</b>	<b>249</b>
	<b>9</b>	<b>Dinámica de grupo</b>	<b>251</b>
	<b>10</b>	<b>Poder, política y conflicto</b>	<b>285</b>
	<b>11</b>	<b>Toma de decisiones individual y de grupo</b>	<b>321</b>
	<b>12</b>	<b>Equipos y trabajo en equipo</b>	<b>361</b>

<b>PARTE</b>	<b><i>IV</i></b>	<b>PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>395</b>
	<b>13</b>	<b>Procesos de comunicación en la organización</b>	<b>397</b>
	<b>14</b>	<b>Valoración del rendimiento, feedback y compensaciones</b>	<b>431</b>
	<b>15</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>465</b>
	<b>16</b>	<b>Control del estrés ocupacional</b>	<b>495</b>
<b>PARTE</b>	<b><i>V</i></b>	<b>LA ORGANIZACIÓN EN EVOLUCIÓN</b>	<b>529</b>
	<b>17</b>	<b>Organizaciones: estructura y eficacia</b>	<b>531</b>
	<b>18</b>	<b>Ciclos de vida y diseño de la organización</b>	<b>557</b>
	<b>19</b>	<b>La cultura de la organización</b>	<b>583</b>
	<b>20</b>	<b>Gestión del cambio en organizaciones en aprendizaje</b>	<b>613</b>
		<b>Módulo avanzado de aprendizaje</b>	<b>643</b>
		<b>Índice de autores</b>	<b>651</b>
		<b>Índice de compañías</b>	<b>000</b>
		<b>Índice de materias</b>	<b>600</b>



# Índice de contenidos

## PARTE

# I

### EL MUNDO DE LA CONDUCTA ORGANIZATIVA

<b>1 Dirección de la conducta organizativa para la calidad y los resultados</b>	<b>3</b>	<b>2 CO internacional: la dirección transcultural</b>	<b>29</b>
El trabajo del directivo: conseguir que se realice el trabajo a través de otras personas	8	Conducta cultural y empresarial	32
¿Qué hacen los directivos?	9	Cultura definida	33
Motivación para dirigir	11	La cultura es una fuerza sutil, pero de peso	33
Los directivos del siglo XXI	13	Un modelo de culturas social y empresarial	33
El campo de la conducta organizativa: pasado y presente	13	Culturas sociales de contexto alto y de contexto bajo	34
El movimiento de las relaciones humanas	14	Hacia una mayor toma de conciencia transcultural	37
El movimiento de supervisión de calidad global	16	Percepciones culturales del tiempo	37
El enfoque de la contingencia	18	Espacio interpersonal	38
Aprender CO a través de la teoría, investigación y práctica	18	Lenguaje	39
Aprender de la teoría	20	Religión	40
Aprender de la investigación	20	Apreciaciones prácticas del estudio de la dirección transcultural	42
Aprender de la práctica	22	La corriente de investigación Hofstede-Bond	42
Un modelo actual para comprender y dirigir CO	22	Un modelo de contingencia para el liderazgo transcultural	44
Resumen de conceptos clave	24	Modelos de tratamiento de los conflictos interpersonales	44
Preguntas para discusión	25	Preparación de los empleados para destinos con éxito en el extranjero	45
Ejercicio	25		
Notas	26		

<i>¿Por qué los expatriados norteamericanos no llevan a cabo con éxito las tareas que se les encomiendan en el extranjero?</i>	45	<i>La diversidad desde el punto de vista de la empresa</i>	64
<i>El directivo global</i>	46	<i>El incremento de la diversidad en el activo humano</i>	64
<i>Evitar puntos con problemas de CO en los destinos en el exterior</i>	47	<i>La gestión de la diversidad: una ventaja competitiva</i>	68
<i>Resumen de conceptos clave</i>	50	<i>Actuaciones organizativas empleadas con miras a una buena gestión de la diversidad</i>	71
<i>Preguntas para discusión</i>	51	<i>Actuaciones de responsabilidad</i>	71
<i>Ejercicio</i>	51	<i>Actuaciones de desarrollo</i>	72
<i>Notas</i>	52	<i>Actuaciones de reclutamiento</i>	73
<b>3 Gestión de la diversidad: liberando el potencial de todos y cada uno de los empleados</b>	<b>55</b>	<i>Barreras y escollos que obstaculizan la gestión de la diversidad</i>	74
<i>Definición de la diversidad</i>	58	<i>Resumen de conceptos clave</i>	75
<i>Dimensiones de la diversidad</i>	59	<i>Preguntas para discusión</i>	76
<i>El efecto de la diversidad en las percepciones y expectativas</i>	61	<i>Ejercicio</i>	77
<i>Acción positiva y valoración de la diversidad</i>	61	<i>Notas</i>	78

## PARTE

# II

## COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

<b>4 Diferencias individuales, valores y ética</b>	<b>85</b>	<i>Conducta organizativa y ética</i>	106
<i>El concepto de uno mismo: el yo y el mí en CO</i>	88	<i>Resumen de conceptos clave</i>	111
<i>Autoestima</i>	90	<i>Preguntas para discusión</i>	111
<i>Autoeficacia</i>	92	<i>Ejercicio</i>	112
<i>Personalidad y comportamiento organizativo</i>	96	<i>Notas</i>	113
<i>¿Naturaleza o educación?</i>	96	<b>5 Percepciones y atribuciones</b>	<b>117</b>
<i>Las cinco grandes dimensiones de la personalidad</i>	97	<i>Un modelo de percepción de procesamiento de la información social</i>	120
<i>Localización del control: ¿el yo o el entorno?</i>	98	<i>Secuencia de cuatro etapas y un ejemplo de trabajo</i>	121
<i>Habilidades y rendimiento</i>	100	<i>Etapas 1: atención selectiva/compreensión</i>	121
<i>Inteligencia y habilidades cognitivas</i>	101	<i>Etapas 2: codificación y simplificación</i>	122
<i>Tipología de estilos cognitivos de Jung</i>	102	<i>Etapas 3: almacenamiento y retención</i>	124
<i>Valores personales y ética</i>	104	<i>Etapas 4: recuperación y respuesta</i>	126
<i>Los valores son creencias permanentes</i>	104	<i>Implicaciones para la dirección</i>	126
<i>Valores frente a actitudes</i>	104	<i>Estereotipos: percepciones sobre los grupos de personas</i>	127
<i>¿Cuál es su perfil de valores?</i>	105	<i>Formación y mantenimiento de estereotipos</i>	127
		<i>Estereotipos referidos al rol sexual</i>	128

<i>Estereotipos de edad</i>	130	Preguntas para discusión	176
<i>Estereotipos de raza</i>	131	Ejercicio	177
<i>Retos y recomendaciones para la dirección</i>	132	Notas	178
Profecía del autocumplimiento: el efecto Pigmalión	133	<b>7 Motivación mediante la equidad, la expectativa y el establecimiento de objetivos</b>	<b>183</b>
<i>La investigación y un modelo explicativo</i>	134	Teoría de la equidad de Adams para la motivación	184
<i>Poniendo en funcionamiento la profecía de autocumplimiento</i>	135	<i>La relación de intercambio</i>	186
Atribuciones causales	136	individuo-organización	187
<i>Modelo de atribución de Kelley</i>	137	<i>Falta de equidad negativa y positiva</i>	187
<i>Modelo de atribución de Weiner</i>	139	<i>Dinámica de la falta de equidad percibida</i>	189
<i>Tendencias de atribución</i>	140	<i>Hallazgos de la investigación sobre equidad</i>	190
<i>Implicaciones y aplicaciones para la dirección</i>	140	<i>Implicaciones prácticas de la teoría de la equidad</i>	191
Resumen de conceptos clave	141	Teoría de la expectativa para la motivación	193
Preguntas para discusión	142	<i>Teoría de la expectativa de Vroom</i>	193
Ejercicio	143	<i>Extensión de Porter y Lawler</i>	195
Notas	145	<i>Investigación sobre la teoría de la expectativa y sus implicaciones para la gestión</i>	196
<b>6 Motivación a través de las necesidades, el diseño de puestos de trabajo y la satisfacción</b>	<b>149</b>	Motivación mediante el establecimiento de objetivos	198
¿Qué implica la motivación?	152	<i>Objetivos: definición y antecedentes</i>	199
<i>Un modelo de motivación del rendimiento laboral</i>	152	<i>¿Cómo se realiza el establecimiento de objetivos?</i>	199
<i>Raíces históricas de las teorías modernas de la motivación</i>	153	<i>Perspectivas de la investigación del establecimiento de objetivos</i>	201
<i>La motivación es sólo un factor en la ecuación del rendimiento</i>	155	<i>Aplicación práctica del establecimiento de objetivos</i>	205
Teorías de la motivación de la necesidad	156	Puesta en práctica de las teorías motivacionales	207
<i>La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow</i>	156	Resumen de conceptos clave	210
<i>Teoría de la necesidad de McClelland</i>	158	Preguntas para discusión	211
Enfoques históricos al diseño del puesto de trabajo	162	Ejercicio	211
<i>Gestión científica</i>	162	Notas	212
<i>Ampliación del trabajo</i>	162	<b>8 Modificación y autorreconducción de la conducta</b>	<b>217</b>
<i>Rotación laboral</i>	163	¿Qué es la modificación de la conducta?	221
<i>Enriquecimiento del trabajo</i>	164	<i>La ley del efecto de Thorndike</i>	221
Modelo de características de empleo aplicado al diseño de puestos de trabajo	166	<i>Modelo de condicionamiento operativo de Skinner</i>	221
<i>Visión de conjunto del modelo de características laborales</i>	166	Principios de la modificación de la conducta	222
Desentrañando la controversia que rodea la satisfacción laboral	171	<i>Contingencias A→B→C</i>	222
<i>Las causas de la satisfacción laboral</i>	171	<i>Consecuencias contingentes</i>	224
<i>Las consecuencias de la satisfacción laboral</i>	173	<i>Programas de refuerzo</i>	226
Resumen de conceptos clave	175		

<i>Modelación de la conducta</i>	230	<i>Teoría del aprendizaje social de Bandura</i>	238
Un modelo para modificar la conducta laboral	231	<i>Un marco de gestión para la autorreducción de la conducta</i>	238
<i>Etapas 1: Identificar la conducta objetivo</i>	232	<i>Modelo de aprendizaje social de la autorreducción</i>	239
<i>Etapas 2: Analizar funcionalmente la situación</i>	233	<i>Investigación e implicaciones para la dirección</i>	243
<i>Etapas 3: Preparar los antecedentes y proporcionar las consecuencias</i>	233	Resumen de conceptos clave	244
<i>Etapas 4: Evaluar los resultados</i>	235	Preguntas para discusión	244
<i>Algunas implicaciones prácticas</i>	236	Ejercicio	245
Autorreducción de la conducta	237	Notas	246

## PARTE

## III

## PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES

<b>9 Dinámica de grupo</b>	<b>251</b>	Ejercicio	280
Grupos: definiciones, tipos y funciones	254	Notas	282
<i>Grupos formales e informales</i>	255		
<i>Funciones de los grupos formales</i>	255	<b>10 Poder, política y conflicto</b>	<b>285</b>
El proceso de desarrollo de grupos	256	Tácticas de influencia organizativa:	
<i>Seis etapas</i>	256	saliéndose con la suya en el trabajo	288
<i>Desarrollo de grupos: investigación e implicaciones prácticas</i>	258	<i>Ocho tácticas genéricas de influencia</i>	289
Roles y normas: bloques de construcción social para la conducta del grupo y de la organización	260	<i>Perspectivas de investigación adicionales</i>	289
<i>Roles</i>	260	<i>Cómo extender su influencia mediante alianzas estratégicas</i>	290
<i>Normas</i>	262	Poder social y participación en el poder	290
<i>Perspectivas relevantes de la investigación y sus implicaciones para la gestión</i>	264	<i>Dimensiones del poder</i>	291
Estructura y composición del grupo	265	<i>Percepciones de la investigación en torno al poder social</i>	294
<i>Roles funcionales desempeñados por los miembros del grupo</i>	265	<i>Gestión responsable del poder</i>	295
<i>Tamaño del grupo</i>	266	Política en la organización	297
<i>Efectos del trabajo conjunto de hombres y mujeres en grupos</i>	268	<i>Definición y ámbito de la política en la organización</i>	298
<i>Capacidad individual y efectividad del grupo</i>	270	<i>Tácticas políticas</i>	300
Amenazas para la eficacia del grupo	273	<i>Pruebas que ofrece la investigación sobre la política en la organización</i>	303
<i>El efecto Asch</i>	274	<i>Gestión de la política de la organización</i>	304
<i>Pensamiento grupal</i>	275	Gestión de conflictos interpersonales e intergrupales	305
<i>Apoyo en el grupo</i>	277	<i>Un continuo conflicto</i>	305
Resumen de conceptos clave	279	<i>Conflicto funcional frente a conflicto disfuncional</i>	306
Preguntas para discusión	280	<i>Antecedentes del conflicto</i>	307
		<i>Estimular el conflicto funcional</i>	307

<i>Estilos alternativos de manejo de conflictos disfuncionales</i>	310	<i>Definición y etapas</i>	347
<i>Resultados de la investigación sobre el conflicto</i>	313	<i>Características de las personas creativas</i>	349
<i>Gestión del conflicto: un enfoque contingencial</i>	313	<i>La dirección de empleados creativos</i>	350
Resumen de conceptos clave	314	Resumen de conceptos clave	353
Preguntas para discusión	315	Preguntas para discusión	354
Ejercicio	316	Ejercicio	354
Notas	316	Notas	355
<b>11 Toma de decisiones individual y de grupo</b>	<b>321</b>	<b>12 Equipos y trabajo en equipo</b>	<b>361</b>
Tipos de decisiones de la dirección	324	Equipos de trabajo: definiciones, tipos y eficacia	364
<i>Decisiones programadas</i>	324	<i>Una tipología general de los equipos de trabajo</i>	365
<i>Decisiones no programadas</i>	325	<i>Eficacia del equipo de trabajo: un modelo ecológico</i>	368
Modelos de toma de decisiones	326	Trabajo efectivo en equipo mediante la cooperación, la confianza y la cohesión	369
<i>El modelo racional</i>	326	<i>Cooperación</i>	370
<i>El modelo normativo de Simon</i>	329	<i>Confianza</i>	371
<i>El modelo del cubo de basura</i>	330	<i>Cohesión</i>	373
Dinámica de la toma de decisiones	332	Equipos en acción: desde los círculos de calidad a los equipos autogestionados	375
<i>Elección de soluciones: una perspectiva contingencial</i>	332	<i>Círculos de calidad</i>	376
<i>Intensificación del compromiso</i>	335	<i>Equipos autogestionados</i>	379
Toma de decisiones de grupo	338	Formación de equipos	385
<i>Ventajas y desventajas de la toma de decisiones con la ayuda del grupo</i>	338	<i>El propósito de la formación de equipos/equipos de alto rendimiento</i>	386
<i>Dirección participativa</i>	340	<i>Desarrollo de habilidades de autogestión en los miembros del equipo</i>	388
<i>Cuándo hay que hacer que los grupos participen en la toma de decisiones: el modelo Vroom/Yetton/Jago</i>	341	Resumen de conceptos clave	389
<i>Técnicas de resolución de problemas en grupo</i>	344	Preguntas para discusión	390
Creatividad	347	Ejercicio	390
		Notas	391

## PARTE

# IV

### PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

<b>13 Procesos de comunicación en la organización</b>	<b>397</b>	<i>Elección de los medios: una perspectiva contingencial</i>	404
Dimensiones básicas del proceso de comunicación	401	Intercomunicación personal	406
<i>Un modelo de proceso de comunicación de percepciones</i>	401	<i>Aseveración, agresividad y debilidad</i>	408
		<i>Fuentes de comunicación no verbal</i>	409
		<i>Escucha activa</i>	412

Patrones de comunicación en la organización	416	Resumen de conceptos clave	458
Comunicación jerárquica	416	Preguntas para discusión	459
La rumorología	416	Ejercicio	459
Distorsión de la comunicación entre directivos y empleados	418	Notas	460
Dinámica de las comunicaciones modernas	420	<b>15 Liderazgo</b>	<b>465</b>
La comunicación en la era de la información computarizada	421	¿Qué supone el liderazgo?	468
Barreras para una comunicación eficaz	423	Teoría de los rasgos y de la conducta del liderazgo	469
Resumen de conceptos clave	425	Teoría de los rasgos	469
Preguntas para discusión	426	Teoría de los estilos de conducta	471
Ejercicio	427	Teorías de situación	474
Notas	428	Modelo de contingencias de Fiedler	474
<b>14 Valoración del rendimiento, feedback y compensaciones</b>	<b>431</b>	Teoría de la senda-objetivo	477
Valoración del rendimiento: definición y componentes	433	Modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) de Graen	480
Componentes del proceso de valoración del rendimiento	433	Del liderazgo transaccional al carismático	482
Datos de la investigación de la valoración del rendimiento	440	¿Cuál es la diferencia entre el liderazgo transaccional y el carismático?	482
Cuestiones prácticas y respuestas en la valoración del rendimiento	441	¿Cómo logra el liderazgo carismático transformar a los seguidores?	483
¿Quién debería evaluar el rendimiento en el trabajo?	441	Implicaciones para la investigación y para la dirección	486
Valoraciones del rendimiento y la GCT	442	Resumen de conceptos clave	487
Feedback	442	Preguntas para discusión	489
Modelo conceptual del proceso de feedback	444	Ejercicio	489
Lecciones prácticas sobre feedback procedentes de la investigación	446	Notas	490
Sistemas de compensación en la organización	447	<b>16 Control del estrés ocupacional</b>	<b>495</b>
Tipos de compensación	448	Origen del estrés	498
Normas de compensación en la organización	449	Definición del estrés	499
Criterios de distribución de compensaciones	450	Un modelo de estrés ocupacional	500
Resultados deseados del sistema de compensación	450	Costes económicos y responsabilidad civil por el estrés	503
Paga por rendimiento	451	Factores estresantes importantes y resultados del estrés	503
Estableciendo una perspectiva para la paga por rendimiento	452	Sucesos estresantes en la vida	503
Bonificaciones incentivas y motivación: un modelo de doble impacto	452	«Quemado»	506
Reparto de beneficios frente a reparto de ganancias	453	Moderadores del estrés ocupacional	508
Haciendo que la paga por rendimiento funcione	457	Apoyo social	509
		Hacer frente	511
		Resistencia	514
		Pauta de conducta de tipo A	515
		Técnicas de reducción del estrés	517
		Relajación muscular	518
		Bio-retroalimentación	519
		Meditación	519
		Reestructuración cognitiva	519
		Eficacia de las técnicas de reducción del estrés	520

<i>Un modelo holístico de bienestar</i>	520	Ejercicio	523
Resumen de conceptos clave	521	Notas	524
Preguntas para discusión	522		

## PARTE

# V

### LA ORGANIZACIÓN EN EVOLUCIÓN

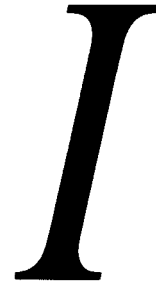
<b>17 Organizaciones: estructura y eficacia</b>	<b>531</b>	<i>Marco temporal del ciclo de vida y tipo de cambio</i>	561
Definición y diagramación de organizaciones	534	El enfoque contingencial en el diseño de la organización	565
<i>¿Qué es una organización?</i>	534	<i>Evaluación de la incertidumbre ambiental</i>	565
<i>Organigramas</i>	535	<i>Diferenciación e integración: el estudio de Lawrence y Lorsch</i>	566
Evolución de las metáforas sobre la organización	537	<i>Organizaciones mecanicistas frente a las orgánicas</i>	568
<i>Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados</i>	538	Tres variables contingenciales importantes: tecnología, tamaño y decisión estratégica	571
<i>Las organizaciones como burocracias militares/mecanicistas</i>	539	<i>El impacto de la tecnología en la estructura</i>	571
<i>Las organizaciones como sistemas biológicos</i>	539	<i>Tamaño de la organización y rendimiento</i>	571
<i>Las organizaciones como sistemas cognitivos</i>	541	<i>Elección estratégica y estructura de la organización</i>	573
<i>Las metáforas sobre la organización en perspectiva</i>	542	La configuración de las organizaciones del futuro	575
El rol de la jerarquía en la reducción del tamaño y reingeniería de las organizaciones actuales	543	<i>Organizaciones de nuevo estilo frente a organizaciones de estilo antiguo</i>	575
<i>¿Es necesaria la jerarquía?</i>	543	<i>Tres nuevos patrones de organización</i>	576
<i>Sustitutos de la jerarquía: un enfoque contingencial</i>	544	Resumen de conceptos clave	578
Eficacia de la organización	546	Preguntas para discusión	578
<i>Criterios genéricos de eficacia de la organización</i>	546	Ejercicio	579
<i>Criterios múltiples de eficacia: algunas directrices prácticas</i>	550	Notas	580
Resumen de conceptos clave	551	<b>19 La cultura de la organización</b>	<b>583</b>
Preguntas para discusión	552	Fundamentos de la cultura de la organización	585
Ejercicio	552	<i>Manifestaciones de la cultura de la organización</i>	587
Notas	553	<i>Cuatro funciones de la cultura de la organización</i>	590
<b>18 Ciclos de vida y diseño de la organización</b>	<b>557</b>	<i>Investigación sobre las culturas de las organizaciones</i>	591
Ciclos de vida de la organización	560	Desarrollo de culturas de alto rendimiento	594
<i>Etapas del ciclo de vida de la organización</i>	560		

<i>¿Qué tipo de cultura mejora el rendimiento financiero de una organización?</i>	594	<i>Estrategias alternativas para superar la resistencia al cambio</i>	629
<i>Un modelo práctico para desarrollar una infraestructura cultural</i>	595	<i>Creación de una organización de aprendizaje</i>	631
<i>El proceso de socialización en la organización</i>	596	<i>Definición de una organización de aprendizaje</i>	632
<i>Un modelo trifásico de socialización en la organización</i>	598	<i>Tipos de aprendizaje</i>	633
<i>Aplicaciones prácticas de la investigación sobre la socialización</i>	602	<i>Las organizaciones por naturaleza se resisten al cambio</i>	633
<i>Socialización a través de la relación mentor-pupilo</i>	603	<i>La solución radica en un liderazgo eficaz</i>	635
<i>Funciones de la relación mentor-pupilo</i>	603	<i>Desaprendizaje en la organización</i>	636
<i>Fases en la relación mentor-pupilo</i>	603	<i>Resumen de conceptos clave</i>	637
<i>Resultados de la investigación sobre la relación mentor-pupilo</i>	604	<i>Preguntas para discusión</i>	638
<i>La mejor aplicación de la relación mentor-pupilo</i>	606	<i>Ejercicio</i>	639
<i>Resumen de conceptos clave</i>	607	<i>Notas</i>	640
<i>Preguntas para discusión</i>	608	<b>Módulo avanzado de aprendizaje</b>	<b>643</b>
<i>Ejercicio</i>	608	<i>Métodos de investigación de la conducta organizativa</i>	
<i>Notas</i>	610	<i>El proceso de investigación</i>	643
<b>20 Gestión del cambio en organizaciones en aprendizaje</b>	<b>613</b>	<i>Un modelo del proceso de investigación</i>	645
<i>Las fuerzas del cambio</i>	617	<i>Medición y recolección de datos</i>	645
<i>Fuerzas externas</i>	618	<i>Evaluación de los métodos de investigación</i>	646
<i>Fuerzas internas</i>	619	<i>Evaluación de las conclusiones de la investigación</i>	647
<i>Modelos y dinámica del cambio planificado</i>	620	<i>Lectura de un artículo de una revista científica</i>	648
<i>Tipos de cambio</i>	620	<i>Estudios empíricos de investigación</i>	649
<i>El modelo de cambio de Lewin</i>	621	<i>Artículos de revisión</i>	649
<i>Un modelo sistémico de cambio</i>	623	<i>Artículos teóricos</i>	649
<i>Desarrollo de la organización</i>	625	<i>El regreso al estudio de la NTSB</i>	649
<i>Entender y controlar la resistencia al cambio</i>	626	<i>Notas</i>	650
<i>Por qué las personas se resisten al cambio en el lugar de trabajo</i>	627	<b>Índice de autores</b>	<b>651</b>
<i>Investigación sobre la resistencia al cambio</i>	629	<b>Índice de compañías</b>	<b>000</b>
		<b>Índice de materias</b>	<b>000</b>



# EL MUNDO DE LA CONDUCTA ORGANIZATIVA

P  
A  
R  
T  
E



- 1** *Dirección de la conducta organizativa para la calidad y los resultados*
- 2** *CO internacional: la dirección transcultural*
- 3** *Gestión de la diversidad: liberando el potencial de todos y cada uno de los empleados*



# 1

## DIRECCIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD Y LOS RESULTADOS

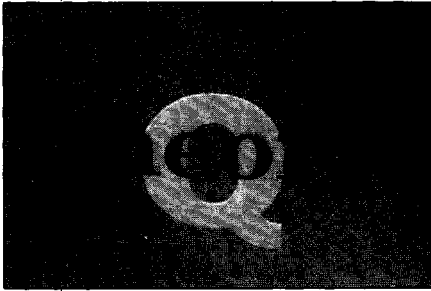
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Cuando acabe de estudiar el material de este capítulo debería ser capaz de:*

1. Definir el término *dirección* y explicar lo que hacen los directivos.
2. Explicar el concepto de motivación para dirigir, y resumir lo relativo a datos de investigación transculturales.
3. Caracterizar a los directivos del siglo XXI.
4. Definir el término *conducta organizativa* y explicar por qué la CO es una disciplina horizontal.
5. Contrastar la Teoría X de McGregor y la Teoría Y de suposiciones con respecto a los empleados.
6. Explicar el significado en la dirección de la regla 85-15 de Deming.
7. Identificar los cuatro principios de supervisión de calidad global (SCG).
8. Describir las fuentes de los datos de investigación de la conducta organizativa.

## CASO INICIAL

## Theory Q incorpora personal a Quad/Graphics



Sharon Hoogstraten

A Harry Quadracci se le podría llamar iconoclasta. Después de todo el fundador y presidente del gigante de la impresión de 600 millones de dólares Quad/Graphics, en Peewaukee, Wisconsin, se niega a utilizar esquemas organizativos, o planes estratégicos, o ni siquiera distintivos. Podría tildarse de revolucionario, por su deseo de ayudar a sus co-trabajadores —la mayoría graduados de escuelas superiores con escasas aspiraciones— «a llegar a algo más de lo que ellos jamás esperaron».

Pero oírle contar al antiguo apoderado, de cincuenta y siete años, todas las innovaciones que lo han distinguido a él y a su exitosa empresa —un campo en el que enseñar a los clientes el proceso de la impresión, clases de adoctrinamiento para nuevos empleados, celebraciones de los «fallos perfectos»— viene a cuento porque era, antes que nada, pragmático. Hace veinte años, cuando creó su empresa, hacer cosas de manera diferente era el único modo de sobrevivir, dice él. «No era nada del otro mundo lo que hacía.»

Hoy en día, «El Modo de Harry», o la «Teoría Q», la filosofía de dirección de Quadracci, se ha hecho muy conocida, y se utiliza como una vía hacia la liberalización de las relaciones entre directivos y trabajadores, y para animar a la «toma de decisiones activa y arriesgada» necesaria para competir con éxito en un mercado cada vez más duro. Después de todo, no se puede discutir con el éxito. En una industria que lucha por mantener un crecimiento de dos dígitos, la imprenta de Quadracci, que es ahora la im-

prenta privada más grande de Norteamérica, ha mantenido tasas de crecimiento anual de casi el 40% durante más de una década.

Para saber más sobre «El Modo de Harry», el editor de *Ética en los negocios*, Craig Cox, ha hablado por teléfono con Quadracci en las oficinas centrales de Quad/Graphics, en las afueras de Milwaukee.

*En cierta ocasión definió usted a Quad/Graphics como experimento social, ¿qué quería decir?*

Lo que quería decir es que todos los negocios son un experimento. Uno intenta algo, y si funciona, funciona; y si no lo hace, se prueba otra cosa. Quad/Graphics es un experimento social porque hemos desechado conceptos convencionales en la dirección de la empresa y en la de personal, e intentamos experimentar con el modo en que nos relacionábamos en el centro de trabajo como individuos y ciudadanos responsables.

*¿Qué es lo que se le pide como líder?*

Tienes que ser muy, muy interactivo con todos. De hecho, si empiezas a ha-

**A**lguien dijo una vez que el mejor lugar para empezar era el final. Este enfoque es adecuado para el tema de la dirección de personal, porque la dirección es un esfuerzo orientado hacia un objetivo o hacia un fin. Como veremos en el contenido de este libro, un objetivo valioso para los directivos de hoy y del futuro es el desarrollo de una filosofía progresiva para la dirección de nuestro recurso más importante: *la gente*. Jack Welch, respetado responsable de 268.000 trabajadores<sup>1</sup> de la General Electric Corporation, ha efectuado recientemente esta declaración contundente sobre el éxito en la economía global actual, tan competitiva:

«Si no piensas continuamente en hacer que cada persona sea más valiosa, no tienes la más mínima posibilidad de éxito. ¿Cuál es la alternativa? ¿Una fuerza de trabajo descontenta o aburrida? ¡Eso no tiene ningún sentido!»<sup>2</sup>

Además de ser y suponer un desafío para todos los directivos, la filosofía de dirección de Welch señala dos ideas clave de este libro. Las describimos en los párrafos siguientes:

1. *Un impulso en el desarrollo de los recursos humanos.* ¿Son los trabajadores un artículo que se alquila o se rechaza dependiendo de los caprichos momentáneos de la orga-

## CASO INICIAL

(continuación)

blar de lo que yo llamo una empresa de dirección valorada, si diriges tu empresa con un mínimo de reglas y un máximo de adoctrinamiento con valores, en ese caso la característica más importante de un líder es la visión...

*Y por lo que observo, no ser muy jerárquico.*

No hay término en nuestra empresa equivalente a «trabajadores-directivos», porque no tenemos esa división.

*¿Tiene usted socios, patrocinadores y mentores?*

Pero no trabajadores-directivos. Nuestros directivos, que son los jefes, llevan el mismo uniforme que las personas a su cargo. Hacen el mismo trabajo. Conducen a sus tropas hacia las playas de las nuevas tecnologías.

*¿Le resulta esto difícil de comprender a la gente del exterior?*

Oh, sí. Es como un paréntesis cultural. Tardan unos dieciocho meses en adaptarse. Creo que se trata de algo más emocional que educacional.

*¿Quiere decir que está más relacionado con la actitud que con la habilidad?*

En primer lugar, el único obstáculo físico que ni la educación ni nada puede corregir es la actitud. Si tienen una mala actitud, lo siento, pero no se puede hacer nada con ellos. Pero si una persona tiene una actitud razonablemente buena, tendrá éxito. Verá, somos más o menos iguales. La diferencia fundamental entre la gente no es la capacidad de aprendizaje, sino el ritmo del proceso de aprendizaje. Algunas personas son capaces de aprender las cosas antes que otras. Lo que hay que hacer es situarlas en el medio adecuado y aprenderán y también actuarán.

*Gran parte de lo que ha hecho usted aquí es transformar trabajadores de baja cualificación en técnicos, ¿cómo lo hace?*

Consiguiendo que los empleados dejen de mirarse los zapatos. Tenemos 6.500 empleados, y creo que menos de 500 son graduados universitarios. La mayor parte proceden de escuelas superiores, y cuando llegan a la oficina de colocación, no miran hacia las estrellas, se miran los zapatos.

No fueron precisamente los mejores estudiantes de las escuelas superiores. Estaban capacitados, pero por la razón que fuese —sus propias expectativas, las de su familia o tal vez la inmadurez— sus compañeros fueron los que asistieron a la Universidad.

Así que para conseguir que esa gente llegue a ser algo que jamás esperaron ser, hay que empezar por aumentar su autoestima. Es el efecto Pigmalión: trátalos como a ganadores y se convertirán en ganadores.

Cuando llegan se ponen un uniforme limpio. Todos los días van a clase en donde se les dice exactamente lo que se espera de ellos, y se les sitúa en un medio perfecto —ambiente agradable y esas cosas— con buenos profesores, y no se les empuja a progresar, se les deja desarrollarse a su ritmo. No hagáis nada deprisa, hacedlo bien, hacedlo mejor que nadie, ya te diremos nosotros cuándo vas demasiado despacio...

*Muchas imprentas sobreviven perfectamente utilizando las prácticas convencionales en el mundo de los negocios,*

nización? ¿O constituyen un recurso que debe ser alimentado y desarrollado? Por desgracia, según indican los despidos en masa debidos a los recortes en las empresas, reorganizaciones y fusiones de los últimos años, la primera posibilidad parece ser la norma.

Las cifras brutas son sorprendentes: desde 1982 a 1991, los gigantes industriales de los Estados Unidos de *Fortune* 500 eliminaron 3,4 millones de puestos de trabajo.<sup>3</sup> Sólo en 1993, la lista de empresas más amplia de *Fortune* 1000, eliminó otros 4 millones de empleos.<sup>4</sup> ¿Por qué? Las direcciones deseaban reducir costes, aumentar los beneficios y mejorar la productividad. Pero una investigación reciente indica resultados decepcionantes:

«... de 450 grandes compañías que decrecieron en 1991 y 1992, solamente el 60% ha visto sus costes reducidos, y poco más de la mitad han aumentado sus beneficios. Entre las firmas que buscaban una mayor productividad sólo lo ha conseguido la tercera parte.»<sup>5</sup>

Muy a menudo las compañías grandes y mal dirigidas que se habían dedicado a la contratación indiscriminada durante las épocas de bonanza, sencillamente se reduje-

## CASO INICIAL

(continuación)

*¿por qué lo hace usted de modo diferente?*

¿Quién trabajaría para mí? Tenía que empezar con personas con escasa cualificación y a quienes mis competidores no emplearían. Tenía que enseñarles.

*¿Porque no podía pagar los mismos salarios?*

Sí. Es el problema de las empresas pequeñas que empiezan. Y así es como aprendimos que los empleados son muy, muy importantes. Empezamos a tratarlos como ganadores y en seguida se convirtieron en ganadores. Los fuimos ascendiendo y les dimos oportunidades. Por ejemplo, usted sabe lo de nuestras fiestas; ésa es una experiencia educativa.

*He leído mucho sobre sus fiestas. Salchichas italianas a millares, 250 kilos de habas guisadas, cientos de litros de cerveza, vino y refrescos. Parece que todo eso es una parte importante del modo de vida de su empresa.*

Es algo grande. La celebramos anualmente y hay que llevar corbata negra, así cuando aparecemos en la fiesta no se aprecian diferencias de nivel.

Montamos también todos los años un musical, y yo mismo actúo en él, el mundialmente famoso vicepresidente cantante, y también todos los nuevos directivos. ¿Qué significa todo esto? Pues significa un par de cosas: hacemos que todos traigan corbata negra, y los líderes de la compañía se ponen a hacer el ridículo en el escenario. De ese modo ponemos a todos los directivos —probablemente hombres de 24, 25 o 26 años— con importantes responsabilidades en la empresa. ¿Qué es lo que diferencia a un buen ejecutivo de uno mediocre? Sólo la confianza en sí mismo. Por eso, una vez que has hecho el idiota sobre un escenario y delante de 3.000 personas, ¿qué más queda?

Los chicos se suben allí, les enseñamos a bailar claqué. Se reúnen todos y ven que no somos capaces de llevar el paso, y tú los ves crecerse ante tus ojos. Un auténtico florecimiento.

*Se ha escrito mucho sobre su confianza en la «asunción de riesgos activa». ¿Por qué la mayoría de las empresas no hacen esto mismo? ¿Por qué no se*

*aprovechan del cambio? ¿Qué es lo que hace usted que resulta diferente?*

Lo primero, la mayoría de las empresas no ponen a sus ejecutivos a cantar y a bailar con los empleados, resulta demasiado sensiblero. La sofisticación de las empresas es el mayor enemigo de la implicación del trabajador y, por tanto, del cambio. Lo segundo es la estructura.

*¿Demasiada estructura?*

Sí, demasiada estructura. No puede ser interactiva, hay demasiados estratos.

*¿Y ésa es la razón por la que no usa distintivos?*

Exactamente. Observemos simplemente el esquema organizativo. Cuando se define la responsabilidad de una persona, ¿qué se hace? Se limita también esa responsabilidad. No la meta en una caja, utilice la doctrina de la asunción de responsabilidades. Observará así lo que se tiene que hacer, asumirá la responsabilidad de que tiene que hacerlo.

*Eso conlleva también una gran confianza en sus trabajadores.*

Sí, requiere una gran confianza, pero si confías en tus trabajadores ellos te

ron de tamaño, en un mal ejercicio de la dirección. Mientras el despido puede constituir una parte necesaria de un proceso de transformación comprensible de la empresa, como en el caso de la transformación de General Electric emprendida por Welch en la década de los 80, los despidos habituales constituyen un callejón sin salida.<sup>6</sup>

Las empresas más progresistas y con mayor visión de futuro tratan a sus empleados como a un recurso valioso, y hacen de los despidos la *última* más que la primera opción. Desarrollan programas de «reciclaje humano» a través de la reorganización y de la reeducación profesional.<sup>7</sup>



Cuando a causa de los negocios cuarenta y nueve divisiones de Minnesota Mining & Manufacturing Co. se redujeron a una, por ejemplo, se encontró una actividad similar en otra división al excedente de trabajadores. En la pasada década, 3M ha reasignado 3.500 trabajadores de este modo, sólo dejando fuera a un «puñado», dice Richard A. Lindstad, vicepresidente de recursos humanos. «Nuestros empleados forman parte del activo de la empresa, no son recursos circunstanciales. Es como la maquinaria de producción. No se la tira sin más durante un revés.»<sup>8</sup>

## CASO INICIAL

## (conclusión)

corresponderán y aumentarán tu nivel de confianza en ellos.

*Pero también cometen errores, y en algunos casos originan lo que usted denomina «fallo perfecto». Dos empleados suyos invirtieron un año y 800.000 dólares en el desarrollo de una máquina de plegar papel que no funcionó. Usted los felicitó, e incluso les dio una bonificación, si no recuerdo mal. Es como si hubiese reconocido una cierta nobleza en su esfuerzo.*

Tenemos que buscar una alternativa. Como siempre tengas razón, en poco tiempo estarás fuera del negocio. Es como el directivo de créditos que llega a ser el dueño y dice: «El año pasado no hemos tenido ni un solo problema de deudas. Todo el mundo lo pagó todo». Un momento, en esta economía no todos tienen dinero. Tiene que haber un montón de gente que se nos ha pasado por alto.

Si se le da a la gente la libertad de hacer cosas, hay que aceptar las consecuencias, lo que significa que habrá fallos y errores. Pero recuerde: los errores

son la instrucción para aprender a dirigir. Sólo se aprende a dirigir dirigiendo, cometiendo errores. Si no se cometen errores, ¿cómo vas a aprender lo que está mal? Si la gente tiene miedo de equivocarse, entonces nunca sucederá nada nuevo...

*Hoy disfruta usted de un éxito rotundo. La compañía está adelantando a sus competidores, y sus ideas se han implantado en empresas de todo el país. En otras palabras, ha recorrido usted un largo camino. ¿Cómo ha afectado este éxito a su vida?*

Me acuerdo de cuando tenía 600 empleados, y recuerdo cuando se alcanzó el punto de los 6.500 que trabajan ahora para mí. La cuestión de fondo es: ¿Por qué se trabaja, para empezar, cuando ya tienes cubiertas todas tus necesidades? Yo me siento responsable de mis trabajadores. Tengo que pagarles, y hacer que proporcionen un buen nivel de vida a sus familias, y también darles la oportunidad de seguir adelante para llegar a ser algo más de lo que nunca esperaron llegar a ser.

Diría que esa preocupación por su bienestar y sus futuros es mucho más fuerte que cualquier otra que tuviese en los primeros años. En gran parte resulta fácil. Ahora mismo tenemos muchas más fuentes, pero también tengo mucha más gente por la que preocuparme.

*¿Es su misión asegurarse de que se encargan de esa gente y de que la compañía crezca y prospere?*

No me gusta la expresión «encargarse de esa gente», pero sí que continúen teniendo la oportunidad de crecer tanto económica como personalmente.

## Para discutir

¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la Teoría Q de la dirección? Explíquelo.

- Discusión adicional, las preguntas que unen este caso con el siguiente material aparecen al final de este capítulo.

Fuente: C. Cox, «Harry V. Quadracci: Business as Social Experiment», *Business Ethics*, mayo-junio 1993, págs. 19-21. Extraído con el permiso de la revista *Business Ethics*, Minneapolis, MN.

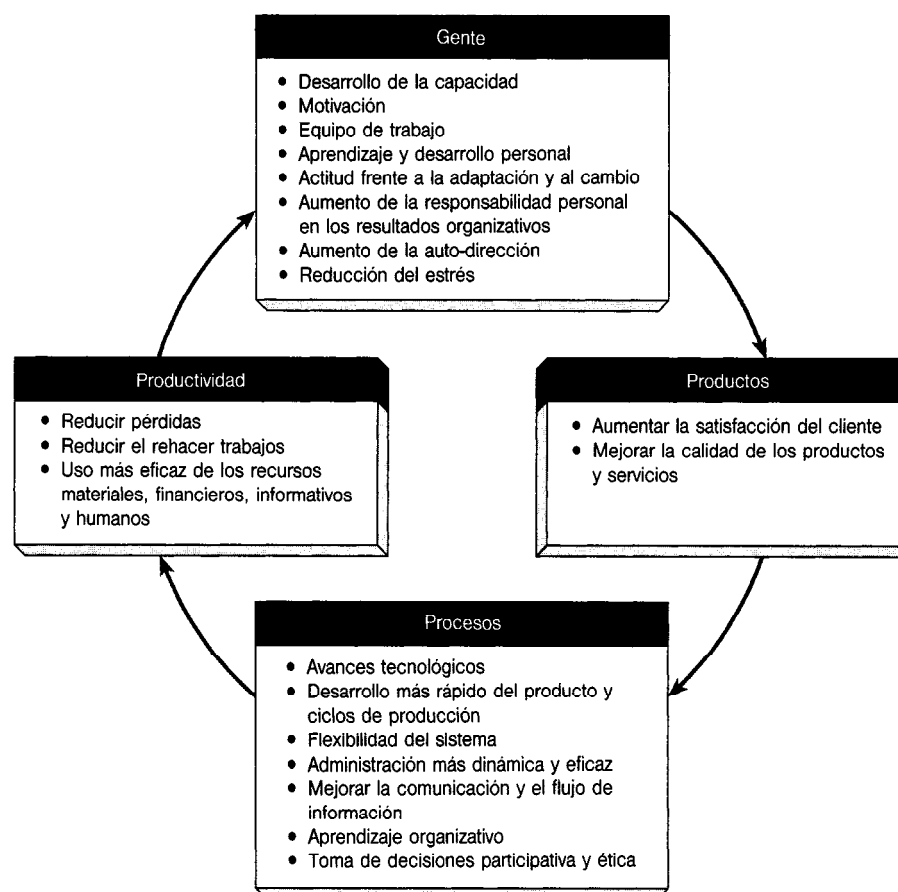
3M disfruta de un aumento de beneficios y de buena reputación debido a una dirección ética, ya que para ellos lo prioritario es el personal. Este libro defiende con firmeza la idea de que la gente es un valioso recurso humano que requiere de alimentación y desarrollo continuado.

2. *Un empuje de dirección orientado hacia los resultados.* Pocos estarían en desacuerdo con la afirmación de que todos deberíamos saber más sobre por qué la gente se comporta como lo hace. Al fin y al cabo, al comprender mejor a los demás nos conocemos mejor a nosotros mismos. Pero desde el punto de vista de la dirección, adquirir conocimientos sobre conducta organizativa no es suficiente. Necesitamos llevar a la práctica esos conocimientos para poder realizar proyectos. Los directivos de empresas de todo tipo y tamaño son los responsables de conseguir resultados. El modelo 4-P de resultados estratégicos en la figura 1-1 —que se centra en la *gente, productos, procesos y productividad*— representa el orden del día de la dirección para la *mejora continuada* en los 90 y más adelante. Este libro es un intento de ayudar a los directivos del presente y del futuro a superar esos desafiantes y a veces conflictivos resultados.



FIGURA 1-1

Resultados estratégicos:  
El ciclo de mejora  
continua 4-P



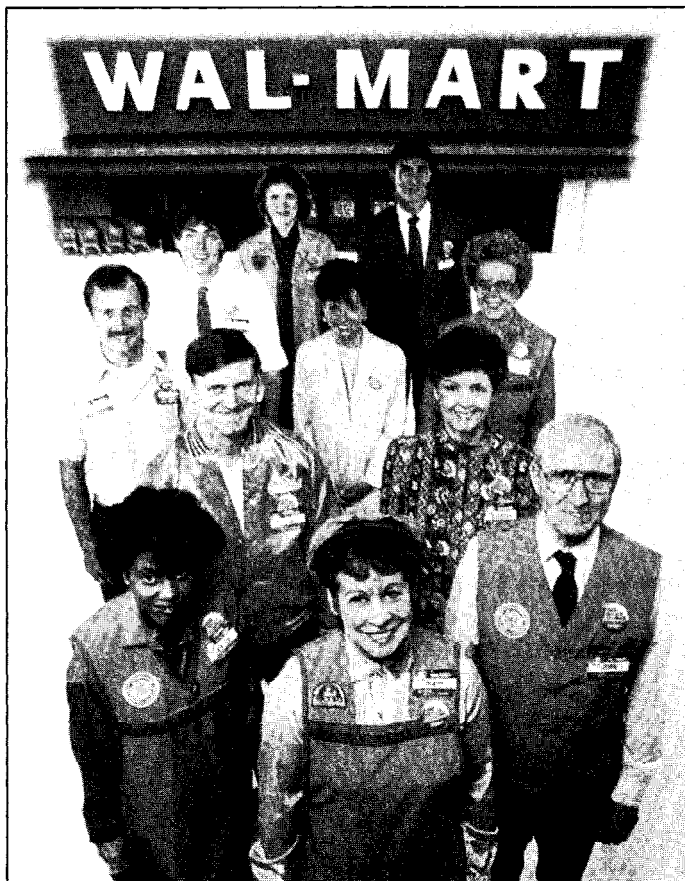
El propósito de este capítulo es explorar el trabajo de dirección, definir y examinar la conducta organizativa y su evolución, y considerar cómo podemos aprender más sobre el comportamiento organizativo. También se incorpora un modelo temático para el equilibrio del libro.

# EL TRABAJO DEL DIRECTIVO: CONSEGUIR QUE SE REALICE EL TRABAJO A TRAVÉS DE OTRAS PERSONAS

**dirección** Proceso de trabajo realizado con o a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz.

Para mejor o para peor, los directivos tienen relación con nuestras vidas en muchos sentidos. Escuelas, hospitales, departamentos gubernamentales, grandes y pequeños negocios, todos necesitan de una dirección sistemática. Desde un punto de vista formal, **dirección** es el proceso de trabajar con y a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Desde el punto de vista de la conducta organizativa, la característica central de esta definición es «trabajar con y a través de otros». Los directivos cumplen constantemente una función de relación. Los directivos con éxito de hoy día ya no son de aquellos autoritarios de tiempos pasados que lo tenían todo bajo control. Necesitan ser previsores en un sentido creativo, y saber vender de un modo activo nuevas directrices de una manera ética y sensible. Los ejecutivos eficaces juegan en equipo, pero con el poder que les dan la buena voluntad y el apoyo activo de otros cuyo motor es el propio interés. Todos tenemos una idea de cómo los





Los equipos y el trabajo en equipo cada día cobran mayor importancia en las empresas. Wal-Mart, la cadena de grandes almacenes más grandes de América, se beneficia del trato que dan a los equipos de trabajo, como recursos humanos valiosos que son.

Por cortesía de los Almacenes Wal-Mart.

ejecutivos deben llevar a cabo su papel relacionador. Henry Mintzberg, un director de escuela muy respetado, observó: «Ningún trabajo es más esencial para nuestra sociedad que el de ejecutivo. Es él quien determina si nuestras instituciones sociales nos sirven adecuadamente o si malgastan nuestros talentos y recursos».<sup>9</sup>

Llevemos más allá nuestro empuje directivo, echemos un vistazo más de cerca a las tareas que realizan los directivos, la orientación psicológica que conduce a algunas personas a hacerse ejecutivos y el camino futuro de la dirección.

### ¿Qué hacen los directivos?

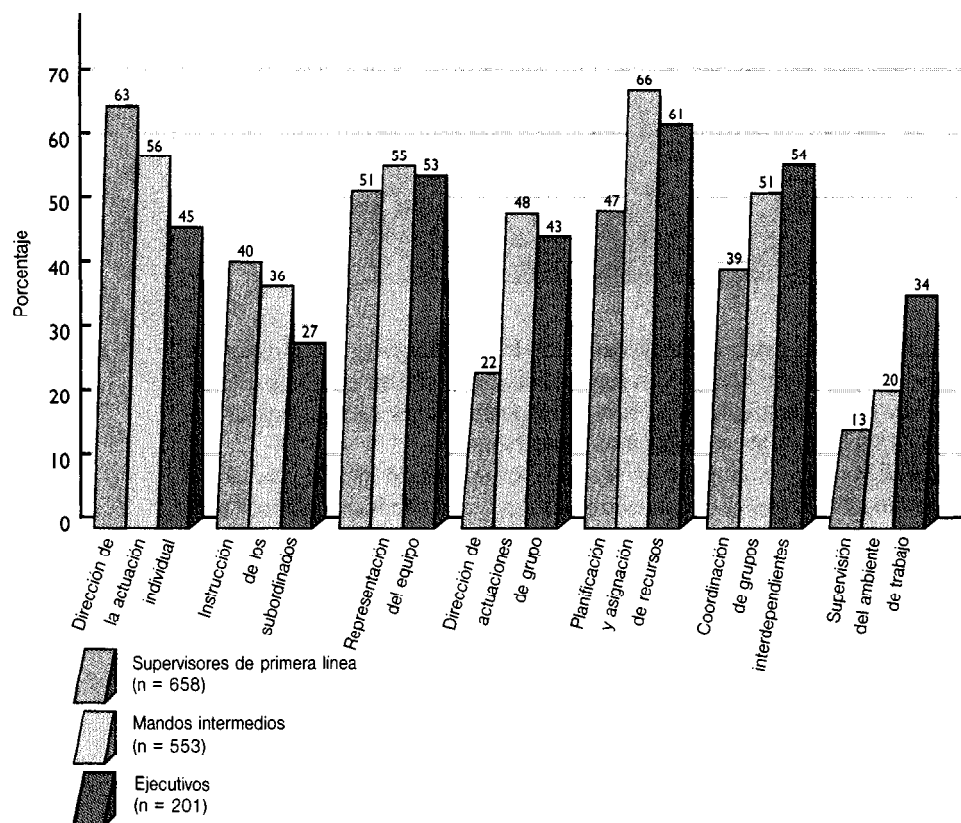
Estudios de observación realizados por Mintzberg y otros han descubierto que el día del típico ejecutivo es una sucesión fragmentada de episodios breves.<sup>10</sup> Las interrupciones son frecuentes, mientras que no existen períodos de tiempo largos dedicados a la programación y a la reflexión. En un estudio en particular, cuatro altos ejecutivos pasaron el 63% de su tiempo en actividades que duran cada una menos de nueve minutos. Sólo el 5% del tiempo de los directivos se dedicó a actividades que duran más de una hora.<sup>11</sup> ¿Pero qué tareas específicas realizan los directivos durante su febril y fragmentada jornada laboral? Estudios de campo recientes nos proporcionan respuestas instructivas e interesantes.

En un estudio, los investigadores pidieron a 1.412 directivos (658 supervisores de primera línea, 553 mandos intermedios, 201 ejecutivos) que clasificasen la importancia relativa de 57 tareas de dirección. El análisis estadístico de los resultados concluyó que había siete tareas básicas de la dirección:

1. Dirección de actuaciones individuales.
2. Instrucción a subordinados.
3. Representatividad del equipo.
4. Dirección de actuaciones de grupo.
5. Planificación y distribución de recursos.
6. Coordinación de grupos interdependientes.
7. Control del ambiente de trabajo.<sup>12</sup>

La segunda fase del análisis originó el diseño del perfil de la tarea de tres niveles diferentes de dirección (v. fig. 1-2). Curiosamente esta comparación por niveles supuso

**FIGURA 1-2** Los diferentes niveles de dirección tienen distintos perfiles de tarea\*



\* Los números se refieren al porcentaje de directivos que dicen que la tarea era de una importancia «suprema» o «considerable».

Fuente: Datos adaptados de A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna y M. D. Dunnette, «The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs», *Academy of Management Executive*, noviembre 1989, págs. 286-93.

una limitación del estudio de observación de Mintzberg, que incluía sólo cinco directores-jefe ejecutivos.

Un examen exhaustivo de los datos de la figura 1-2 nos lleva a las conclusiones siguientes:

- Hay tareas básicas de dirección comunes a todos los niveles.
- La importancia de esas tareas va cambiando según ascendemos en los diferentes niveles de la dirección. Tal y como muestran los porcentajes que aparecen en la figura 1-2, las tareas 1 y 2 son de suprema importancia para supervisores de primera línea; las tareas 3, 4 y 5 para mandos intermedios, y las tareas 6 y 7 para ejecutivos.
- Las tareas orientadas hacia la gente (números 1, 2, 3, 4 y 6) suponen el grueso del trabajo del directivo.

Resumiendo, los directivos de niveles diferentes realizan las mismas tareas básicas, pero con una intensidad distinta. El denominador común de la gestión, empero, sigue siendo la dirección de personas. Esta conclusión de la investigación está avalada por los directivos en ejercicio. Por ejemplo, Andrew Jones, director de la fábrica de motores de Honda en Gran Bretaña, ha declarado recientemente: «Lo más importante en los 90 es la gente».<sup>13</sup> Una formación sólida en la conducta organizativa puede ayudar eficazmente a los directivos a conseguir realizar el trabajo a través de otros.<sup>14</sup>

### Motivación para dirigir

¿Existe una fórmula para el éxito en la gestión? La experiencia nos dice que requiere una combinación de habilidad, deseo y oportunidad. Y claro, en alguna medida, la suerte —eso que se dice de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado— tiene también incidencia en el éxito de la dirección. El deseo merece que le dediquemos una atención especial, porque suele capacitar a los aspirantes a directivos a traducir la habilidad, oportunidades y suerte, en éxito. Tomemos por ejemplo a Frederick W. Smith, fundador de Federal Express. Creó una empresa multimillonaria de transporte aéreo de mercancías a partir de una idea que había formulado en un examen cuando todavía era estudiante en la Universidad de Yale. Irónicamente, el profesor de Smith le dijo que era una idea mal concebida y le puso un aprobado raspado.<sup>15</sup> Alguien con menos ganas que Smith podría haberse desanimado y haberlo dejado. Pero Smith, como muchos directivos de éxito, siguió adelante a pesar de los contratiempos. La investigación sobre la motivación para dirigir durante las dos últimas décadas ha mejorado nuestra comprensión del deseo y de otros elementos que contribuyen al éxito en la dirección.

John B. Miner desarrolló un test psicométrico que mide la **motivación para dirigir** a partir de la identificación de características personales relacionadas, tanto con el ascenso rápido en los niveles de la dirección, como con la eficacia en la misma. El cuestionario calcula la intensidad de siete factores (v. Ejercicio CO). Aunque en el ejercicio no se presenta el cuestionario completo, hemos añadido escalas para que pueda calibrar la intensidad de su motivación para dirigir. (Las normas arbitrarias para fines de comparación son: Puntuación total entre: 7-21 = Motivación para dirigir relativamente baja; 22-34 = Moderada; 35-49 = Relativamente alta.) ¿Cómo medir? Recuerde que la motivación alta para dirigir es sólo una parte del éxito en la dirección. La combinación adecuada de habilidad y oportunidad es también necesaria.

Los años que tanto Miner como otros dedicaron a la investigación en el campo de la motivación para dirigir han tenido serias repercusiones en la competitividad global

**motivación para dirigir**  
Siete características  
personales relacionan  
competitividad y afirmación,  
tal y como midió Miner.

## EJERCICIO CO

**¿Qué intensidad tiene tu motivación para dirigir?**  
(Rodea con un círculo un número para cada uno de los factores)

Factor	Descripción	Escala
1. Figuras de autoridad	Un deseo de satisfacer las exigencias del papel de dirección en el marco de unas relaciones positivas con los superiores	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
2. Juegos competitivos	Un deseo de entrar en competición con otros iguales en juegos o deportes y de este modo cumplir con las exigencias del papel de dirección	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
3. Situaciones competitivas	Un deseo de entrar en competición con otros iguales en actividades ocupacionales o relacionadas con el trabajo y así cumplir con las exigencias del papel de dirección en ese aspecto	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
4. Rol de afirmación	Un deseo de comportarse de un modo activo y seguro, incluyendo actividades que en esta sociedad se consideran fundamentalmente masculinas, y cumplir así las exigencias del papel de dirección	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
5. Imposición de deseos	Un deseo de decirles a los demás lo que tienen que hacer y utilizar sanciones para influenciarlos, mostrando así la capacidad de cubrir todas las necesidades de la dirección en la relación con los subordinados	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
6. Permanecer al margen del grupo	Un deseo de asumir posiciones características de una naturaleza visiblemente única, de modo que sea congruente con las tareas de la dirección	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
7. Funciones administrativas rutinarias	Un deseo de cubrir las necesidades de la dirección en actividades que suelen acompañar al trabajo de dirección en el aspecto administrativo de cada día	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
		Total =

Fuente: Adaptado de J. B. Miner y N. R. Smith, «Decline and Stabilization of Managerial Motivation Over a 20-Year Period», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1982, pág. 298.

futura de los Estados Unidos. En estos últimos años los estudiantes universitarios de los Estados Unidos no han obtenido puntuaciones altas en la motivación para dirigir.<sup>16</sup> Comparadas con las muestras americanas, otros muestreos realizados con estudiantes de Japón, China, México, Corea y Taiwán han evidenciado niveles de motivación para dirigir considerablemente más altos.<sup>17</sup> Miner opina que como consecuencia los Estados Unidos pueden quedarse rezagados a la hora de desarrollar personas hábiles para la dirección suficientes para un mercado global muy duro.

En un estudio realizado por otros investigadores, estudiantes de MBA con unas puntuaciones altas en la motivación para dirigir tendían a ganar más dinero después de la

**TABLA 1-1**  
Evolución del directivo  
del siglo XXI

	Directivos del pasado	Directivos futuros
<b>Rol primario</b>	Autoritario, élite privilegiada, manipulador, controlador	Facilitador, miembro del equipo, profesor, defensor, patrocinador
<b>Aprendizaje y conocimiento</b>	Aprendizaje periódico, especialista intolerante	Aprendizaje continuado a lo largo de la vida, generalista con múltiples especialidades
<b>Criterios de compensación</b>	Tiempo, esfuerzo, rango	Habilidades, resultados
<b>Orientación cultural</b>	Monocultural, monolingüe	Multicultural, multilingüe
<b>Fuente primaria de influencia</b>	Autoridad formal	Conocimiento (técnico e interpersonal)
<b>Visión de la gente</b>	Problema potencial	Fuente primaria
<b>Patrón primario de comunicación</b>	Vertical	Multidireccional
<b>Modo de toma de decisiones</b>	Aportación limitada de decisiones individuales	Abierto a decisiones colegiadas
<b>Consideraciones éticas</b>	Reflexivo	Impulsivo
<b>Naturaleza de las relaciones interpersonales</b>	Competitivo (ganar-perder)	Cooperativo (ganar-ganar)
<b>Manejo del poder e información clave</b>	Acumulador	Comparte
<b>Enfoque del cambio</b>	Resistencia	Facilita

graduación. Pero los estudiantes muy motivados para dirigir no obtienen mejores calificaciones ni acaban su programa de estudios antes que los que están menos motivados en este aspecto.<sup>18</sup>

### Los directivos del siglo XXI

El centro de trabajo actual está sufriendo cambios enormes y permanentes.<sup>19</sup> Las organizaciones se están «readaptando» para ser más veloces, eficaces y flexibles.<sup>20</sup> Los equipos dejan al margen lo individual como base primaria de la construcción de las organizaciones. La dirección de mando y control está dando paso a otra participativa y autorizada. Los líderes centrados en los clientes sustituyen a los líderes centrados en sí mismos. Los empleados se ven cada vez más como clientes internos. Todo esto crea un territorio para una nueva clase de directivos en el siglo XXI. La tabla 1-1 contrasta las características de los líderes pasados y futuros. Tal y como se demuestra en este libro, el cambio en la dirección, mostrado en la tabla 1-1, no es sólo una buena idea, es una absoluta necesidad en el nuevo centro de trabajo.

**Conducta organizativa**, normalmente se la conoce por las siglas CO, es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. Por definición, la conducta organizativa está orientada tanto a la investigación como a la práctica. Hay tres niveles básicos de análisis en CO: individual, de grupo y de organización. CO utiliza una larga serie de disciplinas que incluyen Psicología, Dirección,

**EL CAMPO  
DE LA CONDUCTA  
ORGANIZATIVA:  
PASADO Y PRESENTE**

**conducta organizativa**  
Campo interdisciplinar  
dedicado a mejorar el  
entendimiento y la  
dirección de la gente en el  
trabajo.

Sociología, Teoría Organizativa, Psicología Social, Estadística, Antropología, Teoría General de Sistemas, Economía, Tecnología de la Información, Ciencias Políticas, Consejo Vocacional, Dirección de Esfuerzo Humano, Psicometría, Ergonomía, Teoría de Decisión y Ética. Esta rica herencia ha generado muchas perspectivas y teorías sobre el comportamiento humano en el trabajo. A mediados de los 80, un investigador había identificado 110 teorías diferentes sobre el comportamiento dentro del campo de la CO.<sup>21</sup>

Conducta organizativa es una designación académica. Con la excepción de posiciones de enseñanza/investigación, CO no es una categoría de trabajo diaria tal como Contabilidad, Marketing o Finanzas. Es frecuente que los estudiantes de CO no trabajen en conducta organizativa en sentido estricto. Esta situación no degrada en absoluto la CO ni disminuye su importancia en la eficacia de la dirección organizativa. CO es una disciplina *horizontal* vinculada prácticamente a todas las categorías de trabajos, función empresarial o especialidad profesional. Todos aquellos que pretendan ganarse la vida en una organización grande o pequeña, pública o privada, necesitan estudiar conducta organizativa.

Para el estudio de la conducta organizativa se hace necesaria una perspectiva histórica de la observación de la gente en el trabajo. Según un experto en historia de la dirección esto es importante porque:

La perspectiva histórica es el estudio de un tema a la luz de sus primeras fases y evolución subsecuente. La perspectiva histórica difiere de la historia en que el objeto de la perspectiva histórica es tener una visión más aguda del presente, no del pasado.<sup>22</sup>

En otras palabras, podemos comprender mejor dónde se encuentra hoy el campo de la CO y a dónde parece que se dirige, sabiendo dónde ha estado. Examinemos tres aspectos destacados de la evolución de la comprensión y dirección de personas:

1. El movimiento de las relaciones humanas.
2. El movimiento de supervisión de calidad global.
3. El enfoque de la contingencia en la dirección.

### **El movimiento de las relaciones humanas**

Una extraordinaria combinación de factores durante la década de los 30 fue lo que promovió el movimiento de las relaciones humanas. Primero, después de la legalización de las negociaciones colectivas entre sindicatos y directivos en 1935 en los Estados Unidos, los mandos empezaron a buscar nuevos modos de controlar a los trabajadores. Segundo, los científicos conductistas que investigaban en el terreno laboral empezaron a pedir más atención hacia el factor «humano». Los directivos que habían perdido la batalla por mantener a los sindicatos fuera de sus fábricas encabezaban el llamamiento para mejorar las relaciones y las condiciones de trabajo. Un estudio llevado a cabo en la planta Hawthorne, en la zona de Chicago, de la Western Electric, supuso un estímulo para el movimiento de las relaciones humanas. Irónicamente, muchos de los hallazgos de Hawthorne se han convertido más en un mito que en un hecho.

**El legado Hawthorne.** Entrevistas efectuadas décadas más tarde con tres sujetos de los estudios Hawthorne, y un análisis posterior de los datos originales con técnicas estadísticas modernas, no avaló las conclusiones iniciales sobre el efecto positivo de la supervisión apoyada. En concreto, el dinero, el miedo al desempleo durante la Gran Depresión, la disciplina directiva, la alta calidad de las materias primas —no la supervisión apo-

yada— resultan ser los responsables del alto rendimiento de los experimentos en las cadenas de montaje.<sup>23</sup> A pesar de todo, el movimiento de las relaciones humanas cobró impulso durante los años 50. Tanto académicos como directivos hicieron afirmaciones muy inspiradas sobre el poderoso impacto que las necesidades individuales, la supervisión apoyada y la dinámica de grupos tuvieron aparentemente sobre la actuación laboral.

**Los escritos de Mayo y Follet.** Los escritos de Elton Mayo y Mary Parker Follet fueron esenciales para el movimiento de las relaciones personales. Mayo, australiano de nacimiento, que dirigió a los investigadores de Harvard en Hawthorne, en su estudio, ya clásico, elaborado en 1933 —*The Human Problems of an Industrial Civilization*—, aconsejó a los directivos que atendiesen las necesidades emocionales de los trabajadores. Follet fue una auténtica pionera, no sólo como mujer consultora de dirección en el mundo industrial dominado por varones de la década de los 20, sino también como escritora que veía a los empleados como una compleja combinación de actitudes, creencias y necesidades. Mary Parker Follet fue siempre por delante de su tiempo a la hora de decirles a los directivos que motivaran la actuación laboral, en vez de limitarse a exigirla, una estrategia de «tirón», más que de «empujón». También construyó un puente lógico entre la democracia política y un espíritu de colaboración en los centros de trabajo.<sup>24</sup>

**La Teoría Y de McGregor.** En 1960, Douglas McGregor escribió un libro titulado *The Human Side of Enterprise*, que se ha convertido en una base filosófica muy importante para la observación actual de la gente en el trabajo.<sup>25</sup> Inspirado por su experiencia como consultor de dirección, McGregor formuló dos grupos de suposiciones muy contrastadas sobre la naturaleza humana (v. tabla 1-2). Los supuestos de su Teoría X fueron pesimistas y negativos, y según la interpretación de McGregor, un ejemplo típico de cómo los directivos veían desde siempre a los trabajadores. Para ayudar a los directivos a romper con esta tradición negativa, McGregor formuló su **Teoría Y**, un conjunto de postulados moderno y positivo sobre la gente. McGregor creía que los directivos podían obtener más de los demás si los consideraban seres con energía, comprometidos, responsables y creativos.

La Teoría Y de McGregor desafía a los directivos teóricos y prácticos a que adopten un enfoque *desarrollado* de los trabajadores. Muchos directivos modernos confir-

**Teoría Y** Las suposiciones modernas y positivas de McGregor sobre la responsabilidad y creatividad de los trabajadores.

**TABLA 1-2** Teoría X y Teoría Y de McGregor

Presunciones anticuadas (Teoría X) sobre la gente en el trabajo	Presunciones modernas (Teoría Y) sobre la gente en el trabajo
1. A la mayoría de la gente le disgusta el trabajo, lo evitan cuando pueden	1. El trabajo es una actividad natural, como jugar o descansar
2. A la mayor parte de la gente hay que coaccionarla y amenazarla con el castigo para que trabaje. Necesita una supervisión muy estrecha en el trabajo	2. La gente es capaz de auto-dirigirse y auto-controlarse si se siente comprometida con los objetivos
3. En realidad, gran parte de la gente prefiere que la dirijan. Tienden a evitar la responsabilidad y a mostrar escasa ambición. Sólo les interesa la seguridad	3. Generalmente la gente se siente comprometida con objetivos organizativos si se la recompensa por hacerlo así
	4. El trabajador normal puede aprender a aceptar y buscar responsabilidad
	5. El miembro típico de la sociedad en general tiene imaginación, ingenuidad y creatividad

Fuente: Adaptado de D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960), capítulo 4.

man la filosofía progresiva de la Teoría Y de McGregor. Linda Honold, directora de Desarrollo de Miembros en Johnsonville Foods, en Wisconsin, lo dijo de este modo: «Las empresas de los Estados Unidos necesitan cambiar su consideración de la habilidad del empleado medio. Tenemos que conseguir que se comprometan con todos los aspectos de su trabajo. Cuando lo consigamos, empezaremos a experimentar un notable incremento en la productividad y la calidad».<sup>26</sup>

**Nuevos supuestos sobre la naturaleza humana.** Por desgracia, los métodos de investigación conductista poco sofisticados han llevado a los relacionistas humanos a unas conclusiones erróneas e ingenuas. Por ejemplo, los relacionistas humanos creían en el axioma: «Un trabajador satisfecho es un buen trabajador». Investigaciones posteriores, como las que se tratan más adelante en este libro, muestran cómo el vínculo satisfacción-actuación es más complejo de lo que se creía en un principio.

A pesar de sus deficiencias, el movimiento de las relaciones humanas abrió la puerta a un pensamiento más progresista sobre la naturaleza humana. Más que continuar viendo a los empleados como seres económicamente pasivos, los directivos empezaron a verlos como seres socialmente activos, y dieron los pasos adecuados para crear ambientes de trabajo más humanizados.



### El movimiento de supervisión de calidad global

En los últimos años se ha escrito y hablado mucho de la calidad. Tanto, de hecho, que la *supervisión de calidad global* (SCG) ha sido desechada por alguno como si de una moda pasajera se tratase.<sup>27</sup> Pero hacer caso omiso de los principios subyacentes del SCG porque el término se ha extendido en demasía, sería tan poco inteligente como ignorar la importancia de la nutrición y el ejercicio a causa de las discusiones sin fin sobre la dieta. Los principios del SCG tienen profundas implicaciones prácticas para los directivos de hoy en día.<sup>28</sup>

**supervisión de la calidad global** Una cultura organizativa dedicada a la formación, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente.

**¿Qué es el SCG?** Expertos en la materia han ofrecido recientemente esta definición de la **supervisión de la calidad global**:

SCG significa que la cultura de la organización se define por y apoya el logro continuado de la satisfacción del cliente a través de un sistema integrado de herramientas, técnicas y formación. Esto requiere de la mejora continua de los procesos organizativos, con el resultado de productos y servicios de alta calidad.<sup>29</sup>

El consultor de calidad Richard J. Schonberger resume la SCG como «una mejora continua, centrada en el cliente y dirigida por el trabajador».<sup>30</sup> La SCG tiene que ser dirigida necesariamente por el trabajador, porque la calidad producto/servicio no se puede mejorar continuamente sin el aprendizaje activo y la participación de *todos* los empleados. En los programas de mejora de la calidad que han tenido éxito, los principios de la SCG están profundamente introducidos en la cultura de la organización.

**El legado Deming.** La SCG está firmemente establecida en nuestros días gracias, en gran parte, al trabajo pionero de W. Edwards Deming.<sup>31</sup> Irónicamente, el matemático responsable de la revolución de la calidad de Japón después de la Segunda Guerra Mundial, en raras ocasiones habla en términos de calidad. En lugar de eso, prefería referirse a la «buena dirección» durante los seminarios intensivos que impartió hasta su muerte en 1993 a la edad de 93 años.<sup>32</sup> Aunque la pasión de Deming era la medición estadística y la eliminación de variables en los procesos industriales, tenía mucho que decir so-



bre cómo debía tratarse a los trabajadores. Entre sus famosos 14 puntos citamos los siguientes:

- Formación formal en técnicas de control del proceso estadístico y trabajo en equipo.
- Líderes colaboradores más que autoritarios y punitivos.
- Supresión del miedo para que los empleados se sientan libres a la hora de plantear preguntas.
- Enfatizar los procesos de mejora continuada más que las cuotas numéricas.
- Trabajo en equipo.
- Eliminación de barreras para un mayor compañerismo.<sup>33</sup>

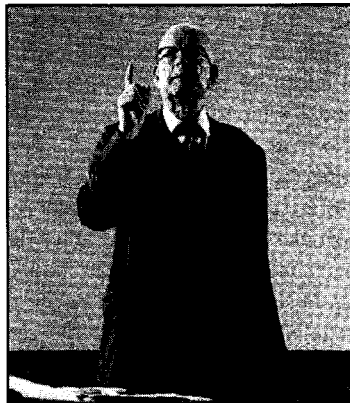
Una de las lecciones más perdurables de Deming para directivos es su regla 85-15.<sup>34</sup> Parece ser que cuando las cosas van mal hay un 85% de posibilidades de que el *sistema* (incluyendo dirección, organización y normas) sea el culpable. Solo un 15% de las veces es responsabilidad del empleado. Por desgracia, como observó Deming, los directivos normales se dedican sistemáticamente a culpar erróneamente y a castigar a los individuos por los fallos del sistema. El análisis estadístico es necesario para descubrir los fallos del propio sistema.

**Principios de SCG.** A pesar de las variaciones en el lenguaje y en el alcance de los programas de SCG, pueden identificarse cuatro principios comunes:

1. Hazlo bien la primera vez para eliminar reelaboraciones costosas.
2. Escucha y aprende de los clientes y empleados.
3. Haz mejoras continuas en los asuntos de cada día.
4. Construye un trabajo en equipo basado en la confianza y el respeto mutuo.<sup>35</sup>

La influencia de Deming resulta evidente en esta lista.<sup>36</sup> Una vez más, como en el movimiento de las relaciones humanas, vemos cómo la gente es el factor clave para el éxito de la organización.

En resumen, los defensores de la SCG han hecho una valiosa contribución al campo de la CO aportando un contexto *práctico* para la dirección de personal. Cuando se di-



W. Edwards Deming (1900-1993) fue un inspirado visionario de la «revolución de la calidad», que creía que la implicación del empleado es el corazón de la mejora continuada.

Kip Brundage/Woodfin Camp & Associates.



rige al personal según los principios de la SCG, es más probable que se alcancen mayores posibilidades de empleo, productos de alta calidad y los servicios que demandan. Como podrá observar en múltiples ocasiones en capítulos posteriores, este libro se basa en la filosofía de Deming y en los principios de la SCG.

### El enfoque de la contingencia

El alumnado ha luchado durante muchos años con el problema de cómo aplicar mejor el conjunto creciente de herramientas y técnicas de dirección. Su respuesta es el enfoque de la contingencia. El **enfoque de la contingencia** recomienda utilizar las técnicas de dirección de modo adecuado según la situación, en lugar de confiar «en el mejor y único camino». Según un par de teóricos de la contingencia:

**enfoque de la contingencia** Utilizar herramientas y técnicas de dirección de un modo adecuado a una situación, evitar la mentalidad del «mejor y único camino».

[Las teorías sobre la contingencia] desarrolladas y su aceptación han aumentado mucho debido a que respondían a las críticas de las teorías clásicas que defendían «el mejor y único camino» de organización y dirección. Por otro lado, las teorías sobre la contingencia proponían que la estructura organizativa y el estilo de dirección dependiesen de un conjunto de factores de «contingencia», normalmente de la inestabilidad e inseguridad del medio.<sup>37</sup>

El enfoque de la contingencia sugiere a los directivos que contemplen la conducta organizativa dentro de un contexto determinado. Según esta perspectiva moderna, la evolución de las situaciones, no las normas estrictas y rápidas, determina cuándo y dónde son adecuadas las diferentes técnicas de dirección. Por ejemplo, tal y como se muestra en el capítulo 15, los investigadores de la contingencia han determinado que no hay un único y mejor estilo de liderazgo. Los especialistas en conducta organizativa aceptan el enfoque de la contingencia porque les ayuda, de un modo realista, a interrelacionar individuos, grupos y organizaciones. Por otra parte, el enfoque de la contingencia envía un claro mensaje a los directivos: analizar con cuidado la situación y ser lo suficientemente flexibles para adaptarse (v. CO internacional en la pág. 19).

Ahora que ya hemos pasado revista a la evolución histórica de la CO, necesitamos estudiar cómo aprender sobre la CO por medio de una combinación de teoría, investigación y práctica.

#### APRENDER CO A TRAVÉS DE LA TEORÍA, INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA

Como cualquier ser humano con años de experiencia interpersonal en la que apoyarse, usted ya tiene mucha información sobre la gente en el trabajo. Pero es posible e incluso deseable un entendimiento más sistemático. El conocimiento práctico de la actual teoría, investigación y práctica de CO puede ser de gran ayuda a la hora de desarrollar un entendimiento integrado riguroso de por qué los estudiosos de la organización piensan y actúan del modo en que lo hacen. Si esto sucede, prepárese para alguna sorpresa intelectual motivada por los modelos teóricos, resultados de investigación o técnicas que puedan ir en sentido contrario a su pensamiento actual. Por ejemplo, el conocimiento clásico dice que los trabajadores físicamente activos actúan mejor que sus compañeros que están en peor forma. Pero en un estudio realizado sobre 522 trabajadores de fábrica (la mitad de los cuales hacía ejercicio 15 minutos antes de la comida y la otra mitad no lo hacía), los dos grupos realizaron la misma cantidad de trabajo, a pesar de que los que hacían ejercicio tenían la sensación de haber hecho más y con menos esfuerzo. Así que hacer ejercicio con regularidad, aunque por supuesto es bueno para la salud en general y para llevar un modo de vida sano, no es un medio de asegurar un incremento en la productividad.<sup>38</sup> El reconocer que las sorpresas es lo que hace divertido el apren-

## CO INTERNACIONAL

### Un enfoque de la contingencia: Dell Computer toca de oído en México

Cuando hace unos años, México retiró las barreras a las importaciones de ordenadores, la demanda hasta entonces reprimida invadió la frontera mexicana como una inundación que rompe un dique. El diluvio fue tan grande que los vendedores de la Dell Computer Corp. de Texas se las vieron y desearon para satisfacer las necesidades de los empresarios y ciudadanos mexicanos. En una jugada aventurada, en mayo de 1992, los ejecutivos de la empresa decidieron coger sus estrategias de venta directa y unos cuantos agentes comerciales y probar suerte al sur de la frontera. Abrieron una oficina, instalaron centralitas telefónicas y aguardaron que llegasen los pedidos... y llegaron, hasta cierto punto. En los primeros ocho meses, Dell acaparó el 5% del mercado, vendiendo unos 10.000 aparatos. Aun así las ventas no se producían tan rápido como la compañía había previsto.

Los ejecutivos de Dell en seguida se dieron cuenta de que era un problema cultural: a diferencia de la mayoría de los americanos, el mexicano medio tiene reparos a la hora de hacer una compra por catálogo o por teléfono. «Aquí, la gente cree que las empresas que te envían un catálogo e intentan vender por teléfono, no son serias», dice Vivian Kobeh, directora de ventas y comunicaciones en Dell Computer de México. «Desconfían de que el aparato llegue a sus manos y de obtener los servicios técnicos y de mantenimiento que necesitan después de haber cerrado la venta.»

Ante este problema cultural, Dell encontró una solución cultural creando un estilo de ventas híbrido parte mejicano y parte americano. Ello también ha contribuido a la transformación de Dell de México en una de las operaciones empresariales de crecimiento más rápido de la historia de la multinacional con sede en Austin, Tejas. Solamente la subsidiaria japonesa de la compañía tuvo una expansión más rápida.

Decidida a eliminar temores y a despejar sospechas sobre la compra por vía telefónica, Dell se adentró en el mercado de consumo mejicano con un planteamiento de tres vías:

- Para dar a sus ordenadores una presencia visual en el mercado, empezó a colocar sus PCs en tiendas de saldos locales como Price Club y Sam's, una subsidiaria de Wal-Mart. La compañía instaló también una sala de exhibiciones interna parecida a otras de Dell en el resto del mundo.
- Siguiendo una estrategia llevada a la práctica primero en Austin por la central de la multinacional el año anterior, Dell de México aumentó su personal de ventas de uno a siete, lo cual permitió a la compañía incrementar las ventas mediante un modo más habitual de hacer negocios en México: la presentación tradicional de la compañía.
- Dell triplicó asimismo en quince personas el personal de ventas de «Dell Direct» en Ciudad de México. Con los

telemarketers adicionales *in situ*, los vendedores no sólo pueden conseguir más clientes potenciales, sino que pueden pasar más tiempo con cada uno de ellos intentando disipar sus temores ante las ventas por teléfono.

En lo que pudiera ser un mensaje subliminal a los consumidores, casi todo el personal local es mexicano. Kobeh y dos vendedores —todos los vendedores hablan español— son los únicos americanos.

La compañía ya ha visto algunos frutos. Cerca de la mitad de las ventas de Dell se hacen habitualmente por teléfono. A la larga, es probable que las ventas directas en México se acerquen a las de los Estados Unidos, donde las tres cuartas partes de las ventas de PCs se realizan por teléfono.

«La clave está en los cursillos de Dell», dice Kobeh. «Formamos a nuestros vendedores para que sepan aconsejar a los clientes qué aparato cubre mejor sus necesidades.»

Es un concepto que la compañía se toma muy en serio. Dell llama incluso a sus vendedores «consejeros». Los cursillos de formación empiezan por un programa inicial de una semana de duración y continúan con un curso de refresco cada dos meses.

Fuente: Extraído de C. MacDonald, «The Telemarketing Touch», *American West Airlines Magazine*, enero 1994, págs. 52-54.

dizaje, nos permite examinar la relación dinámica entre teoría, investigación y práctica de CO y el valor de cada una.

La figura 1-3 ilustra cómo se relacionan teoría, investigación y práctica. A través de este libro prestamos atención en primer lugar a la parte central, donde se superponen las tres áreas. El conocimiento de por qué la gente se comporta del modo en que lo hace, y qué pueden hacer los directivos para mejorar la actuación, es mayor en esta zona de máxima superposición. Para cada uno de los temas centrales establecemos una base de comprensión de la teoría más aceptada. Esta base teórica se prueba y extiende a medida que se revisan los últimos hallazgos pertinentes a la investigación. Después de interpretar la investigación, discutimos la naturaleza y eficacia de las aplicaciones prácticas afines.

A veces, dependiendo del tema, es necesario aventurarse en zonas externas de la porción central de la figura 1-3. Por ejemplo, una perspicaz teoría apoyada por unos datos de investigación exhaustiva, podría sugerir una vía no probada o un modo diferente de dirigir. En otros casos, una técnica innovadora de dirección podría exigir un modelo teórico explicatorio y una investigación de exploración. Cada una de las áreas —teoría, investigación y práctica— apoya, y a la vez es apoyada por las otras dos. Cada una de las zonas hace una valiosa contribución a nuestra comprensión de, y a nuestra habilidad para, dirigir la conducta organizativa.

### Aprender de la teoría

**teoría** Una historia que define términos clave, que proporciona un marco conceptual y que explica por qué algo ocurre.

Kurt Lewin, un respetado científico conductista, dijo en una ocasión que no hay nada tan práctico como una buena teoría. Según un estudioso de la dirección, una **teoría** es una historia que explica «el por qué». <sup>39</sup> Otro denomina las teorías bien construidas «imaginación disciplinada». <sup>40</sup> Una buena teoría CO, por tanto, es una historia que explica acertadamente por qué los individuos y los grupos se comportan como lo hacen. Además, un buen modelo teórico

1. *Define* los términos clave.
2. Construye un *marco conceptual* que explica cómo se interrelacionan los factores importantes. (A menudo se utilizan modelos gráficos para cumplir este objetivo.)
3. Proporciona un *punto de partida* para la investigación y la aplicación práctica.

No hay duda de que las buenas teorías contribuyen de modo fundamental a una mejor comprensión y dirección de la conducta organizativa. <sup>41</sup>

### Aprender de la investigación

Muchos directivos actuales y futuros temen la investigación conductista a causa de una jerga que les es poco familiar, y de los complicados procedimientos estadísticos, lo cual es de lamentar, porque se aprenden muchas lecciones prácticas conforme los investigadores CO amplían nuestros conocimientos. Analicemos varios empleos y fuentes de los datos de estudio de CO.

**FIGURA 1-3**

Aprender CO a través de una combinación de teoría, investigación y práctica



**Cinco fuentes de percepciones de los estudios CO.** Para realzar el valor instructivo de nuestro tratamiento de los temas fundamentales, citamos sistemáticamente datos «brutos» pertenecientes a cinco categorías distintas. Se obtuvieron datos útiles inspirándose en la siguiente *prioridad* de metodologías de investigación:

- *Meta-análisis.* Un **meta-análisis** es una técnica estadística que permite a los científicos de la conducta sacar conclusiones generales sobre ciertas variables a partir de muchos y distintos estudios.<sup>42</sup> Habitualmente abarca un amplio número de temas, que pueden llegar a ser miles. Los meta-análisis son instructivos porque se centran en modelos generales de datos de investigación, no en trozos ni fragmentos de estudios aislados.
- *Estudios de campo.* En CO, un **estudio de campo** sondea los procesos individuales o de grupo en un marco organizativo. Como los estudios de campo se llevan a cabo en situaciones de la vida real, sus resultados suelen tener una pertinencia práctica e inmediata para los directivos.
- *Estudios de laboratorio.* En un **estudio de laboratorio**, las variables se manipulan y miden en situaciones imaginarias. Los estudiantes universitarios se utilizan a menudo como sujetos. La naturaleza, muy controlada, de los estudios de laboratorio, aumenta la precisión de la investigación, pero es mejor ser precavidos a la hora de aplicar estos resultados a la dirección organizativa.<sup>43</sup>
- *Inspecciones de muestras.* En una **inspección de muestras**, muestras de gente de poblaciones concretas responden a unos cuestionarios. A partir de ahí los investigadores sacan conclusiones sobre esa población. La generalización de los resultados depende de la calidad del muestreo y de las técnicas de los encuestadores.
- *Estudios de casos.* Un **estudio de casos** es un análisis en profundidad de un único individuo, grupo u organización. Debido a su restringida esfera de acción, los estudios de casos proporcionan unos resultados realistas pero escasamente generalizables.<sup>44</sup>

**meta-análisis** Aúna los resultados de muchos estudios mediante un procedimiento estadístico.

**estudio de campo** Análisis de las variables en situaciones de la vida real.

**estudio de laboratorio** Manipulación y medición de las variables en situaciones imaginarias.

**inspección de muestras** Respuestas de cuestionario procedentes de un muestreo.

**estudio de casos** Estudio en profundidad de una persona, grupo u organización.

**Tres usos de las conclusiones de los estudios CO.** Los versados en organización señalan que los directivos pueden utilizar las conclusiones más interesantes de los estudios de tres maneras distintas:<sup>45</sup>

1. *Uso instrumental.* Esto significa aplicar directamente las conclusiones de los estudios a problemas prácticos. Por ejemplo, un directivo que sufre una gran tensión nerviosa prueba una técnica de relajación tras leer un informe de un estudio acerca de su eficacia.
2. *Uso conceptual.* A partir de la utilización conceptual de los estudios, los directivos obtienen una comprensión general de las conclusiones de los mismos. En este caso, el impacto es menos específico y más indirecto que en el caso del uso instrumental. Por ejemplo, tras leer un meta-análisis en el cual se demuestre una correlación negativa entre el absentismo laboral y la edad,<sup>46</sup> un directivo puede desarrollar una actitud más positiva respecto a la contratación de personas maduras.
3. *Uso simbólico.* El uso simbólico se produce cuando se recurre a los resultados de los estudios para verificar o legitimar posiciones sostenidas con anterioridad. Las formas negativas del uso simbólico implican tendencias egoístas, prejuicios, percepción selectiva y distorsión. Por ejemplo, los representantes de la industria del

tabaco niegan persistentemente cualquier relación entre fumar y el cáncer de pulmón, dado que los investigadores, en su mayoría, pero no al cien por cien, coinciden en los efectos negativos del tabaco. Un ejemplo positivo sería que los directivos siguiesen dispuestos a marcarse objetivos de actuación, después de leer el informe de un estudio acerca del impacto favorable de marcarse objetivos en la actuación laboral.

Gracias a revisar e interpretar sistemáticamente los estudios relativos a los temas claves, este libro ofrece unas instructivas opiniones sobre CO. (La mecánica del método científico y de los estudios CO se tratan en detalle en El Módulo de Aprendizaje Avanzado al final de este texto.)

### Aprender de la práctica

Quien desee aprender más sobre cómo dirigir de manera eficaz a sus empleados puede sentirse tentado a preguntar: «Para qué molestarse con la teoría y la investigación; vayamos sin más rodeos a *cómo hacerlo*». Nuestra respuesta se basa en el enfoque de la contingencia, tratado anteriormente. La eficacia de los modelos teóricos específicos o de las técnicas de la dirección depende de las situaciones en las cuales se aplican. Por ejemplo, un estudio transcultural de los empleados de una gran corporación multinacional con sede en cincuenta países, llevó al investigador a la conclusión de que la mayoría de las teorías y las técnicas «made-in-America» son inadecuadas para otras culturas.<sup>47</sup> Muchos programas de mejora de la actuación —bien intencionados, por otra parte— basados en valores culturales americanos han fracasado en otras culturas a causa de ingenuas suposiciones sobre transferibilidad. (Las culturas internacionales se tratan en el cap. 2.) Afortunadamente, disponemos de estudios sistemáticos que ponen a prueba nuestras presunciones «de sentido común» sobre lo que funciona aquí. Los «recetarios» de la dirección, que ofrecen solamente consejos sobre «cómo hacerlo» sin ningún modelo teórico subyacente, o sin investigaciones de apoyo, conducen a una mala aplicación casi segura. Como se mencionó anteriormente, la teoría, la investigación y la práctica se refuerzan mutuamente.

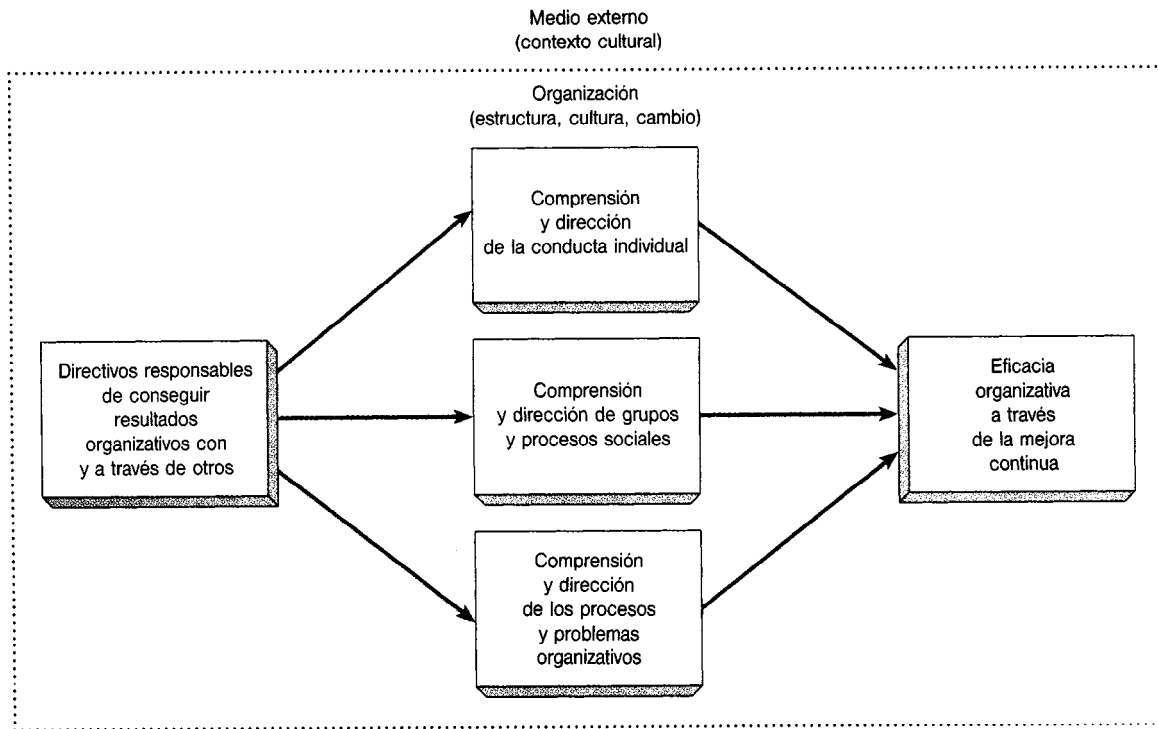
La secuencia teoría-investigación-práctica comentada en esta sección le ayudará a entender mejor los temas más importantes examinados más adelante en este libro. Prestemos ahora atención a un modelo de palpitante actualidad que nos sirve de introducción a lo que vendrá después.

### UN MODELO ACTUAL PARA COMPRENDER Y DIRIGIR CO

La figura 1-4 es un mapa de carreteras actualizado para nuestro viaje a lo largo de este libro. Nuestro destino es la eficacia organizativa a través de la mejora continua. En el capítulo 17 se comentan cuatro criterios distintos para determinar si una organización es eficaz o no. El estudio de CO puede desembocar en un viaje inútil y sin sentido si pasamos por alto la necesidad de trasladar las lecciones CO en un esfuerzo organizado efectivo y eficaz.

Al lado izquierdo de nuestro mapa de carreteras se hallan los mandos, los responsables de obtener resultados organizativos con y a través de otros. Las tres casillas del centro de nuestro mapa corresponden a las partes II, III y IV de este texto. Lógicamente, la ruta del tratamiento de temas de este libro va desde individuos a procesos de grupo, a problemas y procesos organizativos y a organizaciones. Alrededor del núcleo de nuestro mapa de carreteras, en la figura 1-4, está la organización. Según ello, concluimos nuestro viaje con el material concerniente a la organización en la parte V. La es-

FIGURA 1-4 Un modelo actual para lo que se avecina



estructura y el diseño organizativos se tratan en los capítulos 17 y 18 para establecer y desarrollar el contexto *organizativo* de la conducta organizativa. Completa nuestro contexto organizativo el tratamiento de las culturas organizativas en el capítulo 19 y del cambio organizativo en el capítulo 20.

La línea de puntos representa una frontera permeable entre la organización y su medio. La energía y la influencia van a y vienen a través de esta frontera permeable, ya que en nuestro mundo actual, tan interactivo e interdependiente, ninguna organización es una isla. En cuanto al ambiente externo, las culturas internacionales se exploran en el capítulo 2. Las contingencias organización-medio se analizan en el capítulo 18.

El capítulo 3 analiza las implicaciones CO de las tendencias demográficas y sociales significativas, y el capítulo 4 explora las importantes consideraciones éticas. Estos análisis proporcionan un contexto realista para estudiar y dirigir a los empleados.

*Bon voyage!* Disfruten de su viaje a través del desafiante, interesante y, muchas veces, sorprendente mundo de CO.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Ahora que ya ha leído el capítulo 1 debería poder responder a las siguientes preguntas sobre el caso de Quad/Graphics:

1. ¿Cuál es la clave del éxito de Harry Quadracci en Quad/Graphics?
2. ¿Harry Quadracci es un directivo del siglo XXI? Explíquelo utilizando la tabla 1-1 como guía.
3. ¿Cómo se compara la Teoría de Quadracci con las Teorías X e Y de McGregor?
4. ¿Qué indicios de los cuatro principios de la supervisión de calidad global (SCG) detecta en Quad/Graphics?
5. ¿Podría aplicarse la filosofía de Harry Quadracci con igual éxito en otros países del mundo? Explíquelo. (Utilice con total libertad sus conocimientos de otras culturas.)

### RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Defina el término dirección y explique qué es lo que hacen los directivos.* La dirección se define como el proceso de trabajo con y a través de otros para conseguir objetivos de organización de un modo eficaz. Los estudios realizados por Mintzberg y otros han observado que el día normal de un ejecutivo es una sucesión frenética de actividades fragmentadas con montones de interrupciones. Otros estudios descubrieron que gran parte de la tarea de dirección consiste en orientar al personal.
2. *Explique el concepto de motivación para dirigir y resuma los datos de estudios transculturales relacionados.* El cuestionario de Miner sobre la motivación para dirigir mide siete características personales, tales como deseos de competitividad y afirmación, que pueden garantizar tanto una carrera exitosa como una dirección eficaz. Estudios internacionales han descubierto que los estudiantes estadounidenses se muestran, comparativamente, poco motivados para dirigir. Miner cree que esto podría afectar a la competitividad global de los Estados Unidos.
3. *Caracterice a los directivos del siglo XXI.* Serán jugadores de equipo que cumplirán sus obligaciones de forma cooperativa, haciendo uso de la toma de decisiones común, de sus conocimientos en lugar de la autoridad formal y de su capacidad multicultural. Se comprometerán a un aprendizaje de por vida y serán compensados según su capacidad y resultados. Facilitarán más que se resistirán a los cambios, compartirán más que acumularán poder e información clave y serán comunicadores multidireccionales. La ética será previa y no posterior. Serán generalistas con múltiples especialidades.
4. *Defina el término conducta organizativa y explique por qué CO es una disciplina horizontal.* La conducta organizativa (CO) es una materia interdisciplinar dedicada a mejorar la comprensión y dirección de personal. Está orientada tanto a la investigación como a la práctica. Dejando aparte los puestos de investigación y enseñanza, normalmente no se consigue trabajo en CO. Ya que que CO es una disciplina horizontal, sus conceptos y enseñanzas pueden aplicarse prácticamente a todas las categorías laborales, funciones de empresa y especialidades profesionales.
5. *Contraste la Teoría X y la Teoría Y de McGregor relativa a la suposición sobre los empleados.* A los trabajadores de la Teoría X, según la creencia tradicional, no les gusta trabajar, necesitan de un control estrecho y se preocupan antes que nada por la seguridad. Desde el punto de vista de la moderna Teoría Y, los trabajadores pueden autodirigirse, aceptar responsabilidades y ser creativos.
6. *Explique el significado que para la dirección tiene la regla 85-15 de Deming.* Deming aseguraba que casi el 85% de los fallos de organización se debían a crisis del sistema que estaban relacionadas con la dirección, maquinaria o normas laborales. Creía que los trabajadores eran responsables exclusivamente en el 15% de las ocasiones. En consecuencia, Deming criticaba la práctica habitual de culpar y castigar a los individuos por lo que suelen ser fallos del sistema que escapan a su control inmediato.



7. *Identifique los cuatro principios de la supervisión de calidad global (SCG).* 1) Hazlo bien para evitar revisiones costosas. 2) Escucha y aprende de los clientes y empleados. 3) Haz mejoras continuas en los asuntos diarios. 4) Crea un equipo de trabajo establecido sobre la base de la confianza y el respeto mutuo.
8. *Describe las fuentes de los datos de estudio de la conducta organizativa.* Cinco fuentes de datos de estudio de CO son meta-análisis (datos estadísticos procedentes de varios estudios), estudios de campo (situaciones de la vida real), muestreos (datos de cuestionario) y estudio de casos (observación de una persona, grupo u organización).

---

## PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Por qué contemplar al empleado normal como un recurso humano?
  2. En su opinión, ¿cuáles son los tres o cuatro resultados estratégicos más importantes en la figura 1-1? ¿Por qué?
  3. ¿Cómo respondería a un compañero que dijese: «Lo paso fatal cuando trato con otras personas, pero creo que sería un buen directivo»?
  4. Basándose en su experiencia personal como directivo, u observándolos trabajar, ¿las siete tareas de dirección de la figura 1-2 son un retrato realista de lo que hacen los mandos?
  5. Examinando la figura 1-2, ¿sobre cuál de los tres niveles de dirección recae el trabajo más difícil? ¿Por qué?
  6. Con referencia al Ejercicio CO, ¿cuál es su motivación para dirigir? ¿Cree que es acertada nuestra adaptación de la escala de Miner para medir su potencial como mando? Explíquelo.
  7. ¿Cómo le respondería a un nuevo directivo que hiciese esta declaración? «SCG trata del proceso de control estadístico, no de la gente.»
  8. ¿Utiliza el enfoque de la contingencia en sus asuntos diarios? Explique las circunstancias.
  9. ¿Qué teorías «prácticas» ha formulado para conseguir las cosas que quiere en la vida (p. ej., graduarse, mantenerse en forma, conseguir un buen trabajo, encontrar a ese alguien especial)?
  10. Desde el punto de vista de un directivo, ¿qué utilización de la investigación es mejor: instrumental o conceptual? Explique su razonamiento.
- 

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Conseguir conocer a alguno de sus compañeros.
2. Poner la dirección de personal en un contexto histórico vivo e interesante.
3. Empezar a desarrollar su capacidad de trabajo en equipo.

### Introducción

Este ejercicio se denomina «Consejo Intemporal». Su energía creativa, deseo de ver las cosas corrientes desde una perspectiva poco habitual y capacidad de divertirse mientras aprende son las claves del éxito en este ejercicio práctico. Una breve sesión de grupo de 20 minutos irá seguida por presentaciones orales concisas y una discusión general en clase. El tiempo necesario total no excederá de 40 o 45 minutos.

### Instrucciones

Su instructor dividirá a su clase aleatoriamente en grupos de seis o siete personas. Cada uno de los grupos tendrá la responsabilidad de escribir un informe de una página a su clase, actuará como un equipo en el que todos sus miembros aportarán ideas y una persona tendrá la función de registrarlas.

El tema del informe de su equipo será «Mi consejo para la dirección de personal hoy es...». Lo que resulta más divertido de este ejercicio (y su elemento creativo también) está en relación con la redacción del informe desde el punto de vista de la persona asignada a su grupo por su instructor.

Entre los diferentes puntos de vista de los informes, su instructor puede asignarles alguno de los que se citan a continuación:

- Harry Quadracci (caso inicial).
- Un viejo capataz de esclavos egipcio (durante la construcción de las grandes pirámides).
- Mary Parker Follet.
- Douglas McGregor.
- Un capataz de obreros de la construcción de la Teoría X (consultense las Teorías X e Y de McGregor, tabla 1-2).
- W. Edwards Deming.
- Un coordinador SCG en la compañía 3M.
- Un teórico de la dirección de contingencia.
- Un ejecutivo de empresa japonés.
- Un jefe ejecutivo oficial de IBM en el año 2030.
- El comandante de la nave estelar Enterprise II en el año 3001.
- Otros que asigne su instructor.

Utilice su imaginación, consiga que todos participen y procure ser fiel a los hechos históricos con que se encuentre. Intente ser tan realista y concreto como le sea posible. Recuerde, se trata de proporcionar consejo sobre la

dirección de personal desde otro momento histórico (o desde un punto de vista particular en la actualidad).

Asegúrese de que controla su límite de tiempo de 20 minutos con cuidado. Sería recomendable que invirtiese dos o tres minutos en situar el ejercicio en la perspectiva adecuada. Después, dedique 10 o 12 minutos a la «tormenta de ideas» para su informe, y que el encargado de registrarlas tome nota de las frases e ideas clave. Utilice el tiempo restante para escribir el informe de una página de su grupo, con comentarios constructivos y con la ayuda de los demás. Escojan a un portavoz para leer el escrito a la clase.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Qué lecciones valiosas sobre la dirección de personal ha escuchado?
2. ¿Qué ha aprendido de cómo NO dirigir personal?
3. Desde el pasado lejano hasta hoy, ¿qué cambios significativos observa que se han producido en la dirección de personal?
4. ¿Hacia dónde parece dirigirse la gestión de personal?
5. Teniendo en cuenta todos los aspectos, ¿qué errores cometen habitualmente los mandos en la dirección de personal?
6. ¿Qué tal ha funcionado su grupo como «equipo»?

### NOTAS

<sup>1</sup> Datos tomados de «The Fortune 500», *Fortune*, 19 de abril de 1993, pág. 232.

<sup>2</sup> N. M. Tichy y S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation* (Nueva York: Doubleday, 1993), pág. 251.

<sup>3</sup> A. B. Fischer, «Morale Crisis», *Fortune*, 18 de noviembre de 1991, pág. 71.

<sup>4</sup> Datos tomados de Schmit, «AMR Quarterly Loss Totals \$253 Million», *USA Today*, 20 de enero de 1994, pág. 2B.

<sup>5</sup> M. D. Fefer, «How Layoffs Pay Off», *Fortune*, 24 de enero de 1994, pág. 12.

<sup>6</sup> Véase W. F. Cascio, «Downsizing: What Do We Know? What have We Learned?», *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, págs. 95-104; y B. Baumohl, «When Downsizing Becomes "Dumbsizing"», *Time*, 15 de marzo de 1993, pág. 55.

<sup>7</sup> Para más información véase J. Stuller, «Why Not "Inplacement"», *Training*, junio de 1993, págs. 37-41; y R. Henkoff, «Getting Beyond downsizing», *Fortune*, 10 de enero de 1994, págs. 58-64.

<sup>8</sup> E. Lesley y L. Light, «When Layoffs Alone Don't Turn the Tide», *Business Week*, 7 de diciembre de 1992, pág. 101. (Énfasis añadido.)

<sup>9</sup> H. Mintzberg, «The Manager's Job: Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1975, pág. 61.

<sup>10</sup> Véase, por ejemplo, H. Mintzberg, «Managerial Work: Analysis from Observation», *Management Science*, octubre de 1971, págs. B97-B110; y F. Luthans, «Successful vs. Effective Real Managers», *Academy of Management Executive*, mayo de 1988, págs. 127-132. Para una crítica instructiva del método de observación estructurado, véase M. J. Martiniko y W. L. Gardner, «Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions», *Academy of Management Review*, octubre de 1985, págs. 676-695. Véase también N. Fondas, «A Behavioral Job Description for Managers», *Organizational Dynamics*, verano de 1992, págs. 47-58.

<sup>11</sup> Véase L. B. Kurke y H. E. Aldrich, «Mintzberg Was Right!: A Replication and Extension of *The Nature of Managerial Work*», *Management Science*, agosto de 1983, págs. 975-984.

<sup>12</sup> Adaptado de A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna

y M. D. Dunnette, «The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1989, págs. 286-293.

<sup>13</sup> R. A. Melcher, «On Guard, Europe», *Business Week*, 14 de diciembre de 1992, pág. 55.

<sup>14</sup> Pueden encontrarse datos de investigación que avalan este argumento en S. C. Harper, «The Challenges Facing CEOs: Past, Present and Future», *Academy of Management Executive*, agosto de 1992, págs. 7-25.

<sup>15</sup> Véase E. Linden, «Frederick W. Smith of Federal Express: He Didn't Get There Overnight», *Inc.*, abril de 1984, pág. 89.

<sup>16</sup> Los resultados de esta investigación han sido estudiados en detalle por J. B. Miner y N. R. Smith en «Decline and Stabilization of Managerial Motivation Over a 20-Year Period», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1982, págs. 297-305.

<sup>17</sup> Véase J. B. Miner, J. M. Wachtel y B. Ebrahimi, «The Managerial Motivation of Potential Managers in the United States and Other Countries of the World: Implications for National Competitiveness and the Productivity Problem», en *Advances in International Comparative Management*, vol. 4, ed. S. B. Prasad (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), págs. 147-170; y J. B. Miner, C. C. Chen y K. C. Yu, «Theory Testing Under Adverse Conditions: Motivation to Manage is the People's Republic of China», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1991, págs. 343-349.

<sup>18</sup> Basado en K. M. Bartol y D. C. Martin, «Managerial Motivation among MBA Students: A Longitudinal Assessment», *Journal of Occupational Psychology*, marzo de 1987, págs. 1-12.

<sup>19</sup> Pueden encontrarse discusiones interesantes en W. Kiechel III, «How We Will Look in the Year 2000», *Fortune*, 17 de mayo de 1993, págs. 38-52; y A. B. Shostak, «The Nature of Work in the Twenty-First Century: Certain Uncertainties», *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1993, págs. 30-34.

<sup>20</sup> Véase, por ejemplo, G. Hall, J. Rosenthal y J. Wade, «How to Make Reengineering Really Work», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1993, págs. 119-131.

<sup>21</sup> Véase J. B. Miner, «The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science», *Academy of Management Review*, abril de 1984, págs. 296-306.

<sup>22</sup> B. S. Lawrence, «Historical Perspective: Using the Past to Study the Present», *Academy of Management Review*, abril de 1984, pág. 307.

<sup>23</sup> Los datos que indican que las conclusiones originales de los famosos estudios Hawthorne no estaban justificadas pueden encontrarse en R. G. Greenwood, A. A. Bolton y R. A. Greenwood, «Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember», *Journal of Management*, otoño-invierno de 1983, págs. 217-231; y R. H. Franke y J. D. Kaul, «The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation», *American Sociological Review*, octubre de 1978, págs. 623-643. Para una interpretación positiva de los estudios Hawthorne, véase J. A. Sonnenfeld, «Shedding Light on

the Hawthorne Studies», *Journal of Occupational Behaviour*, abril de 1985, págs. 111-130.

<sup>24</sup> Véase M. Parker Follet, *Freedom and Coordination* (London Management Publication Trust, 1949).

<sup>25</sup> Véase D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York, McGraw-Hill, 1960).

<sup>26</sup> L. Honold, «Letters to Fortune», *Fortune*, 3 de junio de 1990, pág. 290.

<sup>27</sup> Véase, por ejemplo, R. Zemke, «TMQ: Fatally Flawed or Simply Unfocused?», *Training*, octubre de 1992, pág. 8.

<sup>28</sup> Artículos de fondo muy instructivos sobre SCG son R. Zemke, «A Bluffer's Guide to TQM», *Training*, abril de 1993, págs. 48-55; R. R. Gehani, «Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement», *Academy of Management Executive*, mayo de 1993, págs. 29-42; y P. Mears, «How to Stop Talking About, and Begin Progress Toward, Total Quality Management», *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, págs. 11-14.

<sup>29</sup> M. Sashkin y K. J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pág. 39.

<sup>30</sup> R. J. Schonberger, «Total Quality Management Cuts a Broad Swath—Through Manufacturing and Beyond», *Organizational Dynamics*, primavera de 1992, pág. 18.

<sup>31</sup> Los trabajos más destacados de Deming están en W. E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT, 1986).

<sup>32</sup> Véase M. Trumbull, «What Is Total Quality Management?», *The Christian Science Monitor*, 3 de mayo de 1993, pág. 12; y J. Hillkirk, «World-Famous Quality Expert dead at 93», *USA Today*, 21 de diciembre de 1993, págs. 1B-2B.

<sup>33</sup> Basado en una discusión en M. Walton, *Deming Management at Work* (Nueva York: Putnam/Perigee, 1990).

<sup>34</sup> *Ibid.*, pág. 20.

<sup>35</sup> Adaptado de D. E. Bowen y E. E. Lawler III, «Total Quality-Oriented Human Resources Management», *Organizational Dynamics*, primavera de 1992, págs. 29-41.

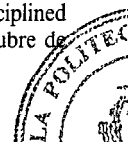
<sup>36</sup> Véase T. F. Rienzo, «Planning Deming Management for Service Organizations», *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, págs. 19-29.

<sup>37</sup> H. L. Tosi, Jr. y J. W. Slocum, Jr., «Contingency Theory: Some Suggested Directions», *Journal of Management*, primavera de 1984, pág. 9.

<sup>38</sup> Datos de O. Rosenfeld, G. Tenenbaum, H. Ruskin y S. T. Halfon, «The Effect of Physical Training on Objective and Subjective Measures of Productivity and Efficiency», *Ergonomics*, agosto de 1989, págs. 1019-1028.

<sup>39</sup> Véase R. L. Daft, «Learning the Craft of Organizational Research», *Academy of Management Review*, octubre de 1983, págs. 539-546.

<sup>40</sup> Véase K. E. Weick, «Theory Construction as Disciplined Imagination», *Academy of Management Review*, octubre de



1989, págs. 516-531. Véase asimismo el artículo de D. A. Whetten sobre el mismo tema, págs. 400-495.

<sup>41</sup> El estudio enfocado hacia la teoría contra el enfocado hacia la práctica es el tema de K. E. Weich, «Agenda Setting in Organizational Behavior: A Theory-Focused Approach», *Journal of Management Inquiry*, septiembre de 1992, págs. 171-182.

<sup>42</sup> Puede encontrarse un tratamiento en profundidad de esta técnica en J. E. Hunter, F. L. Schmidt y G. B. Jackson, *Meta-Analysis. Cumulating Research Findings across Studies* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982); y J. E. Hunter y F. L. Schmidt, *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990).

<sup>43</sup> Para un debate interesante sobre la utilización de estudiantes como sujetos, véase J. Greenberg, «The College Sophomore as Guinea Pig: Setting the Record Straight», *Academy of Management Review*, enero de 1987, págs. 157-159; y M. E. Gordon, L. A. Slade y N. Schmitt, «Student Guinea Pigs: Porcine Predictors and Particularistic Phenomena», *Academy of Management Review*, enero de 1987, págs. 160-163.

<sup>44</sup> Pueden hallarse interesantes tratamientos de estudios de casos en A. S. Lee, «Case Studies as Natural Experiments», *Human Relations*, febrero de 1989, págs. 117-137; y K. M. Eisenhardt, «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, octubre de 1989, págs. 532-550. La técnica de la inspección de casos se estudia en R. Larsson, «Case Survey Methodology: Analysis of Patterns Across Case Studies», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1993, págs. 1515-1546.

<sup>45</sup> Basado en el tratamiento ofrecido por J. M. Beyer y H. M. Trice, «The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings», *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1982, págs. 591-622.

<sup>46</sup> Véase J. J. Martocchio, «Age-Related Differences in Employee Absenteeism: A Meta-Analysis», *Psychology & Aging*, diciembre de 1989, págs. 409-414.

<sup>47</sup> Para completar detalles, véase G. Hofstede, «The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories», *Journal of International Business Studies*, otoño de 1983, págs. 75-89. Para tratamiento relacionado, véase G. Hofstede, «Cultural Constraints in Management Theories», *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, págs. 81-94.

# 2

## CO INTERNACIONAL: LA DIRECCIÓN TRANSCULTURAL

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Cuando haya acabado de estudiar el material contenido en este capítulo debería ser capaz de:*

1. Explicar cómo se combinan la cultura social y la empresarial para influenciar el comportamiento en el trabajo.
2. Distinguir entre culturas de contexto alto y culturas de contexto bajo.
3. Explicar la diferencia entre culturas monocrónicas y polícronicas.
4. Abordar las implicaciones culturales del espacio interpersonal, lenguaje y religión.
5. Describir el aprendizaje práctico de los estudios transculturales de Hofstede-Bond.
6. Explicar las aportaciones de los estudios transculturales relativas a liderazgo y estilos de control de los conflictos.
7. Especificar por qué los directivos americanos tienen un nivel de errores comparativamente más alto en sus cometidos en el extranjero, e identificar las capacidades necesarias para los directivos globales de hoy día.
8. Analizar la importancia de la formación transcultural en lo relativo al ciclo de tareas en el extranjero.

## CASO INICIAL

## Recoge tus cosas, te han trasladado a Kenia



Sharon Hoogstraten

Dale Pilger, el nuevo director de la General Motors Corp's para Kenia, se pregunta si podría permitir que sus empleados keniatas interrumpiesen su ritmo de trabajo levantando el dedo índice.

«El índice en sí mismo ofendería», advierte Noah Midamba, keniatá. Recomienda que el señor Pilger en lugar de felicitar a un trabajador con una bienvenida efusiva, le ofrezca una silla y le pida que espere. Despedir a un keniatá podría resultar todavía más enrevesado, dice el señor Midamba. El gobierno le pidió a un ejecutivo alemán que abandonase el país después de haber despedido a un hombre —cuyo hermano era el hermano del vicepresidente del país africano.

El señor Pilger, su aventurera esposa y sus dos hijos adolescentes, desolados ante el traslado, habían venido a esta ciudad universitaria de las Montañas Rocosas (Boulder, Colorado) para pasar tres años de formación transcultural. La fami-

lia, procedente de Cortland, Ohio, aprende a ser extranjera en un país extranjero, mientras los consultores de Moran, Stahl & Boyer International les procuran una inmersión en la historia política africana, prácticas empresariales, costumbres sociales y gestos no verbales. La formación capacita a los directivos para comprender las diferencias culturales y manejar los síntomas de choque cultural, tales como la auto-compasión.

La formación transcultural está en alza en todas partes, porque las empresas más globales que trasladan a sus ejecutivos a otros países quieren disminuir el coste que les suponen los errores en los trabajos de los expatriados...

Pero a medida que la formación transcultural aumenta su popularidad, también es más criticada. Gran parte de la formación es basura, argumenta Robert Bontempo, profesor ayudante de Negocios Internacionales en la Universidad de Columbia. Incluso la formación familiar que ofrecen empresas como Prudential Insurance Co., de Moral Stahl Americana —cobrando 6.000 dólares por tres días—, no ha sido comprobada científicamente. «Perciben una gran cantidad de dinero, y no hay prueba de que esos cursos sean de utilidad» en lo que respecta a disminuir los fracasos en los traslados, asegura el profesor Bontempo.

«No se necesita investigar» para demostrar que la formación transcultural funciona porque se ha gastado mucho dinero en los fracasos de los trabajos en

el extranjero, declara Gary Wederspahn, director de diseño y desarrollo de Moran Stahl.

La General Motors está de acuerdo. A pesar de que se han reducido mucho los costes últimamente, el gigante del automóvil todavía gasta casi 500.000 dólares al año en formación transcultural para 150 americanos y sus familias que envían al extranjero. «Creemos que esto contribuye sustancialmente al bajo nivel de regreso prematuro» de menos del 1% entre los expatriados de GM, dice Richard Rachner, director general de personal internacional de GM. Habría que comparar esta cifra con la del 25% que se produce entre personal expatriado que no ha sido debidamente formado y seleccionado, añade.

La experiencia de Pilger revela las ventajas e inconvenientes de tal formación. El señor Pilger, ingeniero de 38 años contratado por GM durante 20 años, solicitó un puesto fuera del país, aunque nunca antes había vivido en el extranjero. Opina que las clases «fueron útiles» a la hora de prepararlo para la dirección de una planta de montaje de vehículos, con un 51% de capital aportado por el gobierno de Kenia. Sin embargo, la formación le pareció «terriblemente vacía... en lo que se refiere a la preparación personal para el traslado».

Dale y Nancy Pilger acaban de pasar una semana en Nairobi. Pero el escaso conocimiento del ejecutivo sobre África se pone de manifiesto cuando el forma-

**L**a globalización de la economía supone un desafío para casi todos los empleados que los obliga a ser más expertos y tener más conocimientos en el terreno internacional. Aquellos que tengan el espíritu de aventura suficiente para aceptar cometidos en el extranjero, podrán conocer de primera mano la arena transcultural. Incluso a los empleados que permanecen en sus países de origen les resultará difícil escapar del terreno internacional. Algunos se verán mezclados en relaciones internacionales al trabajar para compañías extranjeras, o por tratar con proveedores, clientes y co-trabajadores de otros países.

Un caso a señalar es la compañía de capital japonés Honda en Marysville, Ohio, que fabrica automóviles Accord para el mercado estadounidense y para la exportación

## CASO INICIAL

## (conclusión)

dor Jackson Wolfe, antiguo oficial del Cuerpo de Paz, menciona Nigeria. «¿Es de ahí de donde era Idi Amin?», pregunta el señor Pilger. El dictador gobernó Uganda. Con una tímida sonrisa, Pilger reconoce: «No sabemos mucho del resto del mundo».

Los instructores no siempre lo saben todo acerca de la preparación de expatriados a la cultura keniana. El señor Midamba, adjunto de Relaciones Internacionales de la Universidad estatal de Kenia, e hijo de un líder político de aquel país, reconoce haberse olvidado de advertir al predecesor del señor Pilger que no organizase cenas de negocios en los restaurantes de Nairobi.

Como resultado, el directivo americano «llevó a sus colegas más importantes a un restaurante, esperando que asistiesen sus esposas», cuenta el señor Midamba. Pero «las esposas no aparecieron». Para las casadas kenianas, los restaurantes «son lugares de prostitución y moral laxa», apunta Murgai Kimani, otro formador keniano.

La metedura de pata explica en parte por qué el señor Midamba insiste tanto en enseñar a los Pilger el arte de entretener en casa. Entre sus consejos: no se sorprenda si los invitados llegan una hora antes, una hora tarde o si anuncian su partida cuatro veces.

El programa de Moran Stahl también hace hincapié en la adaptación familiar (aunque no a satisfacción del señor Pilger). Una mala adaptación familiar origina

más fracasos en los traslados al extranjero que la propia actuación del mando. Éste es el gran miedo de Pilger, porque su hija Christy, de 14 años, y su hijo Eric, de 16, se oponen al traslado. El señor Pilger recuerda la mirada llorosa de su larguirucho hijo Eric que reaccionaba: «Si pretendes que vaya a África, tendrás que llevarme a la fuerza».

A pesar de sentirse apenado por la hostilidad de sus hijos, el señor Pilger sigue pensando que vivir en el extranjero será una gran experiencia para ellos. Pero dice también que le ha prometido a Eric que si «se siente muy triste» en Kenia, podrá volver a Ohio para cursar su último año en el instituto el curso que viene.

Christy y Eric reciben formación al margen de sus padres para facilitar su adaptación. Las actividades de los jóvenes consisten en probar la comida india (muy popular en Kenia), aprender a utilizar los transportes públicos en Nairobi, un poco de swahili y muchas otras cosas.

Al final de la etapa de formación, los más jóvenes aceptaron a regañadientes ser separados de sus amigos, de su equipo de natación y de su coche nuevo. Ir a Kenia «ya no parece una condena a muerte», dice Christy. Eric murmura que podría ir de voluntario a una reserva natural.

Pero su madre, normalmente optimista, está cada vez más preocupada según adquiere un conocimiento más extenso de los problemas del país, como la se-

quía, la pobreza y la conflictividad política —los extranjeros tienen que vivir en fortalezas amuralladas—. En una sesión internacional para padres, la señora Pilger ha tenido una discusión con la joven formadora Amy Kaplan, acerca de la conveniencia de permitir a sus pequeños usar los transportes públicos, aunque al principio vayan acompañados por su madre.

«El único consejo que nos han dado es que es mortal utilizar los autobuses», se impacienta la señora Pilger. La señora Kaplan responde: «Va a ser difícil permitirles a dos adolescentes hacer su propia vida en Kenia, pero así tendrán menos contra lo que rebelarse». La respuesta no ha conseguido calmar los temores de la señora Pilger, que dice que no podrá vivir en el extranjero. «Voy a decepcionar a mucha gente si no lo consigo», añade, con voz emocionada.

## Para discutir

¿Ha preparado la General Motors adecuadamente a la familia Pilger para su traslado a Kenia? Explíquelo.

- Unas preguntas para una discusión adicional unen este caso con el material que aparece al final del capítulo.

Fuente: J. S. Lublin, «Companies Use Cross-Cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad», *The Wall Street Journal*, 4 de agosto, 1992, págs. B1, B6. Utilizado con el permiso de *The Wall Street Journal*, © 1992 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados.

a otros 20 países.<sup>1</sup> Para mejorar la coordinación entre la fábrica de Honda en Sayama, Japón, y la planta de Ohio, Honda ha dado los siguientes y poco convencionales pasos:

El North American Task Group —un núcleo formado por aproximadamente 50 trabajadores de Ohio y sus familias— vivieron en Japón durante tres años, trabajando codo con codo con los diseñadores de Accord. Antes habían ido a Japón los ingenieros, pero no se quedaron el tiempo suficiente para aumentar la confianza y mejorar la comunicación con los japoneses.

«Se puede perder mucho en llamadas telefónicas y faxes. Pero no si estás allí, con los diseñadores», dice el ingeniero Terry Hegenderfer.

El que un equipo de Ohio permanezca en Japón, les proporciona también a los ingenieros americanos contactos con anglo-hablantes cuando surgen ideas o preocupaciones. Se pierden menos que con la traducción.

Nestlé es un elemento tan importante en la economía global actual que muchos no se dan cuenta de que el cuartel general de la empresa fabricante de chocolate está en Suiza, no en los Estados Unidos.

Cortesía de Nestlé USA, Inc.



**ALL OVER THE WORLD THIS IS A SYMBOL FOR WARMBTH, FAMILY AND SHELTER.**

In 1867, a man named Henri Nestlé began to build a food company.  
His aim, with means little used, has since become synonymous with total health and quality throughout the world.

Today, that symbol can be found on the back of many well-known products.  
Great-tasting Nestlé brands that include: Smoothies, Condensed Milk, Swiss Condensed Milk, Hills Bros, Carnation and more.

**AND NESTLÉ.**

And thanks to an unparalleled international network of Nestlé's research and development centers, we have our resources to produce the products of the future. We'll be as good as the ones we make today.

It's always this little bird's nest presents 25 years of Nestlé quality, is well as the very best.

**NESTLÉ**  
Makes the very best.



Y tener un equipo de Marysville en Japón, garantiza que el nuevo coche se podrá montar tan fácilmente en Ohio como en Sayama, Japón.<sup>2</sup>

La mayor parte de los miembros del North American Task Group nunca imaginó que cuando fueron contratados por Honda, ellos y sus familias vivirían en Japón durante dos o tres años. Estos empleados contribuyeron a mantener a la empresa Honda como un competidor global respetado, gracias al aprovechamiento completo de una oportunidad internacional inesperada.

La economía global supone una rica mezcla de culturas, y el momento de prepararse para trabajar en ella es éste. El propósito de este capítulo es ayudarle a caminar en esa dirección, explorando los impactos de la cultura en el mundo actual con organizaciones cada vez más internacionalizadas. Este capítulo se inspira en el área de la antropología cultural. Empezamos con un modelo que muestra cómo la cultura social y la cultura empresarial (tratadas en el cap. 19) se combinan para influenciar la conducta en el trabajo, seguida por una distinción cultural fundamental. Más adelante, examinamos las dimensiones clave de la CO internacional, con la finalidad de incrementar el conocimiento transcultural. Después se revisan las aportaciones prácticas de la investigación de la dirección transcultural. El capítulo concluye con un estudio del desafío que supone aceptar una tarea en el extranjero.

## CONDUCTA CULTURAL Y EMPRESARIAL

¿Cómo interpretaría usted como directivo las situaciones siguientes?

Un ejecutivo asiático de una empresa multinacional, trasladado de Taiwán al medio oeste, se muestra distante y autosuficiente con sus compañeros.

Un banco de la costa oeste se embarca en una campaña de «contacto amistoso», pero sus empleadas filipinas se niegan a participar.

Un directivo de raza blanca critica a un empleado negro. En lugar de obtener una explicación, el directivo se encuentra con el silencio y una mirada hermética.<sup>3</sup>



Si se atribuye una personalidad a cada una de las situaciones se nos vienen a la mente tres adjetivos: arrogante, frío y hostil. Son conclusiones razonables, pero por desgracia probablemente estén equivocadas, basadas más en prejuicios y estereotipos que en hechos reales. Pero si atribuye las consecuencias de esas conductas a diferencias *culturales*, estará en mejor posición para hacer estas otras interpretaciones más válidas: «Parece ser que la cultura asiática fomenta un estilo de dirección más distante. Los filipinos asocian un comportamiento femenino amistoso con la prostitución; y los negros, como grupo, se comportan de un modo más intencionado, estudiando más los aspectos visuales de la comunicación que la mayoría de los blancos».<sup>4</sup> No se pueden obviar los contextos culturales importantes cuando se pretende comprender y dirigir la conducta empresarial.

### Cultura definida

La cultura existe en las unidades sociales de todos los tamaños (desde civilizaciones a países, en grupos étnicos, organizaciones y grupos de trabajo). Edgar Schein ha definido la **cultura** como:

Un patrón de criterios básicos —inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, durante el aprendizaje de cómo tratar sus problemas de adaptación externa e integración interna— que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.<sup>5</sup>

**cultura** Una serie de presunciones derivadas de la sociedad sobre cómo pensar y comportarse.

La palabra *enseñar* necesita una explicación detenida, ya que implica una educación o formación formal. Mientras que la cultura puede, por supuesto, enseñarse en las escuelas, reuniones religiosas y en el trabajo, la inculcación formal es secundaria. La mayoría del aprendizaje cultural se adquiere por observación e imitación de los modelos mientras se ocupan de sus tareas diarias o por observación en los medios de comunicación.<sup>6</sup>

### La cultura es una fuerza sutil, pero de peso

La cultura generalmente permanece bajo el umbral de la consciencia porque implica *presunciones dadas por supuestas* de cómo debemos percibir, pensar, comportarnos y sentir. El antropólogo cultural Edward T. Hall lo ha explicado de este modo:

Ya que gran parte de la cultura opera en el exterior de nuestra consciencia, en muchas ocasiones ni siquiera sabemos lo que sabemos. Lo adquirimos en la cuna [expectativas y presunciones]. Aprendemos de manera inconsciente lo que es evidente y lo que no lo es, cómo dividir el tiempo y el espacio, cómo caminar, hablar y utilizar el cuerpo, cómo comportarnos como hombres o como mujeres, cómo relacionarnos con los demás, cómo manejar la responsabilidad, se vea la experiencia fragmentada o como un todo. Esto se aplica a todo el mundo. Los chinos o los japoneses o los árabes no son conscientes de sus presunciones, como nosotros no lo somos de las nuestras. Todos asumimos que forman parte de la naturaleza humana. Lo que creemos que es «la mente», en realidad es cultura interiorizada.<sup>7</sup>

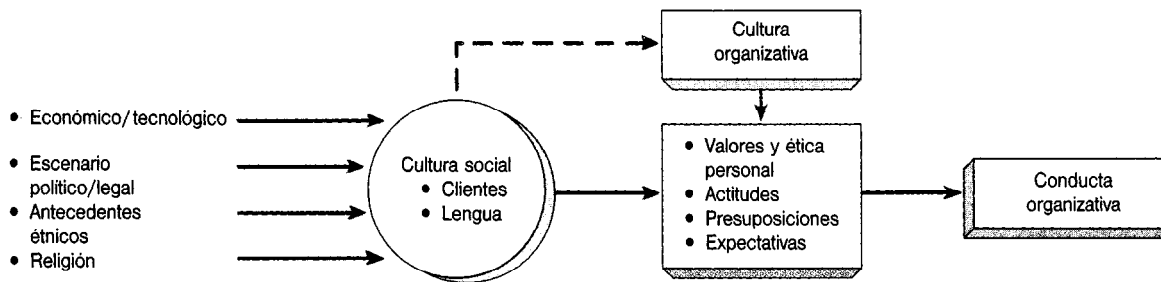
En resumen, se ha dicho: «Tú eres tu cultura, y tu cultura eres tú».

### Un modelo de culturas social y empresarial

Tal y como ilustra la figura 2-1, la cultura influencia a la conducta organizativa de dos maneras. Los empleados traen al trabajo su propia cultura social en forma de costumbres y lenguaje. La cultura empresarial, un subproducto de la cultura social, en cambio afecta a los valores/ética, actitudes, presunciones y expectativas individuales.<sup>8</sup> El término cultura *social* se utiliza aquí en lugar de cultura nacional porque los límites de mu-



FIGURA 2-1 Influencias culturales en la conducta organizativa



Fuente: Adaptado en parte de B. J. Punnett y S. Withane, «Hofstede's Value Survey Module: To Embrace or Abandon?», en *Advances in International Comparative Management*, Vol. 5, ed. S. B. Prasad (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), págs. 69-89.

chas naciones-estado actuales no siguen líneas culturales. La antigua Unión Soviética, por ejemplo, abarcaba 15 repúblicas y más de 100 nacionalidades étnicas, muchas de ellas con su propia lengua.<sup>9</sup> Así, los canadienses anglo-hablantes de Vancouver están culturalmente más cerca de los americanos de Seattle, que de sus compatriotas francófonos de Quebec. La cultura social está conformada por varios factores ambientales enumerados en la parte izquierda de la figura 2-1.

Una vez en el interior de la esfera de influencia de la organización, lo individual se ve más afectado por la cultura de la *organización*. Una mezcla entre culturas social y empresarial puede producir una dinámica interesante en empresas multinacionales. Por ejemplo, en las reputadas instalaciones para la fabricación de material sanitario de General Electric en Waukesha, Wisconsin, en la que trabajan conjuntamente trabajadores franceses y americanos, su director, Claude Benchimol, ha sido testigo de algunos choques culturales:

Los franceses se sorprendían de que los aparcamientos de los americanos estuviesen vacíos a las cinco de la tarde; los americanos se extrañaban de que los franceses no entrasen a trabajar a las ocho de la mañana. Benchimol tiene la impresión de que los franceses son más habladores y sinceros. Los americanos tienen mayor sentido de la jerarquía y son menos dados a criticar. Pero pueden acercarse a los franceses. Benchimol dice: «Se ha tardado un año en hacer entender la idea de que todos tenemos derecho a decir lo que no nos gusta para ser más productivos y trabajar mejor».<sup>10</sup>

La misma empresa, la misma cultura de empresa, aunque los co-trabajadores franceses y americanos de General Electric tengan diferentes actitudes con respecto al tiempo, la jerarquía y la comunicación. Son los productos de diferentes culturas sociales.

Cuando se dirige a gente en el trabajo, la cultura social individual, la cultura empresarial y cualquier interacción entre ambas deberá ser tomada en consideración. En caso contrario, las atribuciones de la actuación errónea pueden constituir un grave problema. Por ejemplo, tal y como se ha detallado en CO internacional, la orientación cultural de los trabajadores americanos hacia la mejora de la calidad difiere de modo significativo de los patrones culturales japoneses.



### Culturas sociales de contexto alto y de contexto bajo

Los antropólogos culturales consideran que se pueden aprender cosas interesantes y valiosas comparando una cultura con otra. Se han propuesto muchos modelos para dis-

## CO INTERNACIONAL

### Calidad: ¿Qué motiva a los trabajadores americanos?

Tal y como muchas empresas han aprendido ya, gestionar la calidad no es tarea fácil. La Fundación Americana para la Calidad, en Nueva York, está poniendo en marcha un programa de ayuda a la industria. El programa, titulado «El material del que están hechos los americanos», se basa en un nuevo estudio de las actitudes y conducta del trabajador, dirigido por el psicólogo G. Clotaire Rapaille. Algunos de sus descubrimientos más importantes son:

- A diferencia de los japoneses, los trabajadores americanos no están interesados en ir mejorando la calidad paso a paso. Quieren hacer grandes progresos, realizar el sueño imposible. La manera de conseguir motivarlos: pedirles un gran esfuerzo, en lugar de que hagan pequeños avances.
- El cambio supone una amenaza para los americanos, cuando viene impuesto desde arriba, pero puede resultar posi-

vo si los trabajadores lo pueden controlar. Además, los mandos deberían hablar con los empleados sobre los objetivos generales, y conseguir que sean ellos los que sugieran los cambios necesarios para alcanzarlos.

- En los aspectos en que los japoneses tienden a ser más metódicos y racionales en su impulso decidido para mejorar las cosas, los americanos son más emocionales. Para mejorar la calidad es necesario conseguir que los trabajadores americanos tengan la sensación de que ellos tienen un interés personal, de que están consiguiendo las cosas individualmente.
- Las verdaderas recompensas son importantes también. En lugar de ofrecer placas con frases lapidarias que indican que el trabajo ha concluido, Rapaille concluye que las empresas deberían recompensar a sus empleados con una nueva herramienta que les sirva para mejorar su

trabajo —un ordenador portátil, por ejemplo—. Aunque los trabajadores dicen que prefieren una bonificación, recompensarlos con nuevas herramientas es mejor para la actuación, asegura el estudio.

- Los americanos aprenden cometiendo errores. Así que no da resultado que los mandos les exijan a los trabajadores que hagan algo bien a la primera. El otro problema relacionado con la perfección es que los americanos lo ven como un trabajo sin futuro. Y, en consecuencia, «la ausencia de defectos» conlleva una connotación negativa. En lugar de esto, tiene que haber un mecanismo por el que se conozcan errores y así poder aprender de ellos en beneficio de todos.

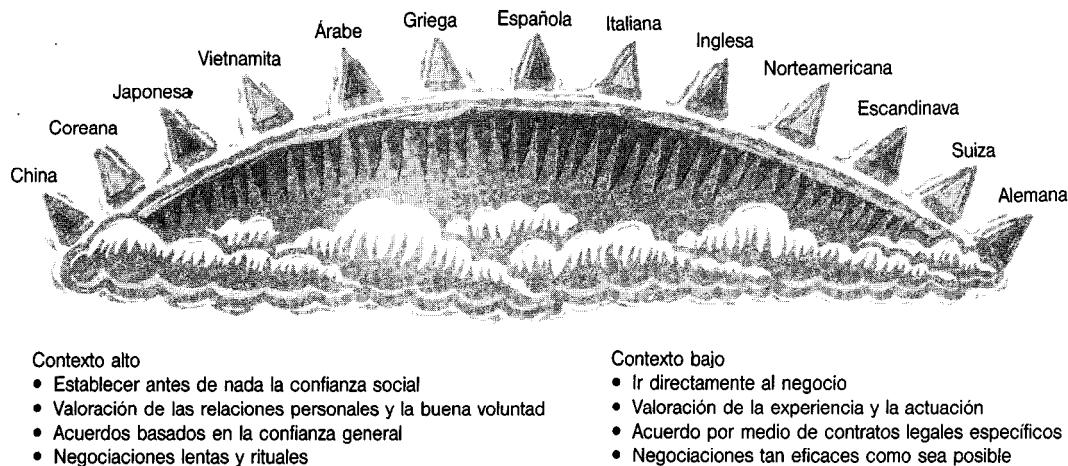
Fuente: W. D. Marbach, «Quality: What Motivates American Workers?», *Business Week*, 12 de abril, 1993, pág. 93. Reimpreso del número del 12 de abril, 1993 de *Business Week*, con permiso especial, copyright © 1993, de McGraw-Hill, Inc.

tinguir entre la rica variedad de culturas que existen en el mundo. Una diferencia general contrasta las culturas de contexto alto con las de contexto bajo<sup>11</sup> (v. fig. 2-2). Los mandos de centros multiculturales tienen que conocer las diferencias si es que quieren comunicarse e interactuar eficazmente.

**Leer entre líneas en las culturas de contexto alto.** Las personas procedentes de **culturas de contexto alto** confían en los indicadores de las situaciones para el entendimiento a la hora de comunicarse o percibir a otra persona. Los indicadores no verbales, tales como la posición oficial o el «estatus», transmiten mensajes de un modo más fuerte que las palabras. De este modo llegamos a un mejor entendimiento del ritual de intercambio y *lectura* de tarjetas de empresa en Japón. La cultura japonesa es, relativamente, de contexto alto. Una tarjeta de empresa en la que se consignen el empresario y la posición oficial, transmite mensajes silenciosos esenciales a la homogénea sociedad del Japón. Una autoridad en comunicaciones interculturales explica:

Casi todas las comunicaciones en Japón tienen lugar dentro de una estructura social vertical muy elaborada. Todos ocupan un lugar diferente en este marco. En raras ocasiones la gente conversa sin saber o determinar quién está por encima y quién por debajo. Los socios son siempre mayores o más jóvenes, hombres o mujeres, subordinados o superiores. Estas distinciones tienen consecuencias en el modo de dirigirse, la elección de las palabras, la distancia física y el comportamiento. Como resultado, la conversación tiende a reflejar esta jerarquía formal.<sup>12</sup>

**culturas de contexto alto** Significados primarios derivados de indicadores de situación no verbales.

**FIGURA 2-2** Contraste entre culturas de contexto alto con culturas de contexto bajo

Fuente: M. Munter, «Cross-Cultural Communication for Managers», *Business Horizons*, mayo-junio 1993, figura 3, pág. 72.

La comunicación tanto escrita como formal en las culturas de contexto alto, tales como la china, coreana y japonesa, es un aspecto secundario de las presunciones culturales sobre otras personas.

**culturas de contexto bajo** Significados primarios derivados de palabras escritas y habladas.

**leyendo la letra pequeña de las culturas de contexto bajo.** En las **culturas de contexto bajo** las palabras tanto escritas como habladas soportan todo el peso del significado. Lo cierto es que la gente procedente de culturas de contexto bajo percibe también los mensajes no verbales del lenguaje del cuerpo, ropa, posición y pertenencias. Sin embargo, tienden a comprobar posteriormente sus percepciones y presunciones verbalmente. Esto en China o Japón se consideraría un grave insulto hacia la otra persona, ocasionándoles así una *falta de credibilidad*. Sus posiciones en el diseño de la figura 2-2 indican la preocupación alemana por las normas escritas para casi los más insignificantes detalles de comportamiento, la preocupación americana por los documentos legales precisos. En las culturas de contexto alto, los acuerdos se cierran dando la palabra o con un apretón de manos, después de un período de establecimiento de la confianza mutua. Los europeo-americanos que han aprendido desde la cuna a no dar nada por sentado, consideran el apretón de manos como los preliminares para exigir luego la firma de un contrato detallado, blindado y aprobado por un abogado.

**Implicaciones para un personal diverso.** Las diferencias entre las culturas de alto y bajo contexto podemos encontrarlas en países de población heterogénea como los Estados Unidos, Australia y Canadá. Los afro-americanos, asiático-americanos y americanos nativos tienen una mayor inclinación hacia los contextos altos que los americanos descendientes de europeos. Esto contribuye a clarificar nuestro anterior ejemplo de la frustración del directivo blanco con la respuesta no verbal del empleado negro. La cultura dicta cómo se comunica la gente. La ignorancia (o insensibilidad) del mando blanco con el contexto cultural del trabajador negro bloqueó una comunicación eficaz. (La dirección de la diversidad se trata ampliamente en el próximo capítulo.)

Además de ser de contexto alto o bajo, las culturas plantean también otras diferencias. Permítasenos revisar brevemente los siguientes factores básicos que varían de una cultura a otra: tiempo, espacio interpersonal, lenguaje y religión.<sup>13</sup> Esta lista pretende ser más indicativa que exhaustiva. En conjunto o por separado, estos factores pueden favorecer la aparición de enormes paréntesis transculturales. La dirección multicultural eficaz depende en muchas ocasiones de si esos paréntesis pueden ser puenteados o no.

A estas alturas hay que hacer una salvedad. Es importante contemplar todas las diferencias culturales de este capítulo o de cualquier otro como *tendencias* y *patrones*, más que como absolutos. Tan pronto como se cae en la trampa de decir *todos* los alemanes son de esta manera, o *todos* los británicos son de esta otra, y cosas por el estilo, convertimos las generalizaciones potencialmente instructivas en meros estereotipos.<sup>14</sup> Las generalizaciones culturales bien fundamentadas son muy importantes a la hora de llevar adelante, con éxito, negocios en otras culturas. Pero es necesario estar alerta continuamente a lo *individual*, que son las excepciones a la norma cultural general. Por ejemplo, podemos encontrar japoneses parlanchines y agresivos, y americanos callados y respetuosos, que sencillamente no encajan en sus moldes culturales respectivos. También, inclinando la balanza en sentido contrario a las diferencias culturales evidentes, están las telecomunicaciones globales, la televisión, las redes informáticas, el turismo, la aldea global. El resultado, según expertos en la materia, es una «cultura mundial» emergente, en la que, algún día, la gente será más semejante que diferente.<sup>15</sup>

### Percepciones culturales del tiempo

En las culturas norteamericanas y del norte de Europa el tiempo parece ser un aspecto sencillo. Es lineal, camina inevitablemente hacia delante, nunca retrocede, dividido en fragmentos predeterminados. Para los americanos y americanas que reciben un reloj como regalo al cumplir tres años, el tiempo es como el dinero. Se invierte, se ahorra o se malgasta.<sup>16</sup> A los americanos se les educa para llegar con diez minutos de anticipación a las citas. Cuando se trabaja con varias culturas, el tiempo se convierte en un asunto muy complejo.<sup>17</sup> Imagínese el disgusto de un neoyorquino que tiene que aguardar en una sala de espera 45 minutos, sólo para encontrarse a un directivo latinoamericano tratando con tres personas a la vez. Los norteamericanos se ofenden por la falta de puntualidad y la atención dispersa. El directivo latinoamericano se molesta por la impaciencia y el aparente egocentrismo del norteamericano. Este círculo vicioso de quejas puede explicarse por la distinción entre **tiempo monocrónico** y **tiempo policrónico**.

El primero se define por la utilización ordenada, precisa y controlada por un horario del tiempo público, que tipifica e incluso caricaturiza a los eficientes norteamericanos y noreuropeos. El segundo se ve en las actividades múltiples y cíclicas y en la relación con gentes diferentes de las culturas mediterráneas, latinoamericanas y, en especial, árabes.<sup>18</sup>

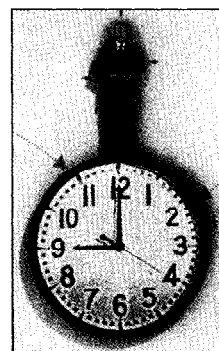
El monocronismo y el policronismo son conceptos relativos más que absolutos. Normalmente, cuantas más cosas tiende a hacer a la vez una persona, más policrónica es.<sup>19</sup> Las personas monocrónicas prefieren hacer una sola cosa cada vez. ¿Cuál es su actitud hacia el tiempo? (Puede averiguarlo completando el Índice de Actitud Policrónica en el Ejercicio CO.)

Las culturas de contexto bajo, como la de los Estados Unidos, tienen mayor tendencia a la concepción monocrónica del tiempo, mientras que las de contexto alto tienen una concepción policrónica. La gente de las culturas policrónicas consideran el tiempo como algo flexible, fluido y multidimensional. Los alemanes y suizos han hecho del tiem-

### HACIA UNA MAYOR TOMA DE CONCIENCIA TRANSCULTURAL

En las culturas monocrónicas como la alemana, la estadounidense y la canadiense, se trata el tiempo como el dinero. Se gasta, se ahorra o se desperdicia —términos que se utilizan normalmente cuando se habla de dinero.

Richard Schneider/The Image Bank.



#### tiempo monocrónico

Preferencia por hacer una sola cosa a la vez porque el tiempo es limitado, está segmentado de modo preciso y controlado por un horario.

#### tiempo policrónico

Preferencia por hacer más de una cosa a la vez porque el tiempo es flexible y multidimensional.



## EJERCICIO CO

### Índice de actitud policrónica

Por favor, reflexione acerca de cómo se siente ante estas afirmaciones. Rodee su elección con un círculo en la escala adyacente: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutro, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

No me gusta llevar a cabo varias actividades al mismo tiempo	Totalmente en des-acuerdo, 5 puntos	En des-acuerdo, 4 puntos	Neutral, 3 puntos	De acuerdo, 2 puntos	Totalmente de acuerdo, 1 punto
La gente no debería intentar hacer varias cosas a la vez	Totalmente en des-acuerdo, 5 puntos	En des-acuerdo, 4 puntos	Neutral, 3 puntos	De acuerdo, 2 puntos	Totalmente de acuerdo, 1 punto
Cuando me siento en mi mesa, trabajo en un único proyecto cada vez	Totalmente en des-acuerdo, 5 puntos	En des-acuerdo, 4 puntos	Neutral, 3 puntos	De acuerdo, 2 puntos	Totalmente de acuerdo, 1 punto
Me siento cómodo trabajando en varias cosas a la vez	Totalmente en des-acuerdo, 1 punto	En des-acuerdo, 2 puntos	Neutral, 3 puntos	De acuerdo, 4 puntos	Totalmente de acuerdo, 5 puntos

Suma su puntuación y divide el total entre cuatro. Después marque el resultado obtenido en la escala que aparece a continuación.

1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
Monocrónico								Policrónico

Cuanto menor sea su puntuación (por debajo de 3,0) más monocrónica es su orientación; y cuanto más alta sea (por encima de 3,0), más policrónica.

Fuente: A. C. Bluedorn, C. F. Kaufman y P. M. Lane, «How Many Things Do You Like to Do at Once? An Introduction to Monochronic and Polychronic Time», *Academy of Management Executive*, noviembre, 1992, cuadro dos, pág. 20.

po monocrónico una ciencia exacta. De hecho, un nuevo reloj controlado por radio que ha fabricado la empresa alemana Junghans está «garantizado para no atrasar más que un segundo en un millón de años». <sup>20</sup> Muchos visitantes han llegado un minuto tarde a coger un tren suizo, y lo único que han visto fueron las luces traseras alejándose de la estación. En las culturas policrónicas el tiempo es más elástico. Durante el mes santo islámico del Ramadán en los países de Oriente Medio, por ejemplo, el ayuno de fe se prolonga durante las horas del día, y el ritmo general de la vida se hace evidentemente más lento. Los empresarios deben replantearse sus criterios sobre el tiempo cuando realizan negocios en ámbitos culturales distintos de los suyos.

### Espacio interpersonal

El antropólogo Edward T. Hall se percató de que existía una relación entre la cultura y la distancia interpersonal preferida. Las personas de culturas de contexto alto se acercaban más a la gente cuando hablaban. Las de contexto bajo parecían preferir un ma-

yor espacio interpersonal. Hall aplicó el término **proxemics** al estudio de las presunciones culturales sobre el espacio interpersonal.<sup>21</sup> Definió cuatro áreas de distancia interpersonal. A algunas les llaman burbujas espaciales. Son la distancia *íntima*, *personal*, *social* y *pública*. El alcance de las cuatro distancias interpersonales se ilustra en la figura 2-3, acompañada por una selección de diferencias culturales.

Las conversaciones de negocios en Norteamérica normalmente se desarrollan a una distancia de más o menos 1 metro, dentro de la zona personal de la figura 2-3. En las culturas asiáticas y latinoamericanas esta distancia es, normalmente, de 30 cm, lo que resultaría muy incómodo para los norteamericanos y los noreuropeos. A los árabes les gusta acercarse todavía más. Los errores en el momento de diseñar las zonas de espacio interpersonal determinadas por la cultura pueden originar distracciones a los que no estén advertidos. Hall explica:

Los árabes tienden a acercarse mucho, a respirarte casi encima. Ello forma parte de las implicaciones altamente sensoriales de las culturas de contexto alto...

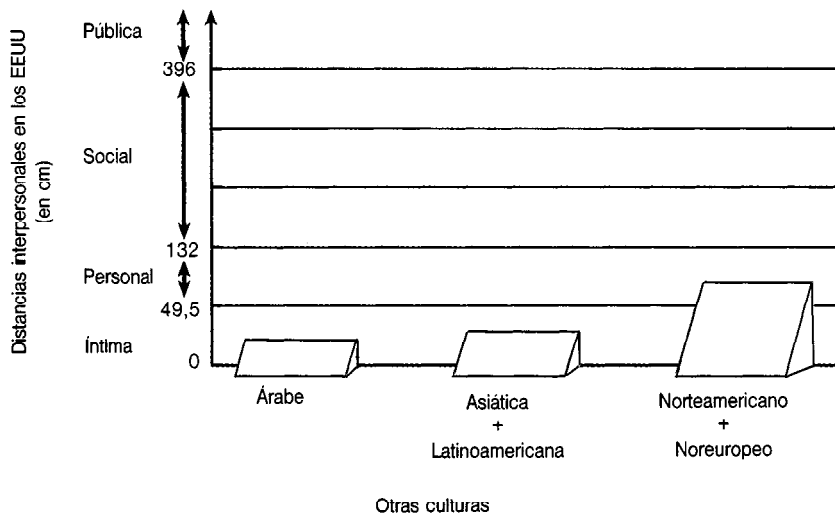
El americano no puede identificar de dónde procede su incomodidad, pero tiene la impresión de que el árabe es agresivo. El árabe se acerca más, el americano retrocede. El árabe continúa porque sólo puede interactuar a determinadas distancias. Una vez que el americano se da cuenta de que el árabe entiende el espacio de modo diferente, y que respirar sobre la gente es una manera de comunicarse, la situación puede redefinirse, y el americano se relaja.<sup>22</sup>

Los anfitriones asiáticos y de Oriente Medio se cansan de tener que «perseguir» a sus invitados de culturas de contexto bajo en reuniones sociales, para mantener lo que ellos consideran que es la distancia conversacional adecuada. Pasarse la velada vigilando que los interlocutores se mantengan a la distancia adecuada es también una experiencia incómoda. La toma de conciencia de las diferencias culturales, junto con la capacidad de adaptación, son esenciales para llevar de un modo eficaz los negocios en el terreno intercultural.

## Lenguaje

En el mundo se hablan más de tres mil lenguas diferentes. ¿Cuál es la relación entre esas lenguas, el procesamiento de la información y la conducta? Existe actualmente una

**proxemics** Término acuñado por Hall para el estudio de las presunciones culturales sobre el espacio interpersonal.



**FIGURA 2-3**  
Distancia interpersonal.  
Las áreas para las conversaciones de negocios varían de una cultura a otra

polémica entre antropólogos, en lo relativo a que hasta qué punto la lengua influencia la percepción y la conducta. De un lado de la argumentación, los *relativistas* dicen que cada lengua fomenta percepciones únicas. Del otro lado, los *universalistas* aseguran que todas las lenguas comparten elementos comunes, y por tanto fomentan procesos de pensamiento y percepciones comunes. Un estudio en el que participaron personas de ocho países intentó resolver este problema. Se les mostró a los sujetos procedentes de los Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, Grecia, la antigua Yugoslavia, Paquistán, Hong Kong y Vietnam 15 cartulinas con tres pares de palabras impresos en cada una. Los especialistas en lengua certificaron las diferentes traducciones como correctas. La idea era comprobar si los adultos procedentes de culturas distintas, que hablan lenguas diferentes, percibirían los mismos elementos semánticos en las parejas de palabras. Elementos semánticos ilustrativos, o elementos básicos de construcción del lenguaje, son: Oposición = vivo/muerto; semejanza = mueble/cama. Los estudiosos encontraron «un acuerdo transcultural notable en el significado y uso de las relaciones semánticas».<sup>23</sup> Se descubrieron coincidencias importantes en las oposiciones semánticas (p. ej., vivo/muerto). Estos hallazgos inclinaron la balanza en favor de los universalistas. Esperamos más datos de investigación para obtener una respuesta definitiva.

Los mandos internacionales dicen que no hay sustituto para el conocimiento de la lengua de cada país. Scott Latham, presidente de una empresa consultora comercial EEUU-Japón, declaró:

El entendimiento cultural mutuo entre los Estados Unidos y Japón, es crucial para mejorar tanto las relaciones como los negocios entre los dos países. Por desgracia, la mayor parte de los japoneses están a miles de kilómetros de distancia de nosotros, los americanos, en esta cuestión (department), un factor que influye mucho la tensión política y económica que hay entre nosotros en ese momento.

Históricamente, los hombres de negocios japoneses tuvieron que aprender inglés para abrir mercado en este país, y se han pasado años viviendo en los Estados Unidos para aprender nuestras costumbres, reglas empresariales y modo de vida. Los americanos, sin embargo, se han tomado con más calma el hecho de hacer el mismo esfuerzo para aprender sobre Japón.<sup>24</sup>

Un amigo americano de los autores ha sorprendido y agradado a sus co-trabajadores de Motorola redactando el informe trimestral en japonés, cuando llevaba en Japón menos de un año. Resultó algo muy emotivo.

Para aquellos americanos que aseguran que el inglés se ha convertido en el idioma universal para los negocios, sigue existiendo la necesidad de familiarizarse con otras culturas (v. el CO internacional).

## Religión

Las creencias y prácticas religiosas pueden tener una profunda incidencia en las relaciones transculturales. Un mayor entendimiento de las diferentes religiones va más allá del alcance del presente trabajo. Pero podemos examinar la relación entre filiación religiosa y valores relativos al trabajo. Un estudio de 484 estudiantes internacionales en una universidad americana del Medio Oeste descubrió una gran variabilidad. La siguiente lista nos indica los valores más importantes en lo relativo al trabajo de cinco filiaciones religiosas diferentes:

*Católico:* Consideración («Preocupación porque los empleados sean tomados en serio, se les mantega informados y se utilicen y tengan en cuenta sus criterios»).



## CO INTERNACIONAL

### Cuidado con tu lengua en el Caribe

Entre las primeras palabras que un extranjero oye al llegar a Haití están: «*Blan, sa k'pase? Ki sa ou ap fe an Ayiti?*». O cualquier visitante en Jamaica podría escuchar esto: «*Me a goa a tung*». «*Wa mek?*» «*Mi a goa one film*».

En el primer caso, el haitiano pregunta: «Extranjero, ¿qué pasa? ¿Qué haces en Haití?».

En el ejemplo jamaicano el primer interlocutor dice: «Me voy a la ciudad», y alguien le pregunta: «¿Por qué?», a lo que él responde: «Al cine».

Los idiomas que se han utilizado son el criollo haitiano y el dialecto jamaicano, que son las lenguas más extendidas y organizadas de las habladas en el ámbito del Caribe.

Formalmente, estos países caribeños, como Jamaica, fueron en tiempos colonias británicas, y el inglés es su lengua oficial; Martinica y Guadalupe utilizan la lengua de sus antiguos colonizadores franceses. Haití también fue una vez colonia francesa, y utiliza tanto el francés como el criollo como lenguas oficiales. Además, el español es el idioma de Cuba y la República Dominicana, mientras que en otras islas se habla alemán.

Pero lo que caracteriza a todos estos lugares —excepto a Cuba y a la República Dominicana, que son monolin-

gües— es la presencia de una segunda lengua que supera a la oficial en el uso diario, incluso entre la élite de las distintas sociedades.

La disparidad constituye la base de una disputa regional cada vez más importante sobre el poder económico y social, razas y división de clases y estima nacional. Hay un movimiento emergente que les da a las lenguas locales el mismo nivel oficial y estatus que a las lenguas europeas.

De otro lado, algunos hablantes de lo que se consideran lenguas más asentadas y tradicionales, creen que lo que oyen en criollo o en dialecto no son más que variantes curiosas, fundamentalmente corrupciones, del inglés o del francés.

Estas gentes comparten el punto de vista de Sir Harry Johnston, antropólogo inglés que en 1910 escribió en un estudio sobre la vida negra en el Caribe que el dialecto jamaicano «es una jerga torpe y bárbara».

Para otros, en especial para los residentes en el Caribe, el criollo y el dialecto jamaicano son lenguas independientes con sus características, valores y sistemas de comunicación tan sofisticados como el inglés o el francés estándar, y mucho más adecuadas para las vidas, experiencia e imágenes de la región.

En Haití, por ejemplo, cerca del 100% de los 6 millones de habitantes del país hablan criollo, y el 85% lo tiene como única lengua, y sólo un 2% son franceses monolingües.

El criollo se ha ido desarrollando a lo largo de los siglos y se ha convertido en una lengua escrita, que es cada vez más un vehículo literario y de los medios de comunicación de masas, pese a la presión ejercida por parte de la élite del país que pretende mantener el control económico y social, utilizando el francés como lengua de la educación, la política y el mundo de los negocios.

En Jamaica, en donde el 90% de la población habla en dialecto, y en las otras regiones caribeñas llamadas angloparlantes, el dialecto se escucha cada vez más en la radio, canciones e incluso en periódicos, previamente anotados en el correcto, aunque anticuado, inglés estándar.

Como consecuencia aumenta de día en día la presión para declarar al dialecto lengua oficial y poder utilizarlo así en la educación, en la política y en las finanzas.

Fuente: Extraído de K. Freed, «Caribbean-speak», *Los Angeles Times*, 11 de mayo, 1993, págs. H1, H5. Copyright, 1993, *Los Angeles Times*. Reimpreso con autorización.

**Protestante:** Eficacia empresarial («Deseo de trabajar para una empresa eficaz, con éxito y puntera en tecnología»).

**Budista:** Responsabilidad social («Preocupación porque el empresario sea una parte responsable de la sociedad»).

**Musulmán:** Continuidad («Deseo de tener un medio estable, trabajo a largo plazo y menor inseguridad»).

**Sin preferencia religiosa:** Desafío profesional («Preocupación por tener un trabajo que ofrezca oportunidades de aprendizaje que permita utilizar bien sus capacidades»);<sup>25</sup>

Como se ve, casi no hay *coincidencias* entre las religiones acerca del valor primario del trabajo. Esto ha llevado a los investigadores a concluir: «Los empresarios deben considerar el impacto que las diferencias religiosas (y, más ampliamente, los factores culturales) parecen tener sobre los principios de los grupos de empleados».<sup>26</sup> Claro que en

los Estados Unidos y en otro grupo de países seleccionados, las leyes de igualdad de oportunidades de trabajo prohíben a los mandos basar sus decisiones con respecto al empleo en las preferencias religiosas del aspirante.

## APRECIACIONES PRÁCTICAS DEL ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN TRANSCULTURAL

**dirección transcultural**  
Entendimiento y enseñanza  
de los patrones del  
comportamiento en  
diferentes culturas.

Nancy Adler, especialista en CO internacional en la universidad canadiense McGill, ha elaborado la definición introductoria siguiente: «**La dirección transcultural** estudia el comportamiento de la gente en diferentes organizaciones alrededor del mundo, y forma a otras personas para trabajar en organizaciones con poblaciones de empleados y clientes procedentes de varias culturas». <sup>27</sup> Inherentes a esta definición hay tres pasos: 1) comprender las diferencias culturales, 2) identificar las prácticas de dirección adecuadas desde un punto de vista cultural y 3) enseñar dirección transcultural. Los estudios transculturales analizados en esta sección suponen una aportación a estos tres pasos.

### La corriente de investigación Hofstede-Bond

A mediados de la década de los 80, salieron a la luz unos análisis muy interesantes con las dos corrientes —muy diferentes— de análisis de la dirección transcultural. El primer estudio estaba dirigido por el investigador alemán Geert Hofstede. El canadiense Michael Harris Bond, en la universidad china de Hong Kong, era el investigador clave del segundo estudio. Lo que sigue es una breve visión de conjunto de cada uno de los estudios, un análisis de los resultados combinados y un resumen de las implicaciones prácticas más importantes.

**Los dos estudios.** El estudio de Hofstede es ya clásico en los anales de la investigación de la dirección transcultural. <sup>28</sup> Obtuvo los datos para este trabajo de una serie de 116.000 estudios de actitud, aplicados a los trabajadores de IBM por todo el mundo entre 1967 y 1973. Los analizados en esos estudios de actitud, que también contestaron preguntas sobre sus principios y creencias, eran empleados de IBM de 72 países. Se analizaron y contrastaron 53 culturas diferentes según cuatro dimensiones culturales. La base de datos de Hofstede era única, no sólo debido a su gran tamaño, sino también porque le permitía aislar efectos culturales. Si sus sujetos no llevasen a cabo *trabajos similares en diferentes países* para la *misma empresa*, no habría sido posible tal control. Las comparaciones transculturales se hicieron siguiendo las cuatro primeras dimensiones expuestas en la tabla 2-1: distancia del poder, individualismo-colectivismo, <sup>29</sup> masculinidad-femineidad y evitar la inseguridad.

El estudio de Bond era mucho más reducido, con una muestra de 100 estudiantes (de ellos 50 mujeres), procedentes de 22 países de los cinco continentes. El instrumento utilizado para el estudio fue la Medición de Valores China (MVCh), basada en la Medición de Valores Rockeach, analizada en el capítulo 4. <sup>30</sup> La MVCh también utiliza cuatro dimensiones culturales. Tres se correspondían con las tres primeras de Hofstede en la tabla 2-1. La cuarta dimensión cultural de Hofstede, evitar la inseguridad, no había sido medida por la MVCh. En su lugar, el estudio de Bond aislaba la quinta dimensión cultural en la tabla 2-1. Se llamó de nuevo *orientación a largo plazo frente orientación a corto plazo*, para reflejar hasta qué punto la gente prefería la orientación a largo plazo, por otra parte fomentada por las enseñanzas del filósofo chino Confucio. Según una reciente actualización del estudio Hofstede: «En el lado del largo plazo se encuentran valores orientados hacia el futuro, como economía (ahorro) y persistencia. En el lado del corto plazo encontramos valores más orientados hacia el pasado y el presente, como el

respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales». <sup>31</sup> Curiosamente se pueden adoptar los valores a largo plazo de Confucio, sin saber absolutamente nada sobre él.

**El oriente se encuentra con el occidente.** Uniendo los dos estudios se ha corregido en ambos un defecto grave —el estudio de Hofstede tenía un sesgo inherente anglo-europeo y sin embargo el de Bond era de corte asiático—. ¿Cómo se pueden comparar culturas si se ven a través de las lentes superpuestas de los dos estudios? Hofstede y Bond fueron capaces de contestar a la pregunta porque 18 países del estudio de Bond se superponían a los 53 de la muestra de Hofstede. <sup>32</sup> En la tabla 2-2 se muestran las puntuaciones más altas de los distintos países en las cinco dimensiones culturales. (Los países obtuvieron entre 67 y 100 puntos en una escala relativa de 0 a 100, calificada como «alta» por la tabla 2-2.) Los Estados Unidos obtuvieron la puntuación más alta en individualismo, media en distancia del poder, masculinidad y evitar la inseguridad, y baja en orientación a largo plazo.

**Lecciones prácticas.** Tanto individualmente como en conjunto, los estudios de Bond y Hofstede ofrecían las siguientes conclusiones útiles para los directivos internacionales:

1. Debido a la variación de los valores culturales, las teorías y prácticas de la dirección necesitan adaptarse a la cultura del lugar. Esto resulta especialmente cierto en el caso de las teorías de dirección «made-in-America» (p. ej., Maslow's need hierarchy theory) y las prácticas de dirección japonesas.
2. La orientación a muy largo plazo era una de las cinco dimensiones culturales que tenía relación con el crecimiento económico. (Observe cómo los cuatro países asiáticos consignados bajo la orientación a largo plazo en la tabla 2-2 han sido los líderes económicos mundiales durante los últimos 25 años.) Esta correlación no presagia nada bueno para los países que obtuvieron puntuaciones bajas en esta dimensión: Paquistán, Filipinas, Canadá, Gran Bretaña y los Estados Unidos.
3. Los valores culturales de la industria son condición necesaria pero insuficiente para el crecimiento económico. Los mercados y un clima político que apoye son también necesarios para crear la mezcla adecuada. (Así el éxito económico de Hong Kong puede estar en peligro, debido a la posible adhesión a China en 1997.)

---

*Distancia del poder:* ¿Cuánta desigualdad espera la gente de las instituciones sociales? (p. ej., familia, trabajo, organizaciones, gobierno)

*Individualismo-colectivismo:* ¿Cómo es el lazo de unión entre los grupos individuales y sociales?

*Masculinidad-feminidad:* ¿Hasta qué punto adopta la gente los rasgos competitivos masculinos (p. ej., éxito, afirmación y actuación) o alimenta los rasgos femeninos (p. ej., solidaridad, relaciones personales, servicio, calidad de vida)?

*Evitar la inseguridad:* ¿Hasta qué punto prefiere la gente las situaciones estructuradas a las no estructuradas?

*Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo (valores confucianos):* ¿Hasta qué punto está la gente orientada hacia el futuro ahorrando y perseverando, en lugar de estar orientada hacia el presente y el pasado, respetando la tradición y cumpliendo sus obligaciones sociales?

---

Fuente: Adaptado del estudio de G. Hofstede, «Cultural Constraints in Management Theories», *Academy of Management Executive*, febrero 1993, págs. 81-94.

**TABLA 2-1**

Dimensiones culturales clave en los estudios Hofstede-Bond

TABLA 2-2

Países con la puntuación más alta en los estudios de Hofstede-Bond

Distancia del poder alta	Individualismo alto	Masculinidad alta	Evitar la inseguridad alta	Orientación a largo plazo alta**
Filipinas	Estados Unidos	Japón	Japón	Hong Kong
India	Australia		Corea	Taiwán
Singapur	Gran Bretaña		Brasil	Japón
Brasil	Holanda		Paquistán	Corea
Hong Kong	Canadá		Taiwán	
	Nueva Zelanda			
	Suecia			
	Alemania*			

\* Antigua Alemania Occidental.

\*\* Originalmente llamado Dinamismo Confuciano.

Fuente: Adaptado de cuadro 2 en G. Hofstede y M. H. Bond, «The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth», *Organizational Dynamics*, primavera 1988, págs. 12-13.

4. La arrogancia cultural es un lujo que individuos y naciones no se pueden permitir dentro de una economía global.

### Un modelo de contingencia para el liderazgo transcultural

Si un directivo tiene un estilo de liderazgo preferencial en su cultura, ¿será igualmente adecuado ese estilo en otra cultura? Según un modelo propuesto, recientemente creado a partir del trabajo de Hofstede, la respuesta es «no necesariamente».<sup>33</sup> Cuatro estilos de liderazgo —directivo, de apoyo, participativo y de éxito— fueron emparejados con variaciones de tres de las dimensiones culturales de Hofstede. Las dimensiones utilizadas fueron distancia de poder, individualismo-colectivismo y evitar la inseguridad.

Combinando este modelo con los hallazgos de Hofstede y Bond, concluimos el modelo de contingencia útil para el liderazgo transcultural en la tabla 2-3. El liderazgo participativo resultó ser apropiado culturalmente para 18 países. Ello *no* significa que el estilo participativo sea el *mejor* estilo de liderazgo en la dirección transcultural. Simplemente tiene posibilidades de aplicación más extensas. Sin embargo, surgió hace poco una excepción en la fábrica textil más grande de Rusia. Los investigadores descubrieron que premiar la buena actuación con productos manufacturados en los Estados Unidos, y motivar la actuación con un refuerzo positivo y apoyo, mejoraba la producción. Sin embargo, un programa de participación de los trabajadores en realidad *empeoró* la actuación. Tal vez se debiese a la escasa fe de los rusos en los esquemas participativos, que en el pasado demostraron no ser merecedores de su confianza.<sup>34</sup>

Hay que destacar también que, con la excepción de Francia, el estilo directivo parece ser culturalmente inapropiado en Norteamérica, norte de Europa, Australia y Nueva Zelanda. Algunas localizaciones, como Hong Kong y las Filipinas, precisan de una gran versatilidad en el mando. El liderazgo tiene que encajar en el clima cultural dominante. (Hablaemos más a cerca del liderazgo en el cap. 15.)

### Modelos de tratamiento de los conflictos interpersonales

En un estudio transcultural de directivos jordanos, turcos y estadounidenses, el estilo colaborador en la resolución de los *conflictos* interpersonales resultó ser la opción preferida en las tres culturas. Más allá se encontraban los desacuerdos generales sobre qué clase de apoyo era el más apropiado.<sup>35</sup> Una conclusión práctica de este estudio es que, incluso cuando encontramos características comunes en diferentes culturas, es ne-

País	Conductas de liderazgo más adecuadas culturalmente			
	Directivo	Apoyo	Participativo	Logro
Australia		X	X	X
Brasil	X		X	
Canadá		X	X	X
Francia	X		X	
Alemania*		X	X	X
Gran Bretaña		X	X	X
Hong Kong	X	X	X	X
India	X		X	X
Italia	X	X	X	
Japón		X	X	
Corea	X	X	X	
Holanda		X	X	X
Nueva Zelanda			X	X
Paquistán	X	X	X	
Filipinas	X	X	X	X
Suecia			X	X
Taiwán	X	X	X	
Estados Unidos		X	X	X

\* Antigua Alemania Occidental.

Fuentes: Adaptada en parte de C. A. Rodrigues, «The Situation and National Culture as Contingencies for Leadership Behavior: Two Conceptual Models», en *Advances in International Comparative Management*, vol. 5, ed. S. B. Prasad (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), págs. 51-68; y G. Hofstede y M. H. Bond, «The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth», *Organizational Dynamics*, primavera 1988, págs. 4-21.

**TABLA 2-3**

Un modelo contingencial para el liderazgo transcultural

cesario tener cuidado para no pasar por alto diferencias subyacentes importantes. (La dirección de conflictos se trata en profundidad en el cap. 10.)

Cada vez más, el camino hacia el despacho de ejecutivo necesita de una o más tareas en el extranjero con éxito. Los tres jefes ejecutivos de los tres fabricantes de automóviles más importantes de los Estados Unidos —General Motors, Ford y Chrysler— emplean mucho tiempo en la dirección de operaciones en Europa. Según se va extendiendo el alcance de las compañías globales, van surgiendo nuevas oportunidades de vivir y trabajar en países extranjeros. Imagine, por ejemplo, las oportunidades de destinos fuera del país y experiencias transculturales en la Coca-Cola. El 65% de las ventas de la empresa con sede en Atlanta proceden de sus negocios en 195 países, además de los Estados Unidos.<sup>36</sup> El propósito de esta sección final es ayudarle a prepararse, a usted y a otros, para trabajar con éxito en países extranjeros.

### ¿Por qué los expatriados norteamericanos no llevan a cabo con éxito las tareas que se les encomiendan en el extranjero?

Tal y como utilizamos aquí el término, **expatriado** se refiere a cualquiera que viva y/o trabaje en un país que no es el suyo. De ahora en adelante diremos ser *expatriados* cuando se trate de un traslado a otro país, y diremos ser *repatriados*, cuando el traslado sea de regreso al país de origen. La especialista transcultural, Rosalie L. Tung, basándose en otras investigaciones y en la suya propia, concluyó que el 30% de los traslados al extranjero de las empresas multinacionales norteamericanas eran un error. Las cifras de las empresas europeas y japonesas estaban por debajo del 5%.<sup>37</sup> Un «error» en este con-

### PREPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA DESTINOS CON ÉXITO EN EL EXTRANJERO

**expatriado** Cualquiera que trabaje o viva en un país extranjero.

texto significa que el empleado no actúa adecuadamente durante *toda* la tarea asignada en el exterior. El coste de estos fallos en los destinos está alrededor de los 2.000 o 2.500 millones de dólares anuales, y supone una enorme desventaja para la competitividad de las empresas estadounidenses.<sup>38</sup>

La investigación ha descubierto razones específicas que explican los fallos de los mandos exteriores americanos. Pasamos a exponer las siete razones más comunes en orden de frecuencia decreciente:

1. La esposa del mando no se adapta al nuevo entorno físico y cultural.
2. El mando no se adapta al nuevo entorno físico y cultural.
3. Problemas familiares.
4. El mando es inmaduro emocionalmente.
5. El mando es incapaz de llevar a cabo el trabajo en ese destino.
6. El mando no es competente técnicamente.
7. El mando carece de la motivación adecuada para el trabajo en el exterior.<sup>39</sup>

En conjunto, *los problemas familiares y personales de adaptación*, no la competencia técnica, constituyen el obstáculo principal para los directivos americanos que trabajan en países extranjeros. Las empresas multinacionales estadounidenses necesitan claramente mejorar el trabajo de preparación de los empleados y sus familias que tengan cometidos en el exterior. Por desgracia, recientemente, en 1992, el 57% de las empresas norteamericanas no disponían de programas formales de preparación para expatriados.<sup>40</sup>

### El directivo global

En un día cualquiera de la economía global actual, un directivo puede interactuar con colegas de diferentes países o culturas. Por ejemplo, en PolyGram, la compañía discográfica británica, los 33 altos cargos proceden de 15 países diferentes.<sup>41</sup> Si quieren ser eficaces en esas situaciones multiculturales los directivos deben desarrollar habilidades *globales* (v. tabla 2-4).

**TABLA 2-4**  
Habilidades globales para  
directivos globales

Habilidad	Descripción
Perspectiva global	Ampliar la atención de uno o dos países a una perspectiva empresarial global
Interés cultural	Familiarizarse con muchas culturas
Apreciación de las sinergias culturales	Aprender la dinámica de las situaciones multiculturales
Adaptabilidad cultural	Ser capaz de vivir y trabajar eficazmente en muchas culturas diferentes
Comunicación transcultural	Comprometerse con la interacción transcultural de cada día, sea en su propio país o en uno ajeno
Colaboración transcultural	Trabajar eficazmente en equipos multiculturales en los que todos son iguales
Adquisición de experiencia en el extranjero	Ascender en la carrera laboral yendo de un país a otro, en lugar de aceptar con frecuencia trabajos en el propio país

Fuente: Adaptado de N. J. Adler y S. Bartholomew, «Managing Globally Competent People», *Academy of Management Executive*, agosto 1992, tabla I, págs. 52-65.

Estas habilidades globales servirán de ayuda a los mandos en países con diversidad cultural, tales como los Estados Unidos y Canadá, a realizar día a día un trabajo más eficaz. (Estudiaremos la dirección de la diversidad más detalladamente en el próximo capítulo.)

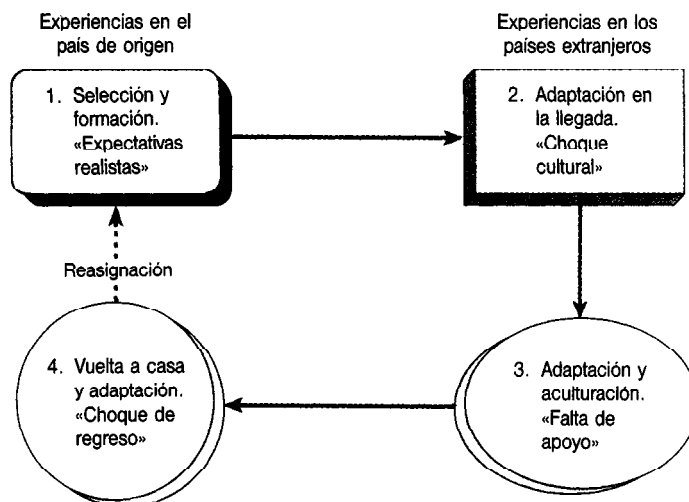
### Evitar puntos con problemas de CO en los destinos en el exterior

Encontrar a la persona adecuada (que además tenga una familia aventurera y que le apoye) para un puesto en el exterior es complicado, necesita tiempo y es un proceso costoso.<sup>42</sup> Para nuestros propósitos es suficiente con que nos centremos en los puntos problemáticos CO más habituales en el ciclo de tareas en el extranjero. Tal y como se ilustra en la figura 2-4, los estadios primero y último del ciclo se producen en el país de origen. Los estadios intermedios tienen lugar en el país extranjero. Cada uno de los estadios esconde un punto problemático relacionado con la CO al que es necesario anticiparse para así neutralizarlo, de otro modo aumentaría la cuenta de errores en las tareas en el exterior.

**Evitar expectativas poco realistas por medio de la formación transcultural.** Las previsiones realistas del trabajo (PRT) han demostrado su eficacia para colocar en su punto justo las expectativas poco realistas de algunas personas cuando se les asigna un trabajo en el extranjero, por medio de un equilibrio real entre buenas y malas noticias. La gente con expectativas realistas tiene tendencia a abandonar menos y a sentirse más satisfecha que aquella con expectativas poco realistas. Las PRT son un deber para los futuros expatriados; además, es necesaria la formación transcultural.

**Formación transcultural** es cualquier tipo de experiencia estructurada definida para ayudar a los empleados expatriados a adaptarse a una cultura extranjera. Tal y como se documenta en el caso inicial al principio del capítulo, la tendencia se dirige hacia una mayor formación de este tipo. Aunque resulte gravoso, las empresas opinan que la formación transcultural es más barata que los errores que se producen en los trabajos en el exterior. Los programas varían enormemente en su clase y también en rigor.<sup>43</sup> Desde luego, cuanto mayor sea la dificultad, más tiempo necesitará y más caro será.

**formación transcultural**  
Experiencias estructuradas para ayudar a la gente a adaptarse a una nueva cultura o país.



**FIGURA 2-4**

El ciclo de trabajo en el extranjero (con puntos problemáticos CO)



- *Fácil.* La formación previa a la partida se limita a material de información, tales como libros, charlas, películas y vídeos.
- *Dificultad moderada.* La formación experimental se hace a través del estudio de casos, adaptación de roles, asimiladores (simulando incidentes interculturales) e instrucción introductoria al lenguaje.
- *Mucha dificultad.* A los empleados expatriados se les da una combinación de los métodos precedentes, más una instrucción en lenguaje y experiencia práctica de la cultura en cuestión. Como ejemplo de lo anterior, PepsiCo Inc. transfiere «aproximadamente 25 jóvenes ejecutivos extranjeros a los Estados Unidos durante un año para efectuar trabajos de esa duración en las plantas embotelladoras».<sup>44</sup>

¿Cuál es el mejor enfoque? La investigación hasta la fecha no ofrece una respuesta definitiva. Un estudio sobre empleados estadounidenses en Corea del Sur llevó al investigador a recomendar una *combinación* de formación experimental e informativa previa a la partida.<sup>45</sup> Según la experiencia general, cuanto más rigurosa sea la formación transcultural, mejor. Nuestra experiencia personal con la enseñanza de CO a estudiantes extranjeros tanto en los Estados Unidos como fuera, nos recuerda que en realidad no hay sustituto para un íntimo conocimiento de la cultura y la lengua del país de que se trate.

**Evitar el choque cultural.** ¿Ha pasado en alguna ocasión por una situación totalmente desconocida y se ha sentido desorientado y tal vez un poco asustado? Si es así, ya sabe usted algo sobre choques culturales. Los antropólogos dicen que el **choque cultural** es el estado de ansiedad y duda, causado por una sobrecarga de expectativas e indicaciones culturales, con las que no se está familiarizado.<sup>46</sup> Los estudiantes universitarios novatos suelen experimentar una variación del choque cultural. Un mando expatriado, o un miembro de la familia, puede desequilibrarse por una avalancha de visiones, sonidos y comportamientos extraños, entre los cuales puede haber señales de tráfico que no entienda, comida demasiado exótica, incapacidad para utilizar la mano izquierda en actividades sociales (en los países islámicos, la izquierda es la mano que se utiliza en el lavado) o simplemente no conseguir hacer gracia con tu mejor chiste. Para el directivo expatriado, que intenta concentrarse en los detalles más pequeños de una negociación, el choque cultural es algo más que un inconveniente desagradable, ¡es un desastre! Al igual que el estudiante universitario novato, lo deja todo y vuelve a casa. A los empleados que sufren el choque cultural les entra el pánico y regresan a casa antes de tiempo.

La mejor defensa contra el choque cultural es una formación transcultural exhaustiva que incluya estudios intensivos de la lengua. Una vez más, el único modo de obtener un conocimiento social sutil, aunque importante, es a través de la lengua. Quantum, Milpitas, California, fabricante de unidades de disco duro para ordenadores, ha establecido fuertes lazos con su socio fabricante de Japón, Matsushita-Kotobuki Electronics (MKE).

MKE propone continuamente cambios en el diseño para que las unidades de disco duro resulten más sencillas de fabricar. Cuando el producto está preparado para su producción, 8 o 10 ingenieros de Quantum pasan un mes en la planta de MKE de Japón. Para facilitar el trabajo en equipo, Quantum ofrece cursos de lengua y cultura japonesas, que abarcan desde el dominio de la etiqueta hasta la ceremonia del té.<sup>47</sup>

Este tipo de programas reduce el choque cultural, eliminando la ansiedad que produce la inmersión en una cultura desconocida.

**choque cultural**  
Ansiedad y dudas  
causadas por una  
sobrecarga de nuevas  
expectativas e  
indicaciones.



**El apoyo en los trabajos en el extranjero.** En especial durante los seis primeros meses, cuando todo se le hace nuevo al expatriado, es necesario un sistema de apoyo. Se recomienda la utilización de *acompañantes del país huésped*, asignados a los directivos o a sus familias porque sirven como «introdutores culturales». En un país extranjero, en el que incluso la misión más pequeña puede convertirse en una tarea completamente agotadora, los acompañantes pueden conseguir algunas cosas con mayor rapidez porque conocen el territorio tanto cultural como geográfico. Los empleados de Honda en Ohio, de los que ya hemos hablado al principio del capítulo, disfrutaban de la ayuda de familias nativas en el Japón:

Honda allanaba el camino con esposas japonesas que habían vivido en los Estados Unidos. Ellas se encargaban de solucionar las emergencias, como cuando la hija de Diana Jett, Ashley, necesitó puntos en la barbilla. Cuando la hija de Kim Smalley, gestor de recursos humanos, desesperada por entrar en una escuela primaria, necesitó una funda con una forma muy especial para su armónica, un voluntario japonés se quedó hasta tarde para hacérsela.<sup>48</sup>

**Evitar el choque del regreso.** Por raro que pueda parecer, muchos mandos expatriados con éxito encuentran su mayor dificultad precisamente cuando su trabajo en el extranjero ha concluido. ¿Por qué? Volver al país de origen parece tarea fácil, puesto que es lo conocido, lo rutinario. Pero después de haberse adaptado al modo de hacer las cosas de otro país durante un largo período de tiempo, puede hacer que se vea la cultura propia desde otro ángulo. Existen tres áreas de posible choque de regreso, a saber: trabajo, actividades sociales y ambiente en general (p. ej., política, clima, transportes, comida).

La adaptación *relativa al trabajo* parece ser que resultó el principal problema en el muestreo de empleados repatriados finlandeses, japoneses y estadounidenses.<sup>49</sup> Un veterano repatriado de una empresa norteamericana, con doce años de experiencia, dijo: «Nuestra cultura empresarial se dio la vuelta por completo. Ahora nuestras estrategias se centran en aspectos diferentes, con diferentes 'herramientas' para conseguir que se haga el trabajo y vocabulario diferente para hacer que se cumplan los objetivos. Tuve que aprender un nuevo 'lenguaje' empresarial».<sup>50</sup> El choque del regreso puede reducirse con la utilización de consejeros y también de acompañantes del país de origen. Simplemente ser consciente del problema del choque del regreso ya supone un gran paso para hacer un tratamiento eficaz.

Pero, sobre todo, la clave del éxito en un trabajo exterior es hacer de ello un eslabón bien integrado en la cadena más que tratarlo como una aventura aislada.

### DE REGRESO AL CASO INICIAL

Ahora que ya ha leído el capítulo 2, debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas sobre el caso General Motors/Kenia:

1. ¿Qué le gustaría aconsejarles a los empleados keniatas de General Motors con respecto a trabajar eficazmente con americanos?
2. ¿Ha realizado un buen trabajo General Motors en la preparación de la familia Pilger para su traslado a Kenia? Explíquelo.
3. Si fuera un consultor transcultural, ¿qué consejo le daría a General Motors con respecto a la preparación de sus empleados y familias para destinos en el extranjero?
4. Poniéndose en el lugar de Dale Pilger, ¿aceptaría el traslado a Kenia? Explíquelo. Situándose en el lugar de Nancy Pilger, ¿estaría de acuerdo en trasladar a toda la familia a Kenia? Explíquelo.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Explicar cómo la cultura social y empresarial se combinan para influenciar la conducta en-el-trabajo.* La cultura implica presunciones dadas por sentadas de la gente sobre cómo deberían pensar, comportarse y sentir. Los individuos se traen al trabajo aspectos clave de la cultura social tales como costumbres e idioma. Combinadas la cultura social y empresarial ejercen influencia sobre los valores personales, la ética, las actitudes y las expectativas.
2. *Distinguir entre culturas de contexto alto y de contexto bajo.* La gente procedente de culturas de contexto alto hacen énfasis en los aspectos no verbales de la comunicación. Las personas procedentes de culturas de contexto bajo obtienen, relativamente, menos información de los aspectos no verbales, y extraen más datos de las palabras habladas o escritas. En culturas de contexto alto, tales como China y Japón, los directivos prefieren las negociaciones lentas y establecer lazos de confianza, lo que resulta frustrante para los norteamericanos y noreuropeos, procedentes ambos de culturas de contexto bajo, que prefieren pasar directamente a los negocios.
3. *Explicar la diferencia entre culturas monocrónicas y policrónicas.* Las personas de culturas monocrónicas están pendientes del horario y prefieren hacer una cosa cada vez. Para ellos el tiempo es como el dinero, se utiliza sabiamente o se desperdicia. En las culturas policrónicas existe la tendencia a hacer más de una cosa a la vez, y perciben el tiempo como algo flexible y multidimensional. Las personas policrónicas ven a las monocrónicas obsesionadas con el tiempo.
4. *Analizar las implicaciones culturales del espacio interpersonal, lenguaje y religión.* El antropólogo Edward Hall acuñó el término *proxemics* para referirse al estudio de las expectativas culturales con respecto al espacio interpersonal. A los asiáticos y latinoamericanos les gusta estar cerca de sus interlocutores (entre 20 y 30 cm) en las conversaciones de negocios; mientras que los norteamericanos y noreuropeos prefieren una distancia interpersonal más amplia (de aproximadamente 1 m). Las concepciones preestablecidas sobre la distancia interpersonal correcta pueden originar situaciones transculturales desagradables. Investigaciones recientes han puesto de manifiesto un alto grado de acuerdo acerca de elementos semánticos en ocho culturas diferentes. Otro estudio ha descubierto que no hay acuerdo en lo que respecta al valor primario en el trabajo en cinco grupos de tendencias religiosas diferentes.
5. *Describir las enseñanzas prácticas de los estudios transculturales de Hofstede-Bond.* Según los estudios de gestión transcultural de Hofstede-Bond, hay que tomar precauciones a la hora de trasplantar teorías y prácticas de una cultura a otra. También la orientación a largo plazo era la única de las cinco dimensiones culturales del estudio de Hofstede-Bond que tenía una relación positiva con el crecimiento económico nacional.
6. *Explicar lo que han descubierto los estudios transculturales acerca de los estilos de liderazgo y de control de conflictos.* Un estudio de gestión transcultural sugiere la necesidad de variar los estilos de liderazgo de una cultura a otra. El estilo participativo ha resultado ser el único aplicable en los 18 países estudiados. Otro estudio sobre gestión transcultural efectuado sobre directivos de Jordania, Turquía y Estados Unidos descubrió una preferencia común por el estilo colaborador para la solución de problemas y el control de la conflictividad. Pero los respaldos cambian.
7. *Especificar por qué los directivos americanos tienen un nivel de fallos comparativamente alto en trabajos en el extranjero, e identificar las habilidades necesarias para los directivos globales de hoy en día.* Los expatriados americanos están preocupados por los problemas de adaptación tanto personales como familiares. Los especialistas dicen que los directivos globales necesitan las siguientes habilidades: perspectiva global, responsabilidad cultural, apreciación de las sinergias culturales, adaptabilidad cultural, comunicación transcultural, colaboración transcultural y experiencia en el extranjero.
8. *Analizar la importancia de la formación transcultural relativa al ciclo de trabajo en el extranjero.* El ciclo de trabajo en el extranjero tiene cuatro fases: selección y formación, llegada y adaptación, acomodamiento y aculturamiento y regreso a casa y reajuste. La formación transcultural debe combinar lecciones tanto informativas como experimentales, previas a la partida, que puedan ayudar a los expatriados a evitar dos puntos problemáticos de la CO: expectativas poco realistas y choque cultural. No existen sustitutos adecuados al conocimiento de la lengua y cultura del país en cuestión.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles son sus expectativas de ser afectado por la economía global?
2. Teniendo en cuenta su consciencia cultural, ¿cómo describiría la cultura dominante en su país a un extranjero de otras tierras?
3. ¿Cuál es su experiencia personal en el tratamiento transcultural? ¿Qué ha aprendido?
4. ¿Por qué la gente de culturas de contexto alto, tales como China y Japón, suele ser malinterpretada por los occidentales de culturas de contexto bajo?
5. Basándose en la puntuación obtenida en el Índice de Actitud Policrónica, ¿se considera usted relativamente monocrónico o policrónico? ¿Qué dificultades encuentra debido a esta tendencia cultural?
6. Según su punto de vista, ¿cuál es la enseñanza más importante para los directivos globales que se puede obtener de los estudios de Hofstede-Bond? Explíquelo.
7. Basándose en su experiencia personal con uno o más países de los que aparecen en la tabla 2-3, ¿está de acuerdo o en desacuerdo con los perfiles de liderazgo? Explíquelo.
8. ¿Qué hay que hacer para mejorar el nivel de éxitos de los directivos estadounidenses en los trabajos en el extranjero?
9. ¿Cuál de las habilidades de los directivos globales que se representan en la tabla 2-4 necesita desarrollar? Explíquelo.
10. ¿Cuál es su experiencia personal con el choque cultural? ¿Cuál de los puntos problemáticos de CO que se representan en la figura 2-4 cree que supone la mayor amenaza para el éxito del empleado expatriado? Explíquelo.

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Incrementar su conciencia transcultural.
2. Ver la comparación internacional de los objetivos de su propio trabajo.

### Introducción

En la economía global multicultural de hoy es un error pretender que todos quieren obtener del trabajo las mismas cosas que usted. Este ejercicio proporciona una «ventana» sobre el mundo de los objetivos laborales.

### Instrucciones

Más abajo aparece una lista de 11 objetivos potencialmente alcanzables en el trabajo. Clasifique los objetivos según sus preferencias personales del 1 al 11 (1 = el más importante, 11 = el menos importante). Después de que haya clasificado los 11 objetivos laborales, compare su lista con las muestras nacionales que se encuentran bajo el epígrafe de *Resultado del estudio*. Estas muestras nacionales representan secciones de empleados de todos los niveles y de todos los grupos ocupacionales importantes. (Por favor, complete ahora su clasificación antes de consultar el muestreo nacional.)

¿Qué importancia tiene lo que sigue en su vida laboral?

Posl.	Objetivos laborales
<input type="checkbox"/>	Un montón de oportunidades de aprender cosas nuevas
<input type="checkbox"/>	Buenas relaciones interpersonales (supervisores, co-trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Buenas oportunidades de ascenso o promoción
<input type="checkbox"/>	Horario laboral conveniente
<input type="checkbox"/>	Mucha variedad
<input type="checkbox"/>	Trabajo interesante (trabajar en lo que realmente le gusta)
<input type="checkbox"/>	Buena seguridad laboral
<input type="checkbox"/>	Relación adecuada entre las necesidades de su trabajo y su capacidad y experiencia
<input type="checkbox"/>	Buen sueldo
<input type="checkbox"/>	Buenas condiciones físicas de trabajo (tales como luz, temperatura, limpieza, nivel de ruido bajo)
<input type="checkbox"/>	Mucha autonomía (usted decide cómo hacer su trabajo) <sup>51</sup>

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cuál es el perfil nacional de objetivos laborales que mejor se adapta al suyo? ¿Es lo que esperaba o no?
2. ¿Se ha sorprendido por alguna de las clasificaciones de las cuatro muestras nacionales? Explíquelo.
3. ¿Qué clase de adaptaciones de motivación/liderazgo debería hacer un mando cuando se mueve entre cuatro países?

Resultados del estudio<sup>52</sup>

Clasificación de objetivos de trabajo por países (I = Máxima importancia; II = Mínima importancia)

Objetivos laborales	Estados Unidos	Gran Bretaña	Alemania*	Japón	Objetivos laborales	Estados Unidos	Gran Bretaña	Alemania*	Japón
Trabajo interesante	1	1	3	2	Relaciones interpersonales	7	4	4	6
Sueldo	2	2	1	5	Autonomía	8	10	8	3
Seguridad laboral	3	3	2	4	Horario de trabajo conveniente	9	5	6†	8
Correspondencia entre persona y trabajo	4	6	5	1	Oportunidades para la promoción	10	11	10	11
Oportunidades para aprender	5	8	9	7	Condiciones de trabajo	11	9	11	10
Variedad	6	7	6†	9					

\* Antigua Alemania Occidental.

† Iguales.

## NOTAS

<sup>1</sup> Datos procedentes de J. R. Healey y M. Clements, «Restyled Honda "Must Succeed"», *Usa Today*, 2 de septiembre de 1993, págs. 1B-2B.

<sup>2</sup> J. R. Healey, «Teamwork from the Get-Go», *USA Today*, 2 de septiembre de 1993, pág. 2B.

<sup>3</sup> M. Mabry, «Pin a Label in a Manager and Watch What Happens», *Newsweek*, 14 de mayo de 1990, pág. 43.

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pág. 9.

<sup>6</sup> Para un estudio instructivo véase J. S. Black, H. B. Gregersen y M. E. Mendenhall, *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), capítulo 2.

<sup>7</sup> «How Cultures Collide», *Psychology Today*, julio de 1976, pág. 69.

<sup>8</sup> Véase M. Mendenhall, «A Painless Approach to Integrating "International" into OB, HRM, and Management Courses», *Organizational Behavior Teaching Review*, n° 3 (1988-89), págs. 23-27.

<sup>9</sup> Véase C. L. Sharma, «Ethnicity National Integration and Education in the Union of Soviet Socialist Republics», *The Journal of East and West Studies*, octubre de 1989, págs. 75-93; y Rose Brady y Peter Galuszka, «Shattered Dreams», *Business Week*, 11 de febrero de 1991, págs. 38-42.

<sup>10</sup> Jeremy Main, «How to Go Global and Why», *Fortune*, 28 de agosto de 1989, pág. 73.

<sup>11</sup> Véase «How Cultures Collide», págs. 66-74, 97; y M. Munter, «Cross-Cultural Communication for Managers», *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, págs. 69-78.

<sup>12</sup> D. C. Barnlund, «Public and Private Self in Communicating with Japan», *Business Horizons*, marzo-abril de 1989, pág. 38.

<sup>13</sup> Esta lista se basa en E. H. Hall, «The Silent Language in Overseas Business», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1960, págs. 87-96, y R. Knotts, «Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations», *Business Horizons*, enero-febrero de 1989, págs. 29-33.

<sup>14</sup> Puede encontrarse un estudio sobre los estereotipos japoneses en América en L. Smith, «Fear and Loathing of Japan», *Fortune*, 26 de febrero de 1990, págs. 50-57.

<sup>15</sup> Basado en estudios de P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 3ª ed. (Houston: Gulf Publishing, 1991), pág. 12.

<sup>16</sup> Véase, por ejemplo, N. R. Mack, «Taking Apart the Ticking of Time», *The Christian Science Monitor*, 29 de agosto de 1991, pág. 17.

<sup>17</sup> Para un tratamiento exhaustivo del tiempo, véase J. R. McGrath y J. R. Kelly, *Time and Human Interaction: Toward a Social Psychology of Time* (Nueva York: The Guilford Press, 1986).

<sup>18</sup> R. W. Moore, «Time, Culture and Comparative Management: A Review and Future Direction», en *Advances in International Comparative Management*, vol. 5, ed. S. B. Prasad (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), págs. 7-8.

<sup>19</sup> Véase A. C. Bluedorn, C. F. Kaufman y P. M. Lane, «How Many Things Do You Like to Do at Once? An Introduction to Monochronic and Polychronic Time», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, págs. 17-26.

<sup>20</sup> O. Port, «You May Have to Reset This Watch—In a Million Years», *Business Week*, 30 de agosto de 1993, pág. 65.

<sup>21</sup> Véase E. T. Hall, *The Hidden Dimension* (Garden City, NY: Doubleday, 1966).

<sup>22</sup> «How Cultures Collide», pág. 72.

<sup>23</sup> D. Raybeck y D. Herrmann, «A Cross-Cultural Examina-

tion of Semantic Relations», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, diciembre de 1990, pág. 470.

<sup>24</sup> «Do Cultural Differences Affect US-Japan Business Relations?», *Economic World*, junio de 1990, pág. 11.

<sup>25</sup> Resultados adaptados y definiciones citadas procedentes de S. R. Safranski e I. W. Kwon, «Religious Groups and Management Value Systems», en *Advances in International Comparative Management*, vol. 3, ed. R. N. Farner y E. G. McGoun (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), págs. 171-183.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pág. 180.

<sup>27</sup> N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2ª ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pág. 10.

<sup>28</sup> Para mayor información véase G. Hofstede, *Culture's Consequences: International differences in Work-Related Values*, edición resumida (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984); y G. Hofstede, «The Interaction between National and Organizational Value Systems», *Journal of Management Studies*, julio de 1985, págs. 347-357. Véase también V. J. Shackelton y A. H. Ali, «Work-Related Values of Managers: A Test of the Hofstede Model», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, marzo de 1990, págs. 109-118; y R. Hodggets, «A Conversation with Geert Hofstede», *Organizational Dynamics*, primavera de 1993, 53-61.

<sup>29</sup> Para conocer resultados de investigaciones recientes en esta variable cultural clave consúltese C. H. Hui y M. J. Villareal, «Individualism-Collectivism and Psychological Needs: Their Relationships in Two Cultures», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, junio de 1990, págs. 139-157; y P. C. Earley, «East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups», *Academy of Management Journal*, abril de 1993, págs. 319-348.

<sup>30</sup> Véase G. Hofstede y M. H. Bond, «Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, diciembre de 1984, págs. 417-433. Existe referencia de un estudio reciente que ha utilizado la Medición de Valores China (MVCh) en D. A. Ralston, D. J. Gustafson, P. M. Elsass, F. Cheung y R. H. Terpstra, «Eastern Values: A Comparison of Managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, págs. 664-671.

<sup>31</sup> G. Hofstede, «Cultural Constraints in Management Theories», *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, pág. 90.

<sup>32</sup> Para más detalles véase G. Hofstede y M. H. Bond, «The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth», *Organizational Dynamics*, primavera de 1988, págs. 4-21.

<sup>33</sup> Véase C. A. Rodrigues, «The Situation and National Culture as Contingencies for Leadership Behavior: Two Conceptual Models», en *Advances in International Comparative Management*, vol. 5, ed. S. B. Prasad (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), págs. 51-68.

<sup>34</sup> Para más detalles véase D. H. B. Welsh, F. Luthans y S. M. Sommer, «Managing Russian Factory Workers: The Impact of US-Based Behavioral and Participative Techniques», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 58-79.

<sup>35</sup> Ver M. K. Kozan, «Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish and US Managers», *Human Relations*, septiembre de 1989, págs. 787-799.

<sup>36</sup> Datos de M. T. Moore, «Fountain of Growth Found Abroad», *USA Today*, 16 de agosto de 1993, págs. 1B-2B.

<sup>37</sup> Datos procedentes de R. L. Tung, «Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure», *Academy of Management Executive*, mayo de 1987, págs. 117-126.

<sup>38</sup> Datos de J. S. Lublin, «Companies Use Cross-Cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad», *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 1992, págs. B1, B6.

<sup>39</sup> Adaptado de Tung, «Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure», pág. 117. Para mayor información sobre la correlación positiva que existe entre adaptación del cónyuge y adaptación del mando expatriado, véase J. S. Black, «Antecedents to Cross-Cultural Adjustments for Expatriates in Pacific Rim Assignments», *Human Relations*, mayo de 1991, págs. 417-515.

<sup>40</sup> Datos de Lublin, «Companies Use Cross-Cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad».

<sup>41</sup> Datos de B. Hagerty, «Trainers Help Expatriate Employees Build Bridges to Different Cultures», *The Wall Street Journal*, 14 de junio de 1992, págs. B1, B3. Véase también C. A. Bartlett y S. Goshal, «What Is a Global Manager?», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1992, págs. 124-132.

<sup>42</sup> Un libro de referencia excelente en este tema es Black Gregersen y Mendenhall, *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*.

<sup>43</sup> *Ibid.*, pág. 97.

<sup>44</sup> J. S. Lublin, «Younger Managers Learn Global Skills», *The Wall Street Journal*, 31 de marzo de 1992, pág. B1.

<sup>45</sup> Véase P. C. Earley, «Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1987, págs. 685-698; y J. S. Black y M. Mendenhall, «Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research», *Academy of Management Review*, enero de 1990, págs. 113-136. Véase también M. R. Hammer y J. N. Martin, «The Effects of Cross-Cultural Training on American Managers in a Japanese-American Joint Venture», *Journal of Applied Communication Research*, mayo de 1992, págs. 161-181; y J. K. Harrison, «Individual and Combined Effects of Behavior Modeling and the Cultural Assimilator in Cross-Cultural Management Training», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, págs. 952-962.

<sup>46</sup> Véase Harris y Moran, *Managing Cultural Differences*, págs. 223-228; y M. Shilling, «Avoid Expatriate Culture Shock», *HR Magazine*, julio de 1993, págs. 58-63.

<sup>47</sup> S. Tully, «The Modular Corporation», *Fortune*, 8 de febrero de 1993, págs. 108 y 112.

<sup>48</sup> K. L. Miller, «How a Team of Buckeyes Helped Honda Save a Bundle», *Business Week*, 13 de septiembre de 1993, pág. 68.

<sup>49</sup> Véase Black, Gregersen y Mendenhall, *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*, pág. 227. Véase también H. B. Gregersen, «Commit-

ments to a Parent Company and a Local Work Unit During Repatriation», *Personnel Psychology*, primavera de 1992, págs. 29-54.

<sup>50</sup> *Ibid.*, págs. 226-227.

<sup>51</sup> Esta lista de objetivos laborales está tomada de I. Harpaz, «The Importance of Work Goals: An International Perspective», *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pág. 79.

<sup>52</sup> Adaptado de un resumen de 7 países en *ibid.*, tabla 2, pág. 81.

# 3

## **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: LIBERANDO EL POTENCIAL DE TODOS Y CADA UNO DE LOS EMPLEADOS**

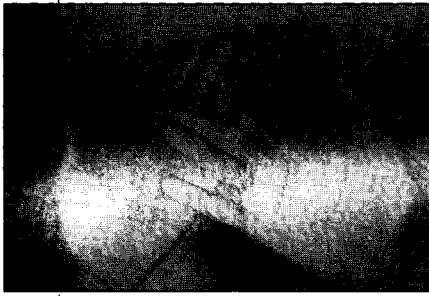
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Una vez estudiado el tema de este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Definir la diversidad.
2. Analizar las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad.
3. Explicar las diferencias entre acción positiva, valoración de la diversidad y gestión de la diversidad.
4. Demostrar su familiaridad con las tendencias demográficas que están dando lugar a un activo humano cada vez más diverso.
5. Destacar cómo repercute en la dirección el incremento de la diversidad en el activo humano.
6. Examinar las cinco razones por las cuales la gestión de la diversidad es una ventaja competitiva.
7. Exponer las actuaciones organizativas encaminadas a emplear la diversidad de modo eficaz.
8. Identificar las barreras y los escollos que obstaculizan la gestión de la diversidad.

## CASO INICIAL

## U S WEST gana un premio a la gestión de la diversidad



Sharon Hoogstraten

Recientemente, un vendedor daba una charla ante los directivos de la U S WEST, la compañía de telecomunicaciones con sede en Denver. Queriendo fomentar la camaradería entre los participantes, dio comienzo a la reunión con un chiste que se burlaba de un grupo étnico concreto. El tiro le salió por la culata; nadie se rió con el chiste, porque la U S WEST ha invertido considerablemente más de un decenio en ayudar a sus empleados a respetar a todas las personas, más allá de cualquier diferencia real o aparente.

Hace quince años, todo el mundo se habría reído con un chiste así y alguien hubiera contado otro mejor, explica Darlene Siedschlaw, directora de igualdad de oportunidades en el empleo, según las premisas de la acción positiva. Hoy, gracias a las acciones plurales de la compañía, los empleados de la U S WEST reconocen que la diversidad es fuerza y que, para sobrevivir en una sociedad cambiante, la empresa debe aprovechar esas diferencias, no ridiculizarlas.

Siedschlaw atribuye este cambio de actitud a la filosofía plural de la compañía. «Entre nosotros, el pluralismo no es un programa con un principio y un final», afirma. Es un proceso continuo que ha

modificado la idiosincrasia de U S WEST para que refleje el crisol que es hoy la sociedad americana.

Aunque muchas compañías empiezan aún ahora a lidiar con la diversidad del activo humano, en la U S WEST ya se han realizado progresos importantes. Por ejemplo, la compañía elige el 52% de las veces a mujeres para puestos directivos. Las personas de color constituyen el 13% de los mandos, y gracias a un programa de desarrollo acelerado destinado a las mujeres de color, éstas están ocupando puestos directivos en mayor número que nunca.

Aun más, la compañía está aprendiendo a atender mejor a unos clientes que son tan plurales como los empleados. Como explica Siedschlaw, «el pluralismo es una buena estrategia comercial».

Por sus actuaciones, la U S WEST ha sido reconocida como una de las merecedoras del Premio Optimas de 1992 concedido por PERSONNEL JOURNAL'S. Este premio se otorga anualmente a las compañías que destacan por su dirección de los recursos humanos en cualquiera de diez categorías, que van desde la calidad de vida a las actitudes globales. U S WEST fue la ganadora en la categoría de cambios en la dirección.

Las actuaciones plurales de la compañía se remontan a los cursillos contra el sexismo y el racismo organizados a mediados de los 70 en la Northwestern Bell bajo la dirección del presidente Jack MacAllister. Cuando MacAllister pasó a ser director general de la U S WEST, no cejó en su interés por la pluralidad, que poco a poco desembocó en un conjunto de programas que han influido en la contratación, ascensos y actividades diarias de todos los empleados. «La clave de nuestro éxito ha sido el apoyo de los altos

cargos», afirma Siedschlaw. «Jack fue un visionario que se adelantó a su época.»

La propuesta plural de mayor envergadura hasta la fecha es un programa de formación que habrán seguido los 65.000 empleados de la U S WEST para abril de 1993. A los jefes de la compañía —incluyendo los representantes sindicales que no están liberados— se les pide que asistan a un programa de tres días llamado *La Gestión de un Activo Humano Diverso*. Los demás empleados asistirán a la versión de un día que tiene como título *El Valor de la Diversidad Humana...*

Para cerciorarse de que los directivos se adherirán a esta idea sin reservas, la compañía ha desarrollado una *Minuta de la Ejecución Plural*, un vehículo para evaluar a los 125 directivos más importantes de la corporación, basado en cómo se enfrentan a los criterios relativos al pluralismo. «Por primera vez —dice Siedschlaw— en vez de preguntar a los gerentes «¿apoya usted el pluralismo?», les pediremos que nos demuestren qué han hecho realmente para apoyarlo.»

Por ejemplo, los gerentes serán enjuiciados a partir de los perfiles de empleados contratados o ascendidos dentro de su área, y también se verá si sus informes directos han tenido en cuenta o no la formación de la diversidad.

Se les evaluará también a partir del perfil global de sus organizaciones, y de si éste es representativo del activo humano en esa zona geográfica. En Nuevo México, por ejemplo, el 50% de los empleados de la U S WEST son hispanos, de acuerdo con las características demográficas de ese estado. Al tener filiales en catorce estados, la compañía se esfuerza porque el personal de todos ellos refleje el activo humano de la región.



## CASO INICIAL

## (conclusión)

Si un directivo se empeña en contratar y ascender sólo a los varones blancos de una población con base diversa, o bien si se niega a apoyar las iniciativas plurales de su compañía, él o ella podría encontrarse con una rebaja salarial o quedarse sin paga extra anual. «El proceso tiene que llegar hasta sus últimas consecuencias para que se lo tomen en serio», explica Siedschlaw...

Sin embargo, para asegurarse de que las inquietudes de los empleados existentes son atendidas, la compañía acude a sus ocho grupos de recursos destinados a los empleados (ERGs). Los grupos están organizados por empleados con preocupaciones e intereses similares, tales como americanos nativos, veteranos, gente con discapacidades, gays y lesbianas. Los ERGs ofrecen apoyo; son la voz colectiva de sus integrantes, y constituyen un medio de expresión de sus diferencias.

Todos los grupos, por ejemplo, participan en el *Calendario de Actos Plurales* de la compañía, promoviendo la toma de conciencia de los empleados y programas educativos. En febrero pasado, la compañía celebró el Mes de la Historia Negra con una exposición de miembros de la Alianza de Profesionales Negros de las Telecomunicaciones. En marzo, las mujeres de la U S WEST expusieron temas sobre la historia de las mujeres, y en septiembre, SOMOS, la Red de Recursos de los Hispanos, elaboró varios programas sobre el Patrimonio Hispánico...

Los ERGs también ayudan a la compañía a tomar mejores decisiones de empresa. «Cuando se organizó en Arizona una sección de SOMOS —cuenta Siedschlaw— sus miembros ayudaron a la compañía a comunicarse mejor con el mercado español. Elaboramos publica-

ciones bilingües y contratamos representantes de servicios también bilingües, y ahora estamos en condiciones de ofrecer un servicio mejor a nuestros clientes.»

Los ERGs también ayudan a la U S WEST con la política de sucesión proporcionándole listas de candidatos que les parecen adecuados para un ascenso. El personal de recursos humanos compara sus informes con otras listas semejantes para que los gerentes se aseguren de que las personas más idóneas se preparen para los puestos más altos. «Lo que se pretende es fomentar una mezcla plural desde abajo a arriba», observa Siedschlaw...

Reconociendo que la atención dada a los grupos de empleados plurales podría hacer que los varones blancos se sientan un tanto excluidos, la U S WEST ha organizado un seminario para ayudarles a adaptarse a los cambios con los que se enfrentan. «El papel de los hombres blancos está cambiando —dice Siedschlaw—, no sólo en el trabajo, sino también en la vida privada. Nosotros intentamos ayudarles a que se adapten a estos papeles y expectativas cambiantes.»

Con tantas tentativas en marcha para que los empleados sean más sensibles a las diferencias ajenas —no sólo a las relativas a la etnia y a la edad, sino a las propias de la experiencia, educación, características físicas, creencias religiosas y orientaciones sexuales—, ¿no se arriesga la compañía a que los empleados se vuelvan excesivamente sensibles?

«Aunque algunas personas me han comentado que les asusta abrir la boca, a mí éste no me parece un problema grave —dice Siedschlaw—. Además, no soy tan ingenua como para creer que hemos eliminado por completo los prejuicios. Es

cierto que ya no se oyen expresiones como “negrito” o “maricón”, porque el personal se autocontrola, pero soy consciente de que, a menos de que la gente se adhiera al pluralismo sinceramente y de corazón, lo máximo que podemos ser es un “sexista reformado” [sic] o un “racista reformado”.»

«Ha habido un par de casos de personas que no supieron aceptar nuestro interés en un activo humano plural. Se les aconsejó sin tapujos que solicitasen trabajo en otra empresa», dice Siedschlaw.

Aunque la U S WEST ha realizado grandes progresos en favor de las carreras de las mujeres y las personas de color, la compañía afirma que jamás será totalmente plural, porque eso denotaría un proceso finito. «Así y todo, continuaremos haciéndonos más plurales —explica Siedschlaw— y a medida que cambien las características demográficas de nuestra sociedad, lo mismo hará la U S WEST.»

Añade que aún falta mucho para que se rompan los techos de cristal de la U S WEST. «En todos los niveles de la organización hay techos de cristal para las mujeres y las minorías. Los hemos resquebrajado todos, pero para ganar de verdad la batalla, debemos hacerlos añicos de abajo a arriba.»

**Para debatir**

¿Le agradaría trabajar en un ambiente como el que ha creado la U S WEST? Explíquese.

- Otros puntos de debate que relacionan este caso con los temas que siguen aparecen al final del capítulo.

Fuente: Extraído con permiso de Shari Caudron, «U S WEST Finds Strength in Diversity», *Personnel Journal*, marzo 1992, págs. 40-43.

**S**i pudiera elegir entre trabajar con alguien parecido o distinto de usted, ¿a quién elegiría? Un reciente estudio realizado entre 2.958 empleados de todo el país dio como resultado que la mayoría de trabajadores de todas las edades preferían trabajar con personas de la misma raza, sexo y educación.<sup>1</sup> Sencillamente, nos encontramos más a gusto interactuando con otras personas que comparten actitudes, valores y conductas laborales análogas. La semejanza disminuye los conflictos y aumenta la comprensión entre los individuos. Por suerte, o por desgracia, los mandos ya no tienen la posibilidad de elegir un personal homogéneo.

Como descubrirá en este capítulo, la mano de obra ha experimentado un cambio espectacular a lo largo de los últimos quince años. La semejanza u homogeneidad se ha visto sustituida por la diferencia o heterogeneidad. A su vez, los estilos y conductas gerenciales eficaces en el pasado ya no resultan adecuadas. Por ejemplo, contrariamente al «hombre obediente» de los 50, que se esforzaba por pasar desapercibido y respondía positivamente a un estilo de dirección autoritario y dominante, a los empleados de hoy en día se les pide que corran riesgos y que desafíen los decretos de sus superiores. Los mandos y las organizaciones que triunfen serán aquellos que integren con habilidad a personas distintas en el seno de la organización.

Esto que proponemos no es una empresa fácil, puesto que nos obliga a todos a enfrentarnos a nuestros valores, estereotipos, prejuicios y creencias. Reflexione sobre los tres casos reales siguientes:



Un empleado afro-americano de una compañía de la costa este pidió un día libre para celebrar el día de Martin Luther King Jr. Al regresar a su trabajo, descubrió que habían garabateado una nota en su calendario de mesa. La nota decía: «Mata a cuatro más y tendrás cuatro días más de fiesta». Un empleado judío ya mayor de una empresa de electrónica de la costa este se vio interpelado por un compañero que le dijo que su nuevo jefe pensaba diseñar unos hornos microondas tan grandes que cabría una persona dentro. Un grupo de quince empleados de una empresa pública de la costa oeste desfiló en una manifestación por el orgullo gay con el logotipo de la compañía. Al volver el lunes al trabajo se encontraron con cientos de cartas, una de las cuales decía: «Si yo hubiese pasado cerca de la manifestación por el orgullo gay, y hubiese llevado un hacha, os hubiera despedazado a hachazos».<sup>2</sup>

Estos ejemplos refuerzan la teoría de que algunas personas no abandonan sus valores, estereotipos, prejuicios y odios al cruzar el umbral de sus empresas. Por muy repulsivos que resulten estos ejemplos, los mandos, pese a todo, tienen que plantarles cara. ¿Qué hubiera hecho usted en esas situaciones de haber sido un directivo?

La gestión de la diversidad es una cuestión de sensibilidad, de apariencia tornadiza y, a veces, incómoda; no obstante, a los mandos se les pide que la afronten en nombre de la supervivencia de la organización. Así pues, el propósito de este capítulo es ayudarle a conseguir una mejor comprensión de este importante contexto para la conducta organizativa; es la ampliación lógica de la dirección transcultural que se analizó en el capítulo 2. Empezaremos por definir la diversidad; a continuación, estudiaremos la diversidad desde el punto de vista de la empresa; después describiremos las actuaciones organizativas encaminadas a lograr una buena gestión de la diversidad. El capítulo concluye con un examen de las barreras y los escollos asociados a la gestión de la diversidad.

#### DEFINICIÓN DE LA DIVERSIDAD

La **diversidad** representa el conjunto de diferencias individuales que existen entre las personas. Esta definición acentúa un punto importante relativo a la gestión de la diversidad; es decir, que ésta concierne a todo el mundo. No es una cuestión de edad, raza o

sexo; no es una cuestión de ser heterosexual, gay o lesbiana; ni de ser católico, judío, protestante o musulmán. La diversidad tampoco enfrenta a los varones blancos a todos los demás grupos de personas. La diversidad tiene que ver con el conjunto de diferencias individuales que nos hacen a todos y cada uno únicos y distintos de los demás.

Empezaremos nuestro viaje por la gestión de la diversidad analizando antes que nada las dimensiones claves de la misma. Puesto que mucha gente suele asociar la diversidad y la acción positiva, en este apartado vamos a comparar entre sí la acción positiva, la valoración de la diversidad y la gestión de la diversidad, ya que no son lo mismo.<sup>3</sup>

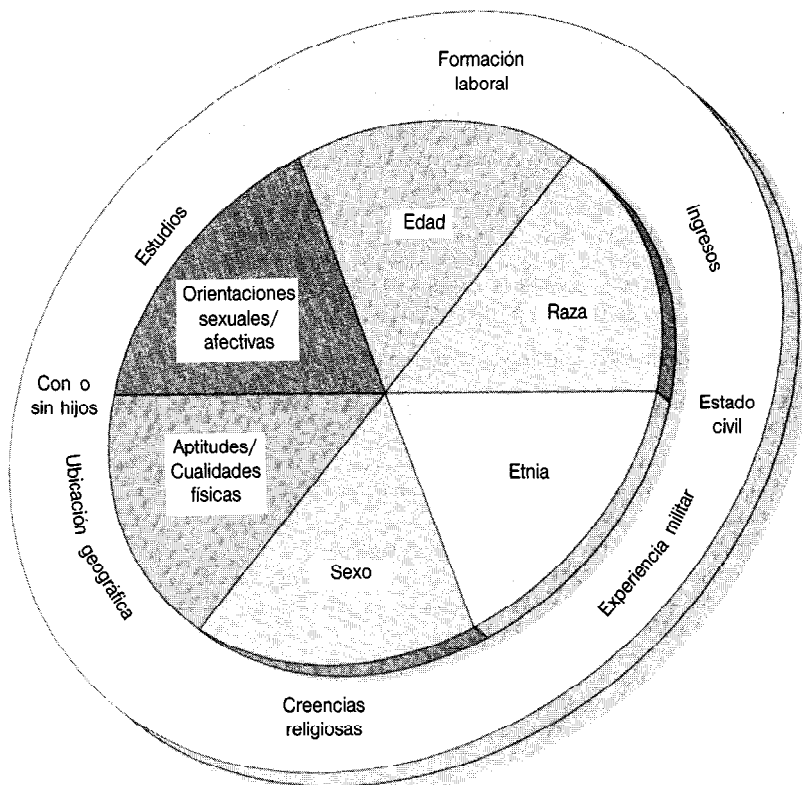
### Dimensiones de la diversidad

Igual que las conchas de una playa, las personas tenemos formas, colores y tamaños varios. Esta variedad representa la esencia de la diversidad. Un equipo de expertos en diversidad estableció un grupo de dimensiones primarias y secundarias de la misma con el fin de ayudar a distinguir los modos fundamentales en que se diferencian las personas (v. fig. 3-1). Todas juntas, las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad constituyen la identidad personal de cada uno de nosotros.

**Dimensiones primarias de la diversidad.** Las **dimensiones primarias de la diversidad** son aquellas «diferencias humanas innatas y/o que ejercen una influencia importante en nues-

**diversidad** El conjunto de diferencias individuales que diferencian a las personas entre sí.

**dimensiones primarias de la diversidad** Características personales innatas.



**FIGURA 3-1**  
Dimensiones primarias y secundarias de la diversidad

tras primeras relaciones sociales y una influencia continua a lo largo de nuestras vidas». <sup>4</sup> Representan lo esencial de lo que somos. La figura 3-1 muestra que las dimensiones primarias incluyen la edad, la etnia, el sexo, las aptitudes/cualidades físicas y las orientaciones sexuales/afectivas. Hay otras dos cosas relativas a las dimensiones primarias de la diversidad que se deben tener en cuenta: primero, son observadas por otras personas; es decir, tendemos a notarlas en los demás. Segundo, la gente tiende a desarrollar estereotipos sobre las dimensiones primarias de la diversidad.

**dimensiones secundarias de la diversidad**  
Características personales que pueden alterarse.

**Dimensiones secundarias de la diversidad.** Las **dimensiones secundarias de la diversidad** son características personales que pueden alterarse. Son diferencias individuales que adquirimos, rechazamos y/o modificamos a lo largo de nuestras vidas. La figura 3-1 ofrece una lista de ocho dimensiones claves de la diversidad. Estas dimensiones amplían lo esencial de nuestra identidad y afectan muy particularmente a nuestra autoestima. <sup>5</sup>

## EJERCICIO CO

### Las dimensiones de la diversidad influyen en las percepciones y las expectativas

Reflexione sobre las siguientes descripciones de dos empleados que trabajan en la misma organización:

Stan tiene 55 años. Tiene estudios universitarios y es director ejecutivo. Es un polaco-americano de segunda generación y católico practicante. Tiene dos hijos casados y nietos. Su mujer hace obras sociales y es muy activa en la parroquia. La salud física de Stan es magnífica y es aficionado al golf y al racquetball.

María es una oficinista mexicano-americana de 30 años de edad. Es miembro activo de Chicanos por la Causa y madre soltera. Tiene dos hijos menores de diez años. Terminó el bachillerato después de su llegada a los Estados Unidos y asiste desde hace poco a las clases nocturnas del Mesa Community College. María es católica practicante. Aunque su salud es excelente, uno de sus hijos es disminuido psíquico.

A partir de esta información, conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué se parecen o se diferencian los objetivos, necesidades y prioridades de Stan y María?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué empleado preferiría las siguientes prestaciones?  
  - a. Guardería en el lugar de trabajo \_\_\_\_\_
  - b. Un centro de adelgazamiento \_\_\_\_\_
  - c. Dinero para clases particulares \_\_\_\_\_
  - d. Un plan de bonificaciones para directivos \_\_\_\_\_
  - e. Un programa riguroso de acción positiva \_\_\_\_\_
  - f. Un incremento en las pensiones de jubilación \_\_\_\_\_
  - g. Formación para los supervisores \_\_\_\_\_
  - h. Becas para educación especial \_\_\_\_\_
  - i. El ingreso en un club de golf \_\_\_\_\_

Fuente: Este ejercicio se tomó de A. J. Kinicki, *Valuing Diversity* (Chandler, AZ: Angelo Kinicki), pags. 1-5.

## El efecto de la diversidad en las percepciones y expectativas

Las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad desempeñan un papel importante a la hora de dar forma a nuestros valores, necesidades, prioridades, aspiraciones y percepciones. Asimismo, influyen en la manera de percibir e interpretar nuestro entorno. Como ejemplo, lea las dos situaciones hipotéticas del Ejercicio CO, y conteste a las preguntas antes de continuar leyendo.

Basándose en esta información limitada, podemos conjeturar que Stan y María tienen necesidades y prioridades distintas. Aunque las respuestas exactas a las preguntas formuladas dependen de una información adicional que ignoramos, es fácil ver que las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad tienen su importancia. (Le resultará instructivo comparar sus interpretaciones con las de sus compañeros.) No sólo afectan a nuestra identidad, sino que afectan a cómo nos tratan en el trabajo. Considere el caso del inspector de policía Marc Clay:

En LaGrange, una ciudad de Georgia, un inspector católico de policía fue suspendido un día sin sueldo por negarse a limpiarse la ceniza de la frente un Miércoles de Ceniza... Según sus palabras, cuando llegó a trabajar, varios agentes le tomaron el pelo afablemente por la mancha. Él les explicó que era una tradición de cuaresma y que pensaba llevarla todo el día hasta que se le borrara. Pese a ello, el jefe de policía George Yates se le acercó y le preguntó qué tenía en la frente, para decirle a continuación que se limpiara. Cuando se negó, se vio abordado unos instantes después por su superiora inmediata, la teniente Barbara Price, quien le ordenó que se limpiara la ceniza o se arriesgara a ser suspendido. Cuando Clay dijo que no conocía ninguna norma relativa a la ceniza, Price respondió: «Le he dado una orden tanjante para que se limpie la ceniza o se vaya a casa».<sup>6</sup>



Las creencias religiosas son una de las dimensiones secundarias de la diversidad e influyeron claramente en la suspensión del detective Clay.

## Acción positiva y valoración de la diversidad

Para evaluar y gestionar la diversidad, las organizaciones deben adoptar nuevos modos de pensar sobre las diferencias entre las personas. Más que enfrentar a un grupo con otro, la valoración y la gestión de la diversidad tratan de reconocer la aportación única hecha por cada empleado. Esta filosofía es muy distinta de la de la acción positiva. Este apartado subraya las diferencias entre la acción positiva, la valoración de la diversidad y la gestión de la misma. La tabla 3-1 compara estos tres métodos de gestionar las diferencias entre los empleados.

**Acción positiva.** Como muestra la tabla 3-1, la **acción positiva** se centra en lograr la igualdad de oportunidades dentro de una organización, lo cual tiene su expresión legal en las leyes de la Igualdad de Oportunidad en el Empleo. La acción positiva es una intervención artificial cuya finalidad es dar a los mandos la oportunidad de corregir un desequilibrio, una injusticia, un error o/y una clara discriminación.<sup>7</sup> Aunque la acción positiva creó grandes oportunidades para las mujeres y las minorías, no fomenta la clase de mentalidad necesaria para gestionar hábilmente la diversidad.<sup>8</sup> Por ejemplo, muchas veces se considera que la acción positiva presupone contratos preferenciales y un trato basado en la pertenencia a grupos. Esto es motivo de una resistencia tremenda porque se cree percibir una injusticia, sobre todo en el caso de los varones blancos. Vean cómo se sintió Doug Tennant después de haber sido despedido temporalmente de la Pacific Gas & Electric Company, de Tracy, California:

Dice que fue el primero de su sección, formada por tres personas, en ser despedido. Afirma que los otros —una mujer negra y un hombre de ascendencia india— conservaron su puesto

**acción positiva** Se centra en lograr la igualdad de oportunidades dentro de una organización.

TABLA 3-1

Comparación de la acción positiva, la valoración de la diversidad y el tratamiento de la diversidad

Acción positiva	Valoración de la diversidad	Tratamiento de la diversidad
<i>Cuantitativa.</i> Promueve la consecución de la igualdad de oportunidades en el entorno laboral por medio de los cambios en la demografía organizativa. Se basa en informes estadísticos y en análisis.	<i>Cualitativa.</i> Enfatiza la apreciación de las diferencias y la creación de un entorno en el que todo el mundo se siente valorado y aceptado. Se basa en las encuestas organizativas sobre actitudes y percepciones.	<i>Conductual.</i> Enfatiza el desarrollo de destrezas específicas y la creación de políticas por las que se obtiene lo mejor de cada empleado. Se basa en el progreso hacia la consecución de las metas y objetivos.
<i>Pautas legales.</i> Se utilizan planes escritos y objetivos estadísticos para grupos concretos. Los informes se realizan por imperativo de las leyes EEO y los decretos derivados de ellas.	<i>Pautas éticas.</i> Los imperativos morales y éticos marcan este cambio cultural.	<i>Pautas estratégicas.</i> Las conductas y las políticas se contemplan como elementos que contribuyen a alcanzar las metas y objetivos organizativos, tales como los beneficios y la productividad, y están ligadas a compensaciones y resultados.
<i>Correctiva.</i> Los grupos específicos de objeto se benefician de la corrección de errores pasados. Los grupos excluidos con anterioridad llevan ventaja.	<i>Idealista.</i> Todo el mundo se beneficia. Todos se sienten valorados y aceptados en un ambiente inclusivo.	<i>Práctico.</i> La organización se beneficia: aumenta la moral, los beneficios y la productividad.
<i>Modelo de asimilación.</i> Asume que los grupos afectados por este sistema se adaptarán a las normas organizativas existentes.	<i>Modelo de diversidad.</i> Asume que los grupos mantendrán sus características propias y darán forma a la organización del mismo modo que la organización les da forma a ellos, creando un conjunto de valores común.	<i>Modelo sinérgico.</i> Asume que los grupos diferentes crearán nuevas formas de trabajar juntos con efectividad en un entorno plural.
<i>Abre puertas en la organización.</i> Afecta a las decisiones de contratación y de promoción.	<i>Expande las actitudes, las mentes y la cultura.</i> Afecta a la actitud de los empleados.	<i>Abre el sistema.</i> Afecta a las prácticas y a las políticas de dirección.
<i>Resistencia debida a que se perciben límites en la autonomía para tomar decisiones y al miedo a la discriminación en sentido inverso.</i>	<i>Resistencia debida al miedo al cambio, a la incomodidad de las diferencias y al deseo de volver a los «buenos tiempos de antes».</i>	<i>Resistencia debida a la negación de la realidad demográfica, a la necesidad de enfoques alternativos y/o beneficios asociados al cambio; y a la dificultad para aprender destrezas nuevas, de alterar los sistemas antiguos y/o de sacar tiempo para buscar soluciones sinérgicas.</i>

Fuente: L. Gardenswartz y A. Rowe, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. (Homewood, IL: Business One Irwin, 1993), pág. 405.

a pesar de que él estaba más cualificado. Tennant, que es blanco, culpa a la PG&E por pretender fomentar la diversidad en el lugar de trabajo. «Siento que llevo las de perder», dice. Por su lado, la PG&E dice que su sexo y su raza no tuvieron nada que ver con su despido.<sup>9</sup>

Asimismo se comprobó que los programas de acción positiva afectaban negativamente a las mujeres y minorías que, en teoría, deberían beneficiarse de ellos. Varios estudios demostraron que las mujeres y los miembros de las minorías, supuestamente contratados de acuerdo con la acción positiva, se sentían estigmatizados como no cualificados o incompetentes. También sentían menor satisfacción laboral y más estrés que los empleados supuestamente seleccionados en atención a sus méritos.<sup>10</sup> Por otro lado, sin el empeño de la acción positiva por contratar y ascender a empleados plurales sería difícil que se diese una genuina valoración y gestión de la diversidad.

**La valoración de la diversidad.** La tabla 3-1 ilustra cómo la **valoración de la diversidad** destaca la toma de conciencia, el reconocimiento, la comprensión y la apreciación de las diferencias humanas. Su finalidad es crear un clima en el cual todo el mundo se sienta valorado y aceptado. En esencia, la valoración de la diversidad entraña un cambio cultural encaminado a considerar las diferencias entre los empleados como un recurso valioso que puede contribuir al éxito organizativo.<sup>11</sup> Esto suele tener lugar tras una serie de programas de formación y educación de los directivos que pretenden mejorar las relaciones interpersonales entre los diversos empleados y minimizar las expresiones sexistas y racistas agresivas.<sup>12</sup>

**la valoración de la diversidad** Destaca la toma de conciencia, el reconocimiento, la comprensión y la apreciación de las diferencias humanas.

**La gestión de la diversidad.** La **gestión de la diversidad** supone capacitar a las personas para que desarrollen al máximo sus cualidades; su intención es cambiar la cultura y la infraestructura de una organización para que los trabajadores alcancen el grado de productividad más alto posible. Ann Morrison, una experta de la diversidad, llevó a cabo un estudio sobre dieciséis organizaciones que gestionan la diversidad con buenos resultados. Sus conclusiones pusieron de manifiesto tres estrategias claves para el éxito: educación, observancia y relación. Las describe como sigue:

**la gestión de la diversidad** Crear cambios organizativos que capaciten a las personas para desarrollar al máximo sus cualidades.

El componente educacional de la estrategia apunta a dos objetivos: uno, preparar a los directivos no tradicionales para puestos de creciente responsabilidad; otro, ayudar a los directivos tradicionales a vencer sus prejuicios a la hora de opinar sobre, e interactuar con, personas de diferentes sexos o etnias. El segundo componente de la estrategia, la observancia, conmina a respetar los fines de la diversidad y alienta el cambio de conducta. El tercer componente, la relación con gente de diferentes orígenes y características, añade un factor más personal a la diversidad al ayudar a los directivos a conocer y respetar a aquellos que son distintos.

En este mismo capítulo comentaremos de forma más extensa la gestión de la diversidad.



La gestión de la diversidad se remonta a la polémica de la EEO y a las leyes sobre la acción positiva promulgadas durante los turbulentos años 60.

Bettye-Lane

## LA DIVERSIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

La razón fundamental para una gestión de la diversidad va más allá de los motivos legales, sociales y morales; sencillamente, la razón primordial para la misma es la necesidad de expandir y mantener un negocio en un mercado cada vez más competitivo. Las organizaciones no lograrán cumplir este objetivo si los empleados no saben aportarles todos sus talentos, aptitudes, motivaciones y esfuerzos. Por tanto, es esencial que una organización cree un clima o cultura que permita a todos sus empleados desarrollar el máximo de sus capacidades. La gestión de la diversidad es un componente esencial a la hora de crear una organización de esa naturaleza.

En este apartado examinaremos la necesidad empresarial de gestionar la diversidad, y empezaremos estudiando las tendencias demográficas que dan lugar a una mano de obra cada vez más diversa. Después, analizaremos las razones clave por las cuales una gestión eficaz de la diversidad genera una ventaja competitiva.

### El incremento de la diversidad en el activo humano

indicadores  
demográficos de la mano  
de obra Perfiles  
estadísticos de los  
trabajadores adultos.

Los **indicadores demográficos de la mano de obra**, que son perfiles estadísticos de las características y la composición de la población activa adulta, constituyen una valiosísima ayuda para la planificación de los recursos humanos, ya que permiten a los directivos anticiparse y adaptarse a los excedentes o a la insuficiencia de individuos con la cualificación adecuada. Por ejemplo, se espera que en los Estados Unidos la población activa crezca aproximadamente un 1% entre 1988 y el año 2000.<sup>14</sup> Sin embargo, se prevé que el número de nuevos puestos de trabajo creados en el país rebase este crecimiento. Estos indicadores demográficos muestran que las organizaciones necesitan idear estrategias para salvar el desfase entre la oferta y la demanda de mano de obra.

Por otra parte, gracias a los indicadores demográficos de la población en general, los mandos conocen por anticipado los valores y motivos de sus futuros empleados. Los cambios demográficos sufridos por la población activa estadounidense durante las dos o tres últimas décadas han tenido inmensas repercusiones en la conducta organizativa. Este apartado examina cuatro tendencias demográficas que están dando lugar a un activo humano cada vez más diverso: 1) las mujeres continúan incorporándose a la población activa en números crecientes, 2) las personas de color representan una parte cada vez mayor de los recursos humanos, 3) hay un desfase importante entre el currículum académico de los trabajadores y las exigencias ocupacionales y 4) el activo humano está envejeciendo.

**Las mujeres se incorporan a la población activa.** La tabla 3-2 muestra que aproximadamente el 49,5% de las incorporaciones a la población activa entre 1990 y el año 2005 serán previsiblemente de mujeres. También se observa que las mujeres constituirán el 42,7% de los abandonos. Los hombres representan la proporción más elevada de futuros jubilados.

Históricamente, el empleo femenino se concentraba en ocupaciones relativamente peor pagadas y de inferior categoría. En 1992, las mujeres seguían estando peor pagadas que los hombres: percibían el 71% de los salarios masculinos equivalentes.<sup>15</sup> No obstante, hay indicios de que esta tendencia está cambiando. Las mujeres empiezan a conseguir trabajo en profesiones y puestos directivos tradicionalmente reservados a los hombres. Por ejemplo, el porcentaje de mujeres gerentes aumentó del 27% en 1981 al 41% en 1991. A pesar de este incremento, las mujeres todavía no han irrumpido en el más alto escalafón de la empresa americana en un grado significativo; sólo ocupan un 3% de todos los puestos de alta dirección.<sup>16</sup> Los estereotipos negativos (comentados en el



	Entrante		Saliente*	
	1990-2005	Porcentaje	1990-2005	Porcentaje
Total**	55.798	100,0	29.851	100,0
Hombres	28.197	50,5	17.090	57,3
Mujeres	27.601	49,5	12.761	42,7
Blancos, no hispanos	36.425	65,3	24.423	81,8
Hombres	17.965	32,2	14.204	47,6
Mujeres	18.460	33,1	10.219	34,2
Negros	7.250	13,0	3.144	10,5
Hombres	3.461	6,2	1.553	5,2
Mujeres	3.789	6,8	1.591	5,3
Hispanos	8.768	15,7	1.556	5,2
Hombres	5.085	9,1	939	3,1
Mujeres	3.683	6,6	617	2,1
Asiáticos y otras razas	3.354	6,0	728	2,4
Hombres	1.686	3,0	395	1,3
Mujeres	1.668	3,0	333	1,1

TABLA 3-2

Fuerza de trabajo entrante y saliente en EEUU, prevista para el período entre 1990 y 2005

\* Fuerza de trabajo entrante y saliente, en miles, 1990-2005.

\*\* Todos los grupos sumados en total.

Nota: Es posible que los números no den una suma exacta debido al redondeo de las cifras.

Fuente: Los datos fueron extraídos de un gráfico presentado en T G Exter, en «In and Out of Work», *American Demographics*, junio 1992, pág. 63.

cap. 4) y la falta de tutorías se han señalado como dos de las barreras claves que impiden que las mujeres lleguen a la cumbre.<sup>17</sup>

**Personas de color en la población activa de los Estados Unidos.** Se prevé que en los Estados Unidos, entre 1990 y el año 2005, las personas de color integren el 34,7% de las incorporaciones a la población activa (v. tabla 3-2). Según las previsiones, los hispanos representarán la porción más grande de este incremento (el 15,7%). Dado que, entre 1990 y el año 2005, desaparecerán de la población activa más blancos que personas de color, éstos representan un aumento porcentual neto de nuevos trabajadores incluso mayor.

Por desgracia, tres tendencias adicionales hacen pensar que las empresas americanas no dirigen de manera eficaz a las personas de color. Primero, éstas no avanzan a grandes pasos hacia las categorías profesionales y directivas. Los hombres y mujeres negros, por ejemplo, ocupaban el 7% de todos los puestos de oficinistas en 1992.<sup>18</sup> Las personas de color también tienden a ganar menos que los blancos. Por ejemplo, las mujeres negras e hispanas ganaban 62 y 54 céntimos, respectivamente, por cada dólar que ganaba un hombre blanco.<sup>19</sup> Por último, un estudio a nivel nacional sobre las actitudes de 2.958 trabajadores, puso de manifiesto que más del 20% de las personas de color se habían quejado de discriminaciones. A su vez, estos sentimientos —correlacionados con una mayor incidencia de frustración laboral— disminuían la predisposición a asumir riesgos y aumentaban los deseos de abandonar el empleo.<sup>20</sup>

**Desfase entre el currículum académico y las exigencias ocupacionales.** Aproximadamente el 26% de la mano de obra tiene un título universitario.<sup>21</sup> Por desgracia, un gran número de estas personas trabajan en empleos en los cuales están infrautilizados; de

**infraocupación** Un trabajo requiere menos educación, formación o aptitudes que los poseídos por el trabajador.

aquí la infraocupación. La **infraocupación** se produce cuando un trabajo no exige de una persona que emplee a fondo todas las capacidades que ha adquirido gracias a sus estudios, formación o aptitudes. Considere el caso de Julie Day:

Habiendo sido una linotipista que ganaba 32.000 dólares al año, Day trabaja ahora —cuando puede— como recepcionista eventual o procesadora de textos. Durante una breve temporada tuvo un empleo por horas, pero al quebrar su jefe, lo perdió. A veces hace trabajos de linotipista por su cuenta; pero es algo bastante ocasional. En conjunto, Day, de 38 años, raras veces lleva a casa más de 400 dólares al mes, según sus propias palabras. Cuando la despidieron... tuvo que dejar su apartamento e irse a vivir con su padre de 71 años de edad en Falls Church. Se le ha estropeado el coche y no puede pagar el arreglo. Reza para no enfermar porque carece de seguro médico.<sup>22</sup>

La Oficina de Estadística Laboral calculó que, entre 1990 y el año 2005, el 33% de los licenciados universitarios estarán infraocupados durante parte de su vida laboral. La infraocupación se asocia con una proporción más elevada de detenciones y con la posibilidad, en el caso de los adultos jóvenes, de convertirse en madre o padre soltera/o.<sup>23</sup> Y, como en el caso de Julie Day, se relaciona también con insatisfacción laboral, estrés psicosocial, depresión, frustración, hostilidad e inseguridad.<sup>24</sup>

Hay otro desfase académico importante: el número de personas que abandonan el bachillerato en los Estados Unidos es aproximadamente del 11,2%, y se calcula que 27 millones de adultos americanos son analfabetos funcionales; lo cual constituía el 15% del total de la población adulta, y el 20% de la población activa, en 1992.<sup>25</sup> A diferencia de lo que ocurre con la infraocupación, es poco probable que los individuos analfabetos o que han abandonado sus estudios posean las habilidades que necesitan las organizaciones para seguir siendo competitivas.

**El activo humano envejece.** La población y el activo humano de América están haciéndose viejos. La edad media en los Estados Unidos subió de los 28 años en 1970, a los 30 a principios de los 80. Se prevé que, para el año 2000, la edad media del activo humano llegue a los 39 años. Para esa fecha, la mitad de la población tendrá más de 45 años, y habrá 36 millones de personas con más de 65. La esperanza de vida también aumenta.<sup>26</sup> Los Estados Unidos no son el único país con una población en proceso de envejecimiento. Se cree que Japón, Europa del Este y las antiguas repúblicas soviéticas, por ejemplo, arrostrarán importantes problemas económicos y políticos debido a una población cada vez más vieja (v. CO internacional).

**Repercusiones del incremento de la diversidad en la dirección.** Dada la futura escasez de mano de obra, habrá una gran demanda de mujeres. Para atraer a las mejores trabajadoras, las compañías deberán adoptar medidas y programas que satisfagan las necesidades de las mujeres; es probable que entonces sean más frecuentes programas tales como servicios de guarderías, de atención a los ancianos, horarios de trabajo flexibles, descuentos para las comidas, permisos por maternidad y unas normas de recolocación menos rígidas.

El desfase entre el nivel académico necesario para realizar trabajos corrientes y el nivel académico poseído por los integrantes de la población activa se está agrandando. La infraocupación entre los licenciados universitarios amenaza con erosionar el grado de satisfacción y motivación laborales. Conforme los trabajadores con un buen currículum empiezan a buscar trabajos a la medida de sus cualificaciones y expectativas, aumentan el absentismo y la rotación de puestos. Este problema pone de relieve la

## CO INTERNACIONAL

### Las poblaciones en proceso de envejecimiento crean tensiones en Europa del Este y en las antiguas repúblicas soviéticas

Las poblaciones en proceso de envejecimiento aumentan los conflictos en Europa del Este y en las antiguas repúblicas soviéticas.

La Oficina del Censo de Estados Unidos informa que una de cada diez personas en esos 22 países —Checoslovaquia y Yugoslavia todavía cuentan como uno solo— tenía 65 años o más en 1990, y para el año 2005, la proporción será de uno a cinco. Las poblaciones en proceso de envejecimiento son una característica de todas las naciones industrializadas —en los Estados Unidos, por ejemplo, una persona de cada ocho es anciana—, pero la Oficina del Censo indica que la tendencia al envejecimiento es un problema más grave en las antiguas naciones comunistas.

Uno de los motivos de que esto suceda es que la mayoría siguen políticas de jubilación muy liberales que sangran de unos recursos económicos escasos. Los esfuerzos

para reducir las pensiones, o la incapacidad de hacerles frente, podrían contribuir a la inestabilidad política.

Otro factor es que, en esos países, las mujeres superan en número ampliamente a los hombres entre la población anciana, y las mujeres mayores suelen requerir más cuidados médicos y de otras naturalezas. Las ancianas superan en número a los ancianos en casi todo el mundo, pero esta desproporción es particularmente grande en los antiguos países comunistas debido a los fallecimientos de varones acaecidos en la Segunda Guerra Mundial. En Rusia, por ejemplo, las mujeres ancianas son casi el triple de numerosas que los hombres ancianos.

Fuente: A. L. Otten, «People Patterns: Aging Populations Strain Ex-Communist Nations», *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 1994, pág. B1. Reimpresión con el permiso de *The Wall Street Journal*. © 1994 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved World-wide.

necesidad de rediseñar el empleo (v. el estudio del cap. 6). Además, las organizaciones deberán plantearse la conveniencia de realizar intervenciones, ofreciendo unas expectativas realistas de desarrollo profesional y creando programas de refuerzo positivo para reducir el absentismo y la rotación. También será necesaria una formación en el puesto de habilidades correctoras para ayudar al número creciente de personas sin estudios a enfrentarse a las exigencias de su trabajo.

Más aún, en los Estados Unidos seguirá pidiéndose a las organizaciones que ayuden a resolver los problemas educativos. En general, apoyar la educación es bueno para los negocios y para la sociedad. Un mejor sistema educativo no sólo contribuye a que los Estados Unidos sean más competitivos internacionalmente, sino que favorece una mejor calidad de vida para toda su población. RJB Nabisco es un ejemplo de una organización que incluye la educación como una prioridad empresarial. Nabisco llevó a la práctica una serie de iniciativas relativas a la educación orientadas a sus empleados. Los objetivos de estas iniciativas eran los que siguen:

1. Disponibilidad de becas para ayudar a los empleados a costear los estudios de sus hijos posteriores al bachillerato.
2. Tiempo libre para que los empleados puedan acompañar a sus hijos el primer día de clase y asistir a las reuniones entre padres y profesores.
3. Formación e incentivos para los empleados que se hagan cargo de programas educativos.



4. Formación laboral más completa para los empleados, de modo que a nadie se le niegue un ascenso o un traslado por falta de aptitudes básicas.<sup>27</sup>

**estancamiento profesional** La probabilidad de ascenso es muy pequeña.

Visto que no se espera que el activo humano aumente significativamente de tamaño durante la década de los 90, se estima que no habrá suficientes trabajadores cualificados para hacer nuevas incorporaciones ni directivos en la fase de madurez de su carrera. Sin embargo, cuando la generación de la explosión demográfica llegue a la edad de la jubilación con el nuevo siglo, la población activa rebosará de empleados de edad avanzada, originándose así el problema del estancamiento profesional de los trabajadores más jóvenes. El **estancamiento profesional** se define «como ese punto en una profesión [en] el cual una futura movilidad jerárquica parece poco probable».<sup>28</sup> Dado que los empleados suelen considerar el estancamiento profesional como un fracaso, éste se asocia con el estrés y la insatisfacción.<sup>29</sup> Así pues, los mandos deberán encontrar alternativas, aparte de los ascensos, para ayudar a sus empleados a satisfacer sus necesidades y que sientan que van por el buen camino.<sup>30</sup> Además de esto, puede que las organizaciones deban idear planes de jubilación más flexibles y creativos. Si los directivos pretenden demostrar una mayor sensibilidad para con los trabajadores mayores, también deberán ser conscientes de que la edad influye en nuestras actitudes y valores. Los valores y las actitudes de los empleados se analizan en el capítulo 4.

### La gestión de la diversidad: una ventaja competitiva

Los asesores, docentes y dirigentes de empresas son de la opinión de que una gestión eficaz de la diversidad es una ventaja competitiva. Esta ventaja nace del proceso por el cual la gestión de la diversidad afecta al comportamiento organizativo y a la eficacia. Una gestión eficaz de la diversidad puede afectar a los costes de una organización y a la actitud de sus empleados; al reclutamiento de los recursos humanos; a las cuotas de mercado; a la creatividad y las innovaciones, y a la productividad y la resolución de problemas de grupo. En este apartado estudiaremos la relación entre la gestión de la diversidad y sus repercusiones.<sup>31</sup>

**Costes menores y una mejor actitud de los empleados.** Se ha observado que la rotación de puestos y el absentismo son más altos en el caso de las mujeres y personas de color que de los hombres blancos. Por ejemplo, Monsanto descubrió que la gente de color abandona más frecuentemente su trabajo que los blancos debido a una mala relación con sus jefes, a la falta de ascensos a tiempo, a que no se sienten valorados y a que se les asignan tareas que no mejoran sus aptitudes.<sup>32</sup> Asimismo, Corning Glass presentó un informe en el que se hacía constar que, entre 1980 y 1987, la rotación de puestos en el caso de las mujeres había sido el doble que en el de los hombres, y que el porcentaje para los negros era de 2,5 veces el de los blancos.<sup>33</sup> La diversidad también tiene que ver con las actitudes de los empleados.

Un estudio hecho entre 814 negros y 814 blancos puso de manifiesto que los negros, comparados con los blancos, se sentían menos aceptados por sus compañeros; percibían un menor interés de los mandos por su trabajo; se encontraban estancados profesionalmente con mayor frecuencia; presentaban niveles más bajos de satisfacción profesional, y recibían calificaciones más bajas por su rendimiento.<sup>34</sup> Encuestas organizativas desvelaron también que la mayoría de los encuestados daba muestras de algún tipo de hostilidad y discriminación hacia el personal homosexual. Por su parte, los gays o lesbianas presentaron mayores niveles de estrés que los empleados heterosexuales. ¿Hasta qué punto es importante la cuestión de la orientación sexual? Los cálculos sobre

el porcentaje de gays y lesbianas en la población estadounidense varían del 3 al 10%.<sup>35</sup> ¿Puede permitirse alguna empresa aplastar la motivación y la productividad del 3 al 10% de su activo humano?

Las aptitudes/cualidades físicas de los empleados es otra dimensión de la diversidad que ha de ser bien gestionada. Cuarenta y tres millones de americanos tienen alguna discapacidad, y sólo trabajan un tres por ciento. Un setenta por ciento de los que no trabajan desean hacerlo. Aunque en 1992 estas estadísticas promovieron la aprobación de la **Ley de los Ciudadanos Americanos con Discapacidades**, que prohíbe discriminar a estas personas en los Estados Unidos, a los trabajadores incapacitados todavía les resulta difícil encontrar empleo.<sup>36</sup> ¿Cree usted que este segmento de la población es infrautilizado?

**la ley de los ciudadanos americanos con discapacidades** Prohíbe la discriminación contra las personas incapacitadas.

**Un mejor reclutamiento.** Atraer y retener a buenos empleados es una ventaja competitiva. Ello es particularmente cierto si se tienen en cuenta los indicadores demográficos de la población activa estudiados en el apartado anterior. Las organizaciones que gestionen adecuadamente la diversidad sabrán desenvolverse mejor en este aspecto, porque las mujeres y las personas de color se sienten atraídas por las compañías que valoran la diversidad. Reflexione sobre la experiencia de Merck & Company tras haber sido elegida como una de las compañías mejor dirigidas de América:

«Seamos sinceros, Merck no es un nombre muy conocido —admite un portavoz—. Pero haber sido la compañía más admirada por la revista *Fortune* durante tres años consecutivos —dice— hizo que nos llegasen más de 100.000 solicitudes de trabajo sólo de Nueva Jersey.»<sup>37</sup>

**Incremento en las cuotas de mercado.** La diversidad en el activo humano es un reflejo de la diversidad de los consumidores; así pues, es importante que las compañías pongan a la venta sus productos de manera que atraigan a un mercado diverso. Schick, por ejemplo, observó un crecimiento sustancial en las ventas tras haber emitido su último anuncio televisivo «multicultural», que hace propaganda de sus cuchillas de afeitar:

El último anuncio televisivo de Schick presenta al típico hombre americano, sólo que este hombre tiene varias caras —asiática, caucásica y afro-americana— que se diluyen ante el espejo... El anuncio se sirve de un efecto especial, conocido como «morphing», que mezcla sin fisuras las razas en la pantalla. «Apreciamos un crecimiento inmediato en las ventas en cuanto lo presentamos» —dice el señor McSpaden (el director financiero de la compañía).<sup>38</sup>

El anuncio se dirigía claramente a un segmento de mercado que incluía a más personas que a los varones blancos. Como ilustra este ejemplo, ignorar la diversidad de los consumidores con una capacidad adquisitiva considerable puede resultar una decisión empresarial costosa. Por ejemplo, en 1992 las ganancias de las mujeres se situaban aproximadamente en los 931.000 millones de dólares, y el 41% de todas las personas con un activo superior a los 500.000 dólares eran mujeres.<sup>39</sup> Análogamente, los ingresos anuales de los negros se han sextuplicado durante los últimos veinte años hasta llegar a una cifra aproximada a los 270.000 millones de dólares.<sup>40</sup> Otras compañías, como Dayton Hudson, Aka Communications y Classic Options, han elegido como blanco de sus productos a los consumidores gays y lesbianas.<sup>41</sup> Esta estrategia resultó muy ventajosa a varios editores de revistas. Por ejemplo, Bruce Fryer, director de las revistas de la cadena Waldenbooks, dice que «las publicaciones gay fueron las que más subieron en nuestros comercios de cualquier género, llegando al 85% en ventas por unidad» durante 1993.<sup>42</sup>

Más aún, al igual que las mujeres y personas de color prefieren trabajar para las compañías que valoran la diversidad, también pueden decidir comprar los productos de las susodichas compañías. Reflexione sobre la filosofía publicitaria de Federal Express, Xerox y USAir:

El nuevo aspecto de los anuncios apunta también a otro sector, el de los empleados. Las compañías comprometidas en atraer un activo humano diverso desean proyectar esa imagen en su publicidad. Antes de emitirlos, Fedex presenta todos sus anuncios a sus 90.000 empleados en su sistema interno de televisión por cable y solicita sus opiniones. Y Xerox emite un anuncio que retrata a una mujer negra como una vendedora de Xerox enérgica y capaz. «Es muy importante para cualquier compañía de servicios que sus empleados se vean reflejados y se sientan orgullosos de cómo aparece la compañía en televisión», dice Michael Kirby, director de la estrategia publicitaria de Xerox en todo el mundo. Y un anuncio de USAir presenta a una ejecutiva negra de camino a pronunciar un importante discurso. Aunque la mayoría de los pasajeros empresarios son varones blancos, una línea aérea conocida en el mundo entero debería proyectar la diversidad americana, opina Patricia Dewey, la directora responsable de la publicidad y promoción de ventas. «No sólo obtendremos, quizá, más dinero de las minorías —dice la señora Dewey—, sino que conseguiremos una mayor fidelidad de la población general, ya que eso es lo que desean ver.»<sup>43</sup>

**Aumento de la creatividad y de la innovación.** Estudios preliminares apoyan la idea de que la diversidad del personal fomenta la creatividad y la innovación. Esto es así gracias a que se comparten ideas y perspectivas distintas. Rosabeth Moss-Kanter, una experta en dirección, fue una de las primeras en investigar esta conexión. En sus conclusiones señaló que las compañías innovadoras utilizaban deliberadamente equipos heterogéneos para resolver problemas, y que contrataban a más mujeres y personas de color que otras compañías menos innovadoras. También observó que las compañías innovadoras eliminaban mejor el racismo, el sexismo y el clasismo.<sup>44</sup>

**Aumento de la productividad y de la resolución de los problemas de grupo.** Dado que los grupos plurales poseen una base más amplia de experiencias y perspectivas a partir de las cuales analizar un problema, tienen más probabilidades de mejorar la ejecución y la resolución de dificultades. Los hallazgos de estudios sobre grupos con contratos eventuales, que variaban en sus valores, actitudes, currículum académico y experiencia, apoyan esta conclusión. Los grupos heterogéneos tomaban mejores decisiones y demostraban ser capaces de una mayor productividad que los grupos homogéneos.<sup>45</sup> Sin embargo, estos resultados deben interpretarse con prudencia, porque las muestras experimentales, las tareas, los marcos temporales y las situaciones ambientales tienen poco que ver con los escenarios organizativos reales.<sup>46</sup> Hay investigaciones recientes que intentan solucionar estos problemas.

Ciertos estudios actuales no apoyan categóricamente los supuestos beneficios de la diversidad. Un estudio sobre grupos de cultura diversa y homogénea, realizado a lo largo de un período de diecisiete semanas, mostró que el rendimiento de los grupos homogéneos era mayor durante las nueve primeras semanas, debido a que los grupos heterogéneos experimentaban procesos de grupo menos eficaces que los homogéneos. Sin embargo, de la semana décima a la decimoséptima, los grupos homogéneos y heterogéneos mostraron un rendimiento similar.<sup>47</sup> Otros estudios posteriores demostraron que la diversidad de los grupos laborales se asociaba significativamente con un absentismo y rotación de puestos crecientes y con una menor entrega psicológica y una menor intención de permanecer en la organización.<sup>48</sup>

En resumen, las investigaciones no apoyan claramente la premisa de que la diversidad conduzca a una intensificación de la resolución de los problemas y de la productividad. Aparentemente el rendimiento es mayor cuando la diversidad no es ni mucha ni poca. Existen dos condiciones adicionales que deben cumplirse antes de que la diversidad pueda contribuir positivamente a la resolución de problemas y a la ejecución.

1. Los integrantes del grupo deben compartir valores y normas comunes que alienen la consecución de los objetivos de la organización.
2. Los integrantes del grupo deben ser conscientes de las diferencias culturales y de actitud de sus compañeros.<sup>49</sup>

Muchas compañías recurren a programas de formación para alentar esta toma de conciencia.

En los Estados Unidos, las organizaciones no saben a ciencia cierta qué exige una gestión eficaz de la diversidad. Ello se debe en parte a que los altos cargos sólo recientemente se han dado cuenta de la necesidad y la importancia de esta cuestión. Sin embargo, una vez dado este paso, algunas compañías comienzan ahora a poner en práctica actuaciones y programas que tienen como finalidad la valoración y gestión de la diversidad.

Como mencionamos previamente, Ann Morrison realizó un estudio histórico sobre las actuaciones concernientes a la diversidad promovidas por dieciséis organizaciones que la gestionan con eficacia. Sus resultados dejaron constancia de 52 actuaciones distintas, 20 de las cuales fueron acometidas por la mayoría de las compañías muestreadas. Clasificó las 52 actuaciones en tres tipos principales: responsabilidad, desarrollo y reclutamiento.<sup>50</sup> Las 10 primeras actuaciones asociadas con cada tipo figuran en la tabla 3-3. Las comentamos a continuación por orden de importancia.

### Actuaciones de responsabilidad

Las **actuaciones de responsabilidad** se refieren a la responsabilidad que tienen los mandos de tratar de manera justa a sus empleados plurales. La tabla 3-3 muestra que las compañías cumplen primordialmente este objetivo creando procedimientos administrativos que se proponen integrar a los empleados plurales en las filas de la dirección (actuaciones números 3, 4, 5, 6, 8, 9 y 10). Por el contrario, las directrices laborales y familiares —práctica 7— se centran en crear un clima que favorezca la dedicación y la productividad de los empleados. Medite sobre las actuaciones laborales y familiares acometidas por Johnson & Johnson, Mattel Inc., Atlantic Richfield Company, Tenneco Inc. y Amoco Corporation:

Johnson & Johnson permite a sus empleados que lleven a sus hijos al trabajo, donde van a buscarlos y a dejarlos los autobuses de los campamentos de verano. Mattel Inc., en Segundo, California, cierra todos los viernes por la tarde para que sus empleados dispongan de más tiempo para pasar con sus hijos... también presta más atención al cuidado de los ancianos. Atlantic Richfield Co. ha instalado una línea telefónica a cobro revertido y la ha dotado de orientadores que proporcionan direcciones a empleados que buscan quien cuide a sus parientes mayores... Tenneco Inc., en Houston, costea los gastos de puericultura cuando sus empleados tienen que viajar fuera de la ciudad y sus mujeres no están... La Amaco Corp., con sede en Chicago, proporciona sacaleches ligeros y en miniatura a las madres lactantes que deben viajar; antes se veían obligadas a recurrir a artilugios mucho más aparatosos. La com-

### ACTUACIONES ORGANIZATIVAS EMPLEADAS CON MIRAS A UNA BUENA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

**actuaciones de responsabilidad** Se centran en tratar a los empleados diversos de manera justa.

TABLA 3-3

Prácticas comunes de diversidad

**Prácticas de contabilidad**

1. Intervención de los cargos más altos de la gerencia
2. Grupos jurídicos internos
3. Énfasis en las estadísticas y perfiles de EEO
4. Inclusión de diversidad en los objetivos y puntuaciones de la evaluación del rendimiento
5. Inclusión de la diversidad en los criterios y decisiones de promoción
6. Inclusión de la diversidad en la planificación de la sucesión en la dirección
7. Políticas laborales y familiares
8. Políticas contra el racismo y el sexismo
9. Auditoría interna o encuesta de actitudes
10. Comité, oficina en activo de AA/EEO

**Prácticas de desarrollo**

1. Programas de formación en la diversidad
2. Red y grupos de apoyo
3. Programas de desarrollo para todos los directivos de potencial alto
4. Actividades informales de conexión
5. Rotación de puestos de trabajo
6. Programa formal de mentores
7. Programa informal de mentores
8. Programa de desarrollo inicial para los nuevos contratados de potencial alto
9. Formación interna (como de seguridad personal o lengua)
10. Actuaciones de reconocimiento, recompensas

**Prácticas de contratación**

1. Contratación dirigida de personal no directivo
2. Contrataciones clave del exterior
3. Exposición pública y extensiva sobre la diversidad (AA)
4. Imagen corporativa liberal, progresista o benevolente
5. Colaboración con instituciones educativas
6. Incentivos de contratación, tales como suplementos en efectivo
7. Redes internas de comunicación (como INROADS)
8. Publicaciones o productos PR que resalten la diversidad
9. Contratación dirigida de directivos
10. Colaboraciones con grupos no tradicionales

Fuente: Resumen de las tablas A.10, A.11 y A.12 en M. Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

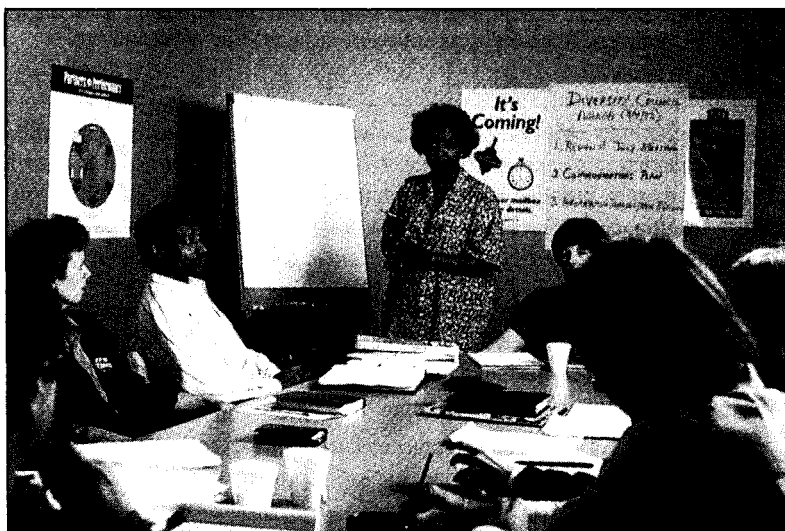
pañía también paga hasta 750 dólares al año por servicios de puericultura y atención a personas a cargo de un empleado cuando éste se encuentra viajando.<sup>51</sup>

**Actuaciones de desarrollo**

El acometimiento de actuaciones de desarrollo en la gestión de la diversidad es relativamente nuevo, comparado con el uso más tradicional de las actuaciones de responsabilidad y reclutamiento. Las **actuaciones de desarrollo** se centran en preparar a los empleados plurales para ascensos y responsabilidades de más envergadura. Estas actividades son necesarias, puesto que la mayoría de los empleados no tradicionales no realizaron el tipo de actividades y tareas laborales idóneas para desarrollar un liderazgo eficaz.<sup>52</sup> La tabla 3-3 indica que los programas de formación de la diversidad y las redes y grupos de apoyo constituyen las actuaciones de desarrollo más frecuentemente utilizadas. Por ejemplo, Levi Strauss & Company gasta 5 millones de dólares al año en sus programas educativos orientados a la «valoración de la diversidad», los cuales incluyen un curso de tres días y medio para los altos cargos.<sup>53</sup>

**actuaciones de desarrollo** Se centran en preparar a los empleados plurales para mayores progresos y responsabilidades.





La formación de la diversidad es algo cada vez más habitual en el mundo empresarial americano. Levi Strauss se ha convertido en una compañía líder en la gestión de la diversidad al haber creado un consejo centrado en la misma que encuentra eco en la empresa.

Mark Richards/PhotoEdit

Las redes y grupos de apoyo ofrecen a los empleados guía, apoyo y refuerzo. Kodak, por ejemplo, cuenta con cinco redes de empleados: para mujeres, padres trabajadores, afroamericanos, hispanos y gays y lesbianas.<sup>54</sup> Dado que los varones blancos se sienten a menudo amenazados o atacados por las actuaciones de la diversidad, y dado que la adhesión de estos grupos a las iniciativas de la diversidad pone en peligro su posición privilegiada, algunas organizaciones han creado también grupos de apoyo para los varones blancos:

AT&T y Motorola Inc. están contratando asesores que dirijan seminarios para ayudar a los varones blancos a superar sus ansiedades ante su estatus cambiante. CoreStates Financial Corp. está formando un grupo de apoyo a los varones blancos semejante a los que ya existen para la gente de color, gays, lesbianas y bisexuales. Para todos sus empleados varones, DuPont Co. está creando un «Forum Masculino».<sup>55</sup>

### Actuaciones de reclutamiento

Las actuaciones de reclutamiento tienen como objetivo atraer a aspirantes a un puesto de trabajo en todos los escalafones que estén dispuestos a aceptar tareas complejas. Este aspecto es crucial, porque la gente adquiere las habilidades propias de un líder y necesarias para progresar, cuando efectúa correctamente tareas cada vez más complejas y que exigen más responsabilidad.<sup>56</sup> Como ilustra la tabla 3-3, el reclutamiento estratégico de personal no directivo (práctica 1) y de personal directivo (práctica 9) se utiliza normalmente para identificar y reclutar mujeres y personas de color.<sup>57</sup> Reflexione sobre las actividades de reclutamiento practicadas por JP Morgan, Ryder System y AT&T:

El reclutamiento de la diversidad es un aspecto vital del proceso de reclutamiento de JP Morgan. La compañía organizó recientemente un programa de verano sobre la diversidad con el fin de encontrar estudiantes universitarios que se incorporasen a la compañía durante uno o más veranos. En Ryder System, alentar la diversidad es más que un simple deber. El año pasado [1992], Ryder Commercial Leasing & Services superó su objetivo de contratar miembros de las minorías y mujeres. La compañía también intensificó sus esfuerzos por atraer a vendedores con clientes entre las minorías y por asociarse con compañías formadas por miembros de las mismas. La AT&T considera que la única manera de mantenerse en la cumbre

**actuaciones de reclutamiento** Intentos de atraer a empleados plurales cualificados en todos los escalafones.

es creando una rica familia plural de empleados de la AT&T. La compañía hace mucho tiempo que apoya la diversidad en todos sus aspectos, incluido el del reclutamiento.<sup>58</sup>

## BARRERAS Y ESCOLLOS QUE OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Empezamos este capítulo observando que la diversidad es una cuestión de sensibilidad, de apariencia tornadiza y a veces incómoda. No es sorprendente, por tanto, que las organizaciones encuentren grandes barreras cuando intentan avanzar en la gestión de la diversidad. A continuación ofrecemos una lista de las barreras más comunes que obstaculizan la puesta en práctica con éxito de programas sobre la diversidad.<sup>59</sup>

**etnocentrismo** Creencia de que la cultura y las normas de uno son superiores a las de otros.

1. *Estereotipos y prejuicios mal fundados.* Esta barrera se manifiesta en la creencia de que las diferencias se contemplan como debilidades. Por su lado, esto fomenta la idea de que la contratación basada en la diversidad implica sacrificar la competencia y la calidad.<sup>60</sup>
2. *Etnocentrismo.* La barrera del **etnocentrismo** representa la noción de que nuestras reglas y normas son superiores o más apropiadas que las reglas y normas de otras culturas.
3. *Mala planificación profesional.* Esta barrera se relaciona con la falta de oportunidades de los empleados plurales para que les encomienden el tipo de tareas que los capacitarían para ocupar puestos de alta dirección.
4. *Un clima laboral hostil y poco alentador para los empleados plurales.* Los empleados plurales se ven excluidos a menudo de las reuniones sociales y de la camaradería existente en la mayoría de las oficinas.
5. *Falta de inteligencia práctica en los empleados plurales.* Los empleados plurales pueden no ascender por no saber «jugar sus cartas» para progresar y avanzar dentro de una organización. Los estudios demuestran que las mujeres y las personas de color están excluidas de las redes organizativas.<sup>61</sup>
6. *Dificultad a la hora de equilibrar la profesión y la familia.* Las mujeres siguen asumiendo la mayoría de las responsabilidades relativas a la crianza de los hijos. Esto les plantea dificultades para trabajar por las noches y durante los fines de semana, o para viajar con frecuencia después de tener hijos. Incluso sin niños, las mujeres dedican más tiempo a las tareas domésticas que los hombres.<sup>62</sup>
7. *Temores a la discriminación a la inversa.* Algunos empleados creen que la gestión de la diversidad es una pantalla de humo para la discriminación a la inversa. Esta creencia genera una resistencia muy fuerte, porque sienten que unos medran a costa de otros.
8. *La diversidad no se contempla como una prioridad organizativa.* Esto desemboca en una sutil resistencia que se exterioriza en forma de quejas y actitudes negativas. Los empleados pueden quejarse del tiempo, la energía y los recursos consagrados a la diversidad y que pudieron haberse invertido en «trabajar en serio».
9. *La necesidad de corregir el sistema de recompensas y de valoración del rendimiento.* Los sistemas de recompensas y de valoración del rendimiento deben reforzar la necesidad de una gestión eficaz de la diversidad, lo cual significa que el éxito de una organización tiene que basarse en un nuevo conjunto de criterios. Es probable que los empleados se resistan a los cambios que afecten negativamente a sus ascensos y recompensas económicas.

10. *Resistencia al cambio.* Una buena gestión de la diversidad entraña un cambio organizativo y personal importante. Como se comentará en el capítulo 20, la gente se resiste a los cambios por distintas razones.

En resumen, la gestión de la diversidad es un componente fundamental del éxito de una organización. Los estudios de casos y las investigaciones nos indican que se trata de un esfuerzo abocado al fracaso, a menos que el personal de alta dirección se comprometa sinceramente en el mismo.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Una vez leído el capítulo 3, debería saber responder a las siguientes preguntas sobre el caso de la U S WEST:

1. ¿Cuáles de las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad intenta gestionar de manera eficaz la U S WEST?
2. Consulte la tabla 3-1 para describir de qué forma la U S WEST utiliza una combinación de acción positiva, valoración de la diversidad y gestión de la misma para modificar la organización.
3. Describa en qué forma la U S WEST utiliza la diversidad como una ventaja competitiva.
4. Partiendo de la tabla 3-3 como punto de referencia, repase las actuaciones de responsabilidad, desarrollo y reclutamiento de que se sirve la U S WEST para gestionar la diversidad.
5. ¿Cómo ha intentado la U S WEST reducir las barreras y escollos que obstaculizan la gestión de la diversidad? Dé ejemplos.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Defina la diversidad.* La diversidad representa el conjunto de diferencias individuales que existen entre las personas. La diversidad tiene que ver con todos. No es una mera cuestión de edad, raza o sexo.
2. *Comente las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad.* Las dimensiones primarias de la diversidad representan las características personales innatas. Influyen de manera importante en las primeras relaciones sociales del individuo e incluyen la edad, raza, etnia, sexo, aptitudes/cualidades físicas y la orientación sexual/afectiva. Las dimensiones secundarias son características personales que pueden ser modificadas. Son adquiridas, rechazadas y/o alteradas a lo largo de nuestra existencia.
3. *Explique las diferencias entre acción positiva, la valoración de la diversidad y la gestión de la diversidad.* La acción positiva aspira a lograr la igualdad de oportunidades en el seno de una organización. Representa una intervención artificial cuyo objetivo es ofrecer a los mandos la oportunidad

de corregir un desequilibrio, una injusticia y/o una clara discriminación. La valoración de la diversidad enfatiza la toma de conciencia, el reconocimiento, la comprensión y la apreciación de las diferencias humanas. Los programas de formación son el principal método utilizado para alcanzar este objetivo. La gestión de la diversidad supone crear un conjunto de cambios organizativos que permitan a todas las personas rendir al máximo de sus capacidades.

4. *Demuestre su familiaridad con las tendencias demográficas que están creando una mano de obra cada vez más diversa.* Existen cuatro tendencias demográficas fundamentales: 1) la mitad de los incorporados a la población activa entre 1990 y el año 2005 serán mujeres; 2) la gente de color representará más de un tercio de los incorporados a la población activa entre 1990 y el año 2005; 3) existe un desfase entre el currículum académico de los trabajadores y las exigencias ocupacionales, y 4) la población activa está envejeciendo.

5. *Destaque los efectos del incremento de la diversidad del activo humano en la dirección.* Existen cinco efectos principales: 1) para atraer a los mejores trabajadores, las compañías han de adoptar medidas y programas que satisfagan de un modo concreto las necesidades de las mujeres y de las personas de color; 2) para reducir el problema de la infraocupación se requerirán técnicas tales como el rediseño laboral, expectativas realistas de desarrollo profesional y el refuerzo positivo; 3) se requerirán habilidades compensatorias para ayudar a enfrentarse a las exigencias laborales y al número creciente de analfabetos y personas que abandonan sus estudios; 4) las organizaciones deberán apoyar de manera clara la educación, si los Estados Unidos desean seguir siendo competitivos a nivel mundial, y 5) los mandos tienen que dar solución al problema del estancamiento profesional.
6. *Repase las cinco razones por las cuales la gestión de la diversidad es una ventaja competitiva:* 1) La gestión de la diversidad puede rebajar los costes y mejorar las actitudes de los empleados. 2) La gestión de la diversidad puede mejorar los sistemas de reclutamiento de una organización. 3) La gestión de la diversidad puede hacer que suban las cuotas de mercado. 4) La gestión de la diversidad puede aumentar la creatividad y las innovaciones. 5) La gestión de la diversidad puede incrementar la productividad y la capacidad de resolución de los problemas de grupo.
7. *Comente las actuaciones organizativas encaminadas a una gestión eficaz de la diversidad.* Hay muchas actuaciones distintas que pueden acometer las organizaciones para gestionar la diversidad. En el estudio de Ann Morrison sobre las actuaciones de la diversidad se señalan tres tipos o categorías principales de actividades. Las actuaciones de responsabilidad se relacionan con el deber de un directivo de tratar de manera justa a sus empleados plurales. Las actuaciones de desarrollo pretenden preparar a los empleados plurales para los ascensos y una mayor responsabilidad. Las actuaciones de reclutamiento se centran en atraer a aspirantes a puestos de trabajo en todos los escalafones que estén dispuestos a aceptar tareas complejas. La tabla 3-3 presenta una lista de actividades utilizadas para conseguir estos objetivos.
8. *Señale las barreras y escollos que encuentra la gestión de la diversidad.* Hay diez barreras que obstaculizan la puesta en práctica con éxito de las iniciativas de la diversidad: 1) estereotipos y prejuicios mal fundados, 2) etnocentrismo, 3) mala planificación profesional, 4) un ambiente laboral hostil y poco alentador para los empleados plurales, 5) falta de inteligencia práctica de los empleados plurales, 6) dificultad para equilibrar las cargas profesionales y familiares, 7) temor a la discriminación a la inversa, 8) la diversidad no se contempla como una prioridad organizativa, 9) la necesidad de corregir el sistema de recompensas y valoración del rendimiento y 10) resistencia al cambio.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Quién cree usted que se resistiría más a aceptar el valor o la necesidad de la gestión de la diversidad? Explíquese.
2. ¿Qué función desempeña la comunicación en una gestión eficaz de la diversidad?
3. ¿La diversidad aconseja que los mandos sigan la regla «trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti»?
4. ¿Cuál de las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad es más delicada o tornadiza? Comente sus razones.
5. ¿Cree que los varones blancos son una especie en peligro de extinción? Explíquese.
6. ¿Cuál es el mayor cambio organizativo relacionado con el aumento de personas de color en la población activa? ¿Qué puede hacerse para facilitar el éxito profesional de las minorías?
7. ¿Por qué la infraocupación es un grave problema de gestión de los recursos humanos? Si alguna vez ha estado usted infraocupado, ¿cuál es su opinión al respecto?
8. ¿De qué manera puede la diversidad provocar conflictos interpersonales? Explique sus razones.
9. ¿Ha encontrado ejemplos que apoyen la teoría de que la diversidad es una ventaja competitiva? Describa sus experiencias.
10. ¿Cuáles de las barreras que obstaculizan la gestión de la diversidad sería más difícil de derribar? Explíquese.

**EJERCICIO****Objetivos**

1. Mejorar su habilidad para gestionar con mayor eficacia las interacciones relacionadas con la diversidad.
2. Estudiar distintos enfoques para controlar las interacciones de la diversidad.

**Introducción**

El componente interpersonal de la gestión de la diversidad puede resultar embarazoso e incómodo; ello se debe, en parte, a que resolver las interacciones de la diversidad nos exige enfrentarnos a situaciones en las que tal vez no nos hayamos encontrado jamás. El propósito de este ejercicio es ayudarle a controlar las interacciones relativas a la diversidad de un modo más eficaz. Para lograrlo,

se le pide que lea tres situaciones y decida después cómo se comportaría en cada una de ellas.

**Instrucciones**

Le presentamos tres situaciones que describen interacciones relacionadas con la diversidad.<sup>63</sup> Por favor, lea la primera situación y a continuación conteste a las tres preguntas que se le formulan. Siga el mismo procedimiento con las otras dos situaciones. Por turno, cada persona deberá ofrecer sus respuestas a las tres preguntas de la primera situación. Después, los grupos deberán debatir los diferentes enfoques propuestos para resolver la interacción de la diversidad e intentar llegar a una recomendación consensuada. Siga el mismo procedimiento para las otras dos situaciones.

**Situación 1**

Dave, que es uno de sus colaboradores directos, se le acerca y le dice que él y Scott tienen prevista una ceremonia especial de compromiso para celebrar que empiezan a vivir juntos. Le ha invitado a la ceremonia. Normalmente, el departamento ofrece una fiesta y una tarta para las ocasiones especiales. Mary, una de las compañeras de Dave, acaba de entrar en su oficina y le pregunta si piensa o no dar una fiesta para Dave.

A. ¿Cómo respondería usted?

---



---



---

B. ¿Cuáles son las consecuencias previsibles de su respuesta?

---



---



---

C. Si decide no contestar, ¿cuáles son las consecuencias previsibles de su conducta?

---



---



---

**Situación 2**

Tiene usted un puesto vacante para un supervisor y los dos candidatos más idóneos son dos mujeres, una blanca y otra negra. Ambas candidatas poseen iguales cualificaciones. De ese puesto dependerán cinco jefes de equipo blancos. Usted contrata a la mujer blanca porque el grupo la prefiere. Los jefes de equipo le han dicho que se sienten más a gusto con la mujer blanca. El director de Recursos Humanos acaba de llamarle por teléfono y le pide que le explique por qué contrató a la mujer blanca.

A. ¿Cómo respondería usted?

---



---



---

B. ¿Cuáles son las consecuencias previsibles de su respuesta?

---



---



---

C. Si decide no contestar, ¿cuáles son las consecuencias previsibles de su conducta?

---



---



---

LA POLIT

## Situación 3

Mientras asiste a una reunión de negocios fuera de su centro de trabajo, espera a la cola de un buffet con un grupo de jefes de equipo. Sin previo aviso, uno de sus compañeros de fila exclama en voz alta: «¡Gracias a Dios que Terry está al final de la cola! ¡Con lo mucho que come y lo gordo que está, no nos dejaría nada para los demás!». Usted cree que Terry puede haber oído este comentario y considera que éste ha sido ofensivo y fuera de lugar.

A. ¿Cómo respondería usted?

---



---



---

B. ¿Cuáles son las consecuencias previsibles de su respuesta?

---



---



---

C. Si decide no contestar, ¿cuáles son las consecuencias previsibles de su conducta?

---



---



---

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cuál fue la respuesta recomendada para cada situación?
2. ¿Qué situación generó mayor emoción y desacuerdos? Explique por qué fue así.
3. ¿Cuáles son las consecuencias previsibles ante la falta de respuesta de un directivo en cada situación? Explíquese.

### NOTAS

<sup>1</sup> Las conclusiones se resumen en S. Shellenbarger, «Work-Force Study Finds Loyalty is Weak, Division of Race and Gender Are Deep», *The Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 1993, págs. B1, B8.

<sup>2</sup> C. Marmer Salomon, «Keeping Hate Out of the Workplace», *Personnel Journal*, julio de 1992, pág. 30.

<sup>3</sup> Véase L. Gardenswartz y A. Rowe, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1993); y C. Torres y M. Bruxelles, «Capitalizing on Global Diversity», *HRMagazine*, diciembre de 1992, págs. 30-33.

<sup>4</sup> M. Loden y J. B. Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), pág. 18.

<sup>5</sup> Las dimensiones secundarias de la diversidad se estudian en Loden y Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*.

<sup>6</sup> P. Day, «Detective Gets Suspension for Keeping Ashes», *The Catholic Sun*, 3 de marzo de 1994, pág. 2.

<sup>7</sup> Para un examen detallado de la acción positiva y de su función en la gestión de la diversidad, véase J. H. Coit III y C. M. Rice, «Managing Work-Force Diversity in the Nineties: The Impact of the Civil Rights Act of 1991», *Employee Relations Law Journal*, primavera de 1993, págs. 547-565.

<sup>8</sup> Véase R. R. Thomas, Jr., «From Affirmative Action to Affirming Diversity», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, págs. 107-117; y P. A. Galagan, «Navigating the Differences», *Training & Development*, abril de 1993, págs. 29-33.

<sup>9</sup> M. Galen y A. T. Palmer, «White, Male and Worried», *Business Week*, 31 de enero de 1994, pág. 50.

<sup>10</sup> Para un análisis detallado de documentos relacionados con el tema, véase M. E. Heilman, «Affirmative Action: Some Unintended Consequences for Working Women», en *Research in Organizational Behaviour*, vol. 16, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), págs. 125-169.

<sup>11</sup> La valoración de la diversidad se estudia en R. R. Thomas, Jr., *Beyond Race and Gender* (Nueva York: American Management Association, 1991).

<sup>12</sup> Los pros y los contras de la formación para la diversidad se tratan en V. C. Thomas, «The Downside of Diversity», *Training and Development*, enero de 1994, págs. 60-62.

<sup>13</sup> A. M. Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), pág. 78.

<sup>14</sup> Véase V. Elliot y A. Orgera, «Competing for and with Workforce 2000», *HR Focus*, junio de 1993, págs. 3-4.

<sup>15</sup> Se ofrecen estadísticas en A. L. Otten, «Gender Pay Gap Eased Over Last Decade», *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 1994, pág. B1.

<sup>16</sup> Véase D. R. Dalton e I. F. Kesner, «Cracks in the Glass: The Silent Competence of Women», *Business Horizons*, marzo-abril de 1993, págs. 6-10.

<sup>17</sup> Las barreras que impiden que las mujeres lleguen a lo más alto, se examinan en C. M. Daily, «The (R)Evolution of the American Woman», *Business Horizons*, marzo-abril 1993, págs. 1-4; y A. M. Morrison, R. P. White, E. Van Velso y The Center for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (Nueva York: Addison-Wesley, 1987).

<sup>18</sup> Véase D. J. Gaiter, «The Gender Divide: Black Women's Gains in Corporate America Outstrip Black Men's», *The Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1994, págs. A1, A12.

<sup>19</sup> Véase L. E. Wynter, «Business & Race: Double Whammy Hinders "Double Minorities"», *The Wall Street Journal*, 19 de enero de 1994, pág. B1; y J. R. Rigdon, «Three Decades After the Equal Pay Act, Women Wages Remain Far from Parity», *The Wall Street Journal*, págs. B1, B3.

<sup>20</sup> Véase Shellenbarger, «Work-Force Study Finds Loyalty is Weak, Division of Race and Gender are Deep», págs. B1, B8.

<sup>21</sup> Pueden encontrarse estadísticas académicas en la tabla n° 648, US Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1990 (110 ed.), Washington DC.

<sup>22</sup> A. Swardson, «The Swelling Ranks of the Underemployed», *The Washington Post National Weekly Edition*, del 17 al 23 de febrero de 1992, pág. 20.

<sup>23</sup> Véase C. Duff, «Poor Prospects: In a Portland Hot Tub, Young Grads' Anxiety Bubbles to the Surface», *The Wall Street Journal*, 28 de julio de 1993, págs. A1, A6; y L. S. Richman, «Struggling to Save Our Kids», *Fortune*, 10 de agosto de 1992, págs. 34-40.

<sup>24</sup> Pueden hallarse conclusiones complementarias en G. Jones-Johnson y C. O. Herring, «Underemployment among Black Americans», *The Western Journal of Black Studies*, agosto de 1993, págs. 126-134; y G. Jones-Johnson y W. R. Johnson, «Subjective Underemployment and Psychosocial Stress: The Role of Perceived Social Support and Supervisor Support», *The Journal of Social Psychology*, febrero de 1992, págs. 11-21.

<sup>25</sup> Estas estadísticas se ofrecieron en M. Gianturco, «An Apple for the Computer», *Forbes*, 16 de agosto de 1993, pág. 110; y «20% of US Workers Functionally Illiterate», *USA Today*, abril de 1992, pág. 13.

<sup>26</sup> Véase R. J. Paul y J. B. Townsend, «Managing the Older Worker-Don't Just Rinse Away the Gray», *The Academy of Management Executive*, agosto de 1993, págs. 67-74.

<sup>27</sup> J. E. Santora, «Nabisco Tackles Tomorrow's Skills Gap», *Personnel Journal*, septiembre de 1992, pág. 48.

<sup>28</sup> P. M. Elsass y D. A. Ralston, «Individual Responses to the

Stress of Career Plateauing», *Journal of Management*, primavera de 1989, pág. 35.

<sup>29</sup> Pueden encontrarse conclusiones complementarias en N. Nicholson, «Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Agegrading», *Human Relations*, diciembre de 1993, págs. 1369-1389; y Elsass y Ralston, «Individual Responses to the Stress of Career Plateauing», págs. 35-47.

<sup>30</sup> Las soluciones organizativas para la gestión del estancamiento profesional se tratan en D. Fenn, «Bottoms Up», *Inc.*, julio de 1993, págs. 58-60; B. A. DeLon, «Keeping Plateaued Performers Motivated», *Library Administration and Management*, invierno de 1993, págs. 13-15; y S. Sherman, «A Brave New Darwinian Workplace», *Fortune*, 25 de enero de 1993, págs. 50-56.

<sup>31</sup> Este análisis se basa en un artículo de T. H. Cox y S. Blake, «Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness», *The Academy of Management Executive*, agosto de 1991, págs. 45-56.

<sup>32</sup> Véase P. A. Galagan, «Trading Places at Monsanto», *Training & Development*, abril de 1993, págs. 45-49.

<sup>33</sup> Los estudios sobre la diversidad de Corning se analizan en K. Kazi-Ferrouillet, «Cracking Corning's Glass Ceiling», *The Black Collegian*, marzo/abril de 1992, págs. 56-61; y C. Hymowitz, «One Firm's Bid to Keep Blacks, Women», *The Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1989, pág. B1.

<sup>34</sup> Pueden encontrarse detalles sobre este estudio en J. H. Greenhaus, S. Parasuraman y W. M. Wormley, «Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes», *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, págs. 64-86.

<sup>35</sup> Para un examen de las cuestiones de la homosexualidad masculina y femenina, véase J. H. Lucas y M. G. Kaplan, «Unlocking the Corporate Closet», *Training & Development*, enero de 1994, págs. 35-38; A. D. Williamson, «Is This the Right Time to Come Out?», *Harvard Business Review*, julio-agosto 1993, págs. 18-28; y T. A. Stewart, «Gay in Corporate America», *Fortune*, 16 de diciembre de 1991, págs. 42-56.

<sup>36</sup> Para un examen de las cuestiones relativas a las discapacidades de los trabajadores, véanse R. S. Foster, Jr., «The Disabled as Part of a Diverse Workforce», *SAM Advanced Management Journal*, primavera de 1993, págs. 21-27; C. Quintanilla, «Disabilities Act Helps-But Not Much: Disabled People Aren't Getting More Job Offers», *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 1993, págs. B1, B5; y «Ten Rules for Communicating with Disabled People», *ABA Banking Journal*, abril de 1992, págs. 7-9.

<sup>37</sup> «Labor Letter: A Special News Report on People and Their Jobs in Offices, Fields and Factories», *The Wall Street Journal*, 10 de octubre 1989, pág. A1.

<sup>38</sup> L. E. Wynter, «Minorities Play the Hero in More TV Ads as Clients Discover Multicultural Sells», *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 1993, pág. B1.

<sup>39</sup> Véase «What Should Business and Government Do for Women in 1993?», *Working Woman*, noviembre de 1992, págs. 56-65.

<sup>40</sup> Se ofrece un análisis detallado de los consumidores negros en E. Morris, «The Difference in Black and White», *American Demographics*, enero de 1993, págs. 44-49; y J. C. Simpson, «Buying Black», *Time*, 31 de agosto de 1992, págs. 52-53.

<sup>41</sup> Véanse G. Stern, «Marketing: Lifestyle-Appropriate Greeting Cards», *The Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1994, pág. B1; y M. Hudis, «Major Advertisers Devise New Products for Gay Consumers», *Mediaweek*, 3 de enero de 1994, pág. 2.

<sup>42</sup> M. Cox, «New Magazines Cater to People with HIV», *The Wall Street Journal*, 1 de marzo de 1994, pág. B1.

<sup>43</sup> Wynter, «Minorities Play the Hero in More TV Ads as Clients Discover Multicultural Sells», pág. B6.

<sup>44</sup> Véase R. Moss-Kanter, *The Change Masters* (Nueva York: Simon and Schuster, 1983).

<sup>45</sup> Un estudio completo de esta investigación se ofrece en R. R. Mai-Dalton, «Managing Cultural Diversity on the Individual, Group, and Organizational Levels», en *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, eds. M. M. Chemers y R. Ayman (Nueva York: Academic Press, 1993); y R. T. Mowday y R. I. Sutton, «Organizational Behaviour: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts», en *Annual Review of Psychology*, vol. 44, eds. L. W. Porter y M. R. Rosenzweig (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1993), págs. 195-229.

<sup>46</sup> Los problemas con los estudios sobre la diversidad se resumen en *Ibid.*: y W. E. Watson, K. Kumar y L. K. Michaelson, «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 590-602.

<sup>47</sup> Pueden consultarse los resultados en Watson, Kumar y Michaelson, «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups», págs. 590-602.

<sup>48</sup> Se encuentran conclusiones complementarias en M. F. Wiersema y A. Bird, «Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover», *Academy of Management Journal*, octubre de 1993, págs. 996-1025; A. S. Tsui, T. D. Egan y C. A. O'Reilly III, «Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment», *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1992, págs. 549-579; y S. E. Jackson, J. F. Brett, V. I. Sessa, D. M. Cooper, J. A. Julin y K. Peyronnin, «Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1991, págs. 675-689.

<sup>49</sup> Véase el tratamiento dado a este tema por Cox y Blake,

«Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness», págs. 45-56.

<sup>50</sup> Para los resultados de este estudio y detalles más completos, véase Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*.

<sup>51</sup> Las informaciones sobre Johnson & Johnson, Mattel Inc. y Atlantic Richfield se obtuvieron de L. Harper, «Family Friendly: Many Companies Go Farther than the Law Requires», *The Wall Street Journal*, 11 de enero de 1994, pág. A1. La información sobre Tenneco Inc. y Amoco Corporation se tomó de L. Harper, «Business Travel Can Be Rough on an Employee's Personal Life», *The Wall Street Journal*, 5 de octubre de 1993, pág. A1.

<sup>52</sup> Ofrecen apoyo empírico P. J. Ohlott, M. N. Ruderman y C. D. MacCauley, «Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences», *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, págs. 46-47.

<sup>53</sup> Figura una descripción del programa de formación de Levi Strauss en A. Cuneo, «Diverse by Design: How Good Intentions Make Good Business», *Business Week*, 23 de octubre de 1992, pág. 72.

<sup>54</sup> Los grupos de apoyo de Kodak se comentan en H. Allerton, «Diversity Grows More Diverse», *Training and Development*, abril de 1993, pág. 31.

<sup>55</sup> Galen y Palmer, «White, Male and Worried», pág. 53.

<sup>56</sup> Véase Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*.

<sup>57</sup> Los pros y los contras del reclutamiento dirigido se analizan en J. S. Lublin, «Firms Designate Some Openings for Women Only», *The Wall Street Journal*, 7 de febrero de 1994, págs. B1, B4.

<sup>58</sup> «Managing Diversity», *Black Enterprise*, julio de 1993, pág. 84.

<sup>59</sup> Estas barreras se extrajeron de análisis relativos al tema en E. E. Springs, «Benchmark: The Diverse Work Force», *Inc.*, enero de 1993, pág. 33; Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*; Gardenswartz y Rowe, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*; y T. Cox, Jr., «The Multicultural Organization», *The Academy of Management Executive*, mayo de 1991, págs. 34-47.

<sup>60</sup> La influencia de la raza y el racismo se comenta en S. M. Nkomo, «The Emperor Has No Clothes: Rewriting Race in Organizations», *Academy of Management Review*, julio de 1992, págs. 487-513; y J. Dovidio, «The Subtlety of Racism», *Training and Development*, abril de 1993, págs. 51-57.

<sup>61</sup> Para un análisis detallado de este estudio, véase H. Ibarra, «Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework», *Academy of Management Review*, enero de 1993, págs. 56-78.

<sup>62</sup> Se ofrecen reflexiones sobre las cuestiones trabajo-familia en K. G. Salwen, «Women Executives See Gains in Job Pro-



motions—But Pay the Price Socially», *The Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1994, pág. A1; J. A. Schneer y F. Reitman, «Effects of Alternative Family Structures on Managerial Career Paths», *Academy of Management Journal*, agosto de 1993, págs. 830-843; y S. A. Lobel y L. St. Clair, «Effects of Family Responsibilities, Gender and Career Identity Sa-

lience on Performance Outcomes», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1992, págs. 1057-1069.

<sup>63</sup> Estas situaciones fueron desarrolladas por A. J. Knicki, *Valuing Diversity* (Chandler, AZ: Angelo Kinicki), págs. 4-3, 4-7, 4-10.



# COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

P  
A  
R  
T  
E

# *II*

**4** *Diferencias individuales, valores y ética*

**5** *Percepciones y atribuciones*

**6** *Motivación a través de las necesidades, el diseño de puestos de trabajo y la satisfacción*

**7** *Motivación mediante la equidad, la expectativa y el establecimiento de objetivos*

**8** *Modificación y autorreconducción de la conducta*



# 4

## DIFERENCIAS INDIVIDUALES, VALORES Y ÉTICA

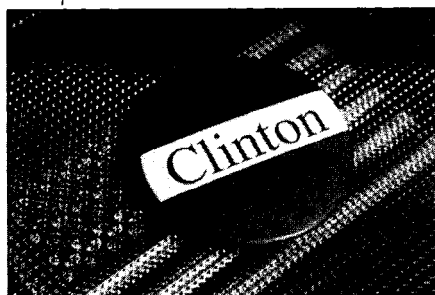
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Cuando termine de estudiar el material en este capítulo, deberá ser capaz de:*

1. Explicar la naturaleza y determinantes de la autoestima basada en la organización.
2. Definir la autoeficacia y explicar sus fuentes.
3. Identificar y describir las cinco grandes dimensiones de la personalidad y especificar cuál está más relacionada con el desarrollo en el trabajo.
4. Explicar la diferencia entre el lugar de control interno y externo.
5. Describir la tipología de estilos cognitivos de Carl Jung.
6. Distinguir entre valores instrumentales y terminales.
7. Describir los tres criterios fundamentales de la ética: utilitarismo, derecho y justicia.
8. Especificar al menos cuatro acciones que los directivos pueden llevar a cabo para mejorar el clima ético de la organización.

## CASO INICIAL

## ¿De dónde saca Bill Clinton tanta energía?



Sharon Hoogstraten

Recientes encuestas han mostrado que los americanos —piensen lo que piensen de su política y de su carácter— aprecian la formidable energía de Clinton y su esforzada resistencia. Y Clinton sabe que estos rasgos son sus mayores ventajas. Como le dijo a un antiguo legislador el pasado otoño: «No soy como Baby Huey. Estoy gordo. Soy feo. Pero si me hundes, me levanto. Siempre me levanto».

Clinton es un hombre complejo, muy nervioso, que hace casi todas las cosas a todo gas. Ve varias películas a la semana —la Casa Blanca rehúsa facilitar el número exacto— y lee cinco o seis libros a la vez. No se relaja viendo la televisión, o leyendo, o cogiendo el teléfono, o haciendo crucigramas, sino haciendo las cuatro cosas a la vez, mientras muerde un cigarrillo sin encender. Clinton lucha contra los que le hacen los horarios por tiempo libre todos los fines de semana, pero luego le entra el nervio el domingo

a medio día y a menudo está trabajando en alguna cosa el domingo por la noche. En agosto de 1993, mientras estaba preparándose para dejar Washington para sus vacaciones más largas en cuatro años, de pronto perdió todo el entusiasmo. Su consejero, Paul Begala, empezó a tirarle indirectas: «Señor Presidente, si no se va de vacaciones, los americanos van a pensar que es usted raro». Clinton le replicó: «Soy raro».

Pero después de varios intentos de rehabilitación, los funcionarios de la Casa Blanca se dieron cuenta de que no es fácil, o incluso ni siquiera sensato, tratar de cambiar los hábitos de este controlado y excéntricamente metódico hombre de 47 años. Si los hábitos de conducta de Clinton son poco ortodoxos, también son cada vez más exitosos. «Está inventando una fórmula nueva de la teoría del caos que funciona con él», dijo un veterano de la Administración. «La gente va a tener que acostumbrarse al hecho de que es una Casa Blanca distinta. Puede parecer caótica desde fuera. La gente que trabaja allí puede creer que es caótica. Pero si funciona una vez más, sólo tienen que encerrarse dentro y no jugar con ella. Sólo hay que confiar en que explota solamente una vez de cada muchas.»

Fue una medida de la personalidad omnívora de Clinton que pasara parte de (1993) yendo a las reuniones solo. Durante varios meses no tenía un solo guardaespaldas real, a tiempo completo, alguien que estuviera con él en todas las

ocasiones para tomar nota de las cosas que la gente le pidiera que hiciese. Así que Clinton lo hacía él mismo, tal y como cuando era gobernador, aunque este arreglo creó un problemático cuello de botella. «Nadie se sentaba con él en todas las reuniones», decía un consejero. «Él era el único que sabía cuándo dos personas diferentes estaban discutiendo por el mismo dinero.»

Esto ayuda a explicar por qué Clinton tuvo un comienzo tan difícil. Pero el problema se complicó por el hecho de que Clinton lo quería de esta manera: a él le gustaba tener a veinte personas informándole, alimentándole con volúmenes de información que luego él consideraría en soledad. Quería ser su propio jefe de plantilla, su propio director de legislación y su propio Consejero Nacional de Seguridad. Quería verse implicado en la elección de la docena de especialistas presidenciales que venían a comer, tanto como en luchar con las palabras de sus discursos menores. Era reticente incluso a dejar las proclamaciones menores de la Casa Blanca pasar sin revisión. Recientemente le echó la bronca a uno de sus hombres de confianza que trataba de publicar un informe sobre el etanol, diciéndole que tenía que llevarlo a dos Senadores del Medio Oeste personalmente. «Es casi una vuelta a los viejos tiempos en los que los Presidentes lo hacían todo ellos mismos», decía un funcionario. Otro añadió: «Trata de tener todos los balones en el aire. Podría librarse de todo ello en

**¿Q**ué hace que usted sea usted? ¿Que características comparte con otros? ¿Cuáles le diferencian? Tal vez usted tiene una personalidad dinámica y actúa de acuerdo con ella, mientras que un amigo más moderado se viste de forma conservadora y evita las multitudes. Quizá sus valores, actitudes y creencias varían. Unos son activos políticamente, otros no. A otros les gusta la ensordecedora música de rock duro, mientras otros prefieren la música clásica. Hay aficionados a los ordenadores que antes prefieren programar que comer; otra gente sufre de fobia hacia los ordenadores. Algunos empleados inflan sus cuentas de gastos sin pensarlo dos veces; otros dicen que es poco ético y se

## CASO INICIAL

## (conclusión)

Little Rock. Era lo suficientemente inteligente para lograrlo en esa ciudad. Pero ¿aquí? No es tan inteligente».

Sus hombres de confianza dicen que Clinton es consciente del problema, pero que tiene dificultades en tomar las medidas para corregirlo. Desde que una vez participó en arduas reuniones de dos y tres horas, sobre todos los asuntos, desde el presupuesto a la readmisión de controladores aéreos despedidos, se ha empezado a dar cuenta de que tenía, como él dice, «peleas que no necesitaba ganar». Una vez insistió en permanecer hasta el final de una reunión sobre la reforma marítima, sólo para decir después: «No debería haber pasado una hora en eso». Un funcionario observó: «Realmente quiere estar implicado interminablemente en las minucias. Se sienta, sonríe, se compromete y se educa a sí mismo. Y luego sale de la habitación y estalla: «¿Por qué tuve que aguantar todo eso?»». Una persona que le acompañó durante varios meses dijo: «Se queja del horario, pero él es el que pone lo del horario en primer lugar».

Los consejeros también tienen que lidiar con la parte más creativa y caótica de la personalidad de Clinton: su deseo de recorrer constantemente todo el paisaje de la presidencia. Su reunión de las 9,15 de la mañana con sus hombres de confianza más importantes, aparentemente para discutir el horario, a menudo deriva en una discusión sobre todo lo que hay en las noticias. Clinton diserta largamente

en estas sesiones, saltando entre cuatro o cinco materias, con hasta diez funcionarios. A Clinton le gusta pedir a quienquiera que esté con él una opinión sobre lo que sea que piensa, tanto si la persona sabe mucho de eso como si no. En privado, Clinton admitirá su debilidad, comparándola al hábito de un niño de colegio que entra en una biblioteca pública para hojear los libros de historia, pero luego se pierde en los de misterio. «Puede tener una reunión de diez minutos en dos horas», dice un hombre de confianza...

El tiempo libre [programado] para por las tardes, le ha dado a Clinton la posibilidad de hacer lo que los funcionarios de la Casa Blanca llaman «procesar y sintetizar» los datos que constantemente está recogiendo sobre las grandes decisiones. Clinton, dicen, necesita «internalizar» las decisiones importantes, poniendo juntas las propuestas políticas, las ideas, las encuestas de opinión, el consejo de sus hombres de confianza, el punto de vista de expertos de fuera y los comentarios de la gente de la calle, en una especie de batidora cerebral. «Al principio, nadie entendía esto», dice un veterano de la campaña de Clinton. «Pero un montón de cosas tienen que ocurrir antes de que se convierta en su política. Necesita pensar que ha pasado por un completo análisis. Tiene que escuchar las opciones buenas, las malas, las difíciles, las ideas disparatadas y las tradicionales, para que al llegar el día de ex-

poner el caso ante la gente americana, lo conozca todo, lo haya internalizado...»

Durante una discusión con consejeros de economía [en 1993], Clinton apoyó tanto el argumento conservador como el liberal, en contra de su plan de reducción del déficit; el pasado otoño, cuando sus consejeros consintieron unánimemente en oponerse a un arreglo compensador de presupuestos, Clinton tomó inmediatamente el punto de vista contrario en la reunión. «Se lo planteamos y él le dio la vuelta», dijo un funcionario. «Eso prueba que quiere oír las dos partes.» (Más tarde Clinton consintió en oponerse a él.)

Para Clinton, esta especie de toma y daca hace posible que exponga su caso al público de manera más efectiva, y ha desarrollado una gran confianza en su habilidad para vender sus ideas una vez que las ha internalizado. «El discurso», dijo una funcionaria, «es el lugar en el que él hace el procesamiento. Es el hecho que define. Y es por eso», añadió, «que nadie puede escribirlo por él».

## Para discusión

¿Es la personalidad de Clinton una ventaja o una desventaja en su papel como Presidente de los EEUU?

- Más preguntas para discusión, uniendo este caso con el siguiente material, aparecen al final de este capítulo.

Fuente: Extraído de M. Duffy, «The State of Bill Clinton», *Time*, 7 de febrero de 1994, págs. 24-29. Copyright 1994 Time, Inc. Con permiso.

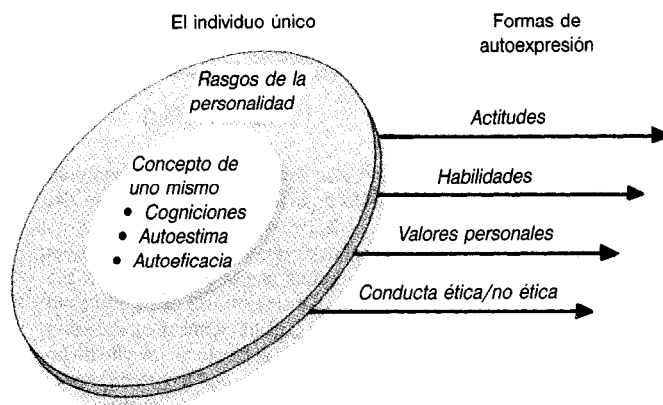
reprimen. Gracias a una gran serie de diferencias individuales como éstas, las organizaciones modernas tienen una rica e interesante textura humana. Por otro lado, las diferencias individuales hacen el trabajo de director eternamente retador. De hecho, de acuerdo con investigaciones recientes, «la variación entre los trabajadores es sustancial a todos los niveles, pero se incrementa dramáticamente con la complejidad del trabajo. En las compañías de seguros de vida, por ejemplo, la variedad en el rendimiento en la profesión es cerca de seis veces la que se da en trabajos de oficina rutinarios».<sup>1</sup>

La diversidad creciente de la mano de obra, como se ha discutido en el capítulo 3, obliga a los directivos a mirar las diferencias individuales de una manera nueva y re-



FIGURA 4-1

Modelo conceptual para el estudio de diferencias individuales en CO



cient. El caso para esta nueva perspectiva fue presentado en el *Journal of Managerial Psychology* de Gran Bretaña.

Durante muchos años los negocios de América buscaban homogeneidad: una mano de obra que apoya, presenta y cree en una imagen concreta. La noción del hombre de la compañía vestido para el éxito en el traje de franela azul de banquero o gris de la corporación era de rigor. Aquellos capaces de moverse en posiciones de liderazgo alcanzaban el éxito en la medida en que se comportaban de acuerdo con un estándar estrictamente definido.

Para competir hoy, y como preparación de la mano de obra de mañana, organizaciones y compañías están adaptándose a los cambios internos y externos. Nuevos estilos operativos, lenguaje, costumbres, valores e incluso indumentaria son una parte real de esta adaptación. Ahora oímos a los directivos hablando de «diferencias de valoración» y aprendiendo a «dirigir la diversidad».<sup>2</sup>

Por tanto, más que limitar la diversidad, como en el pasado, los directivos de hoy en día necesitan comprender y acomodar mejor la diversidad de los empleados y las diferencias individuales.<sup>3</sup>

Este capítulo investiga las siguientes importantes dimensiones de las diferencias individuales: 1) concepto de uno mismo, 2) rasgos de la personalidad, 3) habilidades y 4) valores personales y ética. La figura 4-1 es un modelo conceptual que muestra la relación entre el concepto de uno mismo (cómo se ve a sí mismo), la personalidad (cómo le ven los demás) y formas claves de autoexpresión. Considerados como un paquete integrado, estos factores proporcionan un fundamento para comprender mejor cada contribuidor organizativo como un individuo único y especial.

#### EL CONCEPTO DE UNO MISMO: EL YO Y EL MÍ EN CO

**concepto de uno mismo** La autopercepción de la persona como una entidad física, social y espiritual.

El *yo* es la parte central de la existencia consciente de la persona. La consciencia del *yo* está designada como el concepto de uno mismo. El sociólogo Viktor Gecas define el **concepto de uno mismo** como «el concepto que el individuo tiene de sí mismo como una entidad física, social y espiritual o moral».<sup>4</sup> En otras palabras, si usted tiene concepto de sí mismo, se reconoce como una persona diferenciada. Un concepto de uno mismo sería imposible sin la capacidad de pensar. Esto nos lleva al papel de las cogniciones. Las **cogniciones** representan «cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de uno mismo o sobre el comportamiento de uno».<sup>5</sup> Entre los muchos tipos de cogniciones, aquellos que suponen anticipación, planteamiento, objetivos, esta-



blecimiento, evaluación y establecimiento de estándares de personal son particularmente relevantes para la CO.<sup>6</sup> Algunos temas basados en la cognición se discuten en capítulos posteriores. Distintos estilos cognitivos son introducidos en este capítulo. Las cogniciones juegan un papel central en la percepción social, como se discutirá en el capítulo 5. También, como veremos en los capítulos 6 y 7, las teorías y técnicas modernas de la motivación están dominadas por las cogniciones. La autogestión con éxito, tratada en el capítulo 8, requiere apoyo cognitivo.

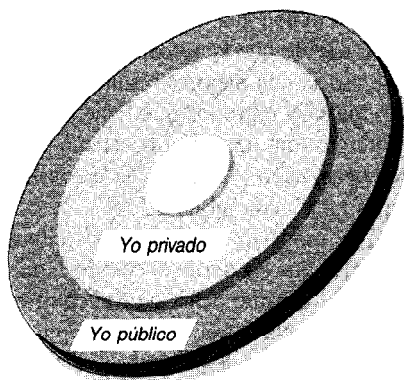
Es importante saber que las ideas del yo y el concepto de uno mismo varían de una etapa histórica a otra, de una clase socioeconómica a otra y de cultura a cultura.<sup>7</sup> Lo bien que uno detecta y se ajusta a las distintas nociones culturales del yo pueden significar la diferencia entre el éxito y el fracaso en tratos internacionales. Por ejemplo, como se detalla en el CO internacional, la comunicación y el entendimiento entre EEUU y Japón a menudo están dificultados por grados significativamente diferentes de revelación del yo. Con un yo público comparativamente grande, los americanos presumen de

**cogniciones** Los conocimientos, opiniones o creencias de una persona.

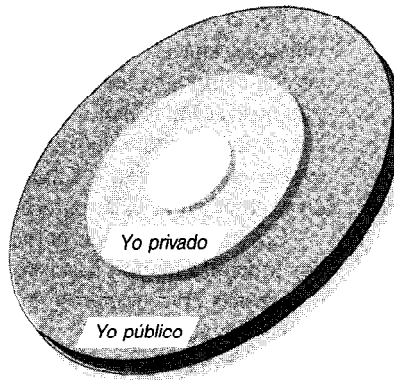
## CO INTERNACIONAL

### La cultura dicta el grado de la revelación del yo en Japón y en los EEUU

El yo japonés público y el yo japonés privado



El yo americano público y el yo japonés privado



Yo privado (el yo no se revela a los demás)  
Yo público (el yo es accesible a los demás)

Estudios de encuestas en Japón y en EEUU descubrieron los siguientes contrastes *distintivos* en la revelación del yo japonés frente al americano:

- Los americanos se revelaron como son realmente a los extranjeros casi tanto como los japoneses a sus propios padres.
- Los americanos reconocieron tener dos o tres veces mayor contacto fisi-

co con sus padres y dos veces más contacto con amigos que los japoneses.

- Los japoneses pueden atemorizarse ante la perspectiva de ser comunicativamente invadidos (dada la inesperada espontaneidad y brusquedad de los americanos); los americanos están molestos ante la perspectiva de las interminables formalidades y las respuestas tangenciales.

- El énfasis de los americanos sobre seguridad y locuacidad cultiva un comunicador que está altamente orientado al yo y expresivo; el énfasis de los japoneses en la «reserva» y la «sensibilidad» cultiva un comunicador que está orientado hacia los demás y receptivo.

Fuente: Adaptado de D. C. Barnlund, «Public and Private Self in Communicating with Japan», *Business Horizons*, marzo-abril 1989, págs. 32-40.

ser abiertos, honrados, sinceros y directos. Por otro lado, los japoneses, que culturalmente desaconsejan la revelación del yo, ven a los americanos típicamente como bruscos, entrometidos e insensibles a las formalidades. Por su parte, los americanos tienden a ver a los japoneses como distantes, fríos y evasivos.<sup>8</sup> No es que la cultura de uno sea la adecuada y la otra esté equivocada. Solamente son diferentes, y una diferencia clave implica concepciones culturalmente arraigadas del yo y de la revelación del yo.

Teniendo en mente esta salvedad cultural, vamos a investigar dos temas que se mencionan invariablemente cuando los científicos conductistas tratan el concepto de uno mismo. Éstos son la autoestima y la autoeficacia. Cada una de ellas debe observarse más de cerca por parte de los que quieran comprender mejor y dirigir eficazmente a los trabajadores.

### Autoestima

**autoestima** La autoevaluación total de uno mismo.

La **autoestima** es una creencia sobre la valía de uno mismo basada en una autoevaluación total.<sup>9</sup> Aquellos con una baja autoestima tienden a ver las cosas en términos negativos. No sienten bien consigo mismos, suelen tener problemas al colaborar eficazmente con otros y están impedidos por las dudas sobre sí mismos. La ola masiva de reducciones de las compañías en estos últimos años se ha cobrado su cuota en la autoestima. Por ejemplo, después de perder su trabajo en el que ganaba 50.000 dólares al año en la Corporación CIGNA, divorciarse, perder su casa y acumular recibos e impuestos atrasados, Allen Stenhouse afirmó: «Estaba dispuesto a buscar un trabajo, pero según pasan los meses y los años la depresión se afianza. Sólo puedes ser rechazado hasta un cierto número de veces; entonces empiezas a cuestionar tu propia autovalía».<sup>10</sup>

Por el contrario, los individuos que tienen alta autoestima se ven a sí mismos como valiosos, capaces y aceptables.<sup>11</sup> A pesar de que la autoestima generalmente está considerada como algo bueno, ya que se asocia con mejores resultados y mayor satisfacción, estudios recientes han descubierto una falla entre los que tienen alta autoestima. Explícitamente, los individuos con alta autoestima tienden a hacerse egotistas y jactanciosos cuando se enfrentan a situaciones de presión.<sup>12</sup> Así que la autoestima, como muchas otras cosas en la vida, parece que es mejor con moderación.

Los sentimientos de autoestima se modelan según nuestras circunstancias y según nos traten los demás. Los investigadores que siguieron el comportamiento de 654 adultos jóvenes (192 hombres; 462 mujeres) durante ocho años encontraron mayor autoestima entre aquellos que estaban en la escuela o trabajando tiempo completo que entre los que trabajaban por horas o estaban sin empleo.<sup>13</sup> En un estudio más reciente, entrenadores de béisbol de las ligas juveniles que fueron adiestrados en unas técnicas de enseñanza de apoyo, obtuvieron un resultado positivo en la autoestima de los chicos jóvenes. Un grupo de control de entrenadores no formados no obtuvo este efecto positivo.<sup>14</sup> También es fundamental la atención experta por parte de los padres durante los años de desarrollo. Considere, por ejemplo, el siguiente consejo para directivos ocupados que quieren ser buenos padres:

Lo más importante que puede hacer un padre por un niño es animarle a que tenga un alto sentido de la autoestima. Desde luego es más fácil decirlo que hacerlo. La parte complicada es ayudar a los niños a marcarse objetivos apropiados y satisfactorios y entonces proporcionarles un entorno que les permita alcanzar sus metas por sí mismos. Construir la autoestima de su hijo es una ocupación molesta, lleva mucho tiempo y es terriblemente imprecisa, y no se sorprenda si fracasa... Pero los niños que tienen un sentido de la autovalía prosperan.<sup>15</sup>

De acuerdo con esto, un estudio de laboratorio sobre el trabajo encontró que los individuos con alta autoestima estaban más dispuestos a aceptar el reto de objetivos difíciles

## EJERCICIO CO

### ¿Cómo es de fuerte su autoestima basada en la organización?

#### Instrucciones:

Con relación a su actual (o último) trabajo, ¿cuán enérgicamente está usted de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Yo cuento aquí	1-2-3-4-5	
2. Se me toma en serio aquí	1-2-3-4-5	
3. Soy importante aquí	1-2-3-4-5	
4. Se confía en mí aquí	1-2-3-4-5	
5. Se tiene fe en mí aquí	1-2-3-4-5	
6. Puedo establecer la diferencia aquí	1-2-3-4-5	
7. Soy valioso aquí	1-2-3-4-5	
8. Soy útil aquí	1-2-3-4-5	
9. Soy eficiente aquí	1-2-3-4-5	
10. Soy cooperativo aquí	1-2-3-4-5	

Total puntos = \_\_\_\_\_

Fuente: Adaptado de la discusión en J. L. Pierce, D. G. Gardner, L. L. Cummings y R. B. Dunham, «Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement and Validation», *Academy of Management Journal*, septiembre 1989, págs. 622-648.

que aquellos con baja autoestima.<sup>16</sup> El establecimiento de los objetivos, como veremos en el capítulo 7, es una técnica de motivación bien fundada para mejorar el rendimiento en el trabajo. Más aún, un estudio de empleados de una empresa de manufacturas de ordenadores encontró que los equipos de trabajadores con éxito tenían medias de autoestima más altas que los equipos con bajo rendimiento.<sup>17</sup> Así, tanto el cumplimiento en el trabajo del individuo como el del grupo tienden a mejorar según aumenta la autoestima.<sup>18</sup>

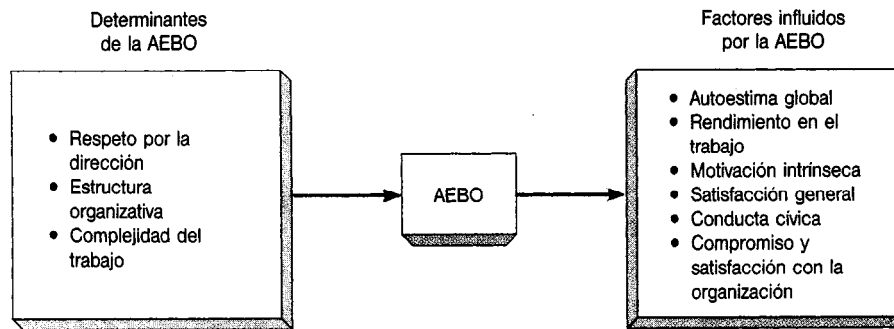
**Autoestima basada en la organización.** La autoestima que acabamos de tratar es una creencia global sobre uno mismo. Pero ¿qué ocurre con la autoestima en las organizaciones, que son un contexto más restringido y de enorme importancia para los directivos? Un modelo de autoestima basada en la organización ha sido desarrollado y validado recientemente con siete estudios incluyendo 2.444 profesores, estudiantes, directivos y empleados. Los investigadores definieron la **autoestima basada en la organización (AEBO)** como la «valía autopercebida que los individuos tienen de sí mismos como miembros de la organización, actuando dentro de un contexto organizativo».<sup>19</sup> Los que tuvieron alta puntuación en la AEBO tienden a verse a sí mismos como personas importantes, valiosas, eficientes y con un sentido dentro del contexto de la organización que les emplea. Tómese un momento para rellenar el breve cuestionario de AEBO en el Ejercicio CO. Este ejercicio le ayudará a comprender mejor el concepto de autoestima en relación con la organización, así como a valorar la sustentación de su entorno de trabajo. (Las normas arbitrarias para comparación: AEBO baja = 10-20; AEBO moderada = 21-39; AEBO alta = 40-50.)

En la figura 4-2 se muestra un modelo básico de AEBO. En la parte izquierda del modelo están los tres determinantes primarios de la autoestima en relación con la or-

**autoestima basada en la organización** La valía autopercebida por un miembro de la organización.

**FIGURA 4-2**

Los determinantes y consecuencias de la autoestima basada en la organización (AEBO)



ganización. La AEBO tiende a incrementarse cuando los empleados creen que sus supervisores tienen una preocupación genuina por el bienestar de los empleados. Las estructuras organizativas flexibles y orgánicas producen una AEBO mayor que la que producen las estructuras mecánicas (burocracia estricta) (las estructuras mecánico-orgánicas se discuten en el cap. 18). Los empleos complejos y estimulantes favorecen mayores AEBO que lo hacen los trabajos simples, repetitivos y aburridos. De manera significativa, estos mismos factores están asociados también con mayor motivación en las tareas.

Los factores que son influidos de manera positiva por una alta AEBO y los que son afectados negativamente por una baja AEBO se listan en la parte derecha de la figura 4-2. La motivación intrínseca se relaciona con un sentimiento personal de realización. El comportamiento del ciudadano supone hacer cosas beneficiosas para la organización en sí misma. Las otras consecuencias de la AEBO se explican por sí solas. En resumen, la intensificación activa y la autoestima en relación con la organización prometen construir un puente cognitivo muy importante para conseguir mayor productividad y satisfacción.<sup>20</sup>

**Consejos prácticos para construir la autoestima en la formación en el trabajo.** De acuerdo con un estudio hecho por la Sociedad Americana para la Administración de Personal (ahora la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos), los directivos pueden construir la autoestima del empleado de cuatro maneras:

1. Dar apoyo, mostrando preocupación por los problemas personales, los intereses, el estatus y las contribuciones.
2. Ofrecer trabajo que conlleve variedad, autonomía y retos que se adecúen a los valores, destrezas y habilidades del individuo.
3. Esforzarse por la cohesión entre el empleado y el directivo y fomentar la confianza. (La confianza, un elemento importante en el trabajo en equipo, es tratada en el cap. 12.)
4. Tener fe en la habilidad de cada empleado para la autogestión (v. cap. 8). Premiar el éxito.<sup>21</sup>

### Autoeficacia

¿Se ha dado cuenta de cómo aquellos que tienen confianza en su habilidad tienden a tener éxito mientras que los que están preocupados por fracasar tienden a fracasar? ¿Qui-



¡Gracias, mamá! Whoopi Goldberg atribuye gran parte de su éxito a un fuerte sentido de la autoeficacia —una actitud de «yo puedo hacerlo»— cultivada por su madre, quien le animó a explorar y a experimentar cosas nuevas.

Reuters/Betmann

zá esto explica la comparación en la ejecución golfista de sus autores! Uno se queda constantemente en su calle y golpea los greens. El otro se pasa el día golpeando entre la maleza, vadeando las aguas revueltas y saliendo a duras penas de las trampas de arena. En el centro de esta disparidad en la ejecución está una dimensión específica de la autoestima llamada autoeficacia. La **autoeficacia** es la creencia de una persona sobre sus posibilidades de llevar a cabo una tarea con éxito. Según un autor CO, «la autoeficacia surge de la adquisición gradual de complejas capacidades cognitivas, sociales, lingüísticas y/o físicas a través de la experiencia».<sup>22</sup> Las experiencias de la infancia tienen un efecto poderoso sobre la autoeficacia de una persona. Whoopi Goldberg, por ejemplo, atribuye gran parte de su éxito como actriz a los consejos de su madre. Goldberg, que creció en Nueva York con el nombre de Caryn Johnson, dice:

Mi madre me animó a explorar la ciudad, subir al autobús y ver cómo dirigía Leonard Bernstein los conciertos de jóvenes, ir a los muscos y al planetario, al Central Park y a Coney Island. Siempre había cosas para que yo las investigara, y ella me alentaba a hacer un montón de preguntas.

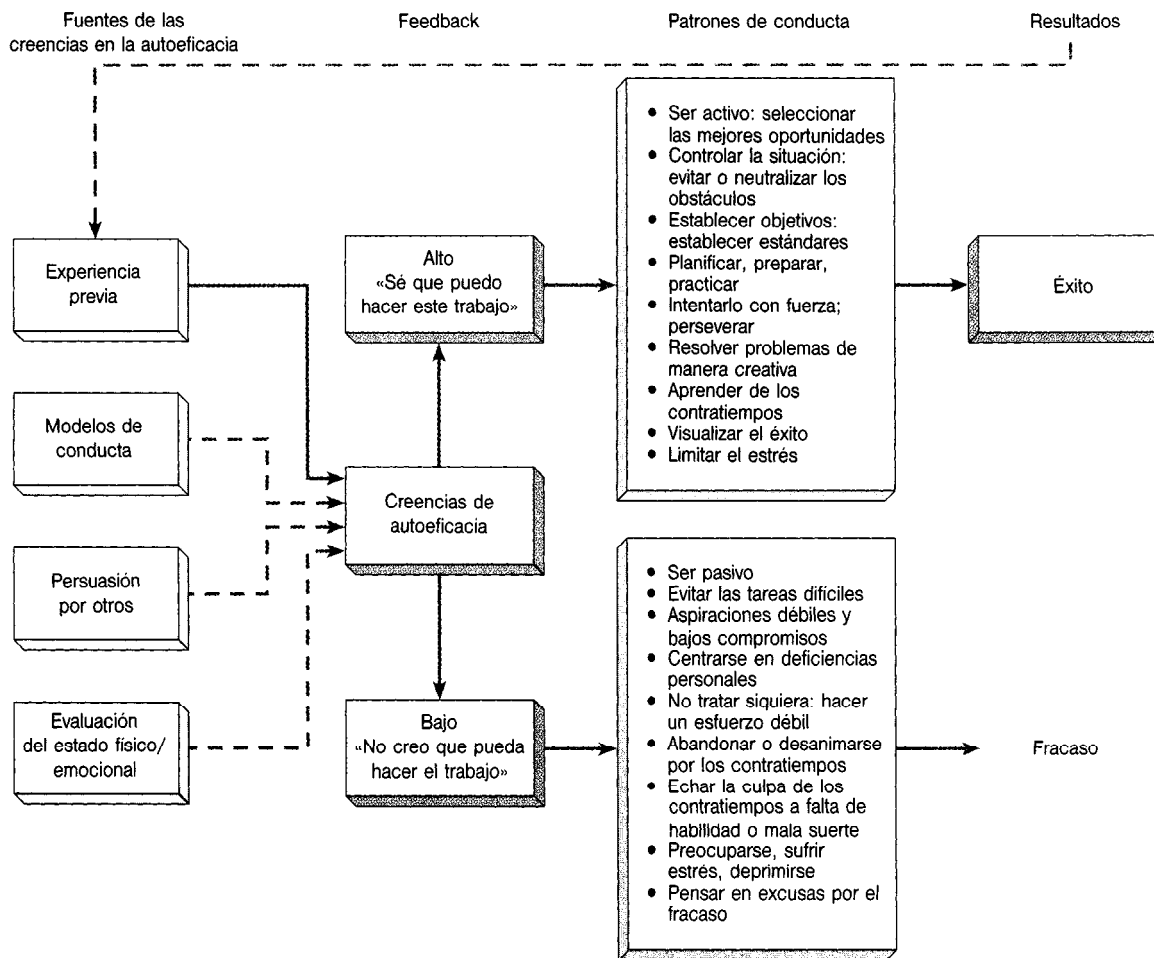
Cuando éramos niños, mi madre nos inculcó a mi hermano [Clyde] y a mí un ideal de lo que la vida podía y debería ser, y cómo podíamos participar en ello. Nunca se me dio a entender que yo no pudiera ser exactamente lo que quisiera ser.<sup>23</sup>

Los investigadores han documentado un fuerte lazo entre las expectativas de autoeficacia y éxito en una amplia gama de tareas mentales, reducción de la ansiedad, control de adicciones, tolerancia del dolor y recuperación de enfermedades.<sup>24</sup> En el lado opuesto, aquellos con bajas expectativas de autoestima tienden a tener tasas de éxito bajas. La autoeficacia crónicamente baja se asocia con una condición llamada **incapacidades aprendidas**, creencia que debilita severamente la idea de que uno no tiene control sobre el entorno que le rodea.<sup>25</sup> Aunque la autoeficacia suena como una especie de magia mental, opera de manera muy sencilla, como muestra el modelo.

**autoeficacia** Confianza en la habilidad de uno para realizar una tarea.

**incapacidades aprendidas** Debilitante falta de fe en la habilidad de uno mismo para controlar la situación.

**¿Qué son los mecanismos de autoeficacia?** Un modelo básico de autoeficacia se muestra en la figura 4-3. Está inspirada en el trabajo del psicólogo de Stanford Albert Ban-

**FIGURA 4-3** Un modelo de cómo las creencias en la autoeficacia pueden asfaltar el camino hacia el éxito o el fracaso

Fuente: Adaptado de la discusión en A. Bandura, «Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy», *Developmental Psychology*, septiembre 1989, págs. 729-735, y R. Wood y A. Bandura, «Social Cognitive Theory of Organizational Management», *Academy of Management Review*, julio 1989, págs. 361-384.

dura. Vamos a examinar este modelo con una sencilla tarea ilustrativa. Imagínese que se le ha encargado preparar y dar una charla de diez minutos a una clase de 50 estudiantes de CO, sobre el funcionamiento del modelo de autoeficacia de la figura 4-3. Su cálculo de la autoeficacia implicará la apreciación cognitiva de la interacción entre la capacidad percibida y los obstáculos y oportunidades de la situación.

Mientras comienza a preparar su presentación, las cuatro fuentes de las creencias de autoeficacia entrarán en juego. Dado que la experiencia previa es la fuente más potente, según Bandura, ésta es colocada primera en la lista y conectada a las creencias de autoeficacia con una línea gruesa.<sup>26</sup> Anteriores triunfos en charlas al público reforzarían su autoeficacia. Pero malas experiencias con discursos alimentarían una baja autoeficacia. Tomando los modelos de comportamiento como una fuente de creencias en

autoeficacia, estaría usted influido por el éxito o fracaso de sus compañeros al dar charlas parecidas. Sus triunfos tenderían a alentarle (o tal vez sus fracasos, si usted fuera muy competitivo y tuviera una alta autoestima). De la misma manera, cualquier persuasión de apoyo por parte de sus compañeros, en cuanto a que usted hará un buen trabajo, aumentaría su autoeficacia. Factores físicos y emocionales también pueden afectar su autoconfianza. Un repentino caso de laringitis o un ataque de miedo al público podrían hacer que se hundieran sus expectativas de autoeficacia. Su estimación cognitiva de la situación daría entonces una creencia en la autoeficacia: variando de altas a bajas expectativas de éxito. Es importante decir que las creencias de autoeficacia no son meramente afirmaciones de jactancia basadas en una bravata; son convicciones profundas apoyadas por la experiencia.

Desplazándose a la parte de los *patrones de comportamiento* en la figura 4-3, vemos cómo están representadas las creencias de autoeficacia. En resumen, si usted tiene alta autoeficacia respecto al hecho de dar su discurso de diez minutos, trabajará con más ahínco, con más creatividad y dedicará más tiempo a preparar su charla que sus compañeros de clase. Los resultados entonces tomarán forma de acuerdo con esto. La gente se programa a sí misma para el éxito o el fracaso ejecutando sus expectativas de autoeficacia. Los resultados positivos o negativos son consecuentemente feedback para la base de la experiencia personal del individuo.

**Implicaciones de la autoeficacia para los directivos.** La evidencia de la investigación en la formación en el trabajo alienta a los directivos a alimentar la autoeficacia, tanto en ellos mismos como en otros. En un estudio, por ejemplo, las ventas de agentes de seguros de vida eran mucho mejores entre aquellos que tenían alta autoeficacia.<sup>27</sup> La autoeficacia requiere acción constructiva en cada una de las siguientes áreas de dirección:

1. *Reclutamiento/selección/asignación del trabajo.* Las preguntas de las entrevistas pueden estar diseñadas para probar la autoeficacia general del solicitante del empleo como base para determinar la orientación y las necesidades de formación. Los test de lápiz y papel para la autoeficacia no están en una etapa avanzada de desarrollo y validación. Hay que tener cuidado para no depender sólo de la base de la autoeficacia, porque algunos estudios han detectado tasas de autoestima y autoeficacia por debajo de la media entre mujeres y minorías protegidas.<sup>28</sup>
2. *Diseño del puesto de trabajo.* Trabajos complejos, estimulantes y autónomos tienden a aumentar la autoeficacia percibida. Trabajos aburridos, tediosos, generalmente consiguen el resultado opuesto.
3. *Formación y desarrollo.* Las expectativas de autoeficacia de los empleados para tareas claves pueden mejorarse mediante experiencias dirigidas, apoyos e imitación de modelos.<sup>29</sup>
4. *Autogestión.* La formación sistemática en la autogestión, como se discute en el capítulo 8, implica el incremento de las expectativas de autoefectividad.
5. *Establecimiento de objetivos y mejora de la calidad.* La dificultad de los objetivos tiene que encajar con la autoeficacia percibida por el individuo.<sup>30</sup> A medida que mejoran la autoeficacia y el rendimiento, los estándares de objetivos y de calidad se pueden hacer más estimulantes.
6. *Adiestramiento.* Aquellos con baja autoestima y los empleados afectados por la incapacidad aprendida necesitan muchos indicadores constructivos y feedback positivo.

7. *Liderato*. El talento que se necesita para el liderato sale a la superficie cuando la alta dirección da a los directivos una oportunidad de probarse a sí mismos bajo presión.
8. *Premios*. Los pequeños éxitos deben ser recompensados como escalones para conseguir una autoimagen más fuerte y mejores resultados.

Ahora que tenemos un mejor conocimiento de la autoimagen, nuestra atención se fija en cómo los demás nos ven como individuos únicos.

## PERSONALIDAD Y COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

### personalidad

Características estables físicas y mentales responsables de la identidad del individuo.

Los individuos tienen su propia manera de pensar y de actuar, propio y único estilo o *personalidad*. La **personalidad** se define como la combinación de características estables físicas y mentales que le dan al individuo su identidad.<sup>31</sup> Características o rasgos —incluyendo lo que uno parece, cómo piensa, actúa y siente— son el producto de la interacción de influencias genéticas y ambientales. En esta sección examinamos el debate naturaleza frente a educación, introducimos las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad, damos algunas precauciones sobre la evaluación de la personalidad en el lugar de trabajo y examinamos un importante factor de la personalidad llamado localización del control.

### ¿Naturaleza o educación?

A lo largo de los años, un fuerte debate ha rodeado la cuestión de si la naturaleza (herencia genética) o la educación (influencias del entorno) determinan primariamente la personalidad. Para responder nos vamos a una corriente novel de investigación que involucra a gemelos separados al nacer. Los gemelos que se han criado en hogares separados comparten una herencia genética común (naturaleza), pero no una crianza común (educación). Si los gemelos que se crían en hogares distintos acaban teniendo rasgos de la personalidad similares, entonces la escala se inclinaria a favor de la herencia genética (o naturaleza). Si acaban con diferentes personalidades, entonces habría que dar crédito a los factores ambientales (educación). Un estudio sobre gemelos separados proporciona percepciones instructivas en CO, sobre la influencia de la genética en los valores relativos al trabajo. Esos valores incluían creencias sobre la realización, la posición y la autonomía. Estos resultados están mejor expresados en esta fórmula: 40% de genética + 60% de entorno = Valores del trabajo.<sup>32</sup> Por lo que respecta a la serie completa de características de la personalidad, los investigadores dicen que el balance naturaleza-educación es de aproximadamente 50-50.<sup>33</sup> Esta evidencia contradice así el argumento de que los líderes nacen, no se hacen.

Es interesante ver que el desarrollo de drogas prescritas para alterar la mente, tales como el extendido antidepresivo Prozac, sugiere una etapa venidera de pastillas para la personalidad. La *psicofarmacología*, la ciencia de las drogas de alteración de la mente, y el trazado del mapa del cerebro pueden volver a escribir la historia de la controversia entre naturaleza y educación relacionadas con la personalidad. El *trazado del mapa del cerebro* asocia regiones del cerebro a pensamientos y sentimientos específicos.<sup>34</sup> Si el Prozac puede hacer que la gente sana se sienta más feliz, ¿es demasiado inverosímil imaginar la creación de píldoras que aumenten la necesidad del individuo por la realización y la creatividad?<sup>35</sup> Las implicaciones éticas de usar drogas para la alteración de la personalidad en el lugar de trabajo, tanto con el conocimiento del empleado como sin éste, son enormes.





### Las cinco grandes dimensiones de la personalidad

Largas y confusas listas de dimensiones de la personalidad han sido destiladas en los últimos años en las cinco grandes.<sup>36</sup> Éstas son extraversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y apertura a experiencias (v. tabla 4-1 para las descripciones). Los test de la personalidad estandarizados determinan lo positiva o negativamente que una persona puntúa en cada una de las cinco grandes. Por ejemplo, una persona que puntúa de forma negativa en extroversión sería una persona propensa a un comportamiento tímido y reservado.<sup>37</sup> Quien obtuviera una puntuación negativa en la seguridad emocional sería nerviosa, tensa, de mal carácter y preocupada. Las puntuaciones de una persona en las cinco grandes revelan un perfil de la personalidad tan único como sus huellas digitales.

Los que se interesan por la CO quieren saber la relación entre las cinco grandes y el rendimiento del trabajo. Hablando idealmente, las cinco grandes dimensiones de la personalidad que se correspondieran positiva y fuertemente con el rendimiento del trabajo serían de ayuda en la selección, formación y estimación de los empleados. Un meta-análisis de 117 estudios sobre 23.994 sujetos de varias profesiones nos da orientación sobre esto.<sup>38</sup> Entre las cinco grandes, la *diligencia* tiene la correspondencia positiva más fuerte con el rendimiento laboral y rendimiento de la formación. Según los investigadores, «aquellos individuos que muestran rasgos asociados con un fuerte sentido de la resolución, la obligación y la perseverancia, generalmente desempeñan mejor la labor que los que no muestran estos rasgos».<sup>39</sup> Otro resultado esperado: la extroversión (una personalidad abierta) estaba asociada con el éxito de directivos y vendedores. Además, la extroversión, en todas las profesiones, era un indicador más fuerte del rendimiento del trabajo que lo era la simpatía. Los investigadores concluyen: «Parece ser que ser cortés, confiado, franco y bondadoso tiene menor impacto en el ejercicio del trabajo que ser locuaz, activo y seguro».<sup>40</sup>

Estos resultados del meta-análisis encienden una luz de alerta para aquellos que utilizan los test de personalidad para seleccionar a los empleados para su contratación, formación y promoción. La diligencia puede haber sido el mejor indicador del rendimiento del trabajo entre las cinco grandes, pero *no* era un indicador *fuerte*. Lo que es más, el test de personalidad más utilizado, el Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (IMPM), no mide directamente la diligencia. No es sorprendente que el IMPM y otros test de la personalidad conocidos hayan sido malos indicadores del rendimiento del trabajo.<sup>41</sup>

Los consejos prácticos de la tabla 4-2 pueden ayudar a los directivos a evitar abusos y costosas demandas por discriminación al utilizar evaluaciones de la personalidad para decisiones relacionadas con el empleo.

Dimensiones de la personalidad	Características de una persona que puntúa positivamente en la dimensión
1. Extraversión	Abierta, locuaz, sociable, segura
2. Simpatía	Digna de confianza, de buen carácter, cooperativa, con buen corazón
3. Diligencia	Dependiente, responsable, orientado a la realización, pertinaz
4. Estabilidad emocional	Relajado, seguro, despreocupado
5. Apertura a experiencia	Intelectual, imaginativo, curioso, de mente abierta

Fuente: Adaptado de M. R. Barrick y M. K. Mount, «Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, febrero 1993, págs. 111-118.

**TABLA 4-1**

Las cinco grandes dimensiones de la personalidad



La mujer extravertida de esta foto sabe «cómo hacer amigos e influir en la gente». Los contactos son hoy en día fundamentales para el éxito profesional.

Edward Caldwell



Ahora centraremos nuestra atención en la localización del control, un importante factor de la personalidad relacionado con el trabajo.

### Localización del control: ¿el yo o el entorno?

Los individuos se diferencian en términos de cuánta responsabilidad personal tienen por su conducta y sus consecuencias. Julian Rotter, un investigador de la personalidad, identificó una dimensión de la personalidad a la que llamó *localización del control*, que explica estas diferencias. Este autor propugnaba que la gente tendía a atribuir las causas

**TABLA 4-2**

Palabras de aviso acerca de la evaluación de la personalidad en el lugar de trabajo

- Confíe en psicólogos reputados y licenciados para seleccionar y supervisar las puntuaciones de la administración y la interpretación de los test de personalidad.
- No tome decisiones relacionadas con los empleados sólo sobre la base de los resultados de los test de personalidad. Complete los datos de los test con información de comprobaciones de referencias, entrevistas personales, test de habilidad y antecedentes de rendimiento en el trabajo.\*
- Evite contratar gente sobre la base de los perfiles específicos de la personalidad. Como caso ejemplo, no hay una «personalidad del directivo» definida. Un estudio encontró que la combinación de habilidad mental y personalidad es responsable de sólo el 21% de la variación en el éxito de dirección.\*\*
- Evalúe regularmente cualquier posible impacto adverso en las mujeres y las minorías.
- Sea precavido con los trucos publicitarios hábilmente empaquetados que dicen evaluar las personalidades. Un primer ejemplo es la *grafología*, en el que «expertos» calígrafos deducen los rasgos de la personalidad y las aptitudes de muestras de la caligrafía del individuo. Este trasplante europeo ha disfrutado de un entusiasta crecimiento en los Estados Unidos. Pero juzgando por evidencia de las investigaciones, la grafología es una herramienta inadecuada para la contratación, y probablemente una invitación descarada a litigios por discriminación. En un meta-análisis de 17 estudios, 63 grafólogos hicieron un ligeramente peor trabajo de predicción del rendimiento futuro que lo hizo un grupo de control de 51 no-grafólogos. De hecho, los psicólogos, sin experiencia en la grafología, sobrepasaron con creces a los grafólogos.†
- El rápidamente creciente uso de *test de integridad*, para filtrar a los solicitantes no honrados, parece estar justificado por recientes datos de investigaciones. La gente poco honrada tiene repetidamente una falta general de diligencia que les es difícil disimular, incluso en un test de papel y lápiz.‡

Fuentes: \* Véase M. P. Cronin, «This Is a Test», *Inc.*, agosto 1993, págs. 64-68; \*\* Para detalles véase J. S. Schippmann y E. P. Pridgen, «An Assessment of the Contributions of General Mental Ability and Personality Characteristics to Managerial Success», *Journal of Business and Psychology*, verano 1989, págs. 423-437; † de E. Neter y G. Ben-Shakhar, «The Predictive Validity of Graphological Inferences: A Meta-Analytic Approach», *Personality and Individual Differences*, n° 7, 1989, págs. 737-745; y ‡ véase D. S. Ones, C. Viswesvaran y F. L. Schmidt, «Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, agosto 1993, págs. 679-703.

de su conducta primordialmente a ellos mismos o a factores ambientales.<sup>42</sup> Este rasgo de la personalidad produce patrones de conducta claramente diferentes.

La gente que cree que controla los sucesos y las consecuencias de éstos que afectan sus vidas se dice que poseen una **localización del control interna**. Por ejemplo, una persona así tenderá a atribuir resultados positivos, como aprobar un examen, a sus propias habilidades. De manera similar, un «interno» tiende a echar la culpa de sus resultados negativos, como suspender un examen, a deficiencias personales: no estudiar lo suficiente, tal vez. Muchos empresarios tienen éxito finalmente porque su localización del control *interna* les ayuda a superar sus dificultades y desilusiones. Se ven a ellos mismos como dueños de su propio destino.<sup>43</sup>

La otra cara de esta dimensión de la personalidad son aquellos que creen que sus actos son el producto de circunstancias que escapan a su control inmediato. Se dice que estos individuos poseen una **localización del control externa** y tienden a atribuir los resultados a causas ambientales, tales como la suerte o el destino. Al contrario que alguien con una localización de control interna, un «externo» atribuiría un aprobado en un examen a algo externo (examen fácil o un buen día) y achacaría el suspenso a un examen injusto o a problemas en casa. Una versión reducida del instrumento que Rotter desarrolló para medir la localización del control del individuo se muestra en el Ejercicio CO. (Las normas arbitrarias para esta versión reducida son: localización de control externa = 1-3; balance entre la localización de control interna y externa = 4; localización de control interna = 5-7.) ¿Cómo es su localización de control: interna, externa o una combinación de las dos?

**localización del control interna** Atribuir los resultados a las propias acciones de uno mismo.

**localización del control externa** Atribuir resultados a circunstancias que escapan a nuestro control.

**Resultados de investigaciones sobre localización del control.** Los investigadores han encontrado importantes diferencias en la conducta entre los internos y los externos:

- Los internos presentan una mayor motivación en el trabajo.
- Los internos tienen mayores expectativas de que el esfuerzo lleva al rendimiento.
- Los internos muestran más altos resultados en tareas que conllevan aprender o resolver problemas, si esos resultados llevan a recompensas valoradas.
- Para los internos hay una mayor relación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento que para los externos.
- Los internos obtienen mayores salarios y aumentos salariales que los externos.
- Los externos tienden a estar más angustiados que los internos.<sup>44</sup>

**Implicaciones de las diferencias de la localización del control para los directivos.** El resumen anterior de los resultados de las investigaciones de la localización del control tiene importantes implicaciones para los directivos en el trabajo. Vamos a examinar dos de ellas.

En primer lugar, dado que los internos tienen una tendencia a creer que controlan el entorno laboral mediante su conducta, intentarán ejercer su control sobre el lugar de trabajo. Esto puede hacerse tratando de influir los procedimientos laborales, las condiciones de trabajo, la asignación de las tareas o las relaciones con los compañeros y con los supervisores. Como sugieren estas posibilidades, los internos pueden mostrar resistencia a que un directivo intente supervisar de cerca su trabajo. Por esto, la dirección puede querer colocar a los internos en trabajos que requieran gran iniciativa y poca sumisión. Por otro lado, los externos pueden ser más fáciles de convencer para trabajos

## EJERCICIO CO

### ¿Dónde está su localización de control?

Rodee con un círculo una letra por cada par de artículos, de acuerdo con sus creencias:

1. A. Muchas de las cosas desafortunadas que ocurren a la gente son en parte debidas a la mala suerte  
B. Las desgracias de la gente son el resultado de los errores que cometen
2. A. Desafortunadamente, la valía del individuo a menudo pasa desapercibida, no importa lo duramente que lo intente  
B. A la larga, la gente consigue el respeto que merece
3. A. Sin las necesarias oportunidades, uno no puede ser un líder eficiente  
B. La gente capaz, que no ha llegado a ser líder, no ha aprovechado sus oportunidades
4. A. A menudo he descubierto que lo que tiene que ocurrir, ocurre  
B. Confiar en el destino nunca me ha servido tan bien como tomar la decisión de llevar a cabo una determinada acción
5. A. La mayoría de la gente no se da cuenta de hasta qué punto sus vidas son controladas por sucesos accidentales  
B. No existe eso llamado «suerte»
6. A. A la larga, lo malo que nos ocurre se compensa con lo bueno  
B. La mayoría de las desgracias son el resultado de falta de habilidad, ignorancia, pereza o de las tres cosas
7. A. Muchas veces he pensado que tenía muy poca influencia sobre las cosas que me ocurrían  
B. No puedo creer que la casualidad o la suerte jueguen un papel importante en mi vida

Nota: Al calcular su puntuación, A = 0 y B = 1.

Fuente: Sacado de J. B. Rotter, «Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, vol. 80 (n° 609 completo, 1966), págs. 11-12.

altamente estructurados que requieran mayor sumisión. La participación directa también puede alentar las actitudes y desarrollos de los externos. Esta conclusión está sacada de un estudio de campo de 85 usuarios de sistemas informáticos en una gran variedad de organizaciones financieras y del gobierno. Los externos que se han visto involucrados de manera significativa en el diseño del sistema de información de los ordenadores de su organización, mostraron actitudes más favorables hacia el sistema que los trabajadores con localización de control externa que no habían participado.<sup>45</sup>

En segundo lugar, el punto de control tiene implicaciones para sistemas de recompensas. Dado que los internos tienen una gran creencia de que su esfuerzo les lleva al rendimiento, estos internos probablemente preferirían y responderían de modo más productivo a incentivos tales como pagas por méritos o comisiones de ventas.<sup>46</sup>

### HABILIDADES Y RENDIMIENTO

**habilidad** Característica estable responsable del rendimiento máximo físico o mental de la persona.

Las diferencias individuales en las habilidades y capacidades que las acompañan son una preocupación central para los directivos, ya que nada se puede llevar a cabo sin el adecuado personal capacitado. Una **habilidad** representa una característica amplia y estable responsable del rendimiento máximo —opuesto al típico— del individuo, en tareas mentales y físicas. Una **destreza**, por otro lado, es la capacidad específica de manipular objetos físicamente. Considere esta diferencia imaginando que usted es el único pasaje-

ro de un pequeño avión de cercanías, cuyo piloto acaba de graduarse. Mientras el avión desciende en picado, su esfuerzo y sus habilidades no serán suficientes para salvarle a usted y al piloto si usted no tiene destrezas de vuelo. Como se muestra en la figura 4-4, el rendimiento con éxito (sea aterrizar un avión o realizar cualquier otro tipo de trabajo) depende de la justa combinación de tres elementos: el esfuerzo, la habilidad y la destreza.

Las habilidades pueden afectar profundamente la base de una organización. La selección de empleados que tengan la habilidad para desarrollar los trabajos que se les asignen puede afectar significativamente a los costos de mano de obra de la organización. Un par de expertos en la selección de personal notaron que:

El uso de test de habilidad cognitivos para procesos de selección puede producir grandes costos en la mano de obra, desde 18 millones de dólares por año para pequeños empresarios como el departamento de policía de Filadelfia... hasta 16 billones de dólares por año para grandes patronos como el gobierno federal.<sup>47</sup>

Es importante destacar que las precauciones acerca de las evaluaciones de la personalidad y las decisiones relacionadas con el empleo que se han tratado anteriormente se pueden aplicar por igual tanto a la habilidad cognitiva como a la evaluación de la inteligencia.

Esta sección examina importantes habilidades y estilos cognitivos relativos al rendimiento en el trabajo.

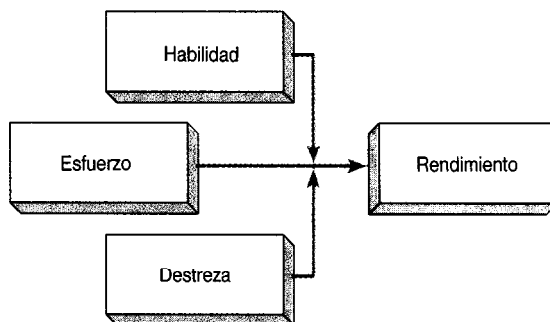
### Inteligencia y habilidades cognitivas

Aunque algunos expertos no se ponen de acuerdo en una definición específica, la **inteligencia** representa una capacidad individual para el pensamiento constructivo, el razonamiento y la resolución de problemas.<sup>48</sup> Históricamente, se creía que la inteligencia era una capacidad innata, que pasaba genéticamente de una generación a otra. Desde entonces, sin embargo, las investigaciones han demostrado que la inteligencia (como la personalidad) también es una función de las influencias ambientales.<sup>49</sup> Los factores orgánicos han sido añadidos recientemente a la fórmula, como resultado de la creciente evidencia de la conexión entre el abuso de las drogas y el alcohol por parte de mujeres embarazadas y problemas de desarrollo intelectual en sus hijos.<sup>50</sup>

**Dos tipos de habilidades.** La inteligencia humana ha sido estudiada de forma predominante mediante el enfoque empírico. Examinando las relaciones entre las medidas de habilidades mentales y la conducta, los investigadores han aislado estadísticamente com-

**destreza** Capacidad específica para manipular objetos.

**inteligencia** Capacidad de pensamiento constructivo, de razonamiento y de resolución de problemas.



**FIGURA 4-4**  
El rendimiento depende de la justa combinación de esfuerzo, habilidad y destreza

ponentes principales de la inteligencia. Utilizando este procedimiento empírico, el psicólogo pionero Charles Spearman propuso en 1927 que toda la acción cognitiva está determinada por dos tipos de habilidades. La primera se puede definir como una habilidad mental general necesaria para *todas* las tareas cognitivas. La segunda es única en la tarea que se está realizando.<sup>51</sup> Por ejemplo, una habilidad de un individuo para hacer crucigramas es una función de sus habilidades mentales mayores, así como de la habilidad específica de percibir estructuras en palabras parcialmente completas.

**Siete habilidades mentales fundamentales.** A lo largo de los años se ha desarrollado mucha investigación sobre el desarrollo y la expansión de las ideas de Spearman sobre las relaciones entre las habilidades cognitivas y la inteligencia. Un psicólogo investigador listó 120 habilidades mentales diferentes. La tabla 4-3 contiene definiciones de las siete habilidades mentales más frecuentemente citadas. De las siete habilidades, los investigadores de la selección de personal han encontrado que la habilidad verbal, la habilidad numérica, la habilidad espacial y el razonamiento inductivo son indicadores válidos del rendimiento en el trabajo para solicitantes minoritarios y mayoritarios.<sup>52</sup>

### Tipología de estilos cognitivos de Jung

En el contexto de la teoría de Jung, el término **estilo cognitivo** se refiere a procesos mentales asociados con cómo las personas perciben y establecen juicios de la información. A pesar de que el trabajo más prominente sobre los estilos cognitivos fue completado en los años 20 por el psicoanalista suizo Carl Jung, sus ideas no tuvieron impacto en los Estados Unidos hasta los años 40. Fue entonces cuando el equipo madre-hija que formaban Katherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers desarrolló el Indicador de Tipos Myers-Briggs (ITMB), un instrumento para medir los estilos cognitivos de Jung. Hoy día, el ITMB es una herramienta de crecimiento personal y desarrollo generalmente usada en escuelas y empresas.<sup>53</sup>

**Cuatro estilos cognitivos diferentes.** Según Jung, dos dimensiones influyen en la percepción y otras dos influyen en el juicio individual. La percepción está basada en la *sen-*

**estilo cognitivo** Una tendencia perceptiva y de juicio de acuerdo con la tipología de Jung.

**TABLA 4-3**  
Habilidades mentales  
debajo del rendimiento

Habilidad	Descripción
1. Comprensión verbal	La habilidad para comprender lo que significan las palabras y para comprender rápidamente lo que se lee
2. Fluidez de palabra	La habilidad de producir palabras aisladas que completan requerimientos específicamente simbólicos o estructurales (como, por ejemplo, todas las palabras que empiezan por la letra <i>b</i> y tienen dos vocales)
3. Numérica	La habilidad para hacer cálculos aritméticos rápidos y correctos, tales como sumar o restar
4. Espacial	Ser capaz de percibir estructuras espaciales para visualizar cómo aparecerían figuras geométricas si las cambiasen de talla o de posición
5. Memoria	Tener buena memoria maquina para parejas de palabras, listas de números u otros elementos asociados
6. Velocidad de percepción	La habilidad de percibir figuras, identificar similitudes y diferencias y llevar a cabo tareas que impliquen percepción
7. Razonamiento inductivo	La habilidad de razonar desde lo específico a lo general

Fuente: Adaptado de M. D. Dunnette, «Aptitudes, Abilities, and Skills», en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M. D. Dunnette (Skokie, IL: Rand McNally, 1976), págs. 478-483.

sación, utilizando los sentidos físicos para interpretar las situaciones, o bien en la *intuición*, confiando en la experiencia anterior. A su vez, los juicios se forman *pensando* o bien *sintiendo*. Finalmente, Jung propuso que el estilo cognitivo de un individuo está determinado por el emparejamiento de las percepciones y las tendencias de juicio que uno tiene. Los cuatro estilos cognitivos resultantes son:

- Sensación/pensamiento (SP).
- Intuición/pensamiento (NP).
- Sensación/sentimiento (SS).
- Intuición/sentimiento (NS).

En la figura 4-5 se ven las características de cada estilo.<sup>54</sup> (El ejercicio al final de este capítulo, estructurado según el ITMB, le ayudará a determinar su estilo cognitivo.)

Un individuo con un estilo SP emplea los sentidos para la percepción y el pensamiento racional para el juicio. La persona con estilo SP utiliza los hechos y el análisis impersonal y desarrolla grandes habilidades en áreas técnicas que conllevan hechos y objetos. Un ingeniero con éxito es probable que tenga este estilo cognitivo. Por el contrario, una persona con un estilo cognitivo NP se centra en las posibilidades más que en los hechos y presenta habilidades en las áreas que conllevan desarrollo teórico y técnico. Este estilo aumentaría el rendimiento de un científico investigador. Aunque una persona con estilo SS puede interesarse por recoger datos, él o ella tienden a tratar a los demás con calor, simpatía y amabilidad. Los consejeros y profesores exitosos probablemente emplean este estilo. Por último, un individuo con un estilo NS tiende a mostrar un don artístico, al tiempo que confía en mayor medida en las intuiciones personales que en los hechos objetivos (v. fig. 4-5).

**FIGURA 4-5** La gente tiene distintos estilos cognitivos y características correspondientes

	Estilo de decisión			
	SP Sensación/pensamiento	NP Intuición/pensamiento	SS Sensación/sentimiento	NS Intuición/sentimiento
Foco de atención	Hechos	Posibilidades	Hechos	Posibilidades
Método de manejar las cosas	Análisis impersonal	Análisis impersonal	Calidez personal	Calidez personal
Tendencia a llegar a ser	Práctico y flemático	Lógico e ingenioso	Compasivo y amistoso	Entusiasta y perspicaz
Expresión de habilidades	Destrezas técnicas con hechos y objetos	Desarrollo teórico y técnico	Ayuda práctica y servicio a la gente	Comprensión y comunic. con la gente
Ocupación representativa	Técnico	Planificador	Profesor	Artista
	Directivo			

Fuente: W. Taggart y D. Robey, «Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management». *Academy of Management Review*, abril 1981, pág. 190. Utilizado con permiso.

**Descubrimientos prácticos de la investigación.** Si la tipología de estilos cognitivos de Jung es válida, entonces los individuos con diferentes estilos cognitivos deberían buscar diferentes clases de información cuando toman una decisión. Un estudio de 50 estudiantes MBA descubrió que aquellos con estilos cognitivos distintos realmente utilizaban información diferente al cuándo trabajar en un problema de planteamientos estratégicos.<sup>55</sup> Las investigaciones también muestran que la gente con estilos cognitivos diferentes también prefiere carreras diferentes. Por ejemplo, la gente que confía en la intuición prefiere estudios en psicología, publicidad, la enseñanza y las artes.

Los descubrimientos, además, han demostrado que los individuos que forman sus juicios basados en el enfoque de «pensamiento» tienen mayor motivación en el trabajo y mayor calidad de vida en el trabajo que los que adoptan un enfoque de «sentimiento». Más aún, los individuos con una modalidad de la percepción basada en la sensación obtienen mayor satisfacción en el trabajo que los que confían en la intuición.<sup>56</sup> Pequeños propietarios/directivos con un estilo de «pensamiento» hicieron más dinero que sus correspondientes con estilo de «sentimiento». Aunque no se encontró correlación entre los cuatro estilos de Jung y el éxito de los pequeños propietarios/directivos.<sup>57</sup> Sopesando los términos, la tipología de estilos cognitivos de Jung es útil para fines de formación y desarrollo, pero inadecuada como base de decisiones respecto al personal.

## VALORES PERSONALES Y ÉTICA

Los años 90 se han llamado «la década de las tres E», siendo las tres E economía, entorno y ética.<sup>58</sup> La inclusión de la ética en este poderoso conjunto de prioridades es un claro signo de nuestro tiempo. Un creciente coro de llamadas a una mayor atención a los valores y a la ética se ha oído recientemente por parte del gobierno, los empresarios y los dirigentes académicos por igual.<sup>59</sup> Simplemente están reaccionando a años de titulares sobre defensa contra escándalos, acoso sexual, campañas financiando abusos, mala conducta de las corporaciones y el encarcelamiento de la élite de Wall Street. Esta última parte examina los valores personales y la ética, un par de temas de CO entrelazados.

### Los valores son creencias permanentes

**valor** Creencia permanente en un modelo de conducta o estado final.

**sistema de valores** El sistema de modelos de conducta y estados finales en los que uno cree, clasificados por su importancia.

Según Milton Rokeach, un importante investigador de los valores, un **valor** es «una creencia permanente de que un modelo de conducta específico o estado final de la existencia es preferido personal o socialmente a un modelo de conducta o estado final opuesto o contrario a éste».<sup>60</sup> El **sistema de valores** de un individuo está definido por Rokeach como una «organización permanente de creencias referidas a modelos de conducta o estados finales de la existencia preferibles, en un continuo de importancia relativa».<sup>61</sup> Extensas investigaciones apoyan el argumento de Rokeach de que diferentes sistemas de valores encaminan a la explicación de diferencias individuales en la conducta. Las conexiones valores→conducta han sido documentadas por una gran variedad de conductas, desde las dietas de adelgazamiento a las selecciones de compras, afiliaciones políticas, creencias religiosas, elección de los estudios superiores.<sup>62</sup>

### Valores frente a actitudes

**actitud** Consistente respuesta aprendida a un objeto dado.

Los valores no son lo mismo que las actitudes. Una **actitud** se define como «un prejuicio aprendido a responder de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación a un objeto dado».<sup>63</sup> Los valores tienen un mayor alcance. En otras palabras,



mientras que las actitudes sólo se refieren a la conducta dirigida a objetos, personas o situaciones *específicas*, los valores representan creencias globales que afectan a la conducta en *todas* las situaciones.<sup>64</sup> Los valores y las actitudes están generalmente en armonía, aunque no siempre. Un directivo que valora firmemente la conducta de apoyo puede tener una actitud negativa con respecto a ayudar a un compañero de trabajo poco honrado.

### ¿Cuál es su perfil de valores?

Las pautas de conducta a lo largo de la vida vienen determinadas por valores que ya están bien asentados para cuando el individuo está en su temprana adolescencia. Por ejemplo, considere cómo las primeras experiencias dieron forma a los valores del joven fundador de la Lotus Development Corporation, que produjo el exitoso programa informático de hoja de cálculo 1-2-3®.

En los años 60, Mitchell D. Kapor adoraba a los Beatles, llevaba el pelo largo y se unía a las marchas de protesta contra la guerra de Vietnam...

Al describir ahora gran parte del alboroto de los 60 como «solamente enfermedades típicas de la etapa adolescente», afirma que aquel período le inculcó un sentido de la obligación social que ha llevado a cabo en su vida dentro de la compañía. «Mucha gente que se hizo adulta en los 60 comparte un conjunto de experiencias y valores comunes», dice Kapor. «Es posible hacer dinero y a la vez tener una compañía en la que la gente esté orgullosa de trabajar y pueda sentirse feliz.»<sup>65</sup>

A pesar de que los valores suelen cuajarse pronto en la vida, los sucesos importantes de ésta —como tener un hijo, fracasar en los negocios o sobrevivir a un accidente grave— pueden remodelar el sistema de valores de la persona durante la madurez.

## EJERCICIO CO

### Versión abreviada de la encuesta de valores de Rokeach\*

#### Instrucciones:

Clasifique los cinco valores en cada una de las dos categorías de 1 (la más importante para usted) a 5 (la menos importante para usted):

Valores instrumentales	Valores terminales
Clasif.	Clasif.
_____ Ambicioso (trabajador, con aspiraciones)	_____ Un sentido de la realización (contribución duradera)
_____ Honrado (sincero, franco)	_____ Felicidad (contento)
_____ Independiente (autosuficiente)	_____ Placer (una vida agradable, acomodada)
_____ Cariñoso (afectuoso, tierno)	_____ Salvación (vida eterna en la salvación)
_____ Obediente (servicial, respetuoso)	_____ Sabiduría (una comprensión madura de la vida)

\* La lista completa registrada establece 18 valores en cada categoría.

Fuente: Adaptado de M. Rokeach, *Beliefs, Attitudes, and Values* (San Francisco: Jossey-Bass, 1968).

En la misma línea que la distinción entre modelos de conducta y estados finales de la existencia hecha por Rokeach, éste desarrolló un instrumento para la encuesta de los valores, basado en lo que él denomina valores instrumentales y terminales. Ahora tómese tiempo para completar la pequeña encuesta de valores en el Ejercicio CO. Rokeach sostiene que su encuesta de valores se puede utilizar para evaluar el sistema de valores de individuos o de grupos.

**valores instrumentales**  
Modos de conducta  
valorados.

**Valores instrumentales.** Los valores instrumentales en la encuesta de valores de Rokeach implican diferentes categorías de conducta. Los **valores instrumentales** son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados (valores terminales). Alguien que clasifica el valor instrumental «honrado» como alto es más probable que sea honrado que alguien que lo pone bajo en la clasificación.<sup>66</sup> Así, los valores instrumentales son un bastante bueno, pero no perfecto, indicador de la conducta real. ¿Cuál es su valor instrumental más importante?<sup>67</sup> En un estudio sobre 83 mujeres y 107 hombres, todos estudiantes universitarios, «cariñoso» resultó ser el valor instrumental que clasificaron en el lugar más alto.<sup>68</sup>

**valores terminales**  
Estados finales o metas de  
la vida valorados.

**Valores terminales.** Los **valores terminales** que aparecen en los primeros puestos de la clasificación, tales como la sabiduría o la salvación, son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. Alguien diría que los valores terminales son todo lo que hay en la vida. La Historia está llena de ejemplos de gente que fue perseguida o ejecutada por defender pasionalmente sus valores terminales. ¿Cuál de los cinco valores terminales del ejercicio CO colocó usted en primer lugar? En el estudio de los 190 universitarios mencionado antes, la «felicidad» fue el valor terminal mejor clasificado.<sup>69</sup>

Contrariamente a la impresión creada por la turbulencia social de los 60 y de los 70, una comparación de muestreos nacionales llevada a cabo en 1968, 1971, 1974 y 1981 reveló una relativa estabilidad en los valores terminales entre los americanos. Seis valores terminales ocupaban firmemente el primer tercio de la clasificación; éstos eran la seguridad familiar, la paz en el mundo, libertad, respeto por uno mismo, felicidad y sabiduría.<sup>70</sup>

### Conducta organizativa y ética

Dentro de las diferencias individuales tratadas en este capítulo, ninguna recibe tanta atención hoy día como la distinción entre la conducta directiva ética y no ética. Por ejemplo, se dice que el fraude ha jugado un papel en el 60% de los fallos en ahorros y préstamos que podrían costarle finalmente a los contribuyentes de EEUU 500 billones de dólares (5.000 dólares por familia).<sup>71</sup> CO es un excelente punto ventajoso para comprender y mejorar la ética en los lugares de trabajo. Si la CO puede proporcionar pistas sobre la conducta humana en la dirección en el trabajo, entonces puede enseñarnos algo para evitar la *mala conducta*.

**Ética** supone un estudio de asuntos y elecciones morales. Está relacionado con lo correcto frente a lo incorrecto, lo bueno frente a lo malo y los muchos matices de gris en los asuntos supuestamente blancos y negros. En relación con el lugar de trabajo, a menudo se oyen los términos *ética de los negocios* y *ética de la dirección*. Pero, de acuerdo con James K. Baker, director de la Cámara de Comercio de EEUU y jefe de una compañía Fortuna 500 «No existe tal cosa como la ética de los negocios... Sólo existe la ética. Lo que se hace *aquí* no es diferente de lo que se hace *allí*».<sup>72</sup> Las implicaciones

**ética** Estudio de los  
problemas y elecciones  
morales.

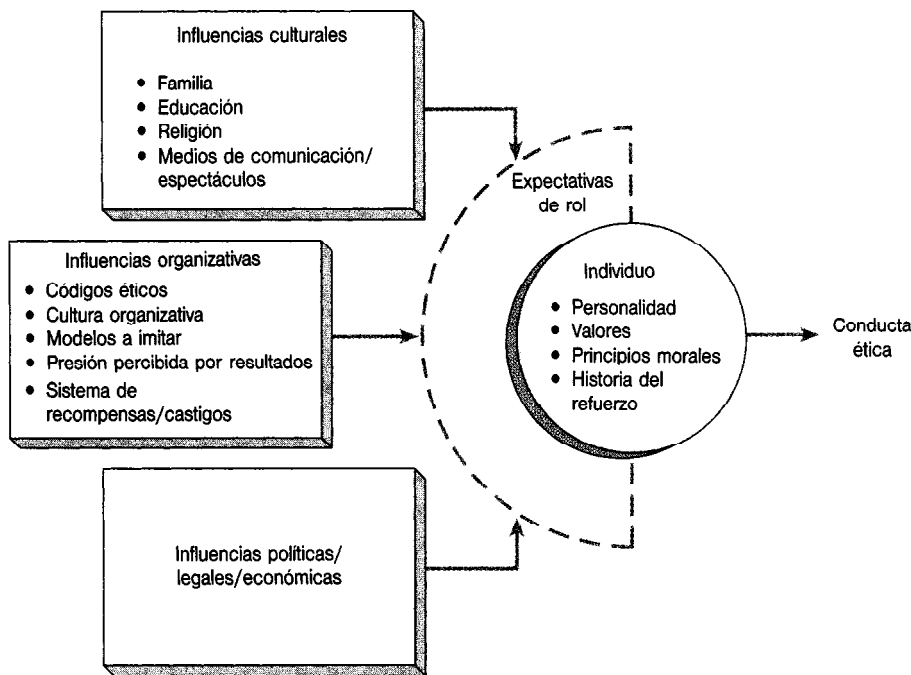


morales surgen prácticamente de cada decisión, dentro y fuera del trabajo. Los directivos se ven desafiados a tener imaginación moral y el valor para hacer lo que es correcto. Para enfrentarse al desafío, los directivos del presente y del futuro necesitan un marco conceptual para tomar la decisión ética.

**Un modelo de conducta ética.** La conducta ética y no ética es el producto de una compleja combinación de influencias (v. fig. 4-6). Vamos a examinar los aspectos clave de este modelo.

En el centro de la figura 4-6 está el individuo que toma la decisión. Él o ella posee una combinación única de características personales, valores y principios morales que se acercan o se apartan de la conducta ética. La experiencia personal de ser recompensado o reforzado en ciertos comportamientos y castigado en otros, también determinan la tendencia del individuo para actuar de forma ética o no.

Después, vemos en la figura 4-6 las tres fuentes mayores de influencia sobre las expectativas que el individuo tiene del papel a desempeñar. La gente desempeña muchos papeles en la vida, incluyendo los de empleado y directivo. Las expectativas que uno tiene sobre cómo esos roles se desempeñarán están modeladas por factores ambientales, culturales, organizativos y generales. Centrándonos en una problemática fuente de influencia organizativa, muchos estudios han encontrado una tendencia entre los directivos de bajo y medio nivel a actuar de manera poco ética cuando se enfrentaban a una presión percibida sobre los resultados.<sup>73</sup> Fomentando una atmósfera de alta presión sobre los resultados, los directivos pueden de manera poco inteligente sentar precedente de buscar atajos poco éticos, entre empleados que quieren complacer y ser leales a la compañía.



**FIGURA 4-6**

Un modelo de conducta ética en el lugar de trabajo





Éste fue exactamente el argumento que utilizaron los oficiales de protección al consumidor en 1992, al acusar a la Sears Tire & Auto Centers de cobrar de más a los clientes al hacerles reparaciones innecesarias en sus vehículos.

Los oficiales de Asuntos del Consumidor dicen que la Sears presionaba a sus empleados a vender, estableciendo altas cuotas de comisiones de ventas e incentivos, tales como viajes gratis para los que hicieran más ventas, lo que podría haber contribuido a la atmósfera de alta presión, sugiere el jefe de la Oficina de Control de Reparaciones de Automóviles [California], James Schoning.<sup>74</sup>

Más tarde, Sears revisó su sistema de compensaciones. Así, un sistema de recompensas/castigos en una organización puede agravar el problema de la presión por los resultados. Peor aún, según un estudio sobre 385 directores, supervisores que los empleados consideraban como consistentemente éticos, tendían a tener salarios más bajos que sus compañeros menos éticos.<sup>75</sup>

Dado que la conducta ética o no ética es el resultado de la interacción persona-situación, es necesario discutir tanto los principios morales del que toma la decisión como el clima ético de la organización.

**Principios morales para directivos globales.** Hoy día los directivos, quienes trabajan cada vez más a través de las culturas en una economía global, necesitan algo más que conferencias sobre cómo comportarse mejor. Necesitan un criterio ético específico y principios morales para ayudarles a calibrar lo correcto o incorrecto de sus decisiones. De acuerdo con los expertos en la materia, la historia ha producido tres criterios éticos principales:

*Teoría utilitaria.* Objetivo: juzgar las acciones por sus consecuencias; conseguir el bien mayor para el mayor número de personas.

*Teoría de los derechos.* Objetivo: los derechos humanos considerados básicos deben ser respetados.

*Teoría de la justicia.* Objetivo: las normas y las recompensas deben ser administradas de manera imparcial, justa y equitativa.<sup>76</sup>

Los sistemas de valores y las percepciones diferentes garantizan la competición entre estos tres criterios éticos. Considere, por ejemplo, una situación en la que el jefe de la compañía dice que la reducción de la plantilla en un 10% es necesaria para evitar la quiebra. Un utilitarista probablemente estaría de acuerdo con esta reducción, ya que muy pocos sufrirían, mientras que la mayoría saldría beneficiada. Mientras tanto, un defensor de los derechos preocupado por las desafortunadas víctimas del despido se opondría a la reducción. También sería inaceptable el despido para un defensor de la justicia que cree que sería más justo recortar la paga de todos antes que recurrir al despido.

El escritor y consultor de dirección Kent Hodgson ha ayudado amablemente a llevar a los directores a dar un paso más en las decisiones éticas, identificando siete principios morales generales (v. tabla 4-4). Hodgson las llama «los siete magníficos» para resaltar su relevancia mundial e intemporal. Los tres criterios éticos que acabamos de tratar son claramente evidentes en los siete magníficos, que son más detallados y, por ello, más prácticos. Es importante resaltar que, según Hodgson, no hay respuestas éticas absolutas para los que toman las decisiones. El objetivo para los directivos debería ser confiar en los principios morales de tal manera que sus decisiones estén basadas en fuertes *principios*, sean *apropiadas* y *defendibles*.<sup>77</sup> Los directivos necesitan un clima or-

1. *Dignidad de la vida humana: La vida de la gente ha de ser respetada.* Los seres humanos, por el hecho de su existencia, tienen valor y dignidad. No podemos actuar de manera que directamente intente dañar o matar a una persona inocente. Los seres humanos tienen derecho a vivir; tenemos una obligación de respetar ese derecho a la vida. La vida humana debe preservarse y considerarse sagrada.
2. *Autonomía: Todas las personas son intrínsecamente valiosas y tienen el derecho a la autodeterminación.* Debemos actuar de manera que demos a cada persona su valía, su dignidad y su derecho a una elección libre. Tenemos el derecho a actuar de manera que aseguremos nuestra propia valía y nuestras legítimas necesidades. No debemos utilizar a los demás como meras «cosas» o simplemente como los medios para un fin. Cada persona tiene un igual derecho a la básica libertad humana, compatible con una libertad similar para los demás.
3. *Honradez: La verdad debe ser dicha a aquellos que tienen derecho a conocerla.* La honradez también se conoce como integridad, decir la verdad y honor. Uno debe hablar y actuar para reflejar la realidad de la situación. Hablar y actuar deben reflejar las cosas como son realmente. Hay veces en las que los demás tienen derecho a saber la verdad de nosotros; hay veces en que no.
4. *Lealtad: Las promesas, los contratos y los compromisos deben ser respetados.* La lealtad conlleva fidelidad, el cumplimiento de las promesas, mantener la confianza del público, ser un buen ciudadano, excelencia en la calidad de trabajo, confiabilidad, compromiso y honrar las leyes, normas y políticas justas.
5. *Justicia: La gente debe ser tratada justamente.* Uno tiene el derecho de ser tratado justo, imparcial y equitativamente. Uno tiene la obligación de tratar a los demás justo y equitativamente. Todos tenemos el derecho a las necesidades de la vida —especialmente aquellos que tienen profundas necesidades y los desamparados—. La justicia implica tratamiento igual, imparcial y sin prejuicios. La justicia tolera la diversidad y acepta las diferencias entre las personas y entre sus ideas.
6. *Humanidad.* Hay dos partes: 1) *nuestras acciones deben procurar el bien* y 2) *debemos evitar hacer el mal.* Debemos hacer el bien a los demás y a nosotros mismos. Tenemos que preocuparnos por el bienestar de los demás; normalmente, mostramos esta preocupación en forma de compasión, desprendimiento, amabilidad, servicio y cuidados.
7. *El bien común: Las acciones deben procurar el «mayor bien para el mayor número» de personas.* Uno debe actuar y hablar de manera que beneficie el bienestar del mayor número de personas, a la vez que trata de proteger los derechos de los individuos.

Fuente: Reimpreso, con el permiso del editor, de *A Rock and a Hard Place: How to Make Ethical Business Decisions When the Choices are Tough* © 1992 Kent Hodgson, págs. 69-73. Publicado por AMACOM, una división de la Asociación Americana de Dirección. Reservados todos los derechos.

TABLA 4.4

Los siete magníficos:  
principios morales  
generales para directivos

ganizativo de apoyo que traduzca los principios morales en cosas específicas que se deben y no se deben hacer, y que fomente las decisiones éticas.

**Cómo mejorar el clima ético de la organización.** Un equipo de investigadores de la dirección recomendaba las siguientes acciones para mejorar la ética en el trabajo:<sup>78</sup>

- *Compórtese éticamente usted mismo.* Los directivos son importantes modelos a imitar cuyos hábitos de conducta y su conducta real envían claras señales sobre la importancia de la conducta ética. La conducta ética es una proposición de los pies a la cabeza.
- *Seleccionar a los empleados potenciales.* Sorprendentemente, los patrones son generalmente perezosos a la hora de comprobar referencias, credenciales, transcripciones y otra información sobre los currículos de los solicitantes. Acciones más diligentes en este terreno pueden descartar a aquellos dados al fraude y a la falsedad. Una evaluación de integridad, representada en la tabla 4-2, es bastante válida, pero no es la panacea.<sup>79</sup> En los Estados Unidos, la Ley de 1988 de Protección del Empleado contra el Polígrafo, restringió severamente el uso de los así llamados detectores en el sector privado de los negocios.<sup>80</sup> La cuestionable validez y los abusos agresivos incitaron a la aprobación de esta legislación.

- *Desarrollar un código comprensible de ética.* Los códigos de la ética pueden tener un impacto positivo si cumplen estos cuatro criterios:
  1. Son *distribuidos* a todos los empleados.
  2. Están firmemente *apoyados* por el máximo directivo.
  3. Se refieren a prácticas *específicas* y dilemas éticos que es probable que se encuentren los empleados a los que se dirigen (p. ej., vendedores que pagan sobornos, agentes de compras que reciben sobornos, laboratorios científicos que manipulan datos o contables «falsificando los libros»).
  4. Son equitativamente *reforzados* con recompensas por acatación y severas penalizaciones por rehusar.
- *Proporcionar formación en la ética.* Los empleados pueden ser adiestrados para identificar y tratar los temas éticos durante la orientación y mediante seminarios y sesiones de video.
- *Reforzar la conducta ética.* Como se tratará más tarde en el capítulo 8, la conducta que se refuerza tiende a ser repetida, mientras que la que no se refuerza tiende a desaparecer. La conducta ética a menudo es castigada, mientras el comportamiento no ético es recompensado.
- *Crear posiciones, unidades y otros mecanismos estructurales para tratar con la ética.* La ética ha de ser un asunto de cada día, no el anuncio de un día de un nuevo código ético que se archiva y se olvida. La Xerox vigila la ética de la compañía con una auditoría interna. General Dynamics tiene un director a tiempo completo de la ética de la corporación y una línea caliente de ética que registró 3.646 llamadas en un solo año.<sup>81</sup>

### DE REGRESO AL CASO INICIAL

Ahora que ha leído el capítulo 4, debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas respecto al caso de Bill Clinton:

1. ¿Cómo clasificaría la autoestima de Clinton? ¿Le ayuda o le estorba esto como presidente? Explicar.
2. ¿Cómo aumenta Clinton su autoeficacia?
3. Basado en los hechos de este caso, ¿cuál de las cinco grandes dimensiones de la personalidad parece ser la más fuerte en Clinton? ¿Esto le ayuda o le estorba en su efectividad como presidente? Explicar.
4. ¿Cuál es la aparente localización de control en Clinton? ¿Cómo lo sabe?
5. ¿Cuál de los estilos cognitivos de Jung exhibe Clinton? Este estilo, ¿le ayuda o le estorba como presidente? Explicar.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Explicar la naturaleza y los determinantes de la autoestima basada en la organización.* La autoestima basada en la organización (AEBO) es la valía autopercebida de un individuo como miembro de la organización. La gente que tiene alta AEBO se ve a sí misma como importante y significativa para la organización. Tres determinantes primordiales de una alta AEBO son el respeto y preocupación por la dirección, una estructura organizativa flexible y trabajos complejos y estimulantes.
2. *Definir la autoeficacia y explicar sus fuentes.* La autoeficacia implica la creencia de un individuo sobre su habilidad para desempeñar tareas específicas. Aquellos que tienen una autoeficacia extremadamente baja padecen incapacidad aprendida. Cuatro fuentes de las creencias en la autoeficacia son experiencia previa, modelos de conducta, persuasión por parte de otros y evaluación del estado físico y emocional del individuo. Las creencias en la autoeficacia fomentan acciones constructivas y encaminadas a los objetivos, mientras que la baja autoeficacia fomenta actividades y emociones pasivas y propensas al fracaso.
3. *Identificar y describir las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad, especificando cuál se corresponde más fuertemente con el rendimiento en el trabajo.* Las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad son extraversión (sociable y locuaz), simpatía (digno de confianza y cooperativo), diligencia (responsable y pertinaz), estabilidad emocional (relajado y despreocupado) y apertura a las experiencias (intelectual y curioso). La diligencia es el mejor indicador del rendimiento en el trabajo.
4. *Explicar la diferencia entre una localización de control interna y externa.* La gente con una localización de control *interna*, como empresarios, se creen dueños de su propio destino. Aquellos con una localización de control *externa* atribuyen su comportamiento y sus resultados a fuerzas situacionales.
5. *La tipología de estilos cognitivos de Carl Jung.* Combinando dos dimensiones de percepción (sensación e intuición) con dos dimensiones de juicio (pensamiento y sentimiento), Jung identificó cuatro estilos cognitivos. Éstos son sensación/pensamiento (práctico y flemático), intuición/pensamiento (lógico e ingenioso), sensación/sentimiento (compasivo y amistoso) e intuición/sentimiento (entusiasta y perspicaz).
6. *Distinguir entre valores instrumentales y terminales.* Según Milton Rokeach, los valores instrumentales son modos de comportamiento importantes personalmente (p. ej., ambicioso, honrado). Los valores terminales son estados finales de la existencia personalmente importantes (p. ej., felicidad, sabiduría).
7. *Describir los tres criterios básicos de la ética: utilitario, derechos y justicia.* La teoría utilitaria busca el bien mayor para el mayor número de personas. La teoría de los derechos intenta respetar los derechos básicos de todas las personas. La teoría de la justicia llama a una administración de las normas y recompensas imparcial, justa y equitativa.
8. *Especificar al menos cuatro acciones que los directivos pueden tomar para mejorar un clima ético dentro de la organización.* Podrían hacerlo 1) comportándose de modo ético ellos mismos, 2) filtrando los empleados potenciales, 3) desarrollando un código de ética, 4) proporcionando formación en la ética, 5) reforzando y recompensando la conducta ética y 6) creando posiciones y mecanismos estructurales que traten de la ética.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Cómo puede la realidad de una mano de obra más variada afectar al enfoque de los directivos a tratar las diferencias individuales?
2. ¿Cuál es su experiencia personal con la autoestima basada en la organización?
3. ¿Cómo es alguien que usted conozca, con baja autoeficacia, respecto a una tarea específica, «programándose ellos mismos para el fracaso»?
4. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de los directivos que utilizan drogas para la alteración de la personalidad para mejorar el rendimiento laboral, siempre y cuando esas drogas están disponibles?

*Consejo:* Utilice los tres criterios éticos y los siete magníficos principios morales discutidos en este capítulo.

5. En escalas de bajo = 1 a alto = 10, ¿cómo se clasificaría a usted mismo con respecto a las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad? ¿Es su perfil de la personalidad adecuado para una posición de gestión?
6. ¿Cómo respondería a la siguiente afirmación? «Siempre que sea posible, los directivos deberían contratar a personal con una localización de control externa.»
7. Según la tipología de Jung, ¿qué estilo cognitivo

muestra usted? ¿Cómo puede saberlo? ¿Es una ventaja o una desventaja?

8. ¿Sus valores instrumentales y terminales clasificados en la posición más alta de acuerdo con la encuesta de valores de Rokeach en el Ejercicio CO predicen fielmente su conducta? Explicar pros y contras.
9. ¿Qué particular fuente de influencia en la parte izquierda de la figura 4-6 cree usted que tiene el mayor impacto sobre su conducta ética? Explicar.
10. ¿Cuál de los siete magníficos en la tabla 4-4 es el principio moral más importante en su vida? Explicar. ¿Esto le ayudará o le estorbará como directivo?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Identificar su estilo cognitivo, según la tipología de Carl Jung.<sup>82</sup>
2. Considerar las implicaciones de dirección de su estilo cognitivo.

### Instrucciones

Por favor, responda a los 16 puntos abajo detallados. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Después de completar todos los puntos, vaya a la clave de puntuación y siga sus direcciones.

### Cuestionario

Parte I. Rodee con un círculo la respuesta que se acerca más a cómo opina o actúa normalmente.

1. Le preocupa a usted más:
  - A. Los sentimientos de la gente
  - B. Sus derechos
2. Normalmente se lleva mejor con:
  - A. Gente imaginativa
  - B. Gente realista
- 3.Cuál de estos dos es el mejor cumplido:
  - A. Una persona tiene auténticos sentimientos
  - B. Una persona es coherentemente razonable
4. Al hacer algo con otras personas, le atrae más:
  - A. Hacerlo de la manera aceptada
  - B. Inventar su propia manera de hacerlo
5. Le molesta más:
  - A. Las teorías de moda
  - B. La gente a la que no le gustan las teorías

6. Es mayor elogio llamarle a alguien:
  - A. Una persona con visión
  - B. Una persona con sentido común

7. Más a menudo permite que:
  - A. Su corazón mande sobre su cabeza
  - B. Su cabeza mande sobre su corazón

8. Cree que es peor:
  - A. Mostrar demasiado entusiasmo
  - B. Ser indiferente

9. Si usted fuera profesor, preferiría enseñar:
  - A. Cursos de teoría
  - B. Cursos prácticos

Parte II. ¿Qué palabra en cada uno de los siguientes pares le atrae más? Rodee con un círculo A o B.

10. A. Compasión  
B. Previsión
11. A. Justicia  
B. Piedad
12. A. Producción  
B. Diseño
13. A. Amable  
B. Firme
14. A. Poco crítico  
B. Crítico
15. A. Literal  
B. Figurado
16. A. Imaginativo  
B. Flemático



### Clave de puntuaciones

Para clasificar sus respuestas en el cuestionario, cuente un punto por cada respuesta de acuerdo con las siguientes cuatro escalas, y calcule el total de puntos registrados en cada columna. Las instrucciones para clasificar su puntuación se indican abajo.

Sensación	Intuición	Pensamiento	Sentimiento
2 B _____	2 A _____	1 B _____	1 A _____
4 A _____	4 B _____	3 B _____	3 A _____
5 A _____	5 B _____	7 B _____	7 A _____
6 B _____	6 A _____	8 A _____	8 B _____
9 B _____	9 A _____	10 B _____	10 A _____
12 A _____	12 B _____	11 A _____	11 B _____
15 A _____	15 B _____	13 B _____	13 A _____
16 B _____	16 A _____	14 B _____	14 A _____
Totales = _____	_____	_____	_____

### Clasificar puntuación total

Escriba *intuitivo* si la puntuación de intuición es igual o más grande que su puntuación de sensación.

Escriba *sensación* si la sensación es mayor que la intuición. Escriba *sentimiento* si el sentimiento es mayor que el pensamiento.

Escriba *pensamiento* si el pensamiento es mayor que el sentimiento.

Cuando el *pensamiento* sea igual que el sentimiento, debe escribir *sentimiento* si es hombre y *pensamiento* si es mujer.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cuál es su estilo cognitivo?  
Sensación/pensamiento (SP) \_\_\_\_\_  
Intuición/pensamiento (NP) \_\_\_\_\_  
Sensación/sentimiento (SS) \_\_\_\_\_  
Intuición/sentimiento (NS) \_\_\_\_\_
2. ¿Está de acuerdo con esta evaluación? ¿Por qué o por qué no?
3. ¿Le ayudará su estilo cognitivo, como se ha determinado en este ejercicio, a conseguir el/los objetivo(s) de su carrera?
4. ¿Sería su estilo una ventaja o un lastre para una posición de gestión, que implicase conseguir cosas hechas por otros?

### NOTAS

<sup>1</sup> D. Seligman, «The Trouble with Buyouts», *Fortune*, 30 de noviembre de 1992, pág. 125.

<sup>2</sup> S. I. Cheldelin y L. A. Foritano, «Psychometrics: Their Use in Organisation Development», *Journal of Managerial Psychology*, n.º 4, 1989, pág. 21.

<sup>3</sup> Véase A. Rosset y T. Bickham, «Diversity Training: Hope, Faith and Cynicism», *Training*, enero de 1994, págs. 40-46.

<sup>4</sup> V. Gecas, «The Self-Concept», en *Annual Review of Sociology*, eds. R. H. Turner y J. F. Short, Jr. (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1982), vol. 8, pág. 3. Véase también A. P. Brief y R. J. Aldag, «The "Self" in Work Organizations: A Conceptual Review», *Academy of Management Review*, enero de 1981, págs. 75-88; y J. J. Sullivan, «Self Theories and Employee Motivation», *Journal of Management*, junio de 1989, págs. 345-363.

<sup>5</sup> L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957), pág. 3.

<sup>6</sup> Véase J. Holt y D. M. Keats, «Work Cognitions in Multicultural Interaction», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, diciembre de 1992, págs. 421-443.

<sup>7</sup> Para contrastar perspectivas del yo, véase P. Cushman, «Why the Self is Empty», *American Psychologist*, mayo de 1990, págs. 599-611.

<sup>8</sup> Véase D. C. Barnlund, «Public and Private Self in Communicating with Japan», *Business Horizons*, marzo-abril de 1989, págs. 32-40.

<sup>9</sup> Basado en parte en la definición encontrada en Gecas, «The Self Concept». Véase también J. Adler, «Hey, I'm Terrific!», *Newsweek*, 17 de febrero de 1992, págs. 46-51.

<sup>10</sup> B. Nussbaum, «Downward Mobility», *Business Week*, 23 de marzo de 1992, pág. 57.

<sup>11</sup> Para investigaciones relacionadas, véase R. C. Liden, L. Martin y C. K. Parsons, «Interviewers and Applicant Behavior in Employment Interviews», *Academy of Management Journal*, abril de 1993, págs. 372-386; y M. B. Setterlund y P. M. Niedenthal, «"Who Am I? Why Am I Here?": Self-Esteem, Self-Clarity, and Prototype Matching», *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1993, págs. 769-780.

<sup>12</sup> Detalles en B. R. Schlenker, M. F. Weigold y J. R. Hallam, «Self-Serving Attributions in Social Context: Effects of Self-Esteem and Social Pressure», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1990, págs. 855-863.

<sup>13</sup> Véase J. A. Stein, M. D. Newcomb y P. M. Bentler, «The Relative Influence on Vocational Behaviour and Family Involvement on Self Esteem: Longitudinal Analyses of Young

Adult Women and Men», *Journal of Vocational Behavior*, junio de 1990, pág. 320-338.

<sup>14</sup> Basado en datos en F. L. Smoll, R. E. Smith, N. P. Barnett y J. J. Everett, «Enhancement of Children's Self-Esteem through Social Support Training for Youth Sports Coaches», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, págs. 602-610.

<sup>15</sup> B. O'Reilly, «Why Grade "A" Execs Get an "F" as Parents», *Fortune*, 1 de enero de 1990, págs. 36-37.

<sup>16</sup> Véase J. R. Hollenbeck y A. P. Brief, «The Effects of Individual Differences and Goal Origin on Goal Setting and Performance», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1987, págs. 392-414.

<sup>17</sup> Detalles en J. Brockner y T. Hess, «Self-Esteem and Task Performance in Quality Circles», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1986, págs. 617-623.

<sup>18</sup> La tendencia de la gente con baja estima a ser atraídos por compañías más grandes y descentralizadas está documentada en D. B. Turban y T. L. Keon, «Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 184-193.

<sup>19</sup> J. L. Pierce, D. G. Gardner, L. L. Cummings y R. B. Dunham, «Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement and Validation», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1989, pág. 625. Véase también J. L. Pierce, D. G. Gardner, R. B. Dunham y L. L. Cummings, «Moderation by Organization Self-Esteem of Role Condition-Employee Response Relationships», *Academy of Management Journal*, abril de 1993, págs. 271-288.

<sup>20</sup> Pasos prácticos discutidos en M. Kaeter, «Basic Self-Esteem», *Training*, agosto de 1993, págs. 31-35.

<sup>21</sup> Adaptado de la discusión en J. K. Matejka y R. J. Dunsing, «Great Expectations», *Management World*, enero de 1987, págs. 16-17.

<sup>22</sup> M. E. Gist, «Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management», *Academy of Management Review*, julio de 1987, pág. 472. También véase A. Bandura, «Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change», *Psychological Review*, marzo de 1977, págs. 191-215; y M. E. Gist y T. R. Mitchell, «Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability», *Academy of Management Review*, abril de 1992, págs. 183-211.

<sup>23</sup> D. Rader, «I Knew What I Wanted To Be», *Parade Magazine*, 1 de noviembre de 1992, pág. 4.

<sup>24</sup> Véase, por ejemplo, V. Gecas, «The Social Psychology of Self-Efficacy», en *Annual Review of Sociology*, eds. W. R. Scott y J. Blake (Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc., 1989), vol. 15, págs. 291-316; y C. K. Stevens, A. G. Bavetta y M. E. Gist, «Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1993, págs. 723-735.

<sup>25</sup> Para más información sobre incapacidad aprendida, véase Gecas, «The Social Psychology of Self-Efficacy», y M. J. Martinko y W. L. Gardner, «Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits», *Academy of Management Review*, abril de 1982, págs. 195-204.

<sup>26</sup> Investigación sobre esta conexión está relatada en R. B. Rubin, M. M. Martin, S. S. Bruning y D. E. Powers, «Test of a Self-Efficacy Model of Interpersonal Communication Competence», *Communication Quarterly*, primavera de 1993, págs. 210-220.

<sup>27</sup> Para detalles, véase J. Barling y R. Beattie, «Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance», *Journal of Organizational Behavior Management*, primavera de 1983, págs. 41-51.

<sup>28</sup> Basado en parte en la discusión en Gecas, «The Social Psychology of Self-Efficacy».

<sup>29</sup> La relación positiva entre autoeficacia y disposición para reciclarse está documentada en L. A. Hill y J. Elias, «Retraining Midcareer Managers: Career History and Self-Efficacy Beliefs», *Human Resource Management*, verano de 1990, págs. 197-217.

<sup>30</sup> Véase P. C. Earley y T. R. Lituchy, «Delineating Goal and Efficacy Effects: A Test of Three Models», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1991, págs. 81-98.

<sup>31</sup> Para evidencia sobre la estabilidad de las dimensiones de la personalidad en adultos, véase R. R. McCrae, «Moderated Analyses of Longitudinal Personality Stability», *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1993, págs. 577-585.

<sup>32</sup> Para detalles, véase L. M. Keller, T. J. Bouchard, Jr., R. D. Arvey, N. L. Segal y R. V. Dawis, «Work Values: Genetic and Environmental Influences», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1992, págs. 79-88.

<sup>33</sup> Véase J. Leo, «Exploring the Traits of Twins», *Time*, 12 de enero de 1987, pág. 63; y D. T. Lykken, T. J. Bouchard, Jr., M. McGue y A. Tellegen, «Heritability of Interests: A Twin Study», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, págs. 649-661.

<sup>34</sup> Para discusión interesante, véase S. Begley, «One Pill Makes You Large, And One Makes You Small...», *Newsweek*, 7 de febrero de 1994, págs. 36-40.

<sup>35</sup> Véase G. Cowley, «The Culture of Prozac», *Newsweek*, 7 de febrero de 1994, págs. 41-42.

<sup>36</sup> El informe que hizo historia está en J. M. Digman, «Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model», *Annual Review of Psychology*, vol. 41, 1990, págs. 417-440. Véase también M. R. Barrick y M. K. Mount, «Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 111-118; A. Johnson y F. Ostendorf, «Clarification of the Five-Factor Model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex», *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1993, págs. 563-576; y M. Zuckerman, D. M. Kuhlman, J. Joire-

man, P. Teta y M. Kraft, «A Comparison of Three Structural Models for Personality: The Big Three, the Big Five and the Alternative Five», *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1993, págs. 757-768.

<sup>37</sup> Para un repaso de estudios sobre la relación entre introversión-extraversión, motivación y rendimiento, véase M. S. Humphreys y W. Revelle, «Personality, Motivation, and Performance: A Theory of the Relationship between Individual Differences and Information Processing», *Psychological Review*, abril de 1984, págs. 153-184.

<sup>38</sup> Ver M. R. Barrick y M. K. Mount, «The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis», *Personnel Psychology*, primavera de 1991, págs. 1-26. Véase también R. P. Tett, D. N. Jackson y M. Rothstein, «Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review», *Personnel Psychology*, invierno de 1991, págs. 703-742.

<sup>39</sup> Barrick y Mount, «The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis», pág. 18.

<sup>40</sup> *Ibid.*, pág. 21.

<sup>41</sup> Véase discusión en *Ibid.*, págs. 21-22. Véase también J. M. Cortina, M. L. Doherty, N. Schmitt, G. Keufman y R. G. Smith, «The "Big Five" Personality Factors in the IPI and MMPI: Predictors of Police Performance», *Personnel Psychology*, primavera de 1992, págs. 119-140.

<sup>42</sup> Para una actualización instructiva, véase J. B. Rotter, «Internal versus External Control of Reinforcement: A Case History of a Variable», *American Psychologist*, abril de 1990, págs. 489-493. Una revisión crítica de la localización de control y una llamada a un meta-análisis se pueden encontrar en R. W. Renn y R. J. Vandenberg, «Differences in Employee Attitudes and Behaviors Based on Rotter's (1966) Internal-External Locus of Control: Are They All Valid?», *Human Relations*, noviembre de 1991, págs. 1161-1177.

<sup>43</sup> Véase E. A. Ward, «Motivation of Expansion Plans of Entrepreneurs and Small Business Managers», *Journal of Small Business Management*, enero de 1993, págs. 32-38.

<sup>44</sup> Para una revisión general de la investigación de la localización de control, véase P. E. Spector, «Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control», *Psychological Bulletin*, mayo de 1982, págs. 482-497; las relaciones entre la localización de control y el rendimiento y satisfacción en el trabajo son examinados en D. R. Norris y R. E. Niebuhr, «Attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship», *Academy of Management Journal*, junio de 1984, págs. 424-431; las diferencias salariales entre internos y externos fueron examinadas por P. C. Nystrom, «Managers' Salaries and Their Beliefs about Reinforcement Control», *The Journal of Social Psychology*, agosto de 1983, págs. 291-292.

<sup>45</sup> Véase S. R. Hawk, «Locus of Control and Computer Attitude: The Effect of User Involvement», *Computers in Human Behavior*, n° 3, 1989, págs. 199-206.

<sup>46</sup> Estas recomendaciones son de Spector, «Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control».

<sup>47</sup> F. L. Schmidt y J. E. Hunter, «Employment Testing: Old Theories and New Research Findings», *American Psychologist*, octubre de 1981, pág. 1128.

<sup>48</sup> Para lecturas interesantes sobre el tema de la inteligencia, véase J. Q. Wilson, «Uncommon Sense about the IQ Debate», *Fortune*, 11 de enero de 1993, págs. 99-100; y L. Shaper Walters, «An Evolving Theory of Intelligence», *The Christian Science Monitor*, 29 de marzo de 1993, pág. 11.

<sup>49</sup> Para una actualización excelente de la inteligencia, incluyendo distinciones de definiciones y una perspectiva histórica de la controversia sobre el CI, véase R. A. Weinberg, «Intelligence and IQ», *American Psychologist*, febrero de 1989, págs. 98-104.

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> Para estudios relacionados, véase M. J. Ree y J. A. Earles, «Predicting Training Success: Not Much More Than g», *Personnel Psychology*, verano de 1991, págs. 321-332.

<sup>52</sup> Véase Schmidt y Hunter, «Employment Testing: Old Theories and New Research Findings». Para evidencia del impacto económico en el uso de test de habilidad cognitiva para seleccionar empleados, véase J. E. Hunter y F. L. Schmidt, «Quantifying the Effects of Psychological Interventions on Employee Job Performance and Work-Force Productivity», *American Psychologist*, abril de 1983, págs. 473-478.

<sup>53</sup> Véase I. Briggs Myers (con P. B. Myers), *Gifts Differing* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1980).

<sup>54</sup> Para una discusión completa de cada estilo cognitivo, véase J. W. Slocum, Jr. y D. Hellriegel, «A Look at How Managers' Minds Work», *Business Horizons*, julio-agosto de 1983, págs. 58-68; y W. Taggart y D. Robey, «Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management», *Academy of Management Review*, abril de 1981, págs. 187-195.

<sup>55</sup> Véase B. K. Blaylock y L. P. Rees, «Cognitive Style and the Usefulness of Information», *Decision Sciences*, invierno de 1984, págs. 74-91.

<sup>56</sup> Material adicional sobre estilos cognitivos puede encontrarse en F. A. Gul, «The Joint and Moderating Role of Personality and Cognitive Style on Decision Making», *The Accounting Review*, abril de 1984, págs. 264-277; B. H. Kleiner, «The Interrelationship of Jungian Models of Mental Functioning with Organizational Factors: Implications for Management Development», *Human Relations*, noviembre de 1983, págs. 997-1012; y J. L. McKenney y P. G. W. Keen, «How Manager's Minds Work», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1974, págs. 79-90.

<sup>57</sup> Véase G. H. Rice, Jr., y D. P. Lindecamp, «Personality Types and Business Success of Small Retailers», *Journal of Occupational Psychology*, junio de 1989, págs. 177-182.

<sup>58</sup> Tomado de R. M. Kidder, «The Three E's of the 1990's», *The Christian Science Monitor*, 19 de marzo de 1990, pág. 12.

- <sup>59</sup> Por ejemplo, véase A. Stark, «What's the Matter with Business Ethics?», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1993, págs. 38-48.
- <sup>60</sup> M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), pág. 5.
- <sup>61</sup> *Ibid.*
- <sup>62</sup> Véase S. H. Swartz y W. Bilsky, «Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extension and Cross-Cultural Replications», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1990, págs. 878-891.
- <sup>63</sup> M. Fishbein e I. Azjen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1975), pág. 6.
- <sup>64</sup> Para una discusión sobre la diferencia entre valores y actitudes, véase B. W. Becker y P. E. Connor, «Changing American Values-Debunking the Myth», *Business*, enero-marzo de 1985, págs. 56-59.
- <sup>65</sup> «A Bit of the 60's Lives on at Lotus», *Business Week*, 2 de julio de 1984, pág. 59.
- <sup>66</sup> Para una evidencia de estudio de la importancia de la «honradez» para los estudiantes preuniversitarios y universitarios en EEUU, véase R. Morin, «Honesty May No Longer Be the Best Policy», *The Washington Post National Weekly Edition*, 7-13 de diciembre de 1992, pág. 36.
- <sup>67</sup> Una lista alternativa de 24 valores instrumentales se puede encontrar en Exhibit 2 de P. McDonald y J. Gandz, «Getting Value from Shared Values», *Organizational Dynamics*, invierno de 1992, págs. 64-77.
- <sup>68</sup> Véase A. J. DeVito, J. F. Carlson y J. Kraus, «Values in Relation to Career Orientation, Gender and Each Other», *Counseling and Values*, julio de 1984, págs. 202-206.
- <sup>69</sup> *Ibid.*
- <sup>70</sup> Datos de M. Rokeach y S. J. Ball-Rokeach, «Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981», *American Psychologist*, mayo de 1989, págs. 775-784. Véase también B. Z. Posner y W. H. Schmidt, «Values and the American Manager: An Update Updated», *California Management Review*, primavera de 1992, págs. 80-94.
- <sup>71</sup> Basado en D. E. Rosebaum, «All Roads Lead to Washington and Politics in S&L Calamity», *The Arizona Republic*, 10 de junio de 1990, págs. F1, F3-F5.
- <sup>72</sup> R. M. Kidder, «A Yardstick for Business Ethics», *The Christian Science Monitor*, 26 de febrero de 1990, pág. 14.
- <sup>73</sup> Para una revisión de esto, véase P. V. Lewis, «Defining "Business Ethics": Like Nailing Jello to the Wall», *Journal of Business Ethics*, octubre de 1985, págs. 377-383.
- <sup>74</sup> K. Kelly, «How Did Sears Blow This Gasket?», *Business Week*, 29 de junio de 1992, pág. 38.
- <sup>75</sup> Basado en R. B. Morgan, «Self-and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 200-214.
- <sup>76</sup> Adaptado de G. F. Cavanagh, D. J. Moberg y M. Velasquez, «The Ethics of Organizational Politics», *Academy of Management Review*, julio de 1981, págs. 363-374. Véase también B. P. Niehoff y R. H. Moorman, «Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 527-556.
- <sup>77</sup> Véase capítulo 6 en K. Hodgson, *A Rock and a Hard Place: How to Make Ethical Business Decisions when the Choices Are Tough* (Nueva York: AMACOM, 1992), págs. 66-77. Véase también D. Vogel, «The Globalization of Business Ethics: Why America Remains Distinctive», *California Management Review*, otoño de 1992, págs. 30-49.
- <sup>78</sup> Adaptado de W. E. Stead, D. L. Worrel y J. Garner Stead, «An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations», *Journal of Business Ethics*, marzo de 1990, págs. 233-242.
- <sup>79</sup> Para una excelente discusión sobre evaluación de integridad y test de personalidad, véase D. P. O'Meara, «Personality Tests Raise Questions of Legality and Effectiveness», *HRMagazine*, enero de 1994, págs. 97-100.
- <sup>80</sup> Véase J. G. Frierson, «New Polygraph Test Limits», *Personnel Journal*, diciembre de 1988, págs. 84-92.
- <sup>81</sup> Datos de W. H. Wagel, «A New Focus on Business Ethics at General Dynamics», *Personnel*, agosto de 1987, págs. 4-8. Oficiales de ética corporativa son tratados en J. Amparano López, «More Big Business Set Up Ethics Offices», *The Wall Street Journal*, 10 de mayo de 1993, pág. B1.
- <sup>82</sup> El cuestionario y la clave de puntuación están extraídos de J. W. Slocum, Jr., y D. Hellriegel, «A Look at How Managers' Minds Work», *Business Horizons*, julio-agosto de 1983, págs. 58-68.

# 5

## PERCEPCIONES Y ATRIBUCIONES

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Cuando acabe de estudiar el material de este capítulo, deberá ser capaz de:*

1. Describir la percepción en términos de procesamiento de información social.
2. Identificar y explicar brevemente cinco implicaciones de la percepción social para la dirección.
3. Discutir los estereotipos y el proceso de formación de estereotipos.
4. Resumir los retos y las recomendaciones para la dirección sobre los estereotipos de roles sexuales, edad y raza.
5. Discutir cómo se crea la profecía de autocumplimiento y cómo puede utilizarse para mejorar la productividad individual y del grupo.
6. Explicar, según el modelo de Kelley, cómo se formulan las atribuciones causales externas e internas.
7. Revisar el modelo de atribución de Weiner.
8. Contrastar el prejuicio de atribución fundamental y el prejuicio de autojustificación.

## CASO INICIAL

## Los asiático-americanos se enfrentan a los estereotipos



Sharon Hoogstraten

Como japonés-americano que crecía en el barrio Este de Los Ángeles, Don Nakanishi temía ir a la escuela el 7 de diciembre.

«Inevitablemente, algún profesor mencionaría que Japón bombardeó Pearl Harbor y todos los ojos de la clase se fijarían en mí», dijo Nakanishi, director del Centro de Estudios Asiático-americanos en la UCLA.

Este hombre pensaba que parte de su vida estaba superada cuando se enroló en la Universidad de Yale, que él creía que era una gran centro de liberalismo y tolerancia. Estaba equivocado. Muy tarde, en la noche del 7 de diciembre de 1967, mientras el novato Nakanishi estaba estudiando en su habitación —aliviado por que nadie le había recordado el día que era—, un tropel de compañeros de habitación entraron desfilando y arrojándole globos llenos de agua, gritando: «¡Bombardear Pearl Harbor! ¡Bombardear Pearl Harbor!».

Mientras Nakanishi se sentaba en la silla, aturdido y chorreando, sin saber si

reír o llorar, un compañero comenzó a recitar de memoria el discurso de Franklin D. Roosevelt declarando la guerra a Japón y denominando el 7 de diciembre de 1941 «una fecha que viviremos en la infamia»...

Pero Nakanishi ha aprendido a lo largo de los años que la imagen que los americanos tienen de los asiáticos cambia despacio, si es que cambia.

Precisamente esta semana, su hijo de diez años le dijo que el pasado 7 de diciembre, un profesor de cuarto grado había mencionado en clase el bombardeo de Pearl Harbor por Japón.

Cuando Nakanishi le preguntó al chico cómo se sintió, éste le contestó: «Sentí como si todo el mundo me estuviese mirando. No sé por qué».

Para casi ocho millones de personas con ascendentes asiáticos en los EEUU —el 40% de ellos en California— la vida a menudo significa reflejar imágenes de dos mundos...

No importa cuantas generaciones de asiático-americanos vivan en este país, mucha gente sigue considerándoles extranjeros, sostiene Jon Funabiki, director del Centro para la Integración y la Mejora del Periodismo en la Universidad Estatal de San Francisco. «Nunca podrás ser un ciudadano americano de pura cepa si eres físicamente diferente al clásico anglo blanco.»

Funabiki —que es sansel, tercera generación de japonés-americano— dice que ha sido hostigado verbalmente de manera más frecuente en los últimos años, cuando las fricciones comerciales con Japón se aceleraban. Durante un via-

je de negocios al Medio Oeste, recuerda, un extraño le paró por la calle y le dijo: «¿Por qué estás tratando de comprar todas las granjas de por aquí?».

Su experiencia no es poco común, según una nueva encuesta en el *Times*, que halló que la forma más persistente de discriminación que denunciaban los asiáticos venía de extraños en lugares públicos. Esto contrasta con los afroamericanos, latinos y angloamericanos, que normalmente denuncian la discriminación en el lugar de trabajo.

La encuesta, que estudió a 1.232 residentes del sur de California, también descubrió que el 72% de los encuestados pensaba que el cine y la televisión distorsionaban los personajes asiáticos.

Pero el 60% afirmaba que los asiáticos eran tratados justamente por los medios de comunicación. Incluso entre los asiáticos, eran más (50%) los que también creían que los medios les trataban justamente, que los que decían que recibían un tratamiento negativo (32%).

Aún así, estos resultados no significan que todo esté bien, dicen los consumidores de medios asiático-americanos.

En 1991, el Centro para la Integración y Mejora del Periodismo, en colaboración con la Asociación de Periodistas asiático-americanos, lanzó el Proyecto Zinger, una comisión de vigilancia para la cobertura asiático-americana de las noticias en los medios.

En su informe sobre la cobertura de 1992, el Proyecto Zinger identificó diez caricaturas en artículos editoriales, que representaban a los asiáticos dentones, con ojos rasgados y gruesas gafas, una

**C**omo seres humanos, continuamente estamos luchando por darle un sentido al mundo que nos rodea. El conocimiento resultante influye en nuestra conducta y nos ayuda a andar nuestro camino por la vida. Piense en los procesos de percepción que se producen cuando nos encontramos a alguien por primera vez. Su atención está dirigida a la apariencia física del individuo, a sus movimientos, acciones y reacciones a lo que usted diga y haga. Finalmente, usted llega a unas conclusiones basadas en sus percepciones de esta interacción social. El individuo

## CASO INICIAL

## (conclusión)

imagen sacada directamente de la propaganda de EEUU en la II Guerra Mundial.

Una caricatura —de Paul Szep, el 12 de enero de 1992 en el *Boston Globe*— mostraba a cuatro comerciantes de coches japoneses ayudando a un vendedor de coches americano que se había desmayado, una alusión al viaje del Presidente George Bush a Japón. Los cuatro personajes japoneses tenían hendiduras simulando los ojos y dientes salientes, y tres llevaban gruesas gafas...

Ni siquiera la literatura para niños está inmune. La publicación de julio/agosto de *Jack and Jill*, una revista para niños distribuida nacionalmente, provocó quejas sobre una historieta que incluía un intercambio en inglés pidgin.

El pequeño anciano maestro se pasó la mano por la barba.

«No es fin del mundo, joven Freddy. El Maestro Hojo te enseñará *alma secreta*».

«¿Un *arma secreta*, Maestro Hojo?»

«Wong Fong. Arte oriental de *hacel cosquillas*».

«¿Qué son exactamente "*cosquillas*", Maestro?»

«Todo mundo tiene *cosquillas* en un *lugal* u *otto*. *Mila* atentamente. Wong Fong te enseñará a encontrar el sitio con más *cosquillas* en todo el cuerpo humano.»

«No he visto un estereotipo como ése en años.» Teri Lee, residente en Oakland, escribió una carta a la publicación, cancelando la suscripción de su hijo de 7 años. «Había esperado que nuestro país estuviera superando las descripciones de inescrutables maestros de karate orientales que hablan un mal inglés y no pueden pronunciar la *r*...»

Desde que los chinos, japoneses, luego los coreanos, filipinos e indios asiáticos comenzaron a emigrar el siglo pasado, se han encontrado con estereotipos estafalarios.

Cuando los primeros chinos vinieron a California, aproximadamente en la época de la fiebre del oro, se les llamaba *celestiales*: criaturas especiales de otro mundo. Después se les representó como paganos que frecuentaban el consumo de opio y los garitos de juego.

En las primeras décadas del siglo XX, la admiración americana por los japoneses tendió a suavizar su papel de cabeza de turco, hasta que estalló la II Guerra Mundial, y los japoneses en este país pasaron entonces a ser el «peligro amarillo», y los periódicos de California promovieron la reclusión de los japoneses americanos.

Al principio de los años 40, cuando los Estados Unidos apoyaron a Chiang Kai-Shek, los chinos dentro y fuera de aquí disfrutaron de una era de buenos sentimientos por parte de los americanos. Pero con el triunfo del gobierno comunista en el país en 1949, los chinos en su mayor parte fueron otra vez vistos como enemigos mortales.

Las descripciones de los años previos a los 70 en Hollywood eran principalmente negativas: el siniestro y taimado Fu Manchú; el estúpido Charlie Chan, cuyos afectados aforismos sobre la vida y la fortuna y su «Confucio dice» denigraban a los grandes sabios chinos; exóticas imágenes de geishas, y serviles mujeres utilizadas como juguetes exóticos por hombres blancos.

Las guerras de Corea y Vietnam contribuyeron con su porción de imágenes negativas...

Con el gran influjo asiático en los Estados Unidos en los 70 y los 80, las imágenes cambiaron. La población asiática en el país se más que duplicó, y nuevos estereotipos comenzaron a asomar. Los retratos populares mostraban a los asiáticos como una minoría modelo, que sobresalía intelectualmente a costa de otros, como avaros comerciantes del centro, o como refugiados (del Vietnam sobre todo), que son una carga para los servicios sociales...

Algunos, incluyendo a los propios asiático-americanos, ven la imagen de la minoría modelo como halagadora. Pero el profesor de leyes de la Univ. de Stanford Bill Hing dijo que podía ser dañino.

«Hay muchos asiático-americanos que tienen problemas psicológicos y mentales porque su rendimiento académico no se ajusta a las expectativas de sus padres o sus profesores», afirmó Hing, autor de «Making and Remaking Asian-America Through Immigration Policy».

## Para discusión

¿Alguna vez ha sido injustamente estereotipado? Explicar.

- Preguntas adicionales de discusión, uniendo este caso con el siguiente material, al final de este capítulo.

Fuente: Extraído de Kang, «Separate, Distinct—and Equal», *Los Angeles Times*, 20 de agosto, 1993, págs. A1, A20. Copyright 1993, *Los Angeles Times*. Con permiso.

de pelo castaño y ojos verdes resulta ser amistoso y gustarle las actividades al aire libre. Usted concluye, además, que le gusta esta persona y entonces le pide a él o ella que vaya con usted a un concierto.

Este proceso recíproco de percepción, interpretación y respuesta a la conducta también se aplica al trabajo. Un estudio de campo ilustra esta relación. Los investigadores quieren saber si las percepciones del empleado sobre cuánto le valora la organización le afectan en su comportamiento y su actitud. Los investigadores tomaron muestras de

profesores de enseñanzas medias, empleados de bolsa, trabajadores de fábricas, agentes de seguros y oficiales de policía para indicar su percepción de hasta qué punto su organización valoraba sus contribuciones y su bienestar. Los empleados que percibían que su organización se preocupaba de ellos, correspondían a esto con absentismo reducido, aumento del rendimiento, innovación y actitudes de trabajo positivas.<sup>1</sup> Como otro ejemplo, considere a Monette Paparotti, una representante del servicio de clientes de Giro Sport Design, fabricante de cascos para ciclistas en Soquel, California.

Aunque la compañía atrae su buena parte de ciclistas puros, Paparotti no estaba entre ellos. «Por los que a mí se refería, si tenía las ruedas hinchadas, todo estaba bien», dice Paparotti. Giro le ofrece a cada empleado un casco con descuento, un beneficio del que se aprovechó Paparotti. Al final de su primer año en Giro —después de codearse con colegas que habían sido anteriormente atletas mundiales y teniendo a diseñadores que pedían su opinión (¿Te gusta este color? ¿Te pondrías esto?)— Paparotti se convirtió a los cascos y al ciclismo de montaña. Cuando está fuera con la bicicleta, se sorprende a sí misma gritando a los que llevan cascos estropeados que no son Giro, y hablándoles de la garantía de Giro para reponer los cascos dañados por una tarifa nominal. «Aquí estoy, ¡trabajando de relaciones públicas para Giro por los caminos de bicicletas!», dice Monette.<sup>2</sup>

La señorita Paparotti adquirió nuevas conductas debido a su alterada autopercepción de las bicicletas de montaña y los cascos. Este capítulo examina estos procesos de percepción.

Para guiar nuestra discusión, la figura 5-1 proporciona una visión general del proceso de percepción. Como se ve, el proceso perceptivo es provocado por los estímulos del entorno. Estos estímulos son percibidos selectivamente e interpretados. Por su parte, hay resultados perceptivos de los estereotipos, las profecías del autocumplimiento, y atribuciones formadas, y reforzadas, por interpretaciones de los estímulos del entorno. Finalmente, los resultados perceptivos afectan directamente a las actitudes, a la motivación y a la conducta.

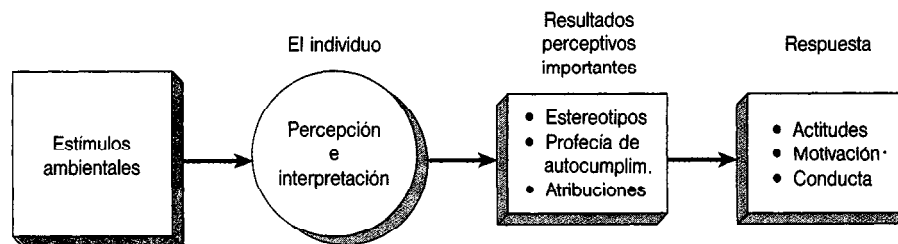
En este capítulo nos centramos en: 1) un modelo perceptivo de procesamiento de la información social, 2) estereotipos, 3) la profecía de autocumplimiento y 4) cómo se usan las atribuciones causales para interpretar la conducta.

#### UN MODELO DE PERCEPCIÓN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL

**percepción** Proceso de interpretación del entorno por parte del individuo.

La **percepción** es un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender nuestro entorno. El reconocimiento de objetos es una de las principales funciones de este proceso. Por ejemplo, tanto las personas como los animales reconocen los objetos familiares en sus entornos. Usted debería reconocer una foto de su mejor amigo; los perros y los gatos reconocen sus platos de la comida o sus juguetes favoritos. Leer implica el reconocimiento de patrones visuales representando las letras del alfabeto. Le gente debe reconocer objetos para interactuar con sentido dentro del entorno.

**FIGURA 5-1**  
Una visión general del proceso de percepción





Pero dado que el principal foco de atención de la CO es la gente, la siguiente discusión enfatiza la percepción *social*, más que la percepción de objetos.

El estudio sobre cómo las personas se perciben entre ellas se ha etiquetado como *cognición social* y *procesamiento de información social*. En contraste con la percepción de objetos:

La cognición social es el estudio de cómo las personas encuentran el sentido a los demás y a ellos mismos. Se centra en cómo la gente corriente piensa sobre la gente y cómo piensan que piensan de la gente...

La investigación sobre la cognición social va más allá de la simple psicología. El estudio de la cognición social entraña un análisis minucioso de cómo piensan las personas de ellas mismas y de los demás, y se apoya con fuerza en la teoría y los métodos de la psicología cognitiva.<sup>3</sup>

Más aún, mientras las teorías generales de la percepción datan de muchos años atrás, el estudio de la percepción social es relativamente nuevo, habiéndose originado sobre el año 1976.<sup>4</sup>

### Secuencia de cuatro etapas y un ejemplo de trabajo

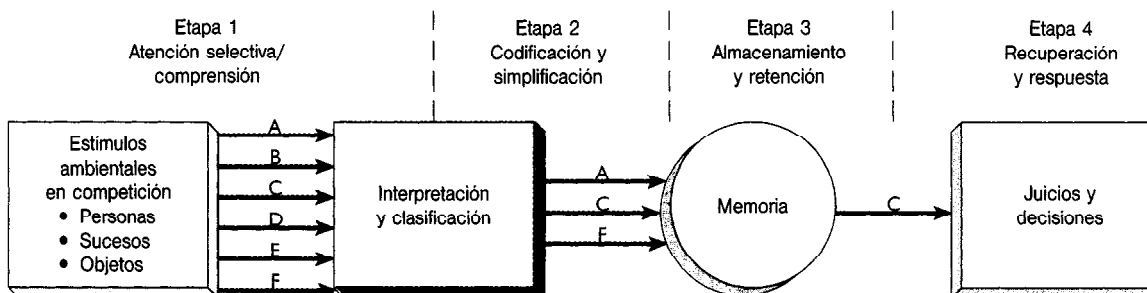
La percepción social implica una secuencia de procesamiento de la información en cuatro etapas (de ahí la etiqueta «procesamiento de información social»). La figura 5-2 ilustra un modelo de procesamiento de información social básico. Tres de las etapas de este modelo —atención selectiva/compreensión, codificación y simplificación, y almacenamiento y retención— describen cómo la información es observada y almacenada en la memoria. La cuarta y última etapa, recuperación y respuesta, implica convertir las representaciones mentales en juicios del mundo real y en decisiones.

Mantenga en mente el siguiente ejemplo de todos los días mientras observamos las cuatro etapas de la percepción social. Suponga que está usted pensando en dar un curso de, pongamos, finanzas personales. Tres profesores dan el mismo curso, utilizando distintos tipos de instrucción y procedimientos de evaluación. Por experiencia personal, usted ha llegado a preferir buenos profesores que confían en el método de instrucción de casos y en pruebas fáciles. Según la teoría de la percepción social, usted llegaría probablemente a una decisión respecto al profesor que coger como sigue:

#### Etapas 1: atención selectiva/compreensión

Las personas están constantemente bombardeadas por estímulos físicos y sociales. Dado que no tienen la capacidad mental de comprender toda esta información en su totali-

FIGURA 5-2 Percepción social: un modelo de proceso de información social



**atención** Ser plenamente consciente de algo o de alguien.

dad, perciben selectivamente subconjuntos de estímulos ambientales. Aquí es donde entra en juego la atención. La **atención** es el proceso de llegar a ser plenamente consciente de algo o de alguien. La atención puede estar enfocada a la información tanto del entorno como de la memoria. Con respecto a esta última situación, si algunas veces se encuentra a sí mismo pensando sobre hechos o personas totalmente ajenas, mientras está leyendo un libro, su memoria es el foco de su atención. Estudios han mostrado que la gente tiende a prestar atención a los estímulos sobresalientes.

**Estímulos sobresalientes.** Algo es *sobresaliente* cuando destaca sobre su contexto. Por ejemplo, un hombre que pese 115 kilos sería desde luego sobresaliente en una clase femenina de aeróbic, pero no en una reunión de la Asociación de Jugadores de Fútbol de la Liga Nacional. El destacar socialmente viene determinado por varios factores, incluyendo:

- Ser original (la única persona en el grupo de esa raza, género, color del pelo, edad).
- Ser llamativo (llevar una camisa amarilla).
- Ser inusual para su forma de ser (comportarse de manera inesperada, como una persona con vértigo que escala una empinada montaña).
- Ser poco común en la clase social a la que pertenece (como un presidente de una compañía que va a trabajar en motocicleta).
- Ser poco común para la gente en general (conducir a 30 Km/h en una zona de 80 Km/h).
- Ser extremadamente positivo (una gran celebridad) o negativo (víctima de un accidente de tráfico).
- Ser dominante en el campo visual (sentarse presidiendo la mesa).<sup>5</sup>

Las necesidades y estímulos de la persona a menudo dictan qué estímulos son sobresalientes. Para un conductor cuyo depósito de gasolina está vacío, un cartel de la Exxon o de Mobil sería un signo más sobresaliente que un cartel de McDonald's o Burger King. Lo contrario sería, por ejemplo, para un conductor hambriento con el depósito de gasolina lleno.

**Vuelta a nuestro ejemplo.** Usted comienza su búsqueda del «perfecto» profesor de finanzas personales preguntándole a los amigos quién ha tenido clases con los tres profesores. Porque está usted preocupado con el método de instrucción y los procedimientos de evaluación, la información sobre esos puntos es la particularmente sobresaliente para usted. Mientras tanto, miles de estímulos competidores fracasan en atraer su atención.

## **Etapas 2: codificación y simplificación**

La información observada no se almacena en la memoria en su forma original. Se requiere la codificación; la información en bruto es interpretada o traducida a representaciones mentales. Para conseguir esto, los perceptores asignan partes de la información a **categorías cognitivas**. «Por *categoría* entendemos un número de objetos que son considerados equivalentes. Las categorías se designan generalmente por nombres, por ejemplo, *perro, animal*.»<sup>6</sup> Las personas, los sucesos y los objetos son interpretados y catalogados comparando sus características con *esquemas*.

**categorías cognitivas**  
Depósitos mentales para almacenar información.

**Esquemas.** Según la teoría de procesamiento de la información social, un **esquema** representa la visión mental o el resumen de un suceso o tipo de estímulo en particular.<sup>7</sup> Por ejemplo, su esquema de un restaurante probablemente es bastante similar a la descripción proporcionada en la tabla 5-1.

La descripción de las categorías cognitivas es necesaria para hacer que los esquemas tengan sentido. Por ejemplo, lea el pasaje del Ejercicio CO ahora y determine cómo es de comprensible utilizando la escala al final de la tabla. Habiendo hecho esto, encuentre la descripción de este esquema en la nota de referencia 8.<sup>8</sup> Lea el pasaje otra vez y clasifíquelo por su comprensión. Su comprensión mejoró porque la descripción de la categoría cognitiva hizo de puente entre la descripción y el esquema de una lavandería en su mente.

**Vuelta a nuestro ejemplo.** Una vez hemos recogido información relevante sobre los tres profesores de finanzas personales y sus enfoques, su mente crea una representación mental de cada uno tirando de sus esquemas relevantes. De este modo, atendiendo selectivamente a la información ambiental y mental, usted ha creado representaciones mentales simplificadas de cómo sería tener una clase con cada uno de los tres profesores. Esto le capacita para tomar una buena decisión, por contraposición a tener su vida determinada por la casualidad fortuita.

**esquemas**  
Representación mental de un hecho u objeto.

---

*Esquema:* Restaurante  
*Personajes:* Clientes, azafata, camarero, cocinero, cajero

*Escena 1: Entrada*

- El cliente entra en el restaurante
- El cliente busca un lugar para sentarse
  - Puede encontrarlo por sí mismo
  - Puede ser acomodado por la azafata
    - Le pide una mesa a la azafata
    - Ésta le autoriza a ir a la mesa

*Escena 2: Pedir*

- El cliente recibe el menú
- El cliente lo lee
- El cliente decide qué pedir
- El camarero toma nota
  - El camarero ve al cliente
  - El camarero va hacia el cliente
- El cliente pide lo que desea
- El cocinero prepara la comida

*Escena 3: Comer*

- Después de algún tiempo, el camarero trae la comida de la cocina
- El cliente se come la comida

*Escena 4: Salida*

- El cliente pide la cuenta al camarero
- El camarero le trae la cuenta al cliente
- El cliente deja una propina
  - El tamaño de la propina depende de la calidad del servicio
- El cliente paga al cajero
- El cliente abandona el restaurante

---

**TABLA 5-1**  
Esquema del restaurante

Fuente: De *Memory, Thought and Behavior*, por R. W. Weisberg, Copyright © 1980 por Oxford University Press, Inc. Reimpreso con permiso.

La memoria a largo plazo puede ser considerada como un complejo de apartamentos parecido a éste de la fotografía, con diferentes memorias almacenadas separadamente pero conectadas con el edificio.

Jon Ortner/Tony Stone Images



### Etapa 3: almacenamiento y retención

Esta fase implica el almacenamiento de información en la memoria a largo plazo. La memoria a largo plazo es como un complejo de apartamentos que consiste en unidades separadas conectadas unas con otras. Aunque vive gente distinta en cada apartamento, en ocasiones interactúan. Además, los grandes complejos de apartamentos tienen alas diferentes (como A, B y C). De manera similar la memoria a largo plazo está compuesta por categorías separadas pero relacionadas. Como los apartamentos individuales habitados por residentes solos, las categorías conectadas contienen diferentes tipos de información. La información también se encuentra entre estas categorías. Finalmente, la memoria a largo plazo está hecha de tres compartimentos (o alas), que contienen categorías de información sobre sucesos, material semántico y personas (v. fig. 5-3).<sup>9</sup>

**Memoria episódica.** Este compartimento está compuesto de categorías que contienen información sobre sucesos específicos y generales. Estas memorias describen secuencias

## EJERCICIO CO

### ¿Cómo es de comprensible este pasaje?

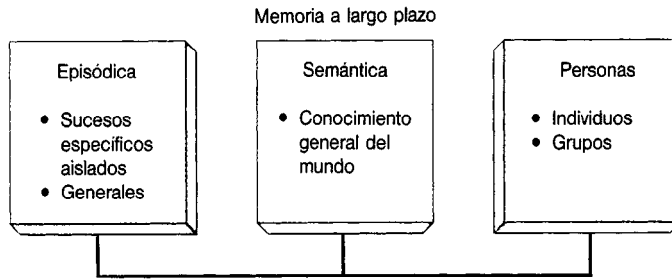
El procedimiento es en realidad muy simple. Primero, colocas las cosas en distintos grupos. Desde luego, un montón puede ser suficiente dependiendo de cuánto más hay que hacer. Si tienes que ir a algún otro sitio debido a la falta de servicios, ése es el siguiente paso de otro modo, estás bien colocado. Es importante no hacer cosas de

más. Es decir, es mejor hacer muchas pocas cosas a la vez, que demasiadas. A corto plazo esto puede parecer poco importante, pero pueden aparecer complicaciones fácilmente. Un error puede ser caro también. Al principio el procedimiento completo parecerá complicado. Pronto, sin embargo, sencillamente se convertirá en otra faceta de la vida.

Es difícil prever la necesidad de este trabajo en un futuro inmediato, pero uno nunca sabe. Después de que el procedimiento ha sido completado, se colocan los materiales otra vez en grupos distintos. Luego pueden ponerse en su lugar correcto. Finalmente se utilizarán una vez más, y el ciclo completo habrá de ser repetido.

Escala de comprensión							
Muy poco comprensible	1	2	Ninguna	3	4	5	Muy comprensible

Fuente: J. D. Bransford y M. K. Johnson, «Contextual Prerequisite for Understanding Some Investigations of Comprehension and Recall», *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, diciembre 1972, pág. 722. Utilizado con permiso.



**FIGURA 5-3**  
La estructura de la memoria

## CO INTERNACIONAL

### Las percepciones visuales varían con la cultura

Cuando los occidentales evocan la imagen de un coche, él [Hirshberg] dice que es un perfil. Con los japoneses, es una vista de frente. «Los japoneses leen la expresión y la personalidad en el "rostro" del coche», dice. Todas las negociaciones entre Tokio y San Diego se cen-

traron en si los «ojos» estarían soñolientos o despiertos, y si el gesto de la «boca» era adecuado. «Ni siquiera pensamos en los faros como "ojos" o en la rejilla como "boca"», dice Hirshberg. Al final, San Diego ganó al equipo de Tokio y consiguió hacer el Infinity, después de

un compromiso: los faros y la rejilla serían diseñados de nuevo para hacer unos «ojos» más expresivos y más grandes y una «boca» más pequeña.

Fuente: Extraído de L. Armstrong, «It Started with an Egg», *Business Week*, 2 de diciembre, 1991, pág. 142.

adecuadas de sucesos en situaciones bien conocidas, tales como ir a un restaurante (volver a tabla 5-1), ir a una entrevista de trabajo, ir a un supermercado e ir al cine.

**Memoria semántica.** La memoria semántica se refiere al conocimiento general sobre el mundo. Al ser así, funciona como un diccionario mental de conceptos. Cada concepto contiene una definición (p. ej., un buen líder) y rasgos asociados (abierto), estados emocionales (contento), características físicas (alto) y conductas (trabaja duro). De la misma manera que hay esquemas para los sucesos generales, los conceptos en la memoria semántica están almacenados como esquemas.

Dada nuestra anterior discusión sobre la CO internacional en el capítulo 2 y sobre la diversidad en la dirección en el capítulo 3, no debería sorprendernos que haya diferencias culturales en el tipo de información almacenada en la memoria semántica. Gerald Hirshberg, vicepresidente de la Nissan Design International Inc., la tienda de diseño de los fabricantes japoneses de coches en San Diego, aprendió la lección cuando los diseñadores americanos de Nissan compitieron contra el equipo de casa en Tokio por el derecho de diseñar el automóvil J30 Infiniti (v. CO internacional).

**Memoria de personas.** Las categorías dentro de este compartimento contienen información sobre un solo individuo (su supervisor) o sobre un grupo de personas (directivos).

**Vuelta a nuestro ejemplo.** Mientras se acerca la hora de decidir qué profesor de finanzas personales va a elegir, sus esquemas de ellos están almacenados en tres categorías de memoria a largo plazo. Estos esquemas están disponibles para una inmediata comparación y/o recuperación.

#### **Etapa 4: recuperación y respuesta**

La gente recupera la información de la memoria cuando hacen juicios y toman decisiones. Nuestros juicios y decisiones últimas son el producto de sacar, interpretar e integrar información categórica almacenada en la memoria a largo plazo.<sup>10</sup>

Para concluir con nuestro ejemplo, es el día de la matrícula y usted tiene que elegir a qué profesor tomar para las finanzas personales. Después de recuperar de la memoria sus impresiones basadas en los esquemas sobre los tres profesores, seleccionar uno bueno que utiliza el método de casos y pone pruebas sencillas.

#### **Implicaciones para la dirección**

La cognición social es la ventana a través de la que todos observamos, interpretamos y preparamos nuestras respuestas a las personas y a los sucesos. Una amplia gama de actividades administrativas, procesos organizativos y asuntos relativos a la calidad de vida están así afectados por la percepción. Considere por ejemplo, las siguientes implicaciones.

**Apreciación del rendimiento.** Los esquemas defectuosos sobre lo que constituye un buen rendimiento frente a un rendimiento pobre pueden llevar a apreciaciones del rendimiento incorrectas, que erosionan la motivación en el trabajo, el compromiso y la lealtad. Por esto, es importante para los directivos identificar correctamente las características de conducta y los resultados indicativos de un buen rendimiento al comienzo de un ciclo de revisión del rendimiento. Estas características entonces pueden servir como puntos de referencia para evaluar el rendimiento del empleado. Más aún, porque la memoria para ejemplos concretos del rendimiento del empleado se deteriora con el tiempo, los directivos necesitan un mecanismo para reclamar efectivamente el rendimiento del empleado. Las investigaciones muestran que los grupos recuerdan las conductas de manera más correcta a lo largo del tiempo que los individuos, y los individuos pueden ser formados para ser más precisos en la clasificación.<sup>11</sup>

**Contratación.** Los entrevistadores toman decisiones de contratación basadas en sus impresiones de cómo un solicitante se ajusta a los requerimientos de un trabajo. Impresiones erróneas en una u otra dirección provocan malas decisiones de contratación. Además, los entrevistadores con esquemas racistas o sexistas pueden socavar la exactitud y legalidad de las decisiones de contratación. Aquellos esquemas no válidos necesitan ser confrontados y mejorados a través de formación y adiestramiento. A este respecto, un equipo de investigadores demostró que una entrevista de conducta estructurada reducía el prejuicio de raza y sexo y pronosticaba rendimientos con éxito.<sup>12</sup>

**Liderato.** La investigación demuestra que las evaluaciones por parte de los empleados de la eficiencia de los líderes estaba fuertemente influida por sus esquemas de líderes buenos y malos. Un líder tendrá una dura prueba en influir a los empleados si él o ella muestra conductas que están dentro de los esquemas que tienen los empleados de malos líderes.

**Motivación.** Las percepciones de desigualdad de pago reducen la motivación del empleado y aumentan sus posibilidades de movimiento de personal. El capítulo 7 proporciona una discusión en profundidad sobre cómo afectan las percepciones de equidad a la motivación del empleado.

**Comunicación.** Los directivos han de recordar que la percepción social es un proceso de filtro que puede distorsionar la comunicación, tanto entrante como saliente. Los mensajes se interpretan y clasifican de acuerdo con esquemas desarrollados según experiencias pasadas y están influidos por la edad, el género y orientaciones étnicas, geográficas y culturales. Los comunicadores eficaces tratan de adaptar sus mensajes a los esquemas perceptivos del receptor. Esto requiere destrezas de escucha y observación bien desarrolladas y sensibilidad transcultural.

Mientras que es a menudo cierto que la belleza está en el ojo del que la contempla, la percepción sí que termina en algunos resultados predicables. Los directivos conscientes del proceso de percepción y de sus resultados disfrutan de una cara competitiva. La Walt Disney Company, por ejemplo, se aprovecha enteramente de las tendencias perceptivas para influir las reacciones de los clientes a esperar largas filas en sus parques temáticos:

Para hacer la experiencia menos fatigosa psicológicamente, los tiempos de espera de cada atracción se sobrestiman generosamente, de tal manera que uno al final está misteriosamente agradecido por haber esperado cerca de 20 minutos para una vuelta de 58 segundos en las tazas de Alicia en el País de las Maravillas. («Utilizaba el mismo truco cuando intentaba vender comedias de situación a las cadenas», dice [director y director ejecutivo Michael D.] Eisner. «Les enseñé un episodio piloto de 23 minutos de “Happy Days” y les dije que duraba media hora. Pensaron que era el show más rápido que habían visto nunca.»

Las filas, además, siempre se están moviendo, incluso si lo que parece el final es realmente el comienzo de un segundo conjunto de caminos que llevan a —¡oh, no!— un área de espera. Esos pequeños trucos del parque temático importan mucho.<sup>13</sup>

Del mismo modo, los directivos pueden utilizar su conocimiento de los resultados perceptivos para ayudarles a interactuar más efectivamente con los empleados. Por ejemplo, la tabla 5-2 describe cinco errores de percepción comunes. Dado que estos errores de percepción a menudo distorsionan la evaluación de los solicitantes de empleo y el rendimiento en el trabajo, los directivos han de prevenirse contra ellos. Esta sección examina uno de los más importantes y potencialmente dañinos resultados perceptivos asociados con la percepción de la persona: los estereotipos. Después de examinar el proceso de formación y mantenimiento de estereotipos, discutiremos los estereotipos de roles sexuales, estereotipos de edad, estereotipos de raza y el reto a la dirección para evitar estos prejuicios estereotipados.

### Formación y mantenimiento de estereotipos

«Un **estereotipo** es un conjunto de creencias de un individuo, respecto a las características o atributos de un grupo.»<sup>14</sup> Los estereotipos no son siempre negativos. Por ejemplo, la creencia de que los ingenieros son buenos en matemáticas es ciertamente parte de un estereotipo. Los estereotipos pueden o no ser exactos. Los ingenieros pueden de hecho ser mejores en matemáticas que la población corriente. En general, las características estereotípicas se usan para distinguir a un grupo particular de personas de otros grupos.

Considere entrar en una reunión de negocios con diez personas colocadas alrededor de la mesa de conferencias. Usted se fija en un hombre a la cabeza de la mesa y en una mujer sentada inmediatamente a su derecha, tomando notas. Debido a estereotipos profundamente arraigados, es probable que usted asuma que el hombre es la persona de

### ESTEREOTIPOS: PERCEPCIONES SOBRE LOS GRUPOS DE PERSONAS

**estereotipo** Creencias sobre las características de un grupo.

TABLA 5-2 Errores perceptivos comúnmente hallados

Error perceptivo	Descripción	Ejemplo
Halo	El clasificador se forma una impresión general sobre un objeto y luego utiliza esa impresión para predisponerse en contra en las clasificaciones sobre el objeto	Clasificar a un profesor en un puesto alto respecto a las dimensiones docentes de su habilidad para motivar a los estudiantes, su conocimiento y su comunicación, porque nos gusta
Indulgencia	Una característica personal que lleva al individuo a evaluar constantemente a personas u objetos de una manera extremadamente positiva	Clasificar a un profesor en un puesto alto en todas las dimensiones de rendimiento, sin reparar en su rendimiento real. El clasificador odia decir cosas negativas sobre los demás
Tendencia central	La tendencia de evitar cualquier juicio extremo y a clasificar a la gente y los objetos como medios o neutros	Clasificar un profesor en un puesto medio en todas las dimensiones de rendimiento sin tener en cuenta su rendimiento real
Efectos recientes	La tendencia a recordar información reciente. Si la información reciente es negativa, la persona o el objeto son evaluados negativamente	Aunque un profesor ha impartido las clases bien durante doce o quince semanas, le clasifican negativamente porque las clases de las últimas tres semanas han sido malas
Efectos de contraste	La tendencia a evaluar a las personas y a los objetos comparándolos con características de personas u objetos observados recientemente	Clasificar a un profesor en un puesto medio porque ha comparado su rendimiento con el de tres de los mejores profesores que ha tenido en la universidad. Actualmente está recibiendo clases de esos tres profesores

más categoría de la sala y la mujer, su secretaria. Este ejemplo resalta cómo la gente utiliza los estereotipos para interpretar su entorno y para hacer juicios sobre los demás.<sup>15</sup>

Desafortunadamente, los estereotipos pueden llevar a decisiones equivocadas, pueden crear barreras para las mujeres y la gente de color y pueden minar la lealtad del empleado y la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, un reciente estudio sobre 2.958 trabajadores, indicó que más de un quinto de los trabajadores pertenecientes a minorías habían sido discriminados. Los empleados de todas clases también admitieron que las mujeres y la gente de color tenían menores oportunidades de promoción que los blancos. Finalmente, los encuestados que veían menos oportunidades de promoción tendían a ser menos leales, menos comprometidos y a estar menos satisfechos con sus trabajos.<sup>16</sup>

Formar estereotipos es un proceso en cuatro fases. Comienza por clasificar a las personas en grupos de acuerdo con varios criterios, como género, edad, raza y ocupación. Después, deducimos que todas las personas que pertenecen a una determinada categoría poseen los mismos rasgos o características (p. ej., todas las mujeres son maternales, la gente mayor tiene más accidentes laborales, todos los negros son grandes atletas, todos los profesores son despistados). Luego formamos expectativas de los demás e interpretamos su comportamiento según nuestros estereotipos. Finalmente, los estereotipos se mantienen por 1) sobrestimar la frecuencia de conductas estereotípicas que los demás exhiben, 2) explicar de forma incorrecta las conductas esperadas y no esperadas y 3) diferenciar a los individuos pertenecientes a minorías de uno mismo.<sup>17</sup>

### Estereotipos referidos al rol sexual

Un **estereotipo referido al rol sexual** es la creencia de que hay rasgos y habilidades diferentes que hacen que los hombres y las mujeres estén mejor preparados para distintos



roles. Esta tendencia perceptiva estaba documentada en un estudio clásico de 1972. Después de repartir un cuestionario sobre el rol sexual a 383 mujeres y 599 hombres, los investigadores sacaron la siguiente conclusión: «Nuestro estudio demuestra la existencia actual de estereotipos del rol sexual claramente definidos para hombres y mujeres, contrariamente al fenómeno de la corriente “unisex”, pregonado en los medios de comunicación».<sup>18</sup> Más adelante explicaron:

Las mujeres se perciben como relativamente menos competentes, menos independientes, menos objetivas y menos lógicas que los hombres; los hombres son vistos como carentes de sensibilidad interpersonal, calidez y expresividad en comparación con las mujeres. Además, rasgos estereotípicamente masculinos son más a menudo vistos como deseables que lo son las características estereotípicamente femeninas. Lo que es más importante, tanto los hombres como las mujeres incorporan a su concepto de sí mismos los rasgos positivos y negativos del estereotipo adecuado. Dado que más rasgos femeninos son valorados de forma negativa que lo son los rasgos masculinos, las mujeres tienden a tener conceptos de sí mismas más negativos que los hombres.<sup>19</sup>

A pesar de que investigaciones más recientes indican que los hombres y las mujeres no difieren sistemáticamente de la manera que sugieren los estereotipos tradicionales,<sup>20</sup> estos estereotipos todavía permanecen. Considere el caso de Ann Hopkins.



En la primavera de 1982, Price Waterhouse, una compañía internacional de contabilidad con un gran negocio de consultores financieros, estaba considerando a 88 candidatos para sociedades. Ann Hopkins era la única mujer entre los candidatos. Ella había acumulado más de 34 millones de dólares en contratos de consultoría para la compañía durante su estancia en el puesto y había facturado más horas que cualquiera de los otros 87 candidatos en el año fiscal previo a la nominación de las sociedades. En la época de su nominación, Price Waterhouse tenía 662 socios antiguos, de los que siete eran mujeres...

Más tarde, la candidatura de Hopkins fue situada en una espera de un año, claramente basándose en sus pobres destrezas interpersonales y conducta «poco femenina». Esta decisión le fue presentada a Hopkins por su supervisor masculino, que le sugirió que caminara de manera más femenina, hablara de manera más femenina, se vistiera de manera más femenina, se pusiera maquillaje y se arreglara el pelo.<sup>21</sup>

Después de agotar todas las apelaciones, los tribunales afirmaron que Price Waterhouse había sostenido estereotipos sexuales ilegales. La señorita Hopkins aparentemente fue desestimada para la sociedad por estereotipos incorrectos en el modo en como se revisaba y se evaluaba a los candidatos, y no por razones laborales. Este caso subraya que los hombres y las mujeres han de ser juzgados como individuos, cuando se toman decisiones personales, y no como miembros de grupos supuestamente homogéneos. (Lo mismo se aplica a las minorías raciales y étnicas.) Los resultados de las investigaciones en laboratorio sugieren que los directivos deberían seguir esta recomendación.

Un meta-análisis de 24 estudios experimentales reveló que hombres y mujeres reciben clasificaciones de rendimiento similares para el mismo nivel de rendimiento en las tareas. Dicho de otra manera, no hay prejuicio a favor de los hombres. Además, un segundo meta-análisis de 19 estudios no encontró diferencias significativas entre el género del solicitante y las recomendaciones de contratación.<sup>22</sup> Estos resultados son esperanzadores. También son coherentes con las recientes evaluaciones de las actitudes de los empleados respecto a mujeres directivas. Dos investigadores de CO administraron la «Escala de Mujeres como Directivas» a 284 profesionales de recursos humanos en el Medio Oeste. No sólo esta muestra obtuvo actitudes positivas hacia las mujeres directivas, sino que los resultados fueron mucho más positivos que los obtenidos en 1970 del mismo estudio.<sup>23</sup>

**estereotipos referidos al rol sexual** Creencias acerca de los roles adecuados para los hombres y para las mujeres.

## EJERCICIO CO

### ¿Cuáles son sus actitudes hacia las mujeres ejecutivas?

Lea cada pregunta y marque su respuesta con un círculo si usted:

- 1 = Está totalmente en desacuerdo
- 2 = Está en desacuerdo
- 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Las mujeres tienen las capacidades para puestos directivos de responsabilidad	1	2	3	4	5
Un mujer ejecutiva merece la misma confianza y el mismo respeto que un hombre ejecutivo	1	2	3	4	5
Las mujeres en puestos directivos de responsabilidad han de tener las capacidades para esos puestos y, por tanto, los hombres deben respetar sus decisiones	1	2	3	4	5
Ya es hora de que haya mujeres directivas en las organizaciones	1	2	3	4	5
Las mujeres ejecutivas no son ignorantes en asuntos altamente técnicos	1	2	3	4	5
Es injusto decir que las mujeres llegan a ser altas ejecutivas utilizando favores sexuales	1	2	3	4	5
Un hombre no es más adecuado para manejar responsabilidades ejecutivas que una mujer	1	2	3	4	5
No hay problemas con un hombre que trabaje para una mujer ejecutiva si ambos están dedicados, son competentes y son trabajadores experimentados	1	2	3	4	5
Las mujeres no están quitando los puestos a los hombres hoy en día	1	2	3	4	5

Puntuación total =

Fuente: Basado en P. Dubno, J. Costas, H. Cannon, C. Wankel y H. Emin, «An Empirical Keyed Scale for Measuring Managerial Attitudes toward Women Executives», *Psychology of Women Quarterly*, verano 1979, págs. 360-361. (Registrado y reimpresso con permiso de la Cambridge University Press.)

¿Cuáles son sus actitudes para con las mujeres ejecutivas? Para descubrirlas, complete la encuesta en el Ejercicio CO. Calcule su puntuación sumando sus nueve respuestas. (Las normas revisadas con fines comparativos son: puntuación total de 9-20 = actitud desfavorable ante las mujeres ejecutivas; 21-33 = a mitad de camino; 34-45 = favorable.) ¿Cuáles son las implicaciones organizativas y en su carrera de sus actitudes hacia las mujeres ejecutivas?

### Estereotipos de edad

Los estereotipos de edad refuerzan la discriminación por la edad debido a su orientación negativa. Por ejemplo, los estereotipos de la edad largamente establecidos retratan a los trabajadores más mayores como menos satisfechos, no tan involucrados en su trabajo, menos motivados, no tan comprometidos, menos productivos que sus compañeros más jóvenes y más susceptibles de faltar al trabajo. También se ve a los empleados de mayor edad como más propensos a los accidentes. Como con los estereotipos del rol sexual, los estereotipos de la edad son más ficción que realidad.

La investigadora de CO Susan Rhodes intentaba determinar si los estereotipos de la edad estaban apoyados por datos de 185 estudios diferentes. Descubrió que, según aumentaba la edad, así lo hacían la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo, la motivación interna en el trabajo y el compromiso organizativo. Además, los trabajadores más mayores no eran más propensos a los accidentes.<sup>24</sup>

Los resultados no son tan claros respecto al rendimiento laboral. Un meta-análisis de 96 estudios representando a 38.983 personas y una sección mezclada de trabajos, reveló que la edad y el rendimiento en el trabajo no están relacionados.<sup>25</sup> Sin embargo, algunos investigadores de CO creen que este descubrimiento no refleja la verdadera relación entre la edad y el rendimiento. Proponen que la relación entre la edad y el rendimiento cambia a la vez que la gente se hace mayor.<sup>26</sup> Esta idea fue comprobada con datos obtenidos de 24.219 individuos. Para apoyar esta hipótesis, los resultados revelaron que la edad estaba positivamente relacionada con el rendimiento en empleados jóvenes (25-30 años) y luego se estancaba: los trabajadores más mayores no eran menos productivos. La edad y la experiencia también predecían un rendimiento mejor para trabajos más complejos que otros, y la experiencia laboral tenía una relación más fuerte con el rendimiento que la edad.<sup>27</sup>

¿Qué pasaba con el absentismo? ¿Los empleados mayores perdían más días de trabajo? Un reciente meta-análisis de 34 estudios sobre 7.772 trabajadores indicaba que la edad estaba relacionada de manera inversa con el absentismo tanto voluntario (un día de playa), como involuntario (enfermedad).<sup>28</sup> Contrariamente a los estereotipos, los trabajadores mayores están dispuestos y capacitados para enfrentar los requerimientos del trabajo. Además, los resultados del meta-análisis sugieren que los directivos deberían centrar más su atención sobre el absentismo entre los trabajadores jóvenes que entre los trabajadores de más edad.

### **Estereotipos de raza**

No hay un gran porcentaje de directivos hispanos, negros ni asiáticos en los EEUU. Los estereotipos raciales negativos son una de las posibles explicaciones a este estado de las cosas. Considere las mujeres de color. Parece existir un estereotipo de que las mujeres pertenecientes a las minorías son frecuentemente contratadas para cumplir iguales requisitos de oportunidades de trabajo. «Los ejecutivos de personal las llaman a menudo “dobles”, ya que cumplen dos obligaciones de oportunidad iguales, y esa etiqueta recorta su credibilidad en el trabajo.»<sup>29</sup> Esto es precisamente lo que le ocurrió a Charleyse Pratt, de 40 años.

Como director ayudante de personal en una compañía electrónica del Medio Oeste, daba seminarios a altos cargos sobre acoso sexual y racial. Un día, después de una presentación de cuatro horas a veinte altos cargos blancos, uno de los hombres, cuyo apellido se pronunciaba «negro», se levantó y dijo: «¿Quieres decir que los negros no pueden mantenerse unidos?». Todos los hombres, incluyendo al jefe de la mujer, se echaron a reír...

Más recientemente, en una fábrica del Medio Oeste, se le dijo directamente que estaba contratada para cumplir los objetivos de las medidas a favor de las minorías. Y no hace mucho se encontró instruyendo en su trabajo a un blanco que había sido promocionado por encima de ella. «Me dijo: “Vas a tener que aprender a subordinarte a mí”», dice la señora Pratt.

Algunos estudios apoyan la experiencia de la señora Pratt. Un estudio reciente trató de determinar si había una relación entre ser etiquetado como un contratado por las «medidas a favor de las minorías» y la percepción de la competencia de un empleado. Los resultados de un experimento utilizando estudiantes universitarios y un estudio de cam-

po utilizando a 184 varones blancos, ambos apoyaron la conclusión de que surge un estigma de incompetencia cuando la gente es contratada por razones de unas supuestas «medidas a favor de las minorías». Otro estudio examinó la relación de la raza con las actitudes de los empleados, sobre 814 directivos negros y otros 814 directivos blancos. Los resultados demostraron que los negros, cuando se comparaban con los blancos, se sentían menos aceptados por sus iguales, percibían menos discreción administrativa en sus trabajos, a menudo se estancaban en sus carreras, notaban menores niveles de satisfacción profesional y eran evaluados de manera más baja respecto al rendimiento laboral.<sup>31</sup> Resultados negativos como éstos hicieron que los expertos investigaran si los estereotipos de raza realmente provocaban prejuicios en las evaluaciones del rendimiento y las decisiones de contratación.

Las clasificaciones del rendimiento resultaron ser sin prejuicios en dos estudios que utilizaron muestras grandes de 21.547 y 39.537 clasificador-clasificado de empleados blancos y negros, respectivamente, por todos los EEUU. Estos resultados revelaban que los directivos blancos y los negros no hacían diferencias en la evaluación de sus empleados con respecto a la raza.<sup>32</sup> En contraste con el supuesto prejuicio negativo contra la gente de color, un estudio reciente de 2.805 decisiones de entrevistas descubrió el mismo prejuicio racista para hispanos y negros. Esto es, los entrevistadores hispanos y los negros evaluaron a los solicitantes de su propia raza más favorablemente que a los de otras razas. Para los solicitantes blancos, la raza del entrevistador no afectaba decisivamente a las evaluaciones de la entrevista.<sup>33</sup> Dado el aumento en el número de personas de color que constituirán la mano de obra para los próximos diez años (recuerde nuestra discusión del capítulo 3), los empleados deben centrarse en educar y desarrollar a las mujeres y a la gente de color tanto como de incrementar la sensibilidad de los directivos para invalidar los estereotipos raciales.

### **Retos y recomendaciones para la dirección**

El reto clave para la dirección es tomar decisiones que sean ciegas al género, la edad y la raza. Para hacerlo así, las organizaciones primero necesitan educarse a sí mismas sobre el problema de los estereotipos mediante la formación de los empleados. El siguiente paso entraña comprometerse en un gran esfuerzo por reducir los estereotipos por toda la organización. Esto puede hacerse incrementando la cantidad de contactos entre miembros de diferente género, edad y grupos raciales. Los científicos sociales creen que el contacto entre grupos mezclados es la mejor técnica para reducir los estereotipos porque proporciona gente con datos más exactos sobre las características de otros grupos de personas.<sup>34</sup> Como tales, las organizaciones deberían crear oportunidades para varios empleados de encontrarse y trabajar juntos en grupos cooperativos de igual estatus.

Otra recomendación es que los directivos identifiquen las diferencias individuales válidas del individuo que distinguen a los trabajadores exitosos de los que no lo son. Como se ha discutido previamente, por ejemplo, las investigaciones revelan que la experiencia es un mejor indicador del rendimiento que la edad. La investigación también muestra que los directivos pueden ser adiestrados para usar estos criterios válidos cuando contratan solicitantes y evalúan el rendimiento del empleado.<sup>35</sup>

Eliminar las barreras de promoción para hombres y mujeres y para la gente de color es otra solución viable para aliviar el problema de los estereotipos. Esto se puede hacer minimizando las diferencias en la experiencia laboral entre los grupos de personas. Una experiencia similar, junto con la correcta evaluación del rendimiento, ayuda a los directivos a tomar decisiones imparciales sobre el género, la edad y la raza.

Hay varias recomendaciones que pueden hacerse basadas en las relaciones documentadas entre la edad y el rendimiento.

1. Debido a las mesetas en el rendimiento con la edad en trabajos poco complejos, las organizaciones pueden utilizar la variedad de técnicas de diseño laboral discutidas en el capítulo 6 para aumentar la motivación intrínseca del empleado.
2. La organización puede tener que considerar utilizar incentivos para motivar a los empleados a mejorar sus destrezas y habilidades. Esto les ayudará a evitar mesetas innecesarias.
3. Puede ser aconsejable contratar a personas mayores para adquirir su experiencia acumulada. Esto es especialmente útil por trabajos de gran complejidad. Además, contratar a trabajadores mayores es una buena solución para reducir el movimiento de personal del trabajo, proporcionando modelos a imitar para los empleados más jóvenes, y contender con la actual falta de trabajadores principiantes cualificados. Los resultados de un meta-análisis y la actual experiencia corporativa respaldan por igual esta recomendación.<sup>36</sup>

Un buen ejemplo es la apertura de unos nuevos almacenes en Macclesfield, Inglaterra, por la B&Q PLC, la cadena de tiendas de bricolaje más grande de Gran Bretaña. Los almacenes tenían una plantilla compuesta completamente por trabajadores de 50 años y mayores. El CO internacional ilustra los resultados obtenidos comparando los almacenes de Macclesfield como cinco almacenes B&Q con similares niveles de empleo y ventas.

Es importante obtener un compromiso por parte de los altos directivos y apoyo para eliminar las prácticas organizativas que apoyan o refuerzan los estereotipos y las decisiones discriminatorias. Los estudios demuestran claramente que el respaldo de la alta dirección es esencial para la implantación con éxito de los tipos de cambio organizativo que se recomiendan.<sup>37</sup>



Las raíces históricas de la profecía del cumplimiento de los deseos se hallan en la mitología griega. Según la mitología, Pigmalión era un escultor que odiaba a las mujeres, pero aún así se enamoró de una estatua de marfil que él esculpió de una bella mujer. Se encaprichó tanto de la estatua que le rogó a la diosa Afrodita que le diese vida. La diosa escuchó su plegaria, cumplió su deseo y la estatua de Pigmalión cobró vida. La esencia de la **profecía de autocumplimiento**, o el efecto Pigmalión, es que las expectativas o creencias de las personas determinan su conducta y su rendimiento, sirviendo así para hacer que sus deseos se hagan realidad. En otras palabras, intentamos validar nuestras *percepciones* de la realidad, no importa cuán erróneas puedan ser. De este modo la profecía de autocumplimiento es un resultado perceptivo importante que necesitamos comprender mejor.

Por ejemplo, la profecía de autocumplimiento puede afectar dramáticamente la satisfacción del cliente y la calidad. Art Mulwitz, vicepresidente de operaciones en la Pers-torp Components, una proveedora de láminas aislantes del ruido para autos, observó que las bajas expectativas de rendimiento en los empleados afectaban negativamente a las operaciones.

Una vez, un trabajador de mantenimiento le dijo a Mulwitz que consideraba aceptable un tiempo de operación de 80 a 85% para la maquinaria de la planta. «¿Qué tiempo de opera-

#### PROFECÍA DEL AUTOCUM- PLIMIENTO: EL EFECTO PIGMALIÓN

**profecía de autocumplimiento** Las expectativas de la gente determinan la conducta y el rendimiento.



## CO INTERNACIONAL

### El almacén B&Q PLC's en Macclesfield, Inglaterra, está totalmente integrado por trabajadores de 50 años y mayores

- Macclesfield tuvo un 18% más de beneficios que la media de los cinco almacenes B&Q que se han comparado.
- La marcha de los empleados de Macclesfield fue casi seis veces menor que la de los otros almacenes comparados.
- Los trabajadores mayores de Macclesfield faltaron un 39% menos que los de los demás almacenes.
- La fuga, que es la diferencia entre las mercancías esperadas en el almacén y el realmente almacenado debido a robos, daños e inventario no recibido, en Macclesfield es menos de la mitad de la media que en los cinco almacenes comparados.
- No se ha requerido formación extra para los trabajadores mayores.

Fuente: «Studies Refute Myths about Older Workers», *Society for Human Resources Management/HR/News*, julio 1991, pág. 8.

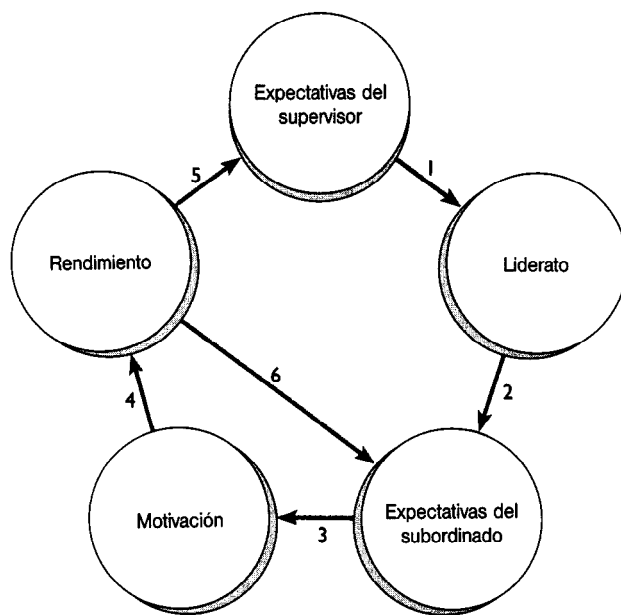
ción espera usted de Chevy Blazer?», le replicó Mulwitz. El tiempo de operación ahora está en una media de 94 a 97%. Todo esto paga dividendos sustanciales. En Perstorp, la pérdida está por debajo del 0,7% de las ventas desde un 2,5% de hace unos pocos años, y la compañía ha llegado a ser un modelo de control de calidad para su «padre», Perstorp SB, una empresa química sueca.<sup>38</sup>

### La investigación y un modelo explicativo

La profecía de autocumplimiento fue demostrada por primera vez en un entorno académico. Después de dar un falso test de potencial académico a los estudiantes de primer a sexto grado, los investigadores informaron a los profesores que ciertos estudiantes tenían un alto potencial para el logro. En realidad, los estudiantes fueron asignados al azar a los grupos de «alto potencial» y de «control» (potencial normal). Los resultados mostraron que los niños designados como que tenían un alto potencial obtuvieron grandes aumentos de manera significativa en los test de CI y en la habilidad de lectura que lo hicieron los estudiantes.<sup>39</sup> Los profesores del supuesto grupo de alto potencial obtuvieron mejores resultados porque sus altas expectativas les hicieron dar tareas más duras, más feedback y mayor reconocimiento de los logros. Los estudiantes en el grupo de potencial normal no sobresalieron porque sus profesores no esperaban resultados espectaculares.

Las investigaciones han mostrado de manera similar que aumentando las expectativas de los instructores y de los directivos con respecto al rendimiento de los empleados en una amplia gama de tareas se pueden obtener mayores niveles de logro/productividad.<sup>40</sup> Los sujetos en este estudio de campo incluían pilotos de la Escuela Preparatoria de la Academia de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos, gente discapacitada en programas de formación laboral, ensambladores electrónicos, reclutas en un curso de comandos militares y personal naval de los EEUU.

La figura 5-4 presenta un modelo de la profecía de autocumplimiento que ayuda a explicar estos resultados. Este modelo intenta perfilar cómo las expectativas de los supervisores afectan al rendimiento del empleado. Como se indica, las elevadas expectativas de los supervisores produce mejor liderato (conexión 1), que seguidamente lleva a los empleados a desarrollar más altas autoexpectativas (conexión 2). Las altas expectativas motivan a los empleados a poner más esfuerzo (conexión 3), finalmente aumentando el rendimiento (conexión 4) y las expectativas de los supervisores (conexión 5). El rendimiento con éxito también mejora la autoexpectativa de logro (conexión 6).

**FIGURA 5-4**

Un modelo de la profecía del cumplimiento de los deseos

Fuente: D. Eden, «Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion», *Academy of Management Review*, enero 1984, pág. 67. Utilizado con permiso.

### Poniendo en funcionamiento la profecía de autocumplimiento

En gran medida gracias al efecto Pigmalión, las expectativas de la dirección influyen poderosamente en la conducta y el rendimiento del empleado. Consecuentemente, los directivos necesitan aprovechar el efecto Pigmalión construyendo una estructura jerárquica que refuerce las expectativas de rendimiento positivas en toda la organización.

Las autoexpectativas de los empleados son el fundamento de esta estructura. A su vez, las autoexpectativas positivas incrementan las expectativas interpersonales animando a la gente a trabajar en pos de metas comunes. Esta cooperación aumenta la productividad en el nivel de grupo y promueve las expectativas positivas de rendimiento dentro del grupo de trabajo. En Microsoft Corporation, por ejemplo, los empleados dedican rutinariamente semanas de 75 horas, especialmente cuando los grupos de trabajo están tratando de cumplir fechas tope de envío para los nuevos productos. Porque Microsoft es conocido por cumplir sus fechas tope, las expectativas positivas en el nivel de grupo ayudan a crear y a reforzar una cultura organizativa de alta expectativa de éxito. Este proceso luego entusiasma a la gente acerca de trabajar para la organización y, por tanto, reduce el movimiento de personal de empleados. El movimiento de personal de empleados en Microsoft está muy por debajo de los estándares de la industria, incluso para los programadores de ordenadores altamente competitivos.<sup>41</sup> Dado que las autoexpectativas positivas son el fundamento para crear un efecto Pigmalión en una amplia organización, vamos a considerar cómo pueden los directivos crear expectativas positivas de rendimiento. Para ello se pueden utilizar varias combinaciones de lo siguiente:

1. Reconocer que cada uno tiene el potencial de incrementar su rendimiento.
2. Infundir confianza a su plantilla.

En Microsoft, el efecto Pigmalión es contrarrestado mediante una cultura que promueve y recompensa los objetivos compartidos de grupo y la calidad en todos los aspectos del rendimiento laboral.

Cortesía de Microsoft



3. Establecer objetivos de rendimiento.
4. Reforzar positivamente a los empleados por un trabajo bien hecho.
5. Proporcionar feedback constructivo cuando sea necesario.
6. Ayudar a los empleados a avanzar en la organización.
7. Presentar a los nuevos empleados como si tuvieran un potencial extraordinario.
8. Ser consciente de sus prejuicios personales y mensajes no verbales que puedan desalentar a los demás.<sup>42</sup>

## ATRIBUCIONES CAUSALES

**atribuciones causales**  
Causas de la conducta que se sospechan o se deducen.

La teoría de la atribución está basada en la premisa de que las personas intentan deducir las causas de la conducta observada. Correcta o incorrectamente, constantemente formulamos explicaciones de causa-efecto para nuestra propia conducta y para la de los demás. Afirmaciones de atribución como las siguientes son corrientes: «Joe bebe mucho porque no tiene fuerza de voluntad; pero yo necesito un par de copas después del trabajo porque estoy muy presionado». Formalmente definidas, las **atribuciones causales** son causas de la conducta que se sospechan o se deducen. Incluso aunque nuestras atribuciones causales tienden a ser interesadas y a menudo no son válidas, es importante comprender cómo formula la gente atribuciones, ya que éstas afectan profundamente



a la conducta organizativa. Por ejemplo, un supervisor que atribuye el bajo rendimiento de un empleado a la falta de esfuerzo podría reprender al individuo. Sin embargo, sería necesaria formación en el caso de que el supervisor atribuyese el bajo rendimiento a una falta de habilidad.

Generalmente hablando, la gente formula atribuciones causales considerando los sucesos que preceden a una conducta observada. Esta sección introduce y examina dos modelos de atribución diferentes generalmente mencionados, propuestos por Harold Kelley y Bernard Weiner. Las tendencias de atribución, la investigación y las implicaciones para la dirección relacionadas también son discutidas.

### Modelo de atribución de Kelley

Los modelos de atribución actuales, tales como el de Kelley, están basados en el trabajo pionero del fallecido Fritz Heider. Heider, el fundador de la teoría de atribución, propuso que el comportamiento se podía atribuir a **factores internos** dentro de la persona (como la habilidad) o a **factores externos** dentro del entorno (como una tarea difícil). Esta línea de pensamiento es análoga a la idea de la localización de control interna frente a la externa, como se vio en el capítulo 4. Construyendo sobre la base del trabajo de Heider, Kelley intentó señalar antecedentes principales de las atribuciones internas y externas. Kelley planteó la hipótesis de que la gente hace atribuciones causales después de recoger información sobre estos tres tipos de conducta: consenso, distinción y consistencia.<sup>43</sup> Estas dimensiones varían de manera independiente, formando así varias combinaciones y llevando a atribuciones diferentes.

La figura 5-5 presenta tablas de rendimiento que muestran niveles altos frente a bajos de consenso, distinción y consistencia. Estas tablas se utilizan ahora para ayudar a desarrollar un conocimiento laboral de las tres dimensiones del modelo de Kelley.

- *Consenso* implica una comparación de la conducta de un individuo con la de sus iguales. Hay consenso alto cuando uno actúa como el resto del grupo y consenso bajo cuando uno actúa de manera distinta. Como se muestra en la figura 5-5, un alto consenso se indica cuando las personas A, B, C y E obtienen niveles similares de rendimiento individual. Por el contrario, el rendimiento de la persona C es bajo en consenso porque se diferencia significativamente del rendimiento de las personas A, B, D y E.
- *Distinción* está determinada comparando la conducta de una persona en una tarea con su conducta en otras tareas. Alta distinción significa que el individuo ha realizado la tarea en cuestión de una manera significativamente distinta a como ha realizado otras tareas. Una distinción baja significa un rendimiento o calidad estable de una tarea a otra. La figura 5-5 revela que el rendimiento del empleado en la tarea 4 es altamente distintivo porque varía significativamente con respecto a su rendimiento en las tareas 1, 2, 3 y 5.
- *Consistencia* se determina juzgando si el rendimiento del individuo en una tarea dada es coherente a lo largo del tiempo. Un rendimiento inestable de una tarea dada en el tiempo significaría baja consistencia. El pico hacia abajo dibujado en el gráfico de consistencia de la figura 5-5 representa baja consistencia. En este caso, el rendimiento del empleado en una tarea dada varía con el tiempo.

Es instructivo recordar que el consenso está relacionado con otra *gente*, la distinción está relacionada con otras *tareas* y la consistencia está relacionada con el *tiempo*. La cues-

#### factores internos

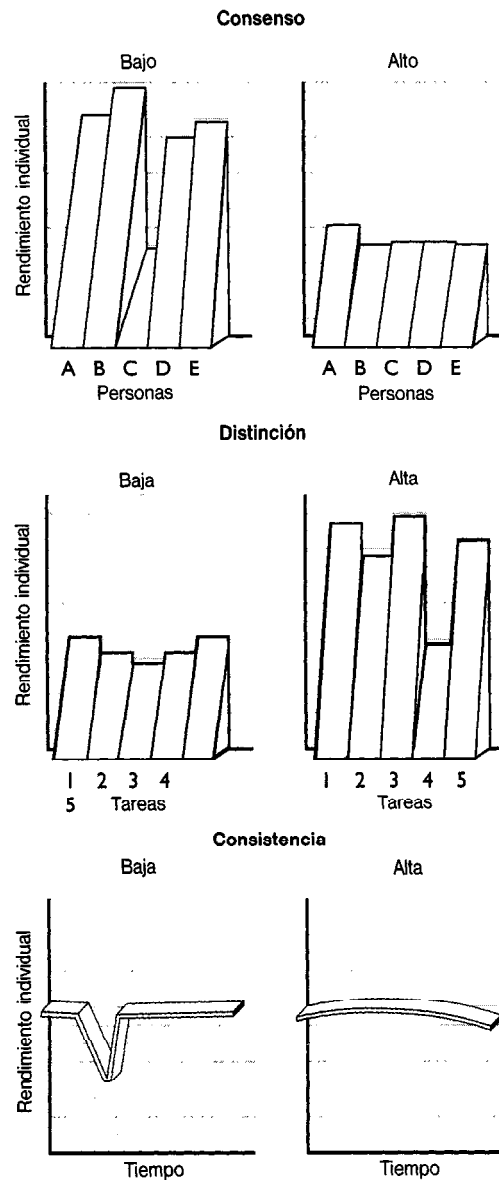
Características personales que causan la conducta.

#### factores externos

Características ambientales que causan la conducta.

**FIGURA 5-5**

Gráficos de rendimiento que muestran información sobre consenso alto y bajo, distinción alta y baja y consistencia alta y baja



Fuente: K. A. Brown, «Explaining Group Poor Performance: An Attributional Analysis», *Academy of Management Review*, enero 1984, pág. 56. Utilizado con permiso.

tión ahora es: ¿cómo lleva la información sobre estas tres dimensiones de conducta a las atribuciones internas o externas?

Kelley sostiene la hipótesis de que la gente atribuye la conducta a causas *externas* (factores ambientales) cuando perciben alto consenso, alta distinción y baja consistencia. Las atribuciones *internas* (factores personales) tienden a hacerse cuando la conducta observada está caracterizada por un bajo consenso, baja distinción y alta consisten-

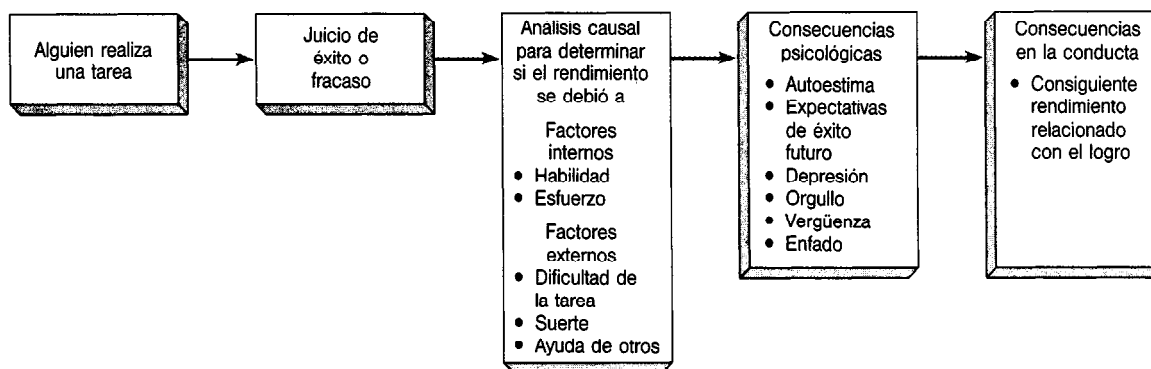
cia. Así que, por ejemplo, cuando todos los empleados tienen un rendimiento bajo (alto consenso), cuando el rendimiento bajo ocurre solamente en una de varias tareas (alta distinción) y el rendimiento bajo ocurre sólo durante un período de tiempo (baja consistencia), un supervisor probablemente atribuiría el bajo rendimiento del empleado a una fuente externa, como presión de los compañeros o una tarea demasiado difícil. Por el contrario, el rendimiento se atribuirá a las características personales del individuo (una atribución interna) cuando sólo el individuo en cuestión está teniendo un rendimiento bajo (bajo consenso), cuando el rendimiento inferior se produce en varias tareas (baja distinción) y cuando el rendimiento bajo ha persistido a lo largo del tiempo (alta consistencia). Muchos estudios respaldan este patrón de atribuciones pronosticado.<sup>44</sup>

### Modelo de atribución de Weiner

Bernard Weiner, un conocido teórico de la motivación, desarrolló un modelo de atribución para explicar la conducta de logro y predecir los cambios consiguientes en la motivación y el rendimiento. En este modelo, Weiner propone que la habilidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea, la suerte y la ayuda de otros son las causas primordiales de la conducta de logro (v. fig. 5-6). A su vez, estas atribuciones del éxito y el fracaso influyen en cómo los individuos se sienten acerca de ellos mismos. Por ejemplo, un meta-análisis de 104 estudios que implicaban a casi 15.000 sujetos encontró que la gente que atribuía el fracaso a su falta de habilidad (como oposición a la mala suerte) sufría depresión psicológica. Las atribuciones exactamente opuestas (a la buena suerte más que a la alta habilidad) tendían a provocar la depresión en gente que experimentaba sucesos positivos. En resumen, la mala suerte percibida le quitaba el mal sabor de boca a un resultado negativo, pero la buena suerte percibida reducía la alegría del éxito.<sup>45</sup>

En apoyo posterior al modelo de Weiner, un estudio reciente examinaba los procesos de atribución de 126 empleados que estaban permanentemente desplazados por el cierre de una planta. De acuerdo con el modelo, como la explicación para la pérdida de trabajo se atribuía a causas internas y estables, la satisfacción en la vida, la autoestima y las expectativas de volver a trabajar disminuían. Más aún, el estudio muestra también que cuando los individuos atribuyen su éxito a factores internos más que externos,

FIGURA 5-6 Una versión modificada del modelo de atribución de Weiner



Fuente: Basado en parte en B. Weiner, «An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion», *Psychological Review*, octubre 1985, págs. 548-73.

ellos 1) tienen expectativas más altas de futuro éxito, 2) muestran un gran afán de logro y 3) establecen objetivos de rendimiento más altos.<sup>46</sup>

### Tendencias de atribución

Los investigadores han descubierto dos tendencias de atribución que distorsionan la interpretación de la conducta observada: *prejuicio de atribución fundamental* y *prejuicio de autojustificación*.

**prejuicio de atribución fundamental** Ignorar los factores ambientales que afectan a la conducta.

**Prejuicio de atribución fundamental.** El **prejuicio de atribución fundamental** refleja la tendencia del individuo a atribuir la conducta de otra persona a sus características personales, en lugar de a factores de situación. Este prejuicio provoca que los preceptores ignoren importantes fuerzas ambientales que a menudo afectan a la conducta de manera significativa. Por ejemplo, un estudio reciente de 145 empleados de fábrica demostró que la alta dirección atribuía las causas del dolor de espalda en el trabajo al individuo más que al entorno. Por el contrario, los trabajadores por horas atribuían el dolor de espalda al entorno laboral y no al individuo.<sup>47</sup>

**prejuicio de autojustificación**  
Atribuirse mayor responsabilidad personal en el éxito que en el fracaso.

**Prejuicio de autojustificación.** El **prejuicio de autojustificación** representa la tendencia del individuo a atribuirse mayor responsabilidad personal en el éxito que en el trabajo. Refiriéndonos de nuevo a la figura 5-6, los empleados tienden a atribuir su éxito a factores internos (gran habilidad y/o trabajo duro) y sus fracasos a factores externos incontrolables (trabajo difícil, mala suerte, compañeros de trabajo improductivos o un jefe poco comprensivo).<sup>48</sup> Este prejuicio de autojustificación resulta evidente en la manera como los estudiantes analizan típicamente su rendimiento en los exámenes. Los estudiantes de «sobresaliente» es más probable que atribuyan su nota a una gran habilidad o al trabajo duro; los estudiantes de «suspense», mientras tanto, tenderán a colgarle la culpa a factores como un examen injusto, mala suerte o lecciones poco claras. Debido al prejuicio de autojustificación, es muy difícil concretar las responsabilidades personales en los errores en las complicadas organizaciones de hoy día.

### Implicaciones y aplicaciones para la dirección

Los modelos de atribución pueden utilizarse para explicar cómo manejan los directivos a los empleados con un pobre rendimiento. Un estudio reveló que los directivos tenían impresiones negativas de los empleados, proporcionaban niveles bajos de recompensas y echaban la culpa a los empleados cuando atribuían su bajo rendimiento a causas internas. Un segundo estudio indicaba que los directivos tendían a trasladar a los empleados cuyo bajo rendimiento se atribuía a una falta de habilidad. Estos mismos directivos decidían además no llevar a cabo acciones inmediatas cuando el rendimiento bajo se atribuía a factores externos más allá del control del individuo.<sup>49</sup>

Las situaciones previas tienen varias implicaciones importantes para los directivos. En primer lugar, los directivos tienden a atribuir la conducta desproporcionadamente a causas *internas*. Esto puede resultar en evaluaciones incorrectas del rendimiento, que lleven a una motivación reducida del empleado. A nadie le gusta que le echen la culpa por factores que él percibe que están fuera de su control. Además, dado que las respuestas de los directivos al rendimiento del empleado varían de acuerdo con sus atribuciones, las predisposiciones de atribución pueden llevar a acciones directivas inadecuadas, incluyendo promoción, traslados, despidos y todo lo demás. Esto puede perjudicar a la motivación y el rendimiento. Las sesiones de formación en atribuciones de los di-

rectivos están a la orden del día. Los procesos básicos de atribución se pueden explicar, y se puede enseñar a los directivos a detectar y evitar las predisposiciones de atribución. Finalmente, las atribuciones de un empleado/a por su rendimiento tienen efectos drásticos en la consiguiente motivación, rendimiento y actitudes personales, tales como la autoestima. Por ejemplo, la gente tiende a rendirse, a desarrollar expectativas más bajas de futuro éxito y a experimentar un descenso de la autoestima cuando atribuyen sus fracasos a una falta de habilidad. Afortunadamente, el reciclaje en atribuciones puede mejorar tanto la motivación como el rendimiento. Las investigaciones muestran que se puede enseñar a los empleados a atribuir sus fracasos a una falta de esfuerzo más que a una falta de habilidad.<sup>50</sup> Este realineamiento de atribuciones construye el camino para la motivación y el rendimiento.

En resumen, los directivos han de tomarle el pulso continuamente a las atribuciones de los empleados si van a hacer un uso total de los conceptos de motivación que se ven en los dos capítulos siguientes.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Ahora que ha leído el capítulo 5, debería poder contestar a las siguientes preguntas sobre el caso de los estereotipos asiático-americanos:

1. ¿Qué papel juega la percepción social en este caso? Explicar utilizando el modelo de percepción de procesamiento de información social.
2. ¿Cómo son perjudicados los asiático-americanos por los estereotipos? ¿Qué cree que se puede hacer para corregir este problema?
3. ¿Qué papel juega la profecía de autocumplimiento en este caso?
4. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que nadie puede ser nunca un ciudadano americano de pura cepa si físicamente es diferente del clásico anglo blanco? Explicar.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Describir la percepción en términos de procesamiento de información social.* La percepción es un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. La percepción social, también conocida como cognición social y procesamiento de información social, es un proceso en cuatro etapas. Las cuatro etapas son atención/compreensión selectiva, codificación y simplificación, almacenamiento y retención y recuperación y respuesta. Durante la cognición social, los estímulos sobresalientes se emparejan con los esquemas, asignados a las categorías cognitivas y almacenados en la memoria a largo plazo para sucesos, material semántico o gente.
2. *Identificar y explicar brevemente cinco implicaciones de la percepción social para la dirección.* La percepción social afecta a la estimación del rendimiento, a las decisiones de contratación, a las

percepciones de liderazgo, a la motivación y a los procesos de comunicación. Esquemas erróneos sobre lo que constituye un buen rendimiento frente a un pobre rendimiento puede llevar a estimaciones del rendimiento incorrectas. De manera similar, los esquemas inadecuados, o los esquemas racistas y sexistas, pueden ser utilizados para evaluar los solicitantes a un puesto de trabajo. Los esquemas no válidos han de ser identificados y sustituidos con esquemas apropiados a través de la preparación y la formación. Con respecto al liderazgo, un líder tendrá dificultades para influir a los empleados cuando exhiba una conducta contenida en el esquema que los empleados tienen de un mal líder. Dado que las percepciones de desigualdad en los pagos afectan a la motivación del empleado, los directivos deben ser conscientes de las percepciones de los empleados. Finalmente, la comunicación está influida por los esquemas usados para interpretar cualquier mensaje.

Los comunicadores eficientes tratan de adaptar sus mensajes a los esquemas perceptivos del receptor.

3. *Discutir estereotipos y el proceso de la formación de estereotipos.* Los estereotipos representan creencias o expectativas exageradamente simplificadas, acerca de los grupos de personas. La formación de estereotipos es un proceso en cuatro etapas que comienza por catalogar a las personas dentro de grupos según varios criterios. Luego, deducimos que toda la gente dentro de un grupo particular posee los mismos rasgos o características. Después, formamos expectativas de los demás e interpretamos su conducta según nuestros estereotipos. Finalmente, los estereotipos se mantienen por 1) sobrestimar la frecuencia de conductas estereotípicas que los demás muestran, 2) explicar incorrectamente conductas esperadas y no esperadas y 3) diferenciar a los individuos pertenecientes a minorías de uno mismo.
4. *Resumir los retos y recomendaciones para la dirección con respecto a los estereotipos de rol sexual, edad y raza.* El reto fundamental para la dirección es tomar decisiones imparciales con respecto al género, edad y raza. Se puede utilizar formación para educar a los empleados sobre el problema de los estereotipos. Dado que los contactos entre grupos mezclados reducen los estereotipos, las organizaciones deberían crear oportunidades para que varios empleados se reunieran y trabajaran juntos en grupos cooperativos de igual estatus. Las decisiones de contratación deberían basarse en las diferencias individuales válidas, y los directivos pueden ser adiestrados para utilizar criterios válidos cuando evalúen el rendimiento del empleado. Minimizar las diferencias en las oportunidades de trabajo y en las experiencias entre grupos de personas puede ayudar a aliviar las barreras promocionales. Las técnicas de diseño laboral pueden utilizarse para reducir las mesetas de rendimiento asociadas con la edad. Las organizaciones también pueden necesitar utilizar incentivos para motivar a los empleados a mejorar sus destrezas y habilidades, y contratar a los trabajadores mayores tiene muchos beneficios organizativos potenciales. Es esencial obtener el compromiso y el apoyo de la alta dirección para
- eliminar los estereotipos y las decisiones discriminatorias.
5. *Discutir cómo se crea la profecía de autocumplimiento y cómo se puede utilizar para mejorar la productividad individual y del grupo.* La profecía del autocumplimiento, conocida también como efecto Pigmalión, describe cómo la gente se comporta para que sus expectativas se cumplan. Altas expectativas por parte de la dirección, alimentan altas autoexpectativas del empleado. Esto, a su vez, lleva a un mayor esfuerzo y a un mejor rendimiento, y aún mayores expectativas. Por otro lado, puede producirse una espiral hacia abajo de las expectativas. Se anima a los directivos a que promuevan el efecto Pigmalión construyendo una estructura jerárquica que refuerce las expectativas de rendimiento positivas en toda la organización.
6. *Explicar, según el modelo de Kelley, cómo se formulan las atribuciones causales externas e internas.* La teoría de atribución intenta describir cómo la gente deduce las causas de la conducta observada. Según el modelo de Kelley de atribución causal, las atribuciones externas tienden a hacerse cuando el consenso y la distinción son altos y la consistencia es baja. Las atribuciones internas (responsabilidad personal) tienden a hacerse cuando el consenso y la distinción son bajos y la consistencia es alta.
7. *Revisar el modelo de atribución de Weiner.* El modelo de atribución de Weiner predice la conducta de logro en términos de atribuciones causales. Las atribuciones de habilidad, esfuerzo, tareas difíciles, suerte y ayuda de los demás afectan a cómo los individuos se sienten con respecto a sí mismos. A su vez, estos sentimientos influyen directamente en el consiguiente rendimiento asociado con el logro.
8. *Contrasta el prejuicio de atribución fundamental y el prejuicio de la autojustificación.* El prejuicio de atribución fundamental supone enfatizar los valores personales más que los factores situacionales cuando se formulan atribuciones causales a la conducta de los demás. El prejuicio de autojustificación supone personalizar las causas del éxito propio y externalizar las causas del fracaso propio.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Por qué es importante para los directivos tener un conocimiento laboral de la percepción y la atribución?
2. Cuando está usted sentado en clase, ¿qué estímulos son sobresalientes? ¿Cuál es su esquema de actividades de clase?

3. ¿Ha sido víctima alguna vez de estereotipos de rol sexual? Discutir.
4. ¿Qué clase de estereotipo (rol sexual, edad o raza) es más negativo y está más generalizado en las organizaciones? ¿Por qué?
5. ¿Qué evidencia de las profecías de autocumplimiento ha visto últimamente?
6. ¿Cómo se puede aplicar el efecto Pigmalión en esta clase?
7. ¿Cómo formularía una atribución, según el modelo de Kelley, para la conducta de un compañero de clase que comienza a discutir en clase con su profesor?
8. ¿En qué situaciones tiende usted a atribuir sus éxitos/fracasos a la suerte? ¿Cómo explica el modelo de Weiner en la figura 5-6 sus respuestas? Explicar.
9. ¿Están las personas pobres siendo víctimas de un prejuicio de atribución fundamental? Explicar.
10. ¿Qué evidencias del prejuicio de autojustificación ha observado recientemente?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Conseguir experiencia determinando las causas del rendimiento.
2. Decidir las acciones correctivas del rendimiento del empleado.

### Introducción

Las atribuciones se hacen típicamente a factores internos y externos. Los perceptores llegan a sus evaluaciones utilizando varias pistas o antecedentes de información. Para determinar los tipos de antecedentes que la gente utiliza hemos desarrollado un caso que contiene algunas pistas informativas acerca del rendimiento de un individuo. Se le pedirá que lea el caso y haga atribuciones sobre la conducta de la dirección. Para evaluar el impacto de las atribuciones sobre la conducta de la dirección también se le pedirá recomendar acciones correctivas.

### Instrucciones

Debajo se presenta un caso que representa el rendimiento de Mary Martin, una programadora de ordenadores. Por favor, lea el caso y luego identifique las causas de su conducta respondiendo a las preguntas que siguen al caso. Después de completar la tarea, decida sobre la propiedad de varias formas de acción correctiva. Se ha desarrollado una lista de recomendaciones potenciales. La lista está dividida en cuatro categorías. Lea cada acción y evalúe su propiedad utilizando la escala que se proporciona. Luego calcule la puntuación total de cada una de las cuatro categorías.

### El caso de Mary Martin

Mary Martin, 30 años, recibió su título de bachillerato en ciencias de la computación de una reputada escuela estatal en el Medio Oeste. También se graduó con notas por encima de la media. Mary trabaja actualmente en el departamento de apoyo/análisis de ordenadores, como programadora para una compañía con base nacional. Durante el año pasado, Mary ha faltado diez días al trabajo. Parece estar poco motivada y muy raramente tiene sus trabajos completados a tiempo. A Mary se le dan normalmente los programas más duros para trabajar sobre ellos.

Los últimos informes indican que Mary, en general, completa los programas considerados como «de rutina» en cerca de 45 horas. Sus compañeros de trabajo, por otro lado, completan los programas «de rutina» en un tiempo medio de 32 horas. Además, Mary termina los programas considerados «problemas principales», por término medio, en cerca de 115 horas.

Sus compañeros sin embargo, terminan estos mismos trabajos de «problemas principales», por regla general, en cerca de 100 horas. Cuando Mary ha trabajado en equipos de programación, las revisiones de su rendimiento por parte de sus iguales están generalmente por debajo de la media. Sus compañeros varones han apuntado que no es creativa al atacar los problemas y que se trabaja difícilmente con ella.

El departamento de computación envió hace poco un cuestionario a todos los usuarios de sus servicios para evaluar la utilidad y la corrección de los datos recibidos. Los resultados indican que muchos departamentos no están utilizando los output de los ordenadores porque no comprenden los informes. También se determinó que los usuarios de los output generados por los programas de Mary encontraron esos output caóticos e inútiles para tomar decisiones de dirección.<sup>51</sup>

## Causas del rendimiento

¿Hasta qué punto fue cada una de las siguientes una causa del rendimiento de Mary? Utilice la escala siguiente:

Muy poco	1	2	3	4	5	Mucho
a. Gran habilidad						1 2 3 4 5
b. Poca habilidad						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 improductivos						1 2 3 4 5
f. Mala suerte						1 2 3 4 5

## Propiedad de la acción correctiva

Evaluar las siguientes líneas de acción utilizando la escala de abajo:

Muy inapropiado	1	2	3	4	5	Muy apropiado
<b>Acciones coercitivas</b>						
a. Reprender a Mary por su rendimiento						1 2 3 4 5
b. Amenazar a Mary con echarla si su rendimiento no mejora						1 2 3 4 5
<b>Cambio de trabajo</b>						
c. Trasladar a Mary a otro trabajo						1 2 3 4 5
d. Degradar a Mary a otro trabajo con menos demanda						1 2 3 4 5
<b>Acciones no punitivas</b>						
e. Trabajar con Mary para ayudar a hacer mejor el trabajo						1 2 3 4 5
f. Ofrecer a Mary ánimos para ayudarla a mejorar						1 2 3 4 5
<b>Acciones no inmediatas</b>						
g. No hacer nada						1 2 3 4 5
h. Prometer a Mary un aumento de sueldo si mejora						1 2 3 4 5
Calcular una puntuación para las cuatro categorías: <sup>52</sup>						
Acciones coercitivas = a + b =						
Cambio de trabajo = c + d =						
Acciones no punitivas = e + f =						
Acciones no inmediatas = g + h =						

## Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cómo evaluaría el rendimiento en términos de consenso, distinción y consistencia?
2. ¿Es el rendimiento de Mary debido a causas internas o externas?
3. ¿Qué causas identifica como las dos principales del rendimiento de Mary? ¿Son sus elecciones consistentes con la clasificación de Weiner de los factores internos y externos? Explicar.
4. ¿Cuál de los cuatro tipos de acción correctiva piensa que es el más apropiado? Explicar. ¿Puede identificar alguna consecuencia negativa de esta elección?



## NOTAS

<sup>1</sup> Se pueden encontrar detalles en R. Eissenberger, P. Fasolo y V. Davis-LaMastro, «Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1990, págs. 51-59.

<sup>2</sup> A. Bianchi, «True Believers», *Inc.*, julio de 1993, pág. 72.

<sup>3</sup> S. T. Fiske y S. E. Taylor, *Social Cognition*, 2ª ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1991), págs. 1-2.

<sup>4</sup> Para una revisión de la investigación histórica de la cognición social, véase S. T. Fiske, «Social Cognition and Social Perception», en *Annual Review of Psychology*, eds. L. W. Porter y M. R. Rosenzweig (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1993), vol. 44, págs. 155-194.

<sup>5</sup> Adaptado de una discusión en Fiske y Taylor, *Social Cognition*, 2ª ed., págs. 247-250.

<sup>6</sup> E. Rosch, C. B. Mervis, W. D. Gray, D. M. Johnson y P. Boyes-Braem, «Basic Objects in Natural Categories», *Cognitive Psychology*, julio de 1976, pág. 383.

<sup>7</sup> Una completa discusión del esquema y su papel en el procesamiento de la información se presenta por S. T. Fiske y S. L. Neuberg, «A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation», en *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. M. P. Zanna (Nueva York: Academic Press, 1990), vol. 23, págs. 1-74.

<sup>8</sup> Lavar ropa.

<sup>9</sup> Para una discusión en profundidad sobre la estructura y la organización de la memoria, véase L. R. Squire, B. Knowlton y G. Musen, «The Structure and Organization of Memory», en *Annual Review of Psychology*, eds. L. W. Porter y M. R. Rosenzweig (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1993), vol. 44, págs. 453-495.

<sup>10</sup> Una discusión detallada sobre el proceso de la recuperación de sucesos pasados proporcionada por W. J. Friedman, «Memory for the Time of Past Events», *Psychological Bulletin*, enero de 1993, págs. 44-66.

<sup>11</sup> La exactitud de las clasificaciones de grupos frente a individuos fue investigada por R. F. Martell y M. R. Borg, «A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 43-50; la eficacia de la formación de clasificadores está examinada en L. M. Sulsky y D. V. Day, «Frame-of-Reference Training and Cognitive Categorization: An Empirical Investigation of Rater Memory Issues», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 501-510.

<sup>12</sup> Resultados de un estudio comprensible pueden encontrarse en S. J. Motowidlo, G. W. Cater, M. D. Dunnette, N. Tippins, S. Werner, J. R. Burnett y M. J. Vaughan, «Studies of the Structured Behavioral Interview», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, págs. 571-587.

<sup>13</sup> C. Leerhsen, «How Disney Does It», *Newsweek*, 3 de abril de 1989, pág. 52.

<sup>14</sup> C. M. Judd y B. Park, «Definition and Assessment of Accuracy in Social Stereotypes», *Psychological Review*, enero de 1993, pág. 110.

<sup>15</sup> Para una discusión completa sobre los estereotipos, véase *Ibid.*, págs. 109-128; y J. M. Olson y M. P. Zanna, «Attitudes and Attitude Change», en *Annual Review of Psychology*, eds. L. W. Porter y M. R. Rosenzweig (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1993), vol. 44, págs. 117-154.

<sup>16</sup> Para detalles completos, véase S. Shellenbarger, «Workforce Study Finds Loyalty Is Weak, Division of Race and Gender Are Deep», *The Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 1993, págs. B1, B9.

<sup>17</sup> El proceso de mantenimiento de estereotipos está tratado por L. Falkenberg, «Improving the Accuracy of Stereotypes within the Workplace», *Journal of Management*, marzo de 1990, págs. 107-118.

<sup>18</sup> I. K. Broverman, S. Raymond Vogel, D. M. Broverman, F. E. Clarkson y P. S. Rosenkrantz, «Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal», *Journal of Social Issues*, 1972, pág. 75.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Véase Shellenbarger, «Work-Force Study Finds Loyalty Is Weak, Divisions of Race and Gender Are Deep».

<sup>21</sup> E. P. Kelly, A. Oakes Yound y L. S. Clarck, «Sex Stereotyping in the Workplace: A Manager's Guide», *Business Horizons*, marzo-abril 1993, pág. 25.

<sup>22</sup> Resultados del meta-análisis se discuten en K. P. Carson, C. L. Sutton y P. D. Corner, «Gender Bias in Performance Appraisals: A Meta-Analysis», trabajo presentado en la 49ª Reunión Anual de la Academia de Dirección, Washington, DC: 1989; y J. D. Olman, D. P. Schwab y Y. Haberfeld, «The Impact of Applicant Gender Compared to Qualifications on Hiring Recommendations: A Meta-Analysis of Experimental Studies», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1988, págs. 180-195.

<sup>23</sup> Se pueden encontrar detalles en C. L. Owen y W. D. Todor, «Attitudes Toward Women as Managers: Still the Same», *Business Horizons*, marzo-abril 1993, págs. 12-15.

<sup>24</sup> Para una revisión completa, véase S. R. Rhodes, «Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis», *Psychological Bulletin*, marzo de 1983, págs. 38-367. Evidencias que lo apoyan también fueron proporcionadas por K. B. Ang, C. T. Goh y H. C. Koh, «The Impact of Age on the Job Satisfaction of Accountants», *Personnel Review*, 1993, págs. 31-39.

<sup>25</sup> Véase G. M. McEvoy, «Cumulative Evidence of the Relationship between Employee Age and Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, págs. 11-17.

- <sup>26</sup> Una discusión en profundidad de las relaciones entre edad y rendimiento está contenida en D. A. Waldman y B. J. Avolio, «Aging and Work Performance in Perspective: Contextual and Developmental Considerations», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. G. F. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), vol. 11, págs. 133-162.
- <sup>27</sup> Para detalles véase B. J. Avolio, D. A. Waldman y M. A. McDaniel, «Age and Work Performance in Non-Managerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type», *Academy of Management Journal*, junio de 1990, págs. 407-422.
- <sup>28</sup> Este estudio fue dirigido por J. J. Martocchio, «Age-Related Differences in Employee Absenteeism: A Meta-Analysis», *Psychology and Aging*, diciembre de 1989, págs. 409-414.
- <sup>29</sup> K. L. Alexander, «Both Racism and Sexism Block the Path to Management for Minority Women», *The Wall Street Journal*, 25 de julio de 1990, pág. B1.
- <sup>30</sup> *Ibid.*
- <sup>31</sup> El estudio de las medidas a favor de las minorías fue dirigido por M. E. Heilman, C. J. Block y J. A. Lucas, «Presumed Incompetent? Stigmatization and Affirmative Action Efforts», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 536-544. Detalles de estudios sobre la raza y las actitudes se pueden encontrar en J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, W. M. Wormley, «Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes», *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, págs. 64-86.
- <sup>32</sup> Véase D. A. Waldman y B. J. Avolio, «Race Effects in Performance Evaluations: Controlling for Ability, Education, and Experience», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1991, págs. 897-901; y E. D. Paulakos, L. A. White, S. H. Oppler y W. C. Borman, «Examination of Race and Sex Effects on Performance Ratings», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1989, págs. 770-780.
- <sup>33</sup> Véase T.-R. Ling, G. H. Dobbins y J.-L. Farh, «A Field Study of Race and Age Similarity Effects on Interview Ratings in Conventional and Situational Interviews», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, págs. 363-371.
- <sup>34</sup> Véase C. M. Judd y B. Park, «Definition and Assessment of Accuracy in Social Stereotypes», y J. M. Olson y M. P. Zanna, «Attitudes and Attitude Change».
- <sup>35</sup> Estudios que lo apoyan fueron dirigidos por A. Kinicki, C. A. Lockwood, P. W. Hom y R. W. Griffeth, «Interviewer Predictions of Applicant Qualifications and Interviewer Validity», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1990, págs. 477-486; y L. Sulsky y D. V. Day, «Frame-of-Reference Training and Cognitive Categorization: An Empirical Investigation of Rater Memory Issues», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 501-510.
- <sup>36</sup> Los resultados del meta-análisis pueden encontrarse en P. W. Hom y R. W. Griffeth, *Employee Turnover* (Cincinnati, OH: Southwestern, 1994).
- <sup>37</sup> Estudio revisado por R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, «Influence of Top Management Commitment on Management Program Success», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 151-155.
- <sup>38</sup> J. B. Treece, «A Little Bit of Smarts, A Lot of Hard Work», *Business Week*, 30 de noviembre de 1992, pág. 71.
- <sup>39</sup> Los antecedentes y los resultados de este estudio están presentes en R. Rosenthal y L. Jacobson, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1968).
- <sup>40</sup> Investigaciones sobre el efecto Pigmalión se resumen en D. Eden, *Pygmalion in Management: Productivity as a Self-Fulfilling Prophecy* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), capítulo 2.
- <sup>41</sup> Véase B. Schlender, «How Bill Gates Keeps the Magic Going», *Fortune*, 18 de junio de 1990, págs. 82-89.
- <sup>42</sup> Estas recomendaciones están adaptadas de R. W. Godard, «The Pygmalion Effect», *Personnel Journal*, junio de 1985, pág. 10.
- <sup>43</sup> El modelo de Kelley se discute en detalle en H. H. Kelley, «The Processes of Causal Attribution», *American Psychologist*, febrero de 1973, págs. 107-128.
- <sup>44</sup> Para un ejemplo reciente, véase J. T. Johnson, K. R. Boyd y P. S. Magnani, «Causal Reasoning in the Attribution of Rare and Common Events», *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1994, págs. 229-242; y J. C. Fredricks y S. J. Arenson, «Physical Attractiveness Stereotype in Causal Attributions for Socially Undesirable Behavior», *Psychological Reports*, febrero de 1992, págs. 115-123.
- <sup>45</sup> Véase P. D. Sweeney, K. Anderson y S. Bailey, «Attributional Style in Depression: A Meta-Analytic Review», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1986, págs. 974-991.
- <sup>46</sup> Se pueden hallar resultados en G. E. Prussia, A. J. Kinicki y J. S. Bracker, «Psychological and Behavioral Consequences of Job Loss: A Covariance Structure Analysis Using Weiner's (1985) Attribution Model», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, págs. 382-394; N. M. Ashkanasy, «Causal Attribution and Supervisors' Response to Subordinate Performance: The Green and Mitchell Model Revisited», *Journal of Applied Social Psychology*, marzo de 1989, págs. 309-330; y T. I. Chacko y J. C. McElroy, «The Cognitive Component in Locke's Theory of Goal Setting: Suggestive Evidence for a Causal Attribution Interpretation», *Academy of Management Journal*, marzo de 1983, págs. 104-118.
- <sup>47</sup> Los resultados se pueden encontrar en S. J. Linton y L.-E. Warg, «Attributions (Beliefs) and Job Satisfaction Associated with Back Pain in an Industrial Setting», *Perceptual and Motor Skills*, febrero de 1993, págs. 51-62. El prejuicio de atribución fundamental fue demostrado también por M. Schaller y M. O'Brien, «Intuitive Analysis of Covariance and Group Stereotype Formation», *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1992, págs. 776-785.

<sup>48</sup> El efecto del prejuicio de autojustificación fue comprobado y apoyado por G. Johns, «Absenteeism Estimates by Employees and Managers: Divergent Perspectives and Self-Serving Perceptions», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1994, págs. 229-239; y P. E. Levy, «Self-Appraisal and Attributions: A Test of A Model», *Journal of Management*, primavera de 1993, págs. 51-62.

<sup>49</sup> Detalles se pueden encontrar en J. M. Crant y T. S. Bateman, «Assignment of Credit Blame for Performance Outcomes», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 7-27; y E. C. Pence, W. C. Pendelton, G. H. Dobbins y J. A. Sgro, «Effects of Causal Explanations and Sex Variables on Recommendations for Corrective Actions Following

Employee Failure», *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1982, pág. 227-240.

<sup>50</sup> Para una revisión del reciclaje atribucional, véase F. Fosterling, «Attributional Retraining: A Review», *Psychological Bulletin*, noviembre de 1985, págs. 496-512.

<sup>51</sup> Adaptado de A. J. Kinicki y R. W. Griffeth, «The Impact of Sex-Role Stereotypes on Performance Ratings and Causal Attributions of Performance», *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1985, págs. 155-170.

<sup>52</sup> Basado en Pence, Pendelton, Dobbins y Sgro, «Effects of Causal Explanations and Sex Variables on Recommendations for Corrective Actions Following Employee Failure», págs. 227-240.



# 6

## MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LAS NECESIDADES, EL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN

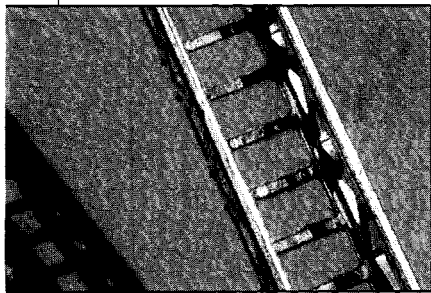
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Cuando termine de estudiar el material en este capítulo, deberá ser capaz de:*

1. Definir el término *motivación*.
2. Discutir el modelo de motivación del rendimiento laboral.
3. Resaltar la evolución de la teoría moderna de la motivación.
4. Contrastar las teorías de la necesidad de Maslow y de McClelland's.
5. Demostrar su familiaridad con la gestión científica, la ampliación del trabajo, la rotación laboral y el enriquecimiento del trabajo.
6. Explicar el significado práctico de la distinción de Herzberg entre motivadores y factores de higiene.
7. Describir cómo se incrementa la motivación interna al utilizar el modelo de características laborales.
8. Poner la controversia sobre la satisfacción en el trabajo en su justa perspectiva.

## CASO INICIAL

## Las compañías de desarrollo rápido utilizan una diversidad de técnicas de motivación



Sharon Hoogstraten

Es poco probable que Prospect Associated Ltd. le ofreciera nunca a Drew Melton una oficina en la esquina y su parte en la colección de arte de la compañía; él comenzó desempeñando las funciones de operador de la fotocopidora hace tres años, y eso es exactamente lo mismo que realiza hoy.

¿Un trabajo sin futuro? En una compañía diferente, tal vez. Dos semanas después de que fuera contratado en la consulta de política de comunicaciones de Rockville, Md., Melton se dirigió a su presidente, Laura Henderson, y la explicó cómo podría llevar la producción de documentos mejor y más rápidamente. «Pienso en términos de eficacia», dice Melton. También lo hace así Henderson,

que le dio a Melton carta blanca para hacer las cosas a su manera. «Están escuchando mis ideas, y ahí es donde estoy haciendo cambios y contribuyendo con la compañía», dice Melton. Hoy, maneja un campo virtual Xerox, dando consejos a los fieros consultores de Prospect, que confían en su atención minuciosa a los detalles para darles a sus propuestas una imagen profesional.

¿Ha avanzado Melton? Apueste a que sí. No ha trepado por la escala de la corporación, pero ha aumentado su contribución a la compañía afilando sus destrezas y logrando extender el campo de acción de su trabajo. Además, su salario se ha incrementado en más del 40%, es respetado por la plantilla profesional de la compañía y no hay presión para que «suba»...

Como la mayoría de los «mejores» directores ejecutivos de la compañía, Henderson tomó en consideración la naturaleza de su negocio y las necesidades de sus empleados, y creó un sistema de «avance» que tiene sentido para ambas. Como jugador en el altamente competitivo negocio de la consejería de gobierno, Prospect confía en que todos los empleados no sólo den ideas, sino que también las vendan. A Marisa Arbona, por ejemplo, se le ha dado la libertad de convertir

su especial interés —comunicaciones sobre asuntos sanitarios de los nativos americanos— en nuevos negocios para Prospect, algo que no le permitió hacer su anterior jefe. «Mientras pueda presentar mis ideas y hacerlas funcionar, no creo que haya limitaciones para mí aquí», dice Arbona, quien ganó un Premio de Reconocimiento del Instituto Nacional del Cáncer el año pasado. «Eso fue muy satisfactorio», dice. «No hubiera salido si no hubiera estado trabajando en Prospect»...

En ningún sitio las oportunidades para el avance son tan espectaculares como en las compañías de desarrollo rápido. «No hay escalera que subir», dice Jon Goodman, director del Programa de Empresa de la Universidad de California del Sur, en Los Ángeles. «Están construyendo la escalera a la vez que crecen.» Así, el reto es contratar el tipo de empleados que ayuden a construir la escalera. «No quieres avanzar, quieres engrandecerte», dice Goodman. «Tus destrezas técnicas se hacen más grandes; elaboras tu currículum vitae en términos de extensión del control y de la responsabilidad.»

Este es el caso en Stonyfield Farm Inc., en Londonderry, N. H., que ha visto un crecimiento de las ventas anuales del 60% medio en los últimos tres años.

**L**a motivación efectiva del empleado ha sido durante mucho tiempo una de las tareas más difíciles e importantes de la dirección. El éxito en este intento está llegando a ser un rato más difícil a la luz de las corrientes organizativas de reducción y las dificultades asociadas con la dirección de una mano de obra variada, como se discutió en el capítulo 3. Como se revela en el caso inicial del capítulo, directivos como Laura Henderson, Gary Hirshberg, Pam Reynolds y David Kelley han enfrentado este reto. Ellos comprendieron que los empleados están más motivados, comprometidos y satisfechos cuando sienten que están contribuyendo de manera significativa al éxito de su compañía. El propósito de este capítulo, y también del siguiente, es proporcionarle un fundamento para comprender las complejidades de la motivación del empleado.

## CASO INICIAL

### (conclusión)

«Hace un año teníamos nueve supervisores», dice el director ejecutivo de Stonyfield, Gary Hirshberg. «Ahora tenemos 22 y sólo tres de éstos eran nuevos contratados.» En otras palabras, diez empleados de Stonyfield han sido ascendidos al nivel de supervisor. Eso es lo que ocurrió al antiguo chófer de limusinas Edward Souza, que no sabía nada del negocio de lecherías cuando solicitó un empleo en Stonyfield, hace cinco años. «Pero ellos hicieron hincapié en que había mucho sitio para avanzar para la gente que quisiera aprender tanto como pudiera», dice. Souza empezó como comprobador de yogures, pero pronto aprendió a limpiar los equipos y a procesar la leche. Un año más tarde llegó a procesador jefe, y seis meses después de eso fue ascendido a supervisor de productos y luego a director de producción. Souza, que ahora supervisa a cuarenta personas, ha ayudado a que la capacidad de producción creciera de 9.000 a 60.000 casos en una semana en sólo tres años y medio...

Pero incluso en Phoenix [Phoenix Textile Corp., de San Luis], que, según [Pam] Reynolds [director ejecutivo], «tiene un sistema estructural en el que la gente tiene trabajos específicos», hay mucho sitio para el avance «horizontal». Kim Roussin, por ejemplo, llevó la divi-

sión de proceso de datos de Phoenix durante varios años antes de que finalmente se diera cuenta de que no triunfaría si se quedaba en ese puesto. Roussin expresó un interés en ventas, así que la compañía la trasladó a apoyo de ventas. «Eso puede sonar como una degradación, pero para mí fue una manera distinta de avance», dice.

David Kelley estaría de acuerdo. En realidad, él fundó IDEO Product Development, en Palo Alto, California, bajo este principio. «Me había propuesto hacer una compañía que fuera un gran lugar para que mis compañeros trabajaran», dice Kelley. Había trabajado para grandes compañías, pero, dice, ellos le quitaron la chispa a su vida. Así que decidió empezar su propia compañía de diseño de productos, evitando la jerarquía que él tanto despreciaba. En IDEO, nadie tiene un título, o un «jefe», si vamos a eso. Los diseñadores forman equipos alrededor de proyectos específicos; cada uno de esos equipos tiene un líder, cuya autoridad sólo dura lo que dura el proyecto, así que el directivo de hoy puede ser el subordinado de mañana.

¿Así que cómo se mide el éxito en un entorno sin estructuras? «Estamos hablando de subir la escalera del cumplimiento de los deseos», dice Kelley. «Para

algunos empleados aquí, el cumplimiento de los deseos viene determinado por lo técnicos que son. Para otros, significa subir la escalera basado en cómo de grande es el proyecto que llevas, o cuántos puedes llevar.» Los empleados consiguen una posición en su progreso con revisiones regulares de sus iguales. Ellos seleccionan a sus propios revisores; la mayoría elige a alguien que sabe que es especialmente crítico, porque el elogio de esa persona se valora más.

### Para discusión

¿Funcionarian las mismas técnicas de motivación que se usan en Prospect, Stonyfield Farm, Phoenix Textile e IDEO en organizaciones más grandes? Explicar.

- Preguntas adicionales para discusión, enlazando este caso con el siguiente material, aparecen al final del capítulo.

Fuente: Extraído de D. Fenn, «Bottoms Up: Boosting Careers Is Not About Corporate Ladders or Organizational Charts; It's About Paying Attention to How People Can Grow in the Jobs They Already Have», *Inc.*, julio 1993, págs. 58-60. Reimpreso con permiso revista *Inc.* (julio 1993). Copyright 1993 por Goldhirsh Group, Inc., 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110.

Expresamente, este capítulo provee un fundamento de definición y teórico del tema de la motivación, de tal manera que una rica variedad de teorías y técnicas de la motivación pueden ser introducidas y discutidas. La cobertura de la motivación del empleado llega hasta el capítulo 7. Después de proporcionar un modelo conceptual para comprender la motivación, este capítulo se centra en: 1) las teorías de motivación de la necesidad, 2) una visión general de los métodos de diseño del empleo utilizados para motivar a los empleados, 3) un enfoque de características laborales del diseño de puestos de trabajo y 4) causas y consecuencias de la satisfacción laboral. En el siguiente capítulo la atención se vuelve a la equidad, la teoría de expectativa y de establecimiento de metas, investigación y práctica.

## ¿QUÉ IMPLICA LA MOTIVACIÓN?

**motivación** Procesos psicológicos que estimulan y dirigen la conducta dirigida a los objetivos.

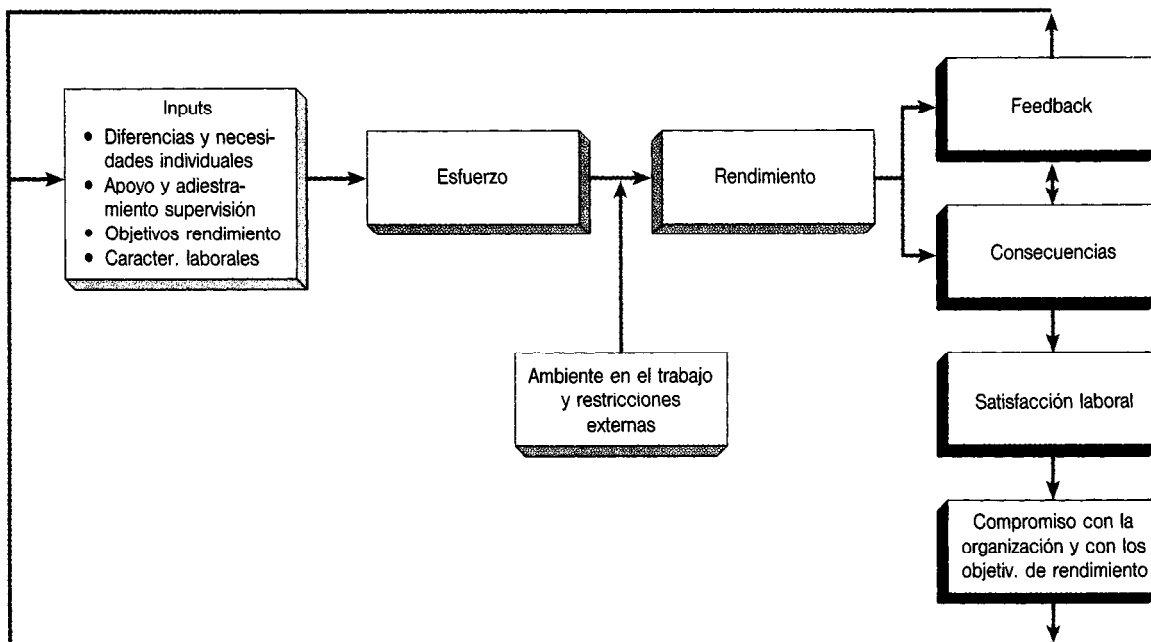
El término *motivación* deriva de la palabra latina *movere*, que significa «mover». En el contexto que nos ocupa, **motivación** representa «aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos».<sup>1</sup> Los directivos han de comprender estos procesos psicológicos si van a guiar con éxito a los empleados hacia el logro de objetivos organizativos. Después de considerar una estructura conceptual para comprender la motivación, esta sección examina las raíces históricas de los conceptos de la motivación y la relación entre la motivación y el rendimiento.

### Un modelo de motivación del rendimiento laboral

Un modelo conceptual para comprender la motivación (fig. 6-1) fue elaborado integrando elementos de varias de las teorías que discutimos en este libro. El fundamento del modelo está basado en la teoría de los sistemas y la teoría del refuerzo. La teoría de los sistemas sugiere que el buen rendimiento resulta de un proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para transformar los inputs en los outputs deseados. La teoría de los sistemas implica además que las personas no hacen su labor en solitario. Más bien, los empleados trabajan frecuentemente en tareas interdependientes y confían en el input y el output de cada uno de ellos. La teoría del refuerzo, el otro componente del modelo, se discute en el capítulo 8. La teoría del refuerzo implica mejorar el rendimiento con feedback y consecuencias contingentes. Ahora vamos a mirar más de cerca la figura 6-1.

La figura 6-1 muestra cuatro tipos de inputs que afectan al esfuerzo y al rendimiento del empleado: las diferencias y necesidades individuales, el apoyo y adiestramiento de los supervisores, la consecución de los objetivos y las características laborales. Como

FIGURA 6-1 Un sistema de motivación del rendimiento laboral





puede recordar del capítulo 4, las diferencias individuales son los conceptos de uno mismo, la ética, las destrezas, las habilidades, las características de la personalidad, los valores y las necesidades que varían entre las personas. Estas diferencias pueden afectar significativamente al rendimiento del empleado. Las teorías de motivación de la necesidad se discuten en la siguiente sección de este capítulo.

Los directivos utilizan el apoyo y el adiestramiento como input para el rendimiento del empleado. El apoyo conlleva suministrar a los empleados los recursos necesarios para realizar el trabajo. Además, el adiestramiento supone proporcionar a los empleados dirección, consejo y guía. Estas conductas incluyen escuchar de manera efectiva (discutido en el cap. 13), facilitar a los empleados modelos a imitar que tengan éxito, enseñar a los empleados cómo completar las tareas complicadas y ayudarles a mantener una alta autoeficacia y autoestima (recordar la discusión del cap. 4).

Dado que la conducta está dirigida al logro, los objetivos de rendimiento son un input fundamental para el rendimiento del empleado. Los objetivos y los planes de acción proporcionan a los empleados la dirección y la guía sobre cómo emplear su tiempo en tareas específicas. El capítulo 7 revisa de qué manera los objetivos estimulantes llevan a un rendimiento más alto. Las características laborales, la variable del input final, representan los tipos de tareas que completan los empleados. El papel que juegan las características laborales en la motivación del empleado se discute más adelante en este capítulo.

Volviendo a la figura 6-1, usted puede ver que la relación entre el esfuerzo del empleado y el rendimiento está afectada por el entorno laboral y las restricciones externas. Estas restricciones, que incluyen tales cosas como materias primas defectuosas, equipo en mal estado, mala dirección y consideraciones económicas, pueden deteriorar la habilidad de los empleados para transformar sus inputs en los resultados de rendimiento deseados. Es responsabilidad de la dirección controlar y suprimir estos obstáculos del rendimiento.<sup>2</sup> Además, los directivos afectan de manera espectacular al esfuerzo y rendimiento del empleado suministrando feedback y reforzando la conducta del empleado con consecuencias.

Por ejemplo, la autoestima, autoeficacia y orientación del logro de un individuo se aumentan mediante feedback positivo del rendimiento. Más aún, los directivos pueden incrementar la motivación del empleado administrando recompensas adecuadas, como elogios o un aumento de sueldo. Estos procedimientos son discutidos en profundidad en los capítulos 8 y 14. La satisfacción laboral está afectada por cuán positivamente los empleados evalúan las recompensas que reciben para un nivel dado de rendimiento. En general, las personas están más satisfechas y comprometidas con la organización y sus objetivos cuando reciben recompensas equitativas que valoran. Los empleados satisfechos es más difícil que se vayan, que se afilien a sindicatos, que se metan en abusos importantes o robos o que dediquen menos esfuerzo.<sup>3</sup>

### Raíces históricas de las teorías modernas de la motivación

La mayoría de las teorías modernas de la motivación están basadas esencialmente en el principio del **hedonismo**, que afirma que las personas están motivadas para buscar el placer y evitar el dolor conscientemente. El hedonismo data de los filósofos griegos. Como teoría separada e independiente de la motivación humana, el hedonismo ha demostrado ser insatisfactorio por dos razones. Primera, el hedonismo fracasó en conciliar adecuadamente la relación entre las consecuencias a corto y a largo plazo. Por ejemplo, el hedonismo no puede explicar por qué algunas personas eligen ser jugadores profesio-

**hedonismo** Creencia de que las personas buscan el placer y evitan el dolor.

nales de fútbol, que arriesgan su salud voluntariamente durante los violentos partidos de los domingos por la tarde. Obviamente, los jugadores de fútbol están soportando el dolor a corto plazo para conseguir recompensas a más largo plazo, como el reconocimiento y los contratos lucrativos. Segunda, debido a la rica variedad entre las personas, los hedonistas no pueden catalogar hábilmente cientos de actividades y consecuencias diferentes en categorías distintivas de placer y dolor. Escribir, por ejemplo, puede ser un placer para los escritores profesionales, pero definitivamente es un sufrimiento para muchos estudiantes universitarios. Vamos a examinar el desarrollo histórico de las teorías posteriores de la motivación.<sup>4</sup>

Cuatro maneras de explicar la conducta —necesidades, refuerzo, cognición y características laborales— sirven de base a la evolución de las teorías modernas de la motivación humana. Mientras continuamos con este repaso, recuerde que el objetivo de cada teoría de la motivación alternativa es explicar y predecir la conducta con fines concretos y dirigida a unos objetivos. Como resultará evidente, las diferencias entre las perspectivas teóricas están en los mecanismos causales utilizados para explicar la conducta.

**Necesidades.** Las teorías de las necesidades están basadas en la premisa de que los individuos están motivados por necesidades insatisfechas. La insatisfacción con su vida social, por ejemplo, debería motivarle a participar en más actividades sociales. Henry Murray, un psicólogo de la década de los 30, fue el primer científico conductista que propuso una lista de necesidades que se pensaba que subyacían en la conducta dirigida a los objetivos. Del trabajo de Murray nació una amplia gama de teorías de la necesidad, algunas de las cuales continúan hoy teniendo influencia. Las teorías de motivación de la necesidad se examinan en la próxima sección de este capítulo.

**Refuerzo.** Los teóricos del refuerzo, como Edward L. Thorndike y B. F. Skinner, propusieron que la conducta es controlada por sus consecuencias, no por el resultado de estados internos hipotéticos como instintos, impulsos o necesidades. Esta propuesta está basada en los datos de investigaciones que demostraban que las personas repiten conductas que son seguidas por consecuencias favorables y evitan conductas que son seguidas por consecuencias desfavorables. Pocos discutirán la afirmación de que las recompensas organizadas tienen un impacto motivacional en la conducta laboral. Sin embargo, los teóricos conductistas y los cognitivistas no están de acuerdo sobre el papel de los estados y procesos internos en la motivación.

**Cogniciones.** Descontentos con la idea de que la conducta está modelada completamente por las consecuencias ambientales, los teóricos de la motivación cognitiva dicen en contraposición que la conducta es una función de las creencias, expectativas, valores y otras cogniciones mentales. La conducta está por ello vista como el resultado de las elecciones racionales y conscientes entre líneas de acción alternativas. En el capítulo 7 discutiremos las teorías cognitivas de la motivación, que incluyen equidad, expectativas y establecimiento de objetivos.

**Características laborales.** Según una muy reciente adición a la evolución de la teoría de la motivación, se dice que la tarea en sí misma es la llave para la motivación del empleado. Explícitamente, un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para realizarlo bien, mientras que un trabajo estimulante aumenta la motivación. Tres ingredientes de un trabajo más estimulante son: variedad, autonomía y autoridad para decidir.

**FIGURA 6-2** Teorías de la motivación y resultados en el lugar de trabajo: un enfoque de contingencia

Resultados de interés	Teorías de la motivación					Características laborales
	Necesidad	Refuerzo	Igualdad	Expectativas	Establecimiento de objetivos	
• Elección para tomar una medida de acción				X		
• Esfuerzo	X	X	X	X	X	X
• Rendimiento		X	X		X	X
• Satisfacción	X		X			X
• Absentismo		X	X			X
• Abandono del empleo		X	X	X		X

Fuente: Adaptado y ampliado de F. J. Landy y W. S. Becker, «Motivation Theory Reconsidered», en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), vol. 9, pág. 33.

Dos maneras populares de añadir variedad y estímulo a los trabajos de rutina son el enriquecimiento del trabajo (o reestructuración del trabajo) y la rotación laboral. Estas técnicas se discuten luego en este capítulo.

**Un rompecabezas motivacional.** La teoría de la motivación presenta a los directivos con un rompecabezas psicológico compuesto de explicaciones y recomendaciones alternativas. No hay ninguna teoría de la motivación que sea adecuada para todas las situaciones. Más bien, los directivos necesitan utilizar una estructura de prevención para seleccionar y elegir las técnicas de motivación más apropiadas para las personas y la situación que estén implicadas. La matriz de la figura 6-2 fue creada para ayudar a los directivos a tomar estas decisiones.

Debido a que los directivos se enfrentan a una variedad de problemas de motivación que han de resolverse con diferentes teorías de motivación, la matriz señala con cruces los resultados de interés con las seis teorías principales de la motivación.<sup>5</sup> Las entradas en la matriz indican qué teorías son más adecuadas para explicar cada resultado. Por ejemplo, cada teoría de la motivación puede ayudar a los empleados a determinar cómo aumentar su propio esfuerzo. Por otro lado, las teorías de la necesidad, la equidad y de las características laborales son muy útiles para desarrollar programas dirigidos a incrementar la satisfacción laboral de los empleados. A los directivos que se enfrentan a grandes movimientos laborales se les aconseja que utilicen el refuerzo, la equidad, las expectativas o la teoría de las características laborales para corregir el problema.

Estará mejor preparado para aplicar esta matriz después de leer el material en este capítulo y en los capítulos 7 y 8. Este capítulo cubre las teorías relacionadas con las necesidades y las características laborales, el capítulo 7 se centra en la equidad, expectativas y establecimiento de objetivos, y la teoría del refuerzo es analizada en el capítulo 8.

### La motivación es sólo un factor en la ecuación del rendimiento

Demasiado a menudo se asume que la motivación y el rendimiento son lo mismo. Esta falsa asunción puede llevar a decisiones directivas equivocadas. La siguiente fórmula para el rendimiento coloca a la motivación en su justa perspectiva:

$$\text{Rendimiento} = (\text{habilidad} \times \text{motivación})$$

Así, vemos que la motivación es un contribuyente necesario pero insuficiente para el rendimiento laboral. El signo de multiplicación se utiliza para enfatizar cómo una debilidad de un factor puede anular el otro. Dibujar una distinción entre rendimiento y la motivación tiene sus ventajas. Según un experto en motivación:

La implicación es que probablemente hay algunos trabajos en los que tratar de influir la motivación sería irrelevante para el rendimiento. Estas circunstancias pueden ocurrir de distintas maneras. Puede haber situaciones en las que los factores de habilidad o de expectativas de rol son simplemente más importantes que la motivación. Por ejemplo, el mejor indicador de las notas de instituto típicamente son las dotes intelectuales, no las horas pasadas estudiando...

Otra circunstancia puede producirse en la que el rendimiento es controlado por factores tecnológicos. Por ejemplo, en una cadena de montaje, dado que las personas mínimamente competentes y atentas están ahí para hacer el trabajo, el rendimiento puede no variar de individuo a individuo. Emplear esfuerzo puede ser irrelevante para el rendimiento.<sup>6</sup>

Los directores son más capaces de identificar y corregir el problema del rendimiento cuando reconocen que el bajo rendimiento no es debido solamente a la motivación inadecuada. Este conocimiento puede fomentar mejores relaciones interpersonales en el futuro en el lugar de trabajo.

## TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE LA NECESIDAD

### necesidades

Deficiencias psicológicas y fisiológicas que provocan la conducta.

Las teorías de las necesidades intentan concretar los factores internos que activan la conducta. Las **necesidades** son deficiencias fisiológicas o psicológicas que provocan la conducta. Pueden ser fuertes o débiles y están influidas por factores ambientales. Así, las necesidades humanas varían en el tiempo y el espacio. Dos populares teorías de la necesidad se discuten en esta sección. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de la necesidad de McClelland.

### La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó su ahora famosa teoría de la motivación de la jerarquía de necesidades. Aunque la teoría estaba basada en su observación clínica de unos pocos individuos neuróticos, con posterioridad ha sido utilizada para explicar el espectro entero de la conducta humana. Maslow propuso que la motivación es una función de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de actualización de uno mismo (v. fig. 6-3).

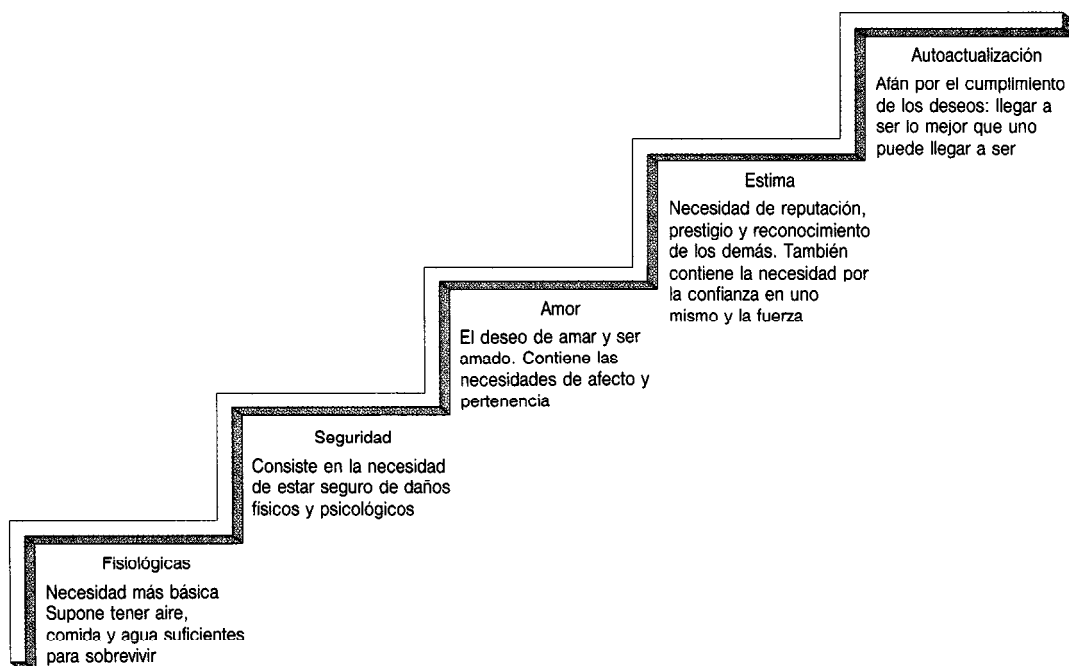
Maslow decía que estas cinco categorías estaban colocadas en una jerarquía prepotente. En otras palabras, él creía que las necesidades humanas surgen generalmente en la forma de una escalera predecible. Según esto, cuando las necesidades fisiológicas del individuo están relativamente satisfechas, surgen las necesidades de seguridad, y así siguen hacia arriba en la jerarquía de necesidades, un escalón cada vez. Una vez que una necesidad está satisfecha activa la necesidad que está inmediatamente por encima en la jerarquía. Este proceso continúa hasta que la necesidad de actualización de uno mismo es activada.<sup>7</sup> Desafortunadamente, mucha gente que vive en Bosnia no está disfrutando de la satisfacción de un alto orden de necesidades. Están bloqueados en niveles más bajos en la jerarquía de necesidades, tratando de sobrevivir (v. el CO internacional).

**Descubrimientos de la investigación sobre la teoría de Maslow.** La investigación no apoya claramente esta teoría porque los resultados de los estudios que evaluaban la jerarquía de necesidades son difíciles de interpretar. Un conocido estudioso de la motivación resumió la evidencia de las investigaciones como sigue:

Para compensar, la teoría de Maslow sigue siendo muy popular entre los directivos y los estudiantes de conducta organizativa, aunque hay todavía muy pocos estudios que puedan confirmar (o refutar) legítimamente esta teoría... Puede que la dinámica que implica la teoría de necesidades de Maslow sea demasiado complicada para ser confirmada y convertida en operaciones por la investigación científica. Si éste es el caso, nunca podremos determinar la validez de la teoría o —de manera más precisa— qué aspectos son válidos y cuáles no.<sup>8</sup>

**Implicaciones de la teoría de Maslow para la dirección.** Una necesidad satisfecha puede perder su potencial de motivación. Por eso se aconseja a los directivos que motiven a los empleados inventando programas o prácticas dirigidas a satisfacer necesidades que surgen o que aún no se han enfrentado. Por ejemplo, para contrarrestar los desplazamientos tecnológicos y los despidos en masa (los patronos en EEUU despidieron a 4.300.000 personas entre 1985 y 1989 y a 1.600.000 más entre junio de 1990 y julio de 1991), los patronos pueden estimular la motivación dando a los trabajadores una promesa de seguridad de empleo.<sup>9</sup> Además, dado que los despidos crean estrés y sentimientos de inseguridad laboral, las organizaciones como la Compañía de Aluminio de América, con base en Pittsburgh, intentan satisfacer las necesidades de los empleados siguiendo un recorte, dirigiendo programas de apoyo y concentrando a los grupos en escuchar las preocupaciones del empleado.<sup>10</sup> Cuando los empleados se sienten seguros en su empleo, la dirección puede intentar satisfacer las necesidades de estima. Esto puede hacerse utilizando símbolos de estatus, dirección participativa y feedback positi-

**FIGURA 6-3** Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Adaptado de las descripciones proporcionadas por A. H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, julio de 1943, págs. 370-396.

## CO INTERNACIONAL

### Viviendo por debajo de la jerarquía de necesidades en Bosnia

Temblando mientras su vida se va en humo, Elza Vukmanovic, 65 años, llora mientras alimenta su pequeña estufa con las páginas de un libro. Está tratando de mantenerse caliente.

Su marido, Branko, 72 años, está fuera en el balcón del apartamento, haciendo lo que hace todos los días, convirtiendo el mobiliario en leña. Ahora está serrando un armario blanco. El día anterior fue un cabecero.

La estufa, más o menos del tamaño de una sombrerera, mantiene el salón de los Vukmanovic calentado hasta los 45 grados durante las horas diurnas. La pareja se va a la cama —totalmente vestidos bajo una pila de mantas— sobre las 7 PM, y cuando las ascuas se van apagando la temperatura llega hasta casi la congelación...

No hay agua corriente en Sarajevo —y no hay electricidad ni calefacción

central tampoco—, así que los moradores de los apartamentos tienen que coger agua en cubos de un pozo que está a dos millas de distancia y luego transportarla escaleras arriba hasta sus heladas cocinas y cuartos de baño.

Fuente: P. Mass, «Losing the Battle to Stay Warm and Clean», *The Washington Post National Weekly Edition*, 25-31 de enero de 1993, pág. 18.

vo del rendimiento. Cuando las necesidades de estima de los empleados están satisfechas, la dirección puede aumentar la motivación reestructurando los empleos para proporcionar mayor autonomía y responsabilidad.

### Teoría de la necesidad de McClelland

David McClelland, un conocido psicólogo, ha estado estudiando la relación entre las necesidades y la conducta desde la pasada década de los 40. Aunque está más reconocido por su investigación sobre la necesidad de logro, también investigó las necesidades de afiliación y de poder. Antes de discutir cada una de estas necesidades vamos a considerar el enfoque típico usado para medir la fuerza de las necesidades de un individuo.

**Medir la fuerza de las necesidades.** El Test Temático de Percepción (TTP) se usa frecuentemente para medir la motivación del individuo para satisfacer varias necesidades. Al completar el TTP, se le pide a la gente que escriba historias sobre dibujos ambiguos. Estas descripciones se puntúan con relación a hasta qué punto contienen imágenes de logro, poder y afiliación. Un reciente meta-análisis de 105 estudios demostró que el TTP es una medida válida para la necesidad de logro.<sup>11</sup> En este punto, nos gustaría que examinara el dibujo en el Ejercicio CO, y que luego escribiera una breve descripción de lo que cree que está ocurriendo a la gente del dibujo, y lo que cree que les ocurrirá en el futuro. Utilice la guía de puntuación para determinar la fuerza de su necesidad. ¿Cuál es su necesidad más importante?

**La necesidad de logro.** Las teorías de logro proponen que la motivación y el rendimiento varían según la fuerza de las necesidades de logro del individuo. Por ejemplo, un estudio de campo de 222 agentes de seguros de vida encontró una correlación positiva entre el número de pólizas vendidas y la necesidad de logro de los agentes. La investigación de McClelland apoyó una relación análoga para las sociedades en conjunto. Sus resultados revelaron que el nivel de desarrollo económico de un país estaba relacionado positivamente con su motivación total de logro.<sup>12</sup> La **necesidad de logro** está definida por los siguientes deseos:

Llevar a cabo algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacer esto lo más rápida e independientemente posible. Superar obstáculos y conse-

**necesidad de logro**  
Deseo de llevar a cabo algo difícil.



Esta mujer bosnia está llorando sobre la tumba de su hijo, muerto en un ataque de morteros. Al contrario que muchos americanos, que viven comparativamente en lo alto de la jerarquía de necesidades de Maslow, los bosnios, destrozados por la guerra, se debaten en el nivel de supervivencia.

Reuters/Bettmann

guir un alto estándar. Sobresalir por uno mismo. Rivalizar y sobrepasar a otros. Incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento.<sup>13</sup>

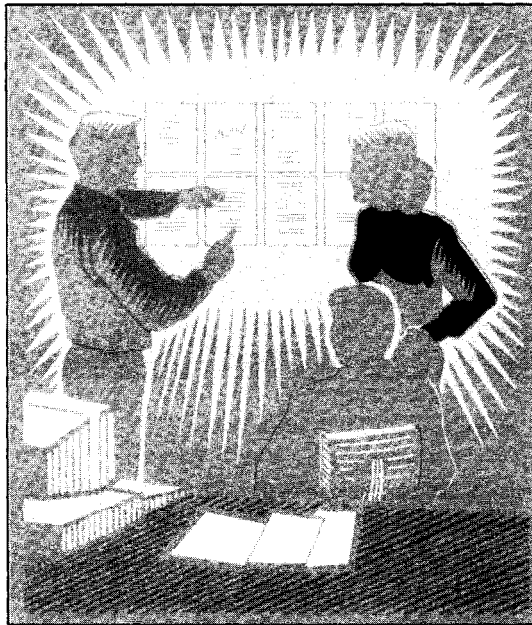
Esta definición revela que la necesidad de logro se superpone con otras necesidades, más arriba en el orden de Maslow, de estima y actualización de uno mismo. Vamos a considerar ahora las características de las personas que llegan alto.

**Características de las personas que llegan alto.** La gente motivada para el logro comparte tres características comunes. Una de ellas es una preferencia por trabajar en tareas de dificultad *moderada*. Por ejemplo, cuando se les pide a estas personas que se pongan donde quieran al intentar ensartar un aro en una estaca en el suelo, tienden a colocarse más o menos a tres o cuatro metros de la estaca. Esta distancia hace que el lanzador se enfrente a una tarea estimulante pero no imposible. La gente que consigue pocos logros, por el contrario, tenderá a ir hacia la estaca y dejar caer el anillo o a arriesgarse a un tiro afortunado desde muy lejos. La preferencia del que consigue grandes logros por tareas moderadamente difíciles, refuerza la conducta de logro reduciendo la frecuencia de fracaso e incrementando la satisfacción asociada con tareas estimulantes completadas con éxito.

A los que llegan alto también les gustan las situaciones en las que su rendimiento es debido a su propio esfuerzo más que otros factores, como la suerte. Una tercera característica de identificación de estas personas es que desean más feedback de sus éxitos y fracasos que los que consiguen pocos logros. Dadas estas características, McClelland propuso que los que llegan alto era más probable que fueran empresarios con éxito. Un estudio reciente respaldó esta propuesta. Los datos obtenidos de 118 empresarios indicó que el crecimiento de sus compañías estaba relacionado positivamente con su orientación de logro.<sup>14</sup> También es interesante destacar que la investigación también ha documentado una correlación positiva entre la motivación de logro de los directores ejecutivos de 50 de las más grandes compañías industriales de EEUU y el crecimiento de sus compañías en ventas.<sup>15</sup>

## EJERCICIO CO

**Evalúe la fuerza de su necesidad con un test temático de percepción (TTP)**



¿Qué ocurre en este dibujo?

	Bajo	Moderado	Alto
• Motivación de logro	1 — 2 — 3 — 4 — 5		
• Motivación de poder	1 — 2 — 3 — 4 — 5		
• Motivación de afiliación	1 — 2 — 3 — 4 — 5		

**Puntúe la motivación de *logro* alta si:**

- Una meta, objetivo o estándar de excelencia se menciona
- Palabras como bueno, mejor o el mejor se usan para evaluar el rendimiento
- Alguien en su historietta está luchando por un logro único
- Se hace referencia al estatus profesional o al éxito en la vida

**Puntúe la motivación de *poder* alta si:**

- Hay preocupación emocional para influir en alguien más
- Alguien está esforzándose activamente por ganar o mantener el control sobre otros ordenando, discutiendo, demandando, convenciendo, amenazando o castigando
- Se hace clara referencia a la relación superior-subordinado y el superior está tomando medidas para ganar o mantener control sobre el subordinado

**Puntúe motivación de *afiliación* alta si:**

- Alguien está preocupado por establecer o mantener una relación amistosa con otra persona
- Alguien expresa su deseo de gustarle a otra persona
- Hay referencias a los lazos familiares, las discusiones amistosas, las visitas, las reuniones, las fiestas o las salidas informales



**La necesidad de afiliación.** Las personas con una gran **necesidad de afiliación** prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose a grupos y deseando que los quieran. Los individuos que tienen alta esta necesidad no son los directivos ni líderes más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

**necesidad de afiliación**  
Deseo de pasar tiempo en actividades y relaciones sociales.

**La necesidad de poder.** La **necesidad de poder** refleja el deseo del individuo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Las personas con gran necesidad de poder quieren trabajar y están interesadas en la disciplina y el respeto a sí mismo. Hay un lado positivo y otro negativo de esta necesidad. El lado negativo está caracterizado por la mentalidad de «si yo gano, tú pierdes». Considere a John Borowski, dueño de un contrato de defensa en Burlington, Massachussetts.

**necesidad de poder**  
Deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros.

Utilizando cubos, sus trabajadores sacan ácido nítrico y residuos de níquel fuera de las cubas y lo tiran por un sumidero. Cuando los obreros cuestionaron esa práctica, el señor Borowski les dijo que no se preocuparan porque eso no haría daño a nadie, dicen anteriores empleados. Él sabía que los vertidos eran ilegales, pero lo consideraba «como no declarar las propinas en los impuestos», dice Peter Kruczynski, un antiguo directivo en la Borjohn Optical Technology, Inc., del señor Borowski...

Miles de litros de residuos se fueron por el sumidero del señor Borowski durante la pasada década, encontrando desde allí su camino hacia la bahía de Boston. Algunos de los trabajadores de su brigada de cubos desarrollaron erupciones y otras enfermedades, pero el señor Borowski atribuyó estos problemas a la bebida o el descuido, según testificaron antiguos empleados en su juicio. «Si hubiera tenido que seguir todas las normas de los libros, estaría fuera del negocio», testificó un trabajador que le había dicho el señor Borowski.<sup>16</sup>



Por otra parte, las personas con una orientación positiva hacia el poder se centran en llevar a cabo objetivos de grupo y en ayudar a los empleados a conseguir el sentimiento de competencia. En el capítulo 10 se habla más sobre las dos caras del poder.

McClelland ahora cree que los individuos con alta motivación de logro no están mejor preparados para los puestos de alta dirección. Dado que los directivos eficientes deben influir positivamente a los demás, McClelland propone que los altos directivos han de tener una alta necesidad de poder, emparejada con una baja necesidad de afiliación. Varios estudios apoyan estas propuestas.<sup>17</sup>

**Implicaciones para la dirección.** Dado que los adultos pueden ser entrenados para aumentar su motivación de logro,<sup>18</sup> las organizaciones deberían considerar los beneficios de proporcionar formación en el logro para los empleados. Más aún, las necesidades de logro, de afiliación y de poder pueden ser consideradas durante el proceso de selección, para una mejor colocación. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que la necesidad de los individuos de logro afectaba a su preferencia a trabajar en diferentes compañías. La gente con alta necesidad de logro estaba más atraída por las compañías que tuvieran un entorno de sueldo relacionado con el rendimiento, que aquellos con una baja motivación de logro.<sup>19</sup> Finalmente, los directivos deberían crear tareas u objetivos estimulantes, porque la necesidad de logro está positivamente correlacionada con el compromiso de los objetivos, que a su vez influye en el rendimiento.<sup>20</sup> Además, los objetivos estimulantes deberían ir acompañados de un ambiente de trabajo más autónomo y una concesión de mayor poder al empleado para aprovechar las características de los que obtienen grandes logros.

## ENFOQUES HISTÓRICOS AL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

**diseño del puesto de trabajo** Cambiar el contenido y/o proceso de un trabajo concreto para incrementar la satisfacción laboral y el rendimiento.

**Diseño del puesto de trabajo**, también se habla de ello como reestructuración del puesto de trabajo, «se refiere a cualquier conjunto de actividades que implican la alteración de trabajos concretos o sistemas interdependientes de trabajos con el intento de mejorar la calidad de la experiencia en el puesto del empleado y su productividad en el trabajo».<sup>21</sup> Hay dos rutas muy diferentes, una tradicional y una moderna, que se pueden tomar cuando se decide cómo diseñar los puestos. Cada una está basada en una asunción distinta sobre las personas.

La primera ruta conlleva *encajar a las personas en los puestos*. Está basada en la asunción de que las personas se ajustan y se adaptan gradualmente a cualquier situación de trabajo. Así, las actitudes hacia el puesto del empleado se ignoran, y los puestos se diseñan para producir la mayor eficacia económica y tecnológica. Este enfoque utiliza los principios de gestión científica y simplificación del trabajo (recuerde nuestra discusión en el cap. 1). Por otro lado, la segunda ruta supone *encajar los puestos a las personas*. Se asume que las personas están infrautilizadas en el trabajo y que desean mayores retos y responsabilidades. Esta filosofía es parte de la fuerza directora detrás de la amplia ejecución de los equipos de trabajo en todos los Estados Unidos. Las técnicas como la ampliación del trabajo, la rotación laboral, el enriquecimiento del trabajo y las características laborales se utilizan cuando se diseñan los puestos de trabajo según esta segunda alternativa.

Lo que queda de esta sección trata de los cuatro primeros métodos de diseño de puestos para ser ampliamente utilizados en la industria. Éstos son gestión científica, ampliación del trabajo, rotación laboral y enriquecimiento del trabajo. La siguiente sección examina el enfoque de características laborales sobre el diseño del puesto de trabajo.

### Gestión científica

Desarrollada por Frederick Taylor, la gestión científica confió en la investigación y en la experimentación para determinar la manera más efectiva de ejecutar los trabajos (recuerde nuestra discusión en el cap. 1). Los trabajos están altamente especializados y estandarizados cuando se diseñan según los principios de la dirección científica. Esta técnica fue el impulso para el desarrollo de la tecnología de cadenas de montaje y actualmente se usa en muchas compañías de manufacturas y orientadas a la producción por todos los EEUU.

El diseño de puestos de trabajo según los principios de la dirección científica tiene consecuencias positivas y negativas. Es positivo que la eficiencia y producción del empleado aumenta. Por otro lado, la investigación revela que los trabajos simplificados y repetitivos también llevan a la insatisfacción laboral, depresiones y bajo sentido de la realización y el crecimiento personal.<sup>22</sup> Además, los principios de gestión científica no se aplican a trabajadores profesionales con «conocimiento» y no son coherentes con la tendencia a dar poder a los empleados y a los equipos de trabajo (v. CO internacional).<sup>23</sup> Estas consecuencias negativas construyen el camino hacia el desarrollo de otros diseños de puestos de trabajo. Enfoques más nuevos intentan diseñar intrínsecamente trabajos que produzcan satisfacción.

### Ampliación del trabajo

Esta técnica fue utilizada por primera vez en los últimos años de la década de los 40 como respuesta a quejas acerca de los trabajos tediosos y superespecializados. La **ampliación del trabajo** implica poner más variedad en el puesto de un trabajador, combinando tareas especializadas de dificultad comparativa. Algunos le llamaron a esto *car-*

**ampliación del trabajo**  
Poner más variedad en un puesto de trabajo.

## CO INTERNACIONAL

### El este y el oeste tienen distintas miras hacia la dirección científica

Konosuke Matsushita, fundador del gigante Matsushita Co., afirmó una vez: «Vamos a ganar nosotros, y el oeste industrial va a perder; no hay mucho que podáis hacer respecto a esto porque la razón de vuestros fracasos está en vosotros mismos. Vuestras compañías están

construidas sobre la idea de Taylor —e incluso peor— y también lo están vuestras mentes. Vuestros jefes hacen el trabajo de pensar, vuestros trabajadores manejan destornilladores...

Nosotros nos situamos más allá del modelo de Taylor. La existencia continua-

da del negocio depende de la movilización día a día de cada pizca de inteligencia».

Fuente: R. N. Steck, «The First Efficiency Expert», *D&B Reports*, enero/febrero 1992, pág. 40.

gar horizontalmente el puesto. Por ejemplo, el trabajo de instalar tubos catódicos de televisores podría ser ampliado a incluir la instalación de las tarjetas de circuitos.

Los que proponen la ampliación del trabajo pretenden que puede mejorar la satisfacción, la motivación y la calidad de producción del empleado. Desgraciadamente, los estudios revelan que la ampliación del trabajo, por sí sola, no tiene un impacto positivo duradero y significativo en el rendimiento laboral. Los investigadores recomiendan utilizar la ampliación del trabajo como parte de un más amplio enfoque que utiliza las técnicas de diseño múltiple de puestos de trabajo.<sup>24</sup>

### Rotación laboral

Como con la ampliación del trabajo, el propósito de la rotación laboral es dar a los empleados mayor variedad en sus trabajos. La **rotación laboral** requiere trasladar a los empleados de un trabajo especializado a otro. Más que realizar sólo un trabajo, los trabajadores son formados y se les da la oportunidad de realizar dos o más trabajos separados en una base de rotación. Rotando empleados de trabajo en trabajo, los directivos creen que pueden estimular el interés y la motivación a la vez que proporcionan a los empleados una perspectiva más amplia de la organización.

Otras ventajas propuestas de la rotación laboral incluyen la flexibilidad del trabajador y una programación de los horarios más fácil porque los empleados están formados de manera cruzada, para realizar diferentes trabajos; esta formación cruzada, a su vez, requiere que los empleados aprendan nuevas destrezas, que pueden ayudarles a la movilidad hacia arriba o lateral. La rotación laboral es también piedra angular de la creación de equipos de trabajo dirigidos a mejorar la satisfacción del cliente y la calidad. Considere los ejemplos de la General Motors y de la Asociación de Ayuda a los Luteranos, una compañía de seguros y servicios financieros.

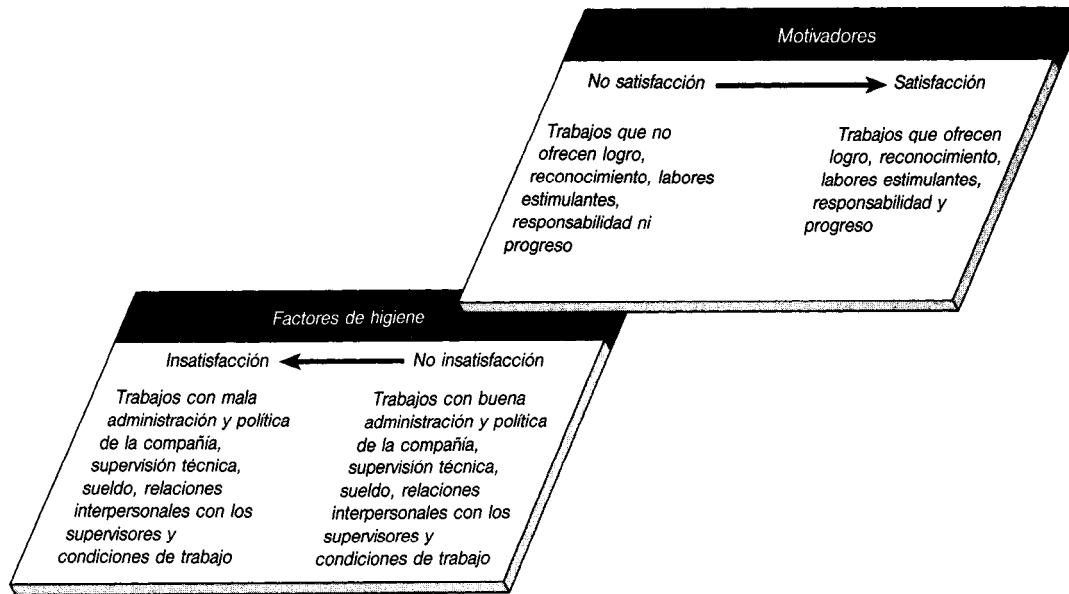
En la División de Motores de coches Cadillac de la General Motors... los equipos vinieron primero, seguidos rápidamente por la formación cruzada. En 1988 la compañía organizó a sus empleados de mantenimiento, ingenieros e ingenieros ambientales en equipos responsables de servir una amplia gama de necesidades para clientes internos concretos. Los trabajadores de mantenimiento, por ejemplo, no eran ya específicamente fontaneros o expertos en aire acondicionado, calefacción/ventilación. En vez de eso pertenecían a un equipo responsable de esas y otras muchas funciones.

En la Asociación de Ayuda a los Luteranos... en lugar de hacer un trabajo, un empleado de la oficina de Appleton, WI, formaría parte de un equipo de servicios de veinte a treinta empleados que manejarían todas las necesidades que un representante de ventas pudiera te-

**rotación laboral**  
Trasladar a los empleados de un puesto especializado a otro.



FIGURA 6-4 Modelo motivador-higiene de Herzberg



Fuente: Adaptado en parte de D. A. Whitsett y E. K. Winslow, «An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory», *Personnel Psychology*, verano de 1967, págs. 391-415.

ner. El equipo estaría además dividido en grupos más pequeños de cinco a diez personas que se concentran en las garantías, servir la cuenta o pagar reclamaciones de cuentas en un área geográfica.<sup>25</sup>

Aunque estos ejemplos respalden el uso de rotación laboral, los beneficios prometidos asociados con los programas de rotación laboral no han sido adecuadamente investigados. Así es difícil sacar conclusiones empíricas de su eficacia.

### Enriquecimiento del trabajo

El enriquecimiento del trabajo es la aplicación práctica de la teoría de la satisfacción laboral motivador-higiene de Frederick Herzberg.<sup>26</sup> Después de revisar los fundamentos de la teoría de Herzberg, discutiremos su aplicación en el enriquecimiento del trabajo.

**El legado de la teoría motivador-higiene de Herzberg.** La teoría de Herzberg está basada en un estudio que hizo época en el que entrevistó a 203 contables e ingenieros. Estas entrevistas buscaban determinar los factores responsables de la satisfacción e insatisfacción laboral. Herzberg encontró grupos separados y distintos de factores asociados con la satisfacción y la insatisfacción laboral. La satisfacción laboral estaba más frecuentemente asociada con el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso. Estos factores estaban todos relacionados con los resultados asociados al *contenido* de la tarea realizada. Herzberg llamó a estos factores **motivadores** porque cada uno estaba asociado con gran esfuerzo y buen rendimiento. Él postuló que los motivadores hacían que una persona se moviera de un estado de insatisfacción a otro de satisfacción (v. fig. 6-4). Por eso, la teoría de Herzberg predice que

**motivadores**  
Características del puesto  
asociadas con la  
satisfacción laboral.

los directivos pueden motivar a los individuos incorporando «motivadores» al trabajo de un individuo.

Herzberg encontró que la *insatisfacción* laboral estaba asociada principalmente con factores en el *contexto* o en el entorno laboral. Explícitamente, la política y la administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones de trabajo eran los factores mencionados de manera más frecuentemente por los empleados que expresaban insatisfacción laboral. Herzberg llamó a este segundo grupo de factores **factores de higiene**. Además, propuso que no eran motivacionales. Como mucho, según la interpretación de Herzberg, un individuo no experimentará insatisfacción laboral si él o ella no tiene quejas de los factores de higiene (v. fig. 6-4).<sup>27</sup>

**factores de higiene** Las características laborales asociadas con la insatisfacción laboral.

**Un punto medio cero.** La clave para comprender correctamente la teoría de motivador-higiene de Herzberg es reconocer que no coloca la insatisfacción y la satisfacción en extremos opuestos de un continuo único e intacto. En vez de ello, él cree que hay un punto medio cero entre la insatisfacción y la satisfacción. Es concebible que un miembro de la organización que tiene buenas condiciones de supervisión, sueldo y trabajo, pero una tarea poco estimulante y tediosa con pocas oportunidades de progreso, estaría en el punto medio cero. La persona no tiene insatisfacción (debido a los buenos factores de higiene) y tampoco satisfacción (por una falta de motivadores). Por consiguiente, Herzberg advierte a los directivos que conlleva algo más que un buen sueldo y buenas condiciones de trabajo motivar a los empleados de hoy día. Se necesita un «trabajo enriquecido» que ofrezca al individuo la oportunidad de logro y de reconocimiento, estímulo, responsabilidad y avance.

**Investigación sobre la teoría motivador-higiene.** La teoría de Herzberg generó una gran cantidad de estudios y controversia. La controversia se movía alrededor de si los estudios que apoyaban la teoría eran imperfectos y, por tanto, no válidos.<sup>28</sup> Un estudioso de la motivación intentó solucionar la controversia sacando en consecuencia que:

Para compensar, cuando combinamos toda la evidencia con todas las acusaciones de que la teoría ha sido malinterpretada, y que sus conceptos principales no han sido evaluados adecuadamente, uno se queda, más de veinte años más tarde, sin saber realmente si tomarse en serio la teoría, sin hablar de si debería ponerse en práctica en entornos organizativos... Hay respaldo para muchas de las implicaciones que tiene la teoría para el enriquecimiento del trabajo para hacerlo más motivador. Pero el aspecto de dos factores de la teoría —la característica que la hace única— no es realmente un elemento necesario para el uso de la teoría para diseñar puestos de trabajo, per se.<sup>29</sup>

**Aplicación del modelo de Herzberg a través de la carga vertical.** El enriquecimiento del trabajo está basado en la aplicación de las ideas de Herzberg. Esto es, el **enriquecimiento del trabajo** supone modificar un trabajo de tal manera que un empleado tenga la oportunidad de conseguir el logro, el reconocimiento, un trabajo estimulante, la responsabilidad y el progreso.

Estas características están incorporadas al trabajo mediante una carga vertical. Más que dar a los empleados tareas adicionales de dificultad similar (carga horizontal), la *carga vertical* consiste en darles a los trabajadores mayor responsabilidad. En otras palabras, los empleados se encargan de tareas rutinarias que normalmente realizan sus supervisores. Se aconseja a los directivos que sigan siete principios cuando carguen verticalmente los trabajos (v. tabla 6-1). Como ejemplo, considere cómo Mickey Zaldívar y

**enriquecimiento del trabajo** Construir el logro, el reconocimiento, un trabajo estimulante, la responsabilidad y el progreso en un puesto de trabajo.

TABLA 6-1 Principios para cargar verticalmente un trabajo

Principio	Motivadores implicados
A. Eliminar algunos controles mientras se retiene responsabilidad	Responsabilidad y logro personal
B. Aumentar la responsabilidad de los individuos por su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
C. Dar a una persona una unidad natural completa de trabajo (módulo, división, área y todo lo demás)	Responsabilidad, logro y reconocimiento
D. Garantizar autoridad adicional a un empleado en su actividad; libertad de acción	Responsabilidad, logro y reconocimiento
E. Hacer informes periódicos directamente disponibles para el empleado mismo más que para el supervisor	Reconocimiento interno
F. Introducir tareas nuevas y más difíciles no manejadas anteriormente	Crecimiento y aprendizaje
G. Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas, capacitándolos para llegar a ser expertos	Responsabilidad, crecimiento y avance

Fuente: Reimpreso con el permiso de *Harvard Business Review*. Una muestra de «One More Time: How Do You Motivate Employees?», por F. Herzberg (enero/febrero de 1968). Copyright © 1968 por el presidente y miembros de la junta del Harvard College; reservados todos los derechos.

Chava Sánchez, dos directivos de la Leegin Creative Leather Products, utilizaron la carga vertical para enriquecer los trabajos de sus empleados, que fabricaban cinturones de piel.

Dado que los cinturones requieren un montón de trabajo manual, la fábrica de Leegin está en muchos sentidos pasada de moda. Los obreros trabajan sobre las cortadoras, las prensas de taladrar y las máquinas de coser. En el pasado, los empleados se quedaban en un departamento funcional. Cortaban o cosían o taladraban o teñían toda clase de cinturones según pasaban por sus manos, y cobraban un sueldo determinado por un complicado sistema de escala de precios. Queriendo cambiar todo aquello —y rebosando con las ideas del momento sobre la transferencia de poder y los equipos de trabajo— Zaldívar y Sánchez seleccionaron cuidadosamente a veinte obreros experimentados y les colocaron a cargo de una línea de cinturones entera. De ahí en adelante, ...aquellos obreros tendrían esa categoría de cinturones y controlarían su propia producción. Les pagarían a todos un salario por horas, basado en lo que estaban ganando antes.<sup>30</sup>

#### MODELO DE CARACTERÍSTICAS DE EMPLEO APLICADO AL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

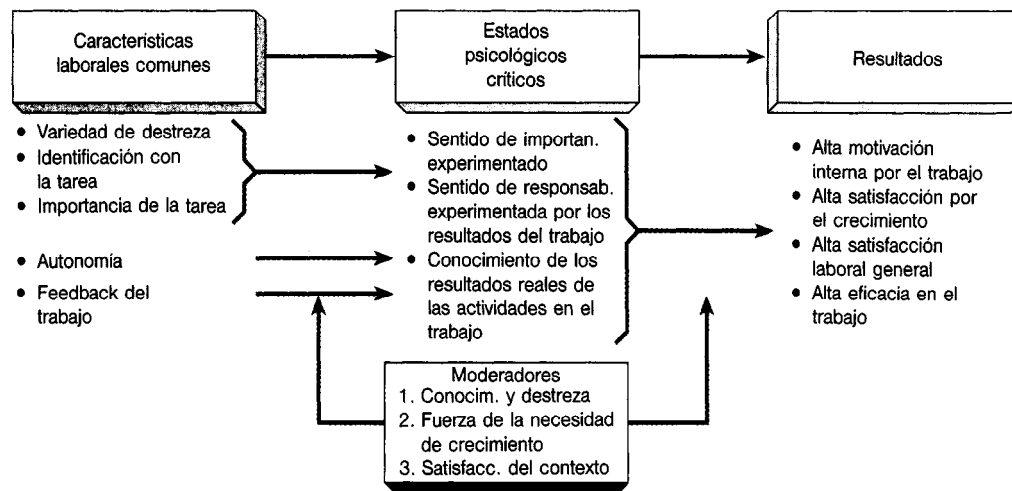
El modelo de las características laborales es un enfoque más reciente sobre el diseño de puestos de trabajo. Es una extensión directa de la ampliación del trabajo e intenta señalar aquellas situaciones y aquellos individuos para los que el diseño de puestos de trabajo es más efectivo. En este sentido, el modelo de características laborales representa un enfoque contingente.

#### Visión de conjunto del modelo de características laborales

Los investigadores de la CO, J. Richard Hackman y Greg Oldham, jugaron un papel central en el enfoque de características laborales. Estos investigadores trataron de determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los empleados estén internamente (o intrínsecamente) motivados. La **motivación interna** se produce cuando el individuo está «encandilado con su trabajo debido a los sentimientos internos positivos que se generan por hacer las cosas bien, más que depender de los factores externos (como un incentivo en el sueldo o elogios del jefe) para la motivación para trabajar de manera eficiente».<sup>31</sup> Estos sentimientos positivos impulsan un ciclo de motivación autoperpetuable. Como se muestra en la figura 6-5, la motivación interna en el trabajo está determi-

**motivación interna**  
Motivación causada por sentimientos internos positivos.

FIGURA 6-5 El modelo de características laborales



Fuente: J. R. Hackman, G. R. Oldham, *Work Redesign*, © 1980, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA, pág. 90. Reimpreso con permiso.

nada por tres estados psicológicos. A su vez, estos estados psicológicos están fomentados por la presencia de cinco dimensiones laborales comunes. Como puede verse en la figura 6-5, el objeto de este enfoque es promocionar la motivación interna alta diseñando puestos de trabajo que posean las cinco características laborales comunes. Vamos a examinar los principales componentes de este modelo para ver cómo funciona.

**Estados psicológicos críticos.** Un grupo de expertos de la dirección describió las condiciones bajo las cuales los individuos experimentan los tres estados psicológicos críticos. Éstos son:

1. **Sentido de la importancia experimentado.** El individuo debe percibir su trabajo como valioso e importante en algún sistema de valores que acepte.
2. **Sentido de la responsabilidad experimentado.** El individuo debe creer que es personalmente responsable de los resultados de su esfuerzo.
3. **Conocimiento de los resultados.** Debe ser capaz de determinar, sobre una base bastante justa, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.<sup>32</sup>

Estos estados psicológicos generan motivación interna para el trabajo. Además, alienan a la satisfacción laboral y a la perseverancia porque se refuerzan a sí mismos. Considere, por ejemplo, el importante papel que sin duda jugaron los tres estados psicológicos en la decisión de Angela Anzaretti de dejar pasar dos lucrativos ascensos en favor de su trabajo actual que le ofrecía mayor responsabilidad y retos.

Angela Anzaretti, 25 años, hija de inmigrantes italianos, se graduó en la Universidad de Illinois y consiguió un trabajo en la sede de Caterpillar en Peoria... Su trabajo funcionó bien en Mossville, cerca de Peoria, y pronto le ofrecieron un ascenso a la plantilla de la oficina central de Caterpillar. Angela la rechazó. Luego le ofrecieron otro ascenso, que conllevaba trasladarse a otra planta. Una vez más dijo que no. «La satisfacción laboral es lo más im-

**sentido de la importancia experimentado** Creer que el trabajo propio es importante y valioso.

**sentido de la responsabilidad experimentado** Creer que uno es responsable de los resultados del trabajo.

**conocimiento de los resultados** Feedback de los resultados del trabajo.

A Angela Azzareti le preocupa más la satisfacción laboral que el dinero o el poder. Rechazó dos ascensos en Caterpillar para continuar haciendo un trabajo con el que disfrutaba.

Alen MacWeeney



portante para mí», dice Angela. «En otros trabajos hubiera tenido menos responsabilidad, menos reto. El único beneficio sería el dinero. Sé que suena a locura, pero he evaluado la situación.»<sup>33</sup>

Si uno de los tres estados psicológicos es tratado inadecuadamente, la motivación disminuye. Por ejemplo, si un individuo es completamente responsable de los resultados asociados a un trabajo significativo, pero no recibe feedback (conocimiento de los resultados) acerca del rendimiento, no experimentará los sentimientos positivos que crean la motivación interna.

**dimensiones laborales comunes** Características laborales encontradas en distintos grados en todos los trabajos.

**Dimensiones laborales comunes.** En términos generales, las **dimensiones laborales comunes** son características comunes encontradas en distintos grados en todos los trabajos. Una vez más, las cinco características laborales comunes provocan los tres estados psicológicos (v. fig. 6-5). Tres de esas características laborales se combinan para determinar el sentido de la importancia experimentado del trabajo. Son:

- *Variedad de destrezas.* El punto hasta el cual un trabajo requiere que un individuo realice una variedad de tareas que le exigen utilizar diferentes destrezas y habilidades.
- *Identidad de la tarea.* El punto hasta el cual el trabajo requiere que un individuo realice una muestra de trabajo completo o altamente identificable. En otras palabras, la identidad de tareas es alta cuando una persona trabaja en un producto o en un proyecto de principio a fin y ve resultados tangibles.
- *Importancia de la tarea.* El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otras personas dentro y fuera de la organización.

La responsabilidad experimentada es provocada por la característica laboral de la autonomía, definida como sigue:

- *Autonomía.* El punto hasta el cual el trabajo posibilita al individuo a experimentar la libertad, la independencia y la discreción tanto en la programación de horarios como en determinar los procedimientos utilizados para completar el trabajo.



Finalmente, el conocimiento de los resultados está fomentado por la característica laboral del feedback, definida como sigue:

- *Feedback*. El punto hasta el cual un individuo recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con la que está realizando el trabajo.<sup>34</sup>

**Potencial de motivación de un trabajo.** Hackman y Oldham diseñaron un instrumento de autoinforme para evaluar hasta qué punto un trabajo específico posee las cinco características laborales comunes. Con este instrumento, que se discute en la siguiente sección, es posible calcular una puntuación del potencial de motivación. La **puntuación del potencial de motivación (PPM)** es un índice resumido que representa el punto hasta el cual las características laborales fomentan la motivación interna en el trabajo. Puntuaciones bajas indican que el individuo no experimentará una motivación interna del trabajo alta. Un trabajo así es el primer candidato para reestructuración del puesto de trabajo. Las puntuaciones altas revelan que el trabajo es capaz de estimular la motivación interna. El PPM se calcula como sigue:

**puntuación del potencial de motivación** La cantidad de motivación laboral interna asociada con un trabajo específico.

$$\text{PPM} = \frac{\text{Variedad de destreza} + \text{Identidad de tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \times \text{autonomía} \times \text{feedback}$$

Juzgando por esta ecuación, ¿cual característica laboral común cree usted que es más importante relativamente para determinar el potencial de motivación de un trabajo? Dado que el PPM es igual a cero cuando la autonomía o el feedback son cero, habrá contestado correctamente si dijo que eran la autonomía experimentada y el feedback.

**¿Funciona la teoría para todo el mundo?** Como se ha discutido anteriormente, no todo el mundo quiere un enriquecimiento del trabajo. Hackman y Oldham incorporaron esta conclusión a su modelo identificando tres atributos que afectan a cómo los individuos responden a los trabajos con alto PPM. Estos atributos tienen que ver con el conocimiento y destreza del individuo, la fuerza de la necesidad de crecimiento (que representa el deseo de crecer y desarrollarse como individuo) y las satisfacciones del contexto (v. fig. 6-5). Las satisfacciones del contexto representan el punto hasta el cual los empleados están satisfechos con el sueldo, los compañeros o la supervisión.

Hackman y Oldham propusieron que las personas responderían positivamente a los trabajos con un alto PPM cuando 1) tuvieran el conocimiento y las destrezas necesarias para hacer el trabajo, 2) tuvieran grandes necesidades de crecimiento y 3) estuvieran satisfechos con varios aspectos del contexto laboral, como el sueldo y los compañeros. Aunque estas recomendaciones tienen sentido, dos estudios recientes no apoyaron la influencia moderadora de las necesidades de crecimiento del empleado y la satisfacción con el contexto.<sup>35</sup> El modelo funcionó igual de bien para los empleados con grandes y pequeñas necesidades de crecimiento y alta y baja satisfacción laboral. Investigaciones futuras han de examinar si los conocimientos y destrezas de un empleado son un moderador importante de la eficacia del modelo.

**Aplicando el modelo de características laborales.** Hay que seguir tres pasos principales cuando se aplica el modelo de Hackman y Oldham. Dado que el modelo busca incrementar la motivación y la satisfacción del empleado, el primer paso consiste en diagnosticar el entorno laboral para determinar si existe un problema. Hackman y Oldham

desarrollaron un instrumento de autoinforme para que los directivos lo utilicen, llamado *encuesta de diagnóstico laboral* (EDL).

La diagnosis comienza por determinar si la motivación y la satisfacción son más bajas que las deseadas. Si lo son, entonces un directivo evalúa el PPM de los trabajos examinados. Se utilizan normas nacionales para determinar si el PPM es alto o bajo.<sup>36</sup> Si el PPM es bajo, se hace un intento de determinar si es una característica laboral común la que está causando el problema. Si el PPM es alto, los directivos tienen que buscar otros factores que minan la motivación y la satisfacción. (Usted puede calcular su propio PPM en el ejercicio al final de este capítulo.) Los factores potenciales pueden identificarse considerando otras teorías de la motivación discutidas en este libro.

El segundo paso consiste en determinar si la reestructuración del puesto de trabajo es apropiada para un grupo de empleados dado. La reestructuración del puesto de trabajo es muy probable que funcione en un entorno participativo en el que los empleados tienen el conocimiento y las destrezas necesarias.

En el tercer paso, los directivos han de considerar cómo reestructurar el puesto de trabajo. El centro de atención de este esfuerzo es aumentar aquellas características laborales comunes que estén por debajo de las normas nacionales. Los directivos pueden querer ganar input de los empleados durante este paso.

**Algunas implicaciones prácticas.** Dado que un meta-análisis sobre 15.542 personas indicó que había una relación moderadamente fuerte entre las características laborales y la satisfacción laboral, los directivos pueden querer utilizar este modelo para incrementar la satisfacción del empleado.<sup>37</sup> Desgraciadamente, el diseño de los puestos de trabajo parece reducir la cantidad de output tan a menudo como hay un impacto positivo. Se aconsejan precaución y propiedad situacional. Por ejemplo, un estudio demostró que la reestructuración de los puestos de trabajo funciona mejor en organizaciones menos complejas (plantas o compañías pequeñas).<sup>38</sup> No obstante, es probable que los directivos encuentren incrementos notables en la calidad del rendimiento después de un programa de reestructuración del puesto de trabajo. Los resultados de 21 estudios experimentales revelaron que la reestructuración del trabajo resultaba en un incremento medio del 28% en la calidad del rendimiento.<sup>39</sup>

Además, dos meta-análisis separados apoyan la práctica de utilizar el modelo de características laborales para ayudar a los directivos a reducir el absentismo y el movimiento de personal.<sup>40</sup> En conclusión, los directivos han de darse cuenta de que la reestructuración del trabajo no es una panacea para todos sus problemas de satisfacción y motivación del empleado. Para aumentar sus oportunidades de éxito con este enfoque, los directivos han de recordar que un cambio en el trabajo o en el departamento puede crear problemas percibidos de desigualdad en áreas relacionadas o sistemas dentro de la organización. Los directivos tienen que adoptar una perspectiva abierta de los sistemas cuando implementen la reestructuración del trabajo, como sugirieron Hackman y Oldham. Ellos escribieron:

Nuestras observaciones de los programas de reestructuración de puestos de trabajo sugieren que intentar cambiar los puestos frecuentemente interfiere con —y frecuentemente es interferido por— otros sistemas y prácticas organizativos, que llevan a una disminución (o incluso a una inversión) de los resultados anticipados...

El efecto de «pequeño cambio», por ejemplo, a menudo se desarrolla cuando los directivos se dan cuenta de que los cambios radicales en el diseño del puesto de trabajo necesitarán también mayores cambios en otros sistemas organizativos.<sup>41</sup>

La satisfacción laboral es uno de los estudios más frecuentes en CO. Un equipo de estudiosos de CO estimaron que había más de 5.000 artículos escritos sobre eso entre 1957 y 1992.<sup>42</sup> Una buena medida de esta preocupación por la satisfacción laboral tiene sus raíces en la teoría motivador-higiene de Herzberg. Como ya se ha discutido, la teoría de Herzberg asume que hay una unión causal que va de la satisfacción laboral a la motivación y, por último, al rendimiento laboral. Esto sugiere que la mejor manera para aumentar el rendimiento es mejorar la motivación en el trabajo. Desafortunadamente, investigaciones posteriores han encontrado que la relación satisfacción laboral→rendimiento está menos que clara. Por consiguiente, necesitamos clasificar las distintas causas y consecuencias de la satisfacción laboral.

### Las causas de la satisfacción laboral

La **satisfacción laboral** es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos. Por ejemplo, los investigadores de la Universidad Cornell desarrollaron un Índice Laboral Descriptivo (ILD) para evaluar la satisfacción del individuo con las siguientes dimensiones laborales: trabajo, sueldo, ascensos, compañeros y supervisión.<sup>43</sup> Tomando un enfoque más analítico, los investigadores de la Universidad de Minnesota concluyeron que había veinte dimensiones diferentes debajo de la satisfacción laboral. Artículos del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (CSM) que miden la satisfacción con el reconocimiento, la compensación y la supervisión se listan en el Ejercicio CO. Por favor, tómese un momento para determinar cómo está de satisfecho con estos tres aspectos de su trabajo actual o más reciente. (Las normas comparativas para cada dimensión de la satisfacción laboral son: puntuación total de 3-6 = baja satisfacción laboral; 7-11 = satisfacción moderada; 12 y más = alta satisfacción.)<sup>44</sup> ¿Cómo se siente sobre su trabajo?

### DESENTRAÑANDO LA CONTROVERSI QUE RODEA LA SATISFACCIÓN LABORAL

**satisfacción laboral**  
Una respuesta afectiva o emocional al trabajo del individuo.

## EJERCICIO CO

### ¿Cómo está de satisfecho con su actual empleo?

- |                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |                |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| 1. La manera en que reparam en mí cuando hago un buen trabajo                      | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 2. El reconocimiento que consigo por el trabajo que hago                           | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 3. Los elogios que consigo por hacer un buen trabajo                               | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 4. Cómo se compara mi sueldo con el de un trabajo parecido en otras empresas       | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 5. Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo                                  | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 6. Cómo se compara mi sueldo con el de otros trabajadores                          | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 7. La manera en que mi jefe maneja a los empleados                                 | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 8. La manera en la que mi jefe se ocupa de las quejas que le dirigen los empleados | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 9. La relación personal entre mi jefe y sus empleados                              | Muy insatisfecho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |

Puntuación total para satisfacción con el reconocimiento (sumar preguntas 1-3), compensación (sumar preguntas 4-6) y supervisión (sumar preguntas 7-9).

Fuente: Adaptado de D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England y L. H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minneapolis: Centro de Relaciones Industriales, Universidad de Minnesota, 1967). Utilizado con permiso.

Cinco modelos predominantes de satisfacción laboral especifican sus causas. Éstas son cumplimiento de las necesidades, discrepancia, consecución de valores, equidad y componentes genéticos/rasgos. Un breve repaso de estos modelos proporcionará intuición en la complejidad de este aparentemente sencillo concepto.

**Cumplimiento de necesidades.** Estos modelos proponen que la satisfacción está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades. Aunque estos modelos generaron un elevado grado de controversia, es aceptado generalmente que el cumplimiento de las necesidades se corresponde con la satisfacción laboral.<sup>45</sup>

**expectativas cumplidas**  
El grado hasta el que uno recibe lo que espera de un trabajo.

**Discrepancias.** Estos modelos proponen que la satisfacción es el resultado de las expectativas encontradas. Las **expectativas cumplidas** representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe. Cuando las expectativas son mayores que lo que se recibe, la persona estará insatisfecha. Por el contrario, este modelo predice que el individuo estará satisfecho si obtiene resultados por encima de sus expectativas. Un reciente meta-análisis de 31 estudios que incluían a 17.241 personas demostró que las expectativas encontradas estaban relacionadas de manera significativa con la satisfacción laboral.<sup>46</sup>

**consecución de valores**  
El punto hasta el que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del individuo.

**Consecución de valores.** La idea que subyace bajo la **consecución de valores** resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo.<sup>47</sup> En general, las investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado positivamente con la satisfacción laboral. Sin embargo, los resultados de un estudio indican que el cumplimiento de valores importantes lleva a la satisfacción sólo en ciertas situaciones.<sup>48</sup> Por eso, los directivos no deben concentrarse solamente en satisfacer los valores más importantes de un individuo. Los aumentos de la satisfacción pueden obtenerse proporcionando a los trabajadores resultados de menor valor.

**Equidad.** En este modelo, la satisfacción es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo de que los resultados del trabajo, relativos a outputs, se comparan favorablemente con los significativos inputs/resultados de otro. Un reciente meta-análisis que incluía datos de 30 organizaciones diferentes y 12.979 personas apoya este modelo. La percepción del empleado de la justicia en el sueldo y los ascensos estaba relacionada sensiblemente con la satisfacción laboral.<sup>49</sup> El capítulo 7 examina este prometedor modelo en más detalle.

**Componentes genéticos/rasgos.** ¿Ha notado que algunos de sus compañeros o amigos parecen estar satisfechos por toda una variedad de circunstancias laborales, mientras que otros parecen estar siempre insatisfechos? Este modelo de satisfacción intenta explicar esta pauta. Es decir, el modelo rasgos/genéticos está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos. Como tal, este modelo implica que las diferencias individuales estables son tan importantes para explicar la satisfacción laboral como lo son las características del entorno de trabajo. Aunque sólo unos pocos estudios han evaluado estas propuestas, los resultados apoyan una relación positiva y significativa entre los rasgos personales y

Variables relacionadas con la satisfacción	Dirección de la relación	Fuerza de la relación
Absentismo	Negativa	Débil
Tardanza	Negativa	Débil
Abandono del empleo	Negativa	Moderada
Enfermedad cardíaca	Negativa	Moderada
Estrés	Negativa	Moderada
Votar a favor de los sindicatos	Negativa	Moderada
Conducta cívica organizativa	Positiva	Moderada
Compromiso organizativo	Positiva	Fuerte
Rendimiento laboral	Positiva	Débil
Satisfacción en la vida	Positiva	Moderada
Salud mental	Positiva	Moderada

**TABLA 6-2**  
Correlatos de la satisfacción laboral

la satisfacción laboral después de un período de tiempo de 2 a 50 años.<sup>50</sup> También se halló que los factores genéticos predecían de manera significativa tanto la satisfacción laboral como la satisfacción intrínseca.<sup>51</sup> Se necesitan investigaciones adicionales para probar este nuevo modelo de satisfacción laboral.

### Las consecuencias de la satisfacción laboral

Este área tiene implicaciones importantes para la dirección. Como se ha mencionado anteriormente, millares de estudios han examinado la relación entre la satisfacción laboral y las otras variables organizativas. Dado que es importante examinarlas todas, consideraremos un subconjunto de las variables más importantes desde el punto de vista de la relevancia para la dirección.

La tabla 6-2 resume el patrón de resultados. La relación entre la satisfacción laboral y estas otras variables es o positiva o negativa. La fuerza de la relación está en una escala de débil (muy poca relación) a fuerte. Relaciones fuertes implican que los directivos pueden influir significativamente en la variable de interés incrementando la satisfacción laboral. Vamos a considerar ahora varios de los correlatos centrales de la satisfacción laboral.

**Absentismo.** El absentismo es caro y los directivos están constantemente en alerta buscando maneras de reducirlo. Una recomendación ha sido incrementar la satisfacción laboral. Si ésta es una recomendación válida, debería haber una relación negativa fuerte (o correlación negativa) entre la satisfacción y el absentismo. En otras palabras, a la vez que la satisfacción aumenta, el absentismo debe disminuir. Un investigador siguió la pista de esta predicción sintetizando tres meta-análisis separados que contenían un total de 74 estudios. Los resultados revelaron una relación negativa débil entre la satisfacción y el absentismo.<sup>52</sup> Por tanto, es poco probable que los directivos noten ningún descenso importante en el absentismo aumentando la satisfacción laboral.

**Movimiento de personal.** El movimiento de personal es importante porque rompe la continuidad organizativa y es muy costoso. Un meta-análisis que comprendía 13.722 personas mostró una relación negativa moderada entre la satisfacción laboral y el movimiento de personal<sup>53</sup> (v. tabla 6-2). Dada la fuerza de esta relación, sería bueno aconsejar a los directivos a tratar de reducir el movimiento de personal incrementando la satisfacción laboral del empleado.

**Conducta cívica organizativa.** La conducta cívica organizativa consiste en conductas del empleado que están más allá de lo que se podría llamar su deber. Ejemplos serían «gestos como afirmaciones constructivas acerca del departamento, expresión de un interés personal en el trabajo de otros, sugerencias para mejoras, formación de los nuevos, respeto por el espíritu y las normas escritas de la casa, cuidado por la propiedad de la organización y puntualidad y asistencia más allá del estándar y de los niveles ejecutables». A los directivos ciertamente les gustaría que los empleados tuvieran estas conductas. Debido a que las conductas cívicas organizativas están relacionadas moderadamente con la satisfacción laboral, los directivos pueden elevar la frecuencia de tales conductas incrementando la satisfacción laboral.<sup>55</sup> Esto puede, a su vez, aumentar la productividad del empleado. La investigación revela que las conductas cívicas organizativas están correlacionadas positivamente con las clasificaciones en el rendimiento.<sup>56</sup>

**Compromiso organizativo.** El compromiso organizativo refleja el grado hasta el que un individuo se identifica con la organización y compromete con sus objetivos. Un meta-análisis reciente de 68 estudios y 35.282 individuos descubrió una relación significativa y fuerte entre el compromiso organizativo y la satisfacción.<sup>57</sup> Se aconseja a los directivos aumentar la satisfacción laboral para provocar niveles más altos de compromiso. A su vez, el compromiso de grado más alto puede facilitar una producción más elevada (recordar fig. 6-1).<sup>58</sup>

**Rendimiento laboral.** Una de las mayores controversias dentro de los centros de investigación organizativa es las relaciones entre la satisfacción y el rendimiento laboral. Algunos, como Herzberg, argumentaron que la satisfacción lleva a un rendimiento más alto, mientras que otros decían que el rendimiento alto lleva a la satisfacción. En un intento por resolver esta controversia, un meta-análisis acumuló resultados de 74 estudios. Sobre todo, la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral fue examinada con 12.192 personas. Se descubrió que la satisfacción y el rendimiento sólo estaban levemente relacionados.<sup>59</sup>

Algunos investigadores sostienen que este resultado es engañoso porque subestima la relación verdadera entre el rendimiento y la satisfacción. La razón de este argumento da vueltas en torno a la exactitud de la medida del rendimiento de un individuo. Si las clasificaciones de rendimiento no reflejan las interacciones e interdependencias reales en el trabajo, los resultados débiles del meta-análisis son debidos en parte a medidas incompletas del nivel de rendimiento del individuo.<sup>60</sup> Examinar la relación entre medidas *agregadas* de satisfacción laboral y de rendimiento organizativo es una solución para corregir este problema. Como apoyo a estas ideas, un reciente estudio de 298 escuelas y 13.808 profesores encontró una relación importante y positiva entre el rendimiento organizativo y la satisfacción del empleado.<sup>61</sup> De este modo, parece que los directivos pueden afectar positivamente al rendimiento incrementando la satisfacción laboral del empleado.

**Votación a favor de los sindicatos.** Los resultados de 11 estudios revelaron una correlación negativa significativa entre la satisfacción laboral y la votación a favor de los sindicatos.<sup>62</sup> En otras palabras, la gente tiende a votar más a los sindicatos cuando están insatisfechos con sus trabajos. Los organizadores de los sindicatos se han aprovechado de esta realidad durante décadas. Esto sugiere que las organizaciones podrían desear monitorizar la satisfacción del empleado si desean mantener un estatus sin sindicatos.

**Implicaciones más generales.** En un sentido general, la satisfacción laboral tiene implicaciones importantes porque afecta a la calidad de vida en el trabajo de un individuo. El término *calidad de vida en el trabajo* se refiere a la calidad total de las experiencias del individuo en el trabajo. Como se sugería por los resultados listados en la tabla 6-2, la insatisfacción laboral está asociada con el aumento de enfermedades cardíacas, incremento del estrés y de las depresiones.<sup>63</sup> Sería deseable que los directivos bien informados desarrollaran un interés por reducir estos resultados negativos relacionados con el trabajo aumentando la satisfacción laboral.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Ahora que ha leído el capítulo 6, debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas sobre el caso de las compañías de rápido desarrollo.

1. Utilizando el modelo de motivación de rendimiento laboral de la figura 6-1, ¿por qué piensa usted que funcionan los programas de motivación en Prospect, Stonyfield Farm, Phoenix Textile e IDEO?
2. Utilizando las teorías de la necesidad, ¿qué es probable que ocurra con la motivación de Drew Melton en Prospect, Edward Souza en Stonyfield Farms, Kim Roussin en Phoenix Textile y los empleados de IDEO?
3. ¿Cómo utilizan los altos directivos de cada compañía los principios del enriquecimiento laboral?
4. Utilizando el modelo de características laborales en la figura 6-5, describa cómo las diferentes compañías alimentan la motivación intrínseca aumentando los tres estados psicológicos críticos.
5. ¿Cuál de las relaciones destacadas en la tabla 6-2 están respaldadas por la información en el caso? Proporcione ejemplos detallados para apoyar sus conclusiones.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Definir el término «motivación».* La motivación se define como aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. Los directivos han de comprender estos procesos psicológicos si quieren guiar con éxito a los empleados hacia la realización de objetivos organizativos.
2. *Discutir el modelo de motivación de rendimiento laboral.* El fundamento del modelo está basado en la teoría de los sistemas y la teoría del refuerzo. Hay cuatro tipos de input que afectan al esfuerzo y el rendimiento del empleado: diferencias y necesidades del individuo, apoyo y formación de la supervisión, objetivos de rendimiento y características laborales. La relación entre el esfuerzo del empleado y el rendimiento está afectada por el entorno laboral y las restricciones exteriores. Es responsabilidad de la dirección controlar y eliminar tales obstáculos para el rendimiento. Además, los directivos afectan al esfuerzo del empleado y al rendimiento proporcionando feedback y reforzando la conducta del empleado con las consecuencias.
3. *Resaltar la evolución de la teoría moderna de la motivación.* Históricamente, la teoría de la motivación ha evolucionado del hedonismo hacia las necesidades, los refuerzos, las cogniciones y, finalmente, las características laborales. Algunas teorías de motivación se centran en activadores de la conducta como las necesidades y la satisfacción. Otras teorías de la motivación, que manejan términos de refuerzo, cogniciones y características laborales, se centran más en las complejas interacciones persona-entorno. No hay una teoría de

la motivación única, universalmente aceptada. Cada teoría alternativa tiene importantes lecciones para la dirección.

4. *Contrastar las teorías de la necesidad de Maslow y de McClelland.* Dos teorías de la motivación de la necesidad muy conocidas son la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de necesidad de McClelland. La noción de Maslow de una jerarquía prepotente o en forma de escalera, con cinco niveles de necesidades, no ha soportado bien las investigaciones. McClelland cree que la motivación y el rendimiento varían de acuerdo con la fuerza de la necesidad de logro del individuo. Los que llegan alto prefieren riesgos moderados y situaciones en las que puedan controlar su propio destino. Los altos directivos deberían tener una elevada necesidad de poder, emparejada con una baja necesidad de afiliación.
5. *Demostrar su familiaridad con la gestión científica, la ampliación del trabajo, la rotación laboral y el enriquecimiento del trabajo.* Cada una de estas técnicas se usa en el proceso de diseño de puestos de trabajo. El diseño de puestos de trabajo implica alterar los puestos con la intención de aumentar la satisfacción laboral del empleado y la productividad. La gestión científica diseña los puestos de trabajo mediante la investigación y la experimentación, para identificar la forma más eficaz de realizar las tareas. Los trabajos se cargan horizontalmente en la ampliación del trabajo, dándoles a los trabajadores más de una tarea especializada para completar. La rotación laboral aumenta la variación en el lugar de trabajo mediante el movimiento de empleados de un trabajo especializado a otro. El enriquecimiento del trabajo carga verticalmente un trabajo, dando a los empleados deberes administrativos que normalmente realizan sus supervisores.
6. *Explicar el significado práctico de la distinción de Herzberg entre motivadores y factores de higiene.* Herzberg creía que la satisfacción laboral mejoraba el rendimiento laboral. Sus factores de *higiene*, como política, supervisión y salario, eliminaban las fuentes de insatisfacción. Aunque la teoría motivador-higiene de la satisfacción laboral de Herzberg ha sido criticada sobre bases metodológicas, tiene un significado práctico para el enriquecimiento del trabajo.
7. *Describir cómo la motivación del trabajo interna se incrementa utilizando el modelo de características laborales.* Los estados psicológicos del sentido de la importancia experimentado, el sentido de la responsabilidad experimentado y el conocimiento de los resultados producen motivación para el trabajo interna. Estos estados psicológicos están fomentados por la presencia de cinco características laborales comunes. La gente responde positivamente a los trabajos que contienen estas cinco características laborales comunes cuando tienen el conocimiento y las destrezas necesarias para realizar el trabajo, elevadas necesidades de crecimiento y alta satisfacción en el contexto.
8. *Colocar la controversia de la satisfacción laboral en su justa perspectiva.* Debido al trabajo de Herzberg, la relación satisfacción-rendimiento ha levantado mucha controversia en los círculos de CO. Realmente, la satisfacción laboral tiene un complejo entramado de causas y consecuencias. La correlación entre la satisfacción laboral y el movimiento de personal, las enfermedades cardíacas, el estrés y la votación a favor de los sindicatos es moderadamente negativa. Se ha encontrado una relación moderadamente positiva entre la satisfacción laboral y la conducta cívica organizativa, el compromiso organizativo, la satisfacción en la vida y la salud mental.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Por qué razones el directivo medio debe estar suficientemente versado en las distintas teorías de la motivación?
2. Desde un punto de vista práctico, ¿cuál es la mayor desventaja de las teorías de la motivación basadas en los factores internos como la necesidad y la satisfacción?
3. ¿Es usted una persona que llegue muy alto? ¿Cómo puede saberlo? ¿Cómo le ayuda o le impide esto llegar a la alta dirección?
4. Si estuviera usted reestructurando un puesto de trabajo, ¿utilizaría uno o más de los métodos de diseño de puestos de trabajo que hemos discutido? Explique sus razones.
5. ¿Cómo han afectado los factores de higiene y los motivadores a su satisfacción y rendimiento personal?
6. ¿Cómo podría utilizarse el modelo de características laborales para aumentar su motivación interna para el estudio?



7. ¿Conoce a alguien que no responda positivamente a un trabajo enriquecido? Describa a esta persona.
8. ¿Cree usted que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos? Explicar.
9. ¿Cree que la satisfacción laboral conduce directamente a un mejor rendimiento laboral? Explicar.
10. ¿Cuáles son las tres lecciones más valiosas sobre la motivación del empleado que ha aprendido en este capítulo?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Evaluar la puntuación del potencial de motivación (PPM) de su trabajo actual o anterior.
2. Determinar qué características laborales comunes han de cambiarse.
3. Explorar cómo reestructuraría el puesto de trabajo.

### Introducción

El primer paso para calcular la PPM de un trabajo es completar la encuesta de diagnóstico laboral (EDL). Dado que la EDL es un cuestionario largo, nos gustaría que completara un subconjunto del instrumento. Esto le capacitará para calcular la PPM, identificar las características laborales deficientes y comenzar a hablar de reestructurar el puesto de trabajo.

### Instrucciones

Indicar si cada una de las siguientes afirmaciones de la EDL es una descripción adecuada o inadecuada de su trabajo actual o más reciente. Por favor, seleccione un número de la siguiente escala para cada afirmación. Después de completar el instrumento, utilice la clave de puntuación para calcular el total para cada una de las características laborales comunes.

- 1 = Extremadamente inadecuada
- 2 = Muy inadecuada
- 3 = Ligeramente inadecuada
- 4 = Incierto
- 5 = Ligeramente adecuada
- 6 = Muy adecuada
- 7 = Extremadamente adecuada

1. Los supervisores a menudo me hacen saber lo bien que creen que estoy realizando mi trabajo.
2. El trabajo requiere que utilice un número de destrezas complejas o de alto nivel.
3. El trabajo está planteado de tal manera que tengo la oportunidad de hacer un trabajo completo de principio a fin.

4. Sólo hacer la labor que requiere el trabajo me proporciona muchas oportunidades de calcular lo bien que lo estoy haciendo.
5. El trabajo no es simple y repetitivo.
6. Este trabajo es una clase de trabajo en el que un montón de gente puede verse afectada por lo bien que se hace el trabajo.
7. El trabajo no me niega la oportunidad de utilizar mis juicios o iniciativas personales para realizar la labor.
8. El trabajo me proporciona la oportunidad de terminar completamente las labores que comienzo.
9. El trabajo, en sí mismo, proporciona multitud de pistas acerca de si lo realizo bien o no.
10. El trabajo me da oportunidad considerable de independencia y libertad en cómo realizo la labor.
11. El trabajo en sí mismo es muy importante o significativo en el esquema más amplio de cosas.
12. Los supervisores y compañeros en este trabajo casi siempre me dan «feedback» sobre lo bien que estoy desarrollando mi labor.

### Clave de puntuación

Calcule la *media* de los dos artículos que miden cada característica laboral:

- Variedad de destrezas (#2 y #5) \_\_\_\_\_
- Identidad de tareas (#3 y #8) \_\_\_\_\_
- Importancia de la tarea (#6 y #1) \_\_\_\_\_
- Autonomía (#7 y #10) \_\_\_\_\_
- Feedback del trabajo en sí mismo (#4 y #9) \_\_\_\_\_
- Feedback de otros (#1 y #12) \_\_\_\_\_

Ahora está listo para calcular la PPM. En primer lugar, necesita calcular una puntuación total del feedback de las características laborales. Esto se hace calculando la media de las características laborales llamadas «feedback del trabajo en sí mismo» y «feedback de otros». En segundo lugar, utilice la fórmula de la PPM presentada anteriormente en este capítulo. Por último, las normas se proporcionan abajo para ayudarle a interpretar el estatus relativo de la PPM y de cada característica laboral del individuo.<sup>64</sup>

**Preguntas para consideración/discusión en clase**

1. ¿Cuál es la PPM de su trabajo? ¿Es alta, media o baja?
2. Utilizando las normas, ¿qué características laborales son altas, medias o bajas?
3. ¿Qué características laborales cambiaría? ¿Por qué?
4. ¿De qué manera reestructuraría específicamente su trabajo?

**Normas**

	Tipos de trabajos			
	Profesional/ técnico	Oficinista	Ventas	Servicios
Variedad de destreza	5,4	4,0	4,8	5,0
Identidad de tareas	5,1	4,7	4,4	4,7
Importancia de la tarea	5,6	5,3	5,5	5,7
Autonomía	5,4	4,5	4,8	5,0
Feedback del trabajo en sí mismo	5,1	4,6	5,4	5,1
Feedback de otros	4,2	4,0	3,6	3,8
PPM	154	106	146	152

**NOTAS**

<sup>1</sup> T. R. Mitchell, «Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice», *Academy of Management Review*, enero de 1982, pág. 81.

<sup>2</sup> Para una discusión sobre el papel de la dirección en el control de obstáculos del rendimiento, véase T. Koontop, «Can We Motivate Without a Pyramid?», *PIMA Magazine*, marzo de 1993, pág. 8; y M. Walton, *The Deming Management Method* (Nueva York: Perigee Books, 1986).

<sup>3</sup> Véase C. J. Cranny, P. Cain Smith y E. F. Stone, *Job Satisfaction* (Nueva York: Lexington Books, 1992).

<sup>4</sup> Para una discusión en profundidad del desarrollo histórico de la evolución de las teorías de la motivación, véase E. L. Deci, «On the Nature and Functions of Motivation Theories», *Psychological Science*, mayo de 1992, págs. 167-171; y R. Katzell y D. E. Thompson, «Work Motivation: Theory and Practice», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 144-153.

<sup>5</sup> Para una discusión completa de los criterios organizativos de interés para los directivos e investigadores, véase J. T. Austin y P. Villanova, «The Criterion Problem: 1917-1992», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, págs. 836-874.

<sup>6</sup> Mitchell, «Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice», pág. 83. Un meta-análisis de la relación entre habilidad y rendimiento fue dirigido por W. M. Coward y P. R. Sackett, «Linearity of Ability-Performance Relationships: A Reconfirmation», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, págs. 297-300.

<sup>7</sup> Para una completa descripción de la teoría de Maslow, véase A. H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, julio de 1943, págs. 370-396.

<sup>8</sup> C. C. Pinder, *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984), pág. 52.

<sup>9</sup> Estadísticas de despido discutidas por D. E. Herz, «Worker Displacement Still Common in the Late 1980s» *Monthly Labor Review*, mayo de 1991, págs. 3-9.

<sup>10</sup> Véase «Labor Letter: A Special News Report on People and Their Jobs in Offices, Fields, and Factories», *The Wall Street Journal*, 5 de octubre de 1993, pág. A1.

<sup>11</sup> Pueden hallarse los resultados en W. D. Spangler, «Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Analyses», *Psychological Bulletin*, julio de 1992, págs. 140-154.

<sup>12</sup> Pueden hallarse los resultados en S. D. Bluen, J. Barling y W. Burns, «Predicting Sales Performance, Job Satisfaction, and Depression by Using the Achievement Strivings and Impatient-Irritability Dimensions of Type A Behavior», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, págs. 212-216; y D. C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Free Press, 1961).

<sup>13</sup> H. A. Murray, *Explorations in Personality* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1938), pág. 164.

<sup>14</sup> Se presentan los resultados en J. B. Miner, N. R. Smith y J. S. Bracker, «Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1989, págs. 55-60.

- <sup>15</sup> Véase L. H. Chusmir y A. Azevedo, «Motivation Needs of Sampled Fortune-500 CEOs: Relation to Organization Outcomes», *Perceptual and Motor Skills*, octubre de 1992, págs. 595-612.
- <sup>16</sup> D. Stipp, «Toxic Turpitude: Environmental Crime Can Land Executives in Prison These Days», *The Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 1990.
- <sup>17</sup> Véase las siguientes series de informes de investigación: A. M. Harrell y M. J. Stahl, «A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1981, págs. 242-247; M. J. Stahl y A. M. Harrell, «Evolution and Validation of a Behavioral Decision Theory Measurement Approach to Achievement, Power and Affiliation», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1982, págs. 744-751; y M. J. Stahl, «Achievement, Power and Managerial Motivation: Selecting Managerial Talent with the Job Choice Exercise», *Personnel Psychology*, invierno de 1983, págs. 775-789.
- <sup>18</sup> Para una revisión de los fundamentos de la formación para la motivación para el logro, véase D. C. McClelland, «Towards a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, mayo de 1965, págs. 321-333. Evidencia de la validez de la capacitación para la motivación puede encontrarse en H. Heckhausen y S. Krug, «Motive Modification», en *Motivation and Society*, ed. A. J. Stewart (San Francisco: Jossey-Bass, 1982).
- <sup>19</sup> Pueden hallarse los resultados en D. B. Turban y T. L. Keon, «Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 184-193.
- <sup>20</sup> Véase D. Steele Johnson y R. Perlow, «The Impact of Need for Achievement Components of Goal Commitment and Performance», *Journal of Applied Social Psychology*, noviembre de 1992, págs. 1711-1720.
- <sup>21</sup> J. L. Bowditch y A. F. Buono, *A Primer on Organizational Behavior* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1985), pág. 210.
- <sup>22</sup> La investigación sobre la gestión científica está revisada por T. D. Wall y R. Martin, «Job and Work Design», en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, eds. C. L. Cooper e I. T. Robertson (Nueva York: John Wiley & Sons, 1987), págs. 61-91.
- <sup>23</sup> La inconsistencia entre la gestión científica y las responsabilidades laborales en conocimiento de los trabajadores de hoy día es discutida por M. Maccoby, «Managers Must Unlearn the Psychology of Control», *Research Technology Management*, enero-febrero de 1993, págs. 49-51.
- <sup>24</sup> Este tipo de programa fue desarrollado y probado por M. A. Campion y C. L. McClelland, «Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, págs. 339-351.
- <sup>25</sup> M. Kaeter, «Cross-Training the Tactical View», *Training*, marzo de 1993, págs. 35-36.
- <sup>26</sup> Véase F. Herzberg, B. Mausner y B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1959).
- <sup>27</sup> Dos exámenes recientes de la teoría de Herzberg pueden hallarse en I. O. Adigun y G. M. Stephenson, «Sources of Job Motivation and Satisfaction Among British and Nigerian Employees», *The Journal of Social Psychology*, junio de 1992, págs. 369-376; y E. A. Maidani, «Comparative Study of Herzberg's Two Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors», *Public Personnel Management*, invierno de 1991, págs. 441-448.
- <sup>28</sup> Los dos lados de la controversia sobre Herzberg son discutidos por N. King, «Clarification and Evaluation of the Two Factor Theory of Job Satisfaction», *Psychological Bulletin*, julio de 1970, págs. 18-31; y B. Grigaliunas e Y. Weiner, «Has the Research Challenge to Motivation-Hygiene Theory Been Conclusive? An Analysis of Critical Studies», *Human Relations*, diciembre de 1974, págs. 839-871.
- <sup>29</sup> Pinder, *Work Motivation: Theory, Issued, and Applications*, pág. 28.
- <sup>30</sup> J. Case, «A Business Transformed», *Inc.*, junio de 1993, pág. 90.
- <sup>31</sup> J. R. Hackman, G. R. Oldham, R. Janson y K. Purdy, «A New Strategy for Job Enrichment», *California Management Review*, verano de 1975, pág. 58.
- <sup>32</sup> *Ibid.*, pág. 58 (énfasis añadido).
- <sup>33</sup> A. Deutschman, «What 25-Years-Olds Want», *Fortune*, 27 de agosto de 1990, pág. 42.
- <sup>34</sup> Las definiciones de las características laborales están adaptadas de J. R. Hackman y G. R. Oldham, «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, págs. 250-279.
- <sup>35</sup> Se pueden hallar los resultados en R. B. Tieggs, L. E. Tetrick e Y. Fried, «Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model», *Journal of Management*, septiembre de 1992, págs. 575-593; y G. Johns, J. L. Xie e Y. Fang, «Mediating and Moderating Effects in Job Design», *Journal of Management*, diciembre de 1992, págs. 657-676.
- <sup>36</sup> La EDL completa y las normas para la PPM están presentes en J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1980). Los estudios que revisaban la EDL fueron dirigidos por J. L. Cordery y P. P. Sevastos, «Responses to the Original and Revised Job Diagnosis Survey: Is Education a Factor in Responses to Negatively Worded Items?», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 141-143; y J. R. Idaszak y F. Drasgow, «A Revision of the Job Diagnosis Survey: Elimination of a Measurement Artifact», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, págs. 69-74.
- <sup>37</sup> Véase B. T. Lohrer, R. A. Noe, N. L. Moeller y M. P. Fitzgerald, «A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteris-

tics to Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, págs. 280-289.

<sup>38</sup> Se pueden hallar los resultados en M. R. Kelley, «New Process Technology, Job Design and Work Organization: A Contingency Model», *American Sociological Review*, abril de 1990, págs. 191-208.

<sup>39</sup> Los estudios sobre la productividad son revisados en R. E. Kopelman, *Managing Productivity in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1986).

<sup>40</sup> Resultados sobre el absentismo discutidos en Y. Fried y G. R. Ferris, «The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis», *Personnel Psychology*, verano de 1987, págs. 287-322. El meta-análisis sobre el movimiento laboral fue dirigido por G. M. McEvoy y W. F. Cascio, «Strategies for Reducing Turnover: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, págs. 342-353.

<sup>41</sup> G. R. Oldham y J. R. Hackman, «Work Design in the Organization Context», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1980), págs. 248-249.

<sup>42</sup> Véase Parte Uno de C. J. Cranny, P. Cain Smith y E. F. Stone, *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance* (Nueva York: Lexington Books, 1992), págs. 1-3.

<sup>43</sup> Para una revisión del desarrollo de la EDL, véase P. C. Smith, L. M. Kendall y C. L. Iulian, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Skokie, IL: Rand McNally, 1969).

<sup>44</sup> Para las normas del CSM, véase D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England y L. H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967).

<sup>45</sup> Para una revisión de los modelos de satisfacción de necesidades, véase E. F. Stone, «A Critical Analysis of Social Information Processing Models of Job Perceptions and Job Attitudes», en *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, eds. C. J. Cranny, P. Cain Smith y E. F. Stone (Nueva York: Lexington Books, 1992), págs. 21-52.

<sup>46</sup> Véase J. P. Wanous, T. D. Poland, S. L. Premack y K. S. Davis, «The Effects of Met Expectations on New-comer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, págs. 288-297.

<sup>47</sup> Una descripción completa de este modelo se proporciona en E. A. Locke, «Job Satisfaction», en *Social Psychology and Organizational Behavior*, eds. M. Gruneberg y T. Wall (Nueva York: John Wiley & Sons, 1984).

<sup>48</sup> Para un examen del modelo de cumplimiento de valores, véase J. K. Boulter, Jr., «Value Importance as a Moderator of the Value Fulfillment-Job Satisfaction Relationship: Group Differences», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1983, págs. 420-428. Para investigaciones anteriores, véase Locke, «The Nature and Causes of Job Satisfaction».

<sup>49</sup> Se pueden hallar resultados del meta-análisis en L. A. Witt y L. G. Nye, «Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay and Promotion and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, págs. 910-917.

<sup>50</sup> Véase la siguiente serie de estudios: D. Watson y A. Keltner Slack, «General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction over Time», *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, marzo de 1993, págs. 181-202; T. A. Judge, «Does Affective Disposition Moderate the Relationship between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, págs. 395-401; y B. M. Staw y J. Ross, «Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1985, págs. 469-480.

<sup>51</sup> Este interesante estudio fue dirigido por R. D. Arvey, T. J. Bouchard, Jr., N. L. Segal y M. L. Abraham, «Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1989, págs. 187-192.

<sup>52</sup> Véase R. D. Hackett, «Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature», *Journal of Occupational Psychology*, 1989, págs. 235-248.

<sup>53</sup> Recogen los resultados R. P. Tett y J. P. Meyer, «Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Bases on Meta-Analytic Findings», *Personnel Psychology*, verano de 1993, págs. 259-293.

<sup>54</sup> D. W. Organ, «The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pág. 46.

<sup>55</sup> Resumen esta investigación C. D. Fisher y E. A. Locke, «The New Look in Job Satisfaction Research and Theory», en *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*, eds. C. J. Cranny, P. Cain Smith y E. F. Stone (Nueva York: Lexington Books, 1992), págs. 165-194.

<sup>56</sup> Para un repaso a las investigaciones sobre ciudadanía de la organización, véase P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie y C. Hui, «Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. G. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), págs. 1-40.

<sup>57</sup> Véase Tett y Meyer, «Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings».

<sup>58</sup> Véase J. E. Mathieu y D. Zajac, «A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, septiembre de 1990, págs. 171-194.

<sup>59</sup> De la relación entre rendimiento y satisfacción se ocupan M. T. Iaffaldano y P. M. Muchinsky, «Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, págs. 251-273.

<sup>60</sup> Estos problemas los expone C. Ostroff, «The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, págs. 963-974; y R. A. Katzell, D. E. Thompson y R. A. Guzzo, «How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked», en *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*, eds. C. J. Cranny, P. Cain Smith y E. F. Stone (Nueva York: Lexington Books, 1992), págs. 195-217.

<sup>61</sup> Véase Ostroff, «The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis».

<sup>62</sup> Para un repaso general a la relación entre la satisfacción y el voto a favor del sindicato, véase H. G. Heneman III y M. H. Sandver, «Predicting the Outcome of Union Certification Elections: A Review of the Literature», *Industrial and Labor Relations Review*, julio de 1983, págs. 537-559. Dos estudios más recientes fueron realizados por S. Mellor, «The Relationship between Membership Decline and Union Com-

mitment: A Field Study of Local Unions in Crisis», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, págs. 258-267; y B. Klandermans, «Union Commitment: Replications and Tests in the Dutch Context», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1989, págs. 869-875.

<sup>63</sup> Véase T. A. Judge y C. L. Hulin, «Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, diciembre de 1993, págs. 388-421; y J. M. Ivancevich y M. T. Matteson, *Stress and Work: A Managerial Perspective* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980). Para un repaso a las causas de las enfermedades cardíacas, véase C. D. Jenkins, «Psychologic and Social Precursors of Coronary Disease», *The New England Journal of Medicine*, febrero de 1971, págs. 307-316.

<sup>64</sup> El JDS y sus normas han sido adaptados por J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1980), págs. 280-281, 317.



# 7

## MOTIVACIÓN MEDIANTE LA EQUIDAD, LA EXPECTATIVA Y EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

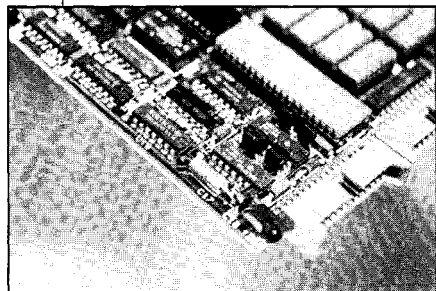
### *OBJETIVOS de aprendizaje*

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Analizar el papel de la falta de equidad percibida en la motivación del empleado.
2. Distinguir entre falta de equidad positiva y falta de equidad negativa.
3. Explicar la teoría de la expectativa de Vroom.
4. Analizar la teoría de la expectativa de Porter y Lawler sobre la motivación.
5. Describir las implicaciones prácticas de la teoría de la expectativa sobre la motivación.
6. Explicar de qué manera el establecimiento de objetivos motiva al individuo.
7. Identificar cinco lecciones prácticas que se desprenden de la investigación sobre el establecimiento de objetivos.
8. Especificar los temas que deberían considerarse antes de poner en práctica un programa motivacional.

## CASO INICIAL

## Cypress Semiconductor Corporation emplea un sistema informatizado de gestión para el seguimiento y motivación de su personal



Sharon Hoogstraten

El director ejecutivo de la compañía, T. J. Rodgers, manifiesta: «Son pocas las compañías que fracasan por falta de talento o por carecer de visión estratégica. Su fracaso se debe a dificultades en la ejecución —el bloqueo y placaje mundano que las grandes compañías hacen persistentemente bien y se esfuerzan por hacerlo todavía mejor.

En Cypress, nuestros sistemas de gestión siguen de cerca el rendimiento corporativo, departamental e individual de manera tan consistente y llegando hasta el mínimo detalle que ningún gestor, incluyéndome a mí mismo, podría alegar que está en la inopia respecto a los problemas críticos de la compañía.

Los 1.400 empleados de Cypress tienen objetivos que, teóricamente al me-

nos, no los diferencian de los empleados de otras compañías. Lo que hace diferente a nuestro personal es que todas las semanas establecen sus propios objetivos, se comprometen a alcanzarlos en una fecha determinada, los introducen en una base de datos e informan sobre si han logrado o no los objetivos de la semana precedente. El sistema informatizado de objetivos de Cypress forma parte esencial de nuestra infraestructura de gestión. Representa una guía detallada del camino a recorrer en el futuro y constituye un registro objetivo de lo que se consiguió en el pasado. Cada semana vencen unos 6.000 de los objetivos registrados en la base de datos. Nuestra capacidad para lograr esos objetivos es lo que determina, en último término, nuestro éxito o nuestro fracaso.

Gran parte del trabajo en nuestra compañía no se organiza por líneas funcionales, sino por proyectos. Las personas que integran un equipo de proyecto pueden provenir, y normalmente es así, de diferentes unidades de la organización. Los jefes de proyecto no han de ser necesariamente los empleados de más alto rango en el grupo y, por lo general, no lo son. El sistema de objetivos está organizado por proyecto y por función.

En las reuniones de proyecto que se realizan todos los lunes, los empleados

establecen objetivos a corto plazo y los clasifican según orden de prioridad. Los objetivos a corto plazo se cumplen en plazos que pueden oscilar entre una y seis semanas y a cada empleado le puede corresponder un cierto número de objetivos. Por ejemplo, al comienzo de una determinada semana, un representante del personal de control de la producción fijó siete nuevos objetivos que tenían que ver con tres proyectos diferentes. Este representante manifestó, entre otras cosas, que informaría sobre la marcha sobre ciertos problemas de los miniordenadores (dos semanas), que realizaría un seguimiento e informaría sobre las tasas de deficiencia en la calidad de determinados productos (tres semanas), que actualizaría el borrador de software para el departamento de montaje (dos semanas) y ayudaría a un director de marketing en el aumento del software de previsión (cuatro semanas).

Cada lunes por la tarde se introducen los objetivos de proyectos en un ordenador central. Cada martes por la mañana, los jefes de función reciben una copia impresa de los objetivos de los proyectos, tanto nuevos como pendientes, que figuran en sus informes directos. En las reuniones de los martes por la tarde, que giran en torno a estas copias impresas, los jefes trabajan con el personal a su cargo

**E**n el presente capítulo se exponen tres teorías sobre el proceso cognitivo de la motivación en el trabajo: equidad, expectativa y establecimiento de objetivos. Estas tres teorías se basan en la premisa de que las cogniciones de las personas son la clave que nos permite llegar a entender su motivación. Para ayudar al lector a aplicar lo que ha aprendido, antes de finalizar el capítulo se hará hincapié en las condiciones necesarias para un programa motivacional satisfactorio.

#### TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS PARA LA MOTIVACIÓN

En términos generales, la **teoría de la equidad** se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir *justicia y equidad* en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas. La teoría de la equidad tiene sus fundamentos en la teoría de la disonancia cognitiva desarrollada por el psicólogo social Leon Festinger durante la década de 1950.<sup>1</sup>



## CASO INICIAL

(continuación)

para prevenir las sobrecargas y los objetivos conflictivos, fijar prioridades, organizar el trabajo y concertar compromisos mutuos sobre las tareas a realizar. Se trata, sin duda, de un paso crucial.

La causa típica de fracaso en nuestra compañía (y sospecho que en muchas compañías en ascenso) tiene su origen en que los empleados tienden a excederse en sus compromisos en vez de establecer objetivos indiscutibles. A las 5 de la tarde del martes, el programa revisado entra en la base central de datos.

Este sistema de "doble paso" da lugar a un programa de trabajo que coordina las actividades, en su mayor parte autoimpuestas, de cada uno de los empleados de Cypress. Este sistema permite a la organización impulsarse por proyectos, lo que nos ayuda a dar un énfasis especial a la velocidad y a la agilidad, trabajando al mismo tiempo con una notable exactitud funcional, todo lo cual contribuye a evitar el agotamiento y las deficiencias en la ejecución. Cada miércoles por la mañana, nuestros ocho vicepresidentes reciben copias de las listas de objetivos del personal a su cargo y del personal dependiente de estos últimos, lo que constituye otro mecanismo de solución de conflictos.

Los miércoles por la tarde, en la reunión semanal de mi personal, reviso con

mi vicepresidente los diferentes informes procedentes de la base de datos.

Hablamos de lo que está funcionando mal y de la ayuda a prestar a los gestores que han tropezado con problemas. Los siguientes informes sirven típicamente de base para nuestras discusiones: avances en el logro de los objetivos de proyectos críticos; porcentaje de objetivos retrasados que presentan los jefes (sus propios objetivos más los de sus subordinados); porcentaje de objetivos morosos que presenta el vicepresidente (porcentaje de objetivos pendientes que se hallan en mora de todo el personal que a lo largo de la cadena de mando informa a cada vicepresidente); los empleados sin objetivos definidos (situación que yo no tolero); objetivos en mora después de cinco o más semanas; y empleados con dos o más objetivos en mora, seleccionados por cada jefe.

A medida que hemos ido perfeccionando el sistema de objetivos y utilizándolo más ampliamente, he formulado algunos principios generales. En primer lugar, el personal habrá de tener objetivos que no logra a tiempo; la clave está en percibir cuándo un director o un vicepresidente está perdiendo el control de su operación. Mi norma empírica es que los vicepresidentes no deberían tener tasas de morosidad por encima del 20% y que los

directores no deberían permitir retardos en más del 30% de sus objetivos.

Cuando los jefes tienen problemas de morosidad, suelo intervenir enviándoles una nota muy escueta: "Su tasa de morosidad asciende al 35%, ¿en qué puedo ayudarle?". Muchas veces contestan pidiéndome ayudas concretas. Parte de mi trabajo es hacer que el personal se sienta responsable. Pero también lo es tratar de identificar los problemas antes de que se conviertan en crisis, proporcionándoles ayuda para su solución.

En segundo lugar, el personal requiere un feedback positivo. Emitimos todos los meses un Informe Completo de Objetivos para todas y cada una de las personas que integran la compañía. Este informe enumera todos los objetivos alcanzados durante las últimas cuatro semanas, así como los que están todavía por lograr. El "Informe Individual Mensual de Objetivos", un extracto de un informe mensual para un miembro del personal de staff de control de producción, presenta la lista de los objetivos alcanzados hasta la semana laboral 45 del año anterior. El informe completo consta de un total de 49 objetivos, 28 de los cuales se completaron oportunamente y 4 de ellos con retraso, estando todavía pendientes los 17 restantes, lo que representa un récord excelente.

Según la teoría de Festinger, las personas están motivadas para mantener la coherencia necesaria entre sus creencias cognitivas y su conducta. Las inconsistencias percibidas crean disonancias cognitivas (o malestar psicológico) que, a su vez, motivan a emprender una acción correctiva. Así, por ejemplo, un fumador que ve morir de cáncer a un pariente suyo, fumador empedernido, probablemente se sentirá motivado a dejar de fumar si atribuye su muerte al abuso del tabaco. Por consiguiente, si nos sentimos víctimas de intercambios sociales injustos, la disonancia cognitiva resultante nos impulsa a corregir la situación. La acción correctiva puede variar desde un ligero cambio de actitud o de conducta hasta el caso extremo de infligir algún daño a otra u otras personas. Considérese el caso de David Burke, despedido de su trabajo como agente de US Air: «Burke introdujo subrepticamente a bordo una Magnum 44 en un vuelo de US Air en el que también viajaba el supervisor que lo había despedido. Una vez el avión hubo despegado, Burke disparó contra el supervisor, el piloto y el copiloto».<sup>2</sup>

**teoría de la equidad**

Sostiene que la motivación es una función de la equidad en los intercambios sociales.

## CASO INICIAL

### (conclusión)

El informe de los objetivos completados constituye una herramienta valiosa para la evaluación de resultados... En Cypress, el informe de los objetivos completados da lugar a una primera revisión de los resultados conseguidos; cada mes, los gestores leen las copias que se refieren a su personal y preparan evaluaciones breves y factuales. Al terminar el ejercicio, los directores disponen de una docena de esas revisiones de objetivos para refrescar su memoria y evitar la influencia de los resultados más recientes.

Los directores no deberían esperar resultados extraordinarios si no están dispuestos a recompensar a los realizados más destacados. Sin embargo, los sistemas de evaluación y de compensación siguen siendo uno de los puntos débiles de las organizaciones por estas tres razones.

En primer lugar, los gestores no hacen alardes de ciencia al calificar a su personal. Pueden identificar a sus estrellas más luminosas y a sus remolones más recalcitrantes, pero la mayor parte del personal (todavía sin calificar) queda perdido a mitad de camino. En segundo lugar, aun cuando evalúen correctamente a sus subordinados, a los gestores les gusta distribuir los ascensos uniformemente para que sus subordinados se sientan felices. Se trata de una política muy nociva que

socava la moral de los más destacados que merecen más y envía señales erróneas a los realizadores deficientes.

En tercer lugar, los gestores se muestran totalmente incapaces de distinguir entre "mérito" y "equidad" al asignar los aumentos salariales. Se entiende por mérito la parte de un aumento salarial que se concede en virtud de los resultados conseguidos en el pasado. La equidad se refiere a los ajustes que se realizan en los aumentos para lograr una mayor igualdad en los salarios de quienes están clasificados en un mismo nivel. Tanto el mérito como la equidad ocupan un lugar en la combinación de incentivos, aunque cualquier confusión entre estos dos conceptos da lugar a una lógica superficial, a resultados contraproducentes y a insatisfacción del personal.

Al igual que todos los demás sistemas de asignación de recursos, el sistema de revisión focal se inicia con las políticas que emanan de la cúspide y que obligan al nivel intermedio de gestión a tomar decisiones consistentes con esas políticas. La alta dirección y el consejo de administración revisan nuestras previsiones anuales de ingresos, analizan las tendencias en la compensación de nuestros competidores y fijan una asignación global para las subidas salariales en la compañía. El "presupuesto de aumentos" es innego-

cialable y orienta las subidas salariales en toda la organización.

Si el presupuesto de la compañía se ha fijado en un 8%, cada departamento deberá programar una media ponderada de aumento salarial del 8%. A los gestores corresponde distribuir este 8% de los fondos, que es precisamente cuando entra en escena el sistema de revisión focal.

Sólo después de haber asignado los aumentos porcentuales basados estrictamente en méritos, los gestores pueden realizar ajustes por las inequidades salariales que puedan tener su origen en circunstancias personales y en accidentes históricos».

### Para discusión

¿Cómo se explica el éxito de Cypress en la consecución de sus objetivos?

- Al final del presente capítulo se encuentran otras preguntas aptas para debates que relacionan este caso inicial con el contenido del resto del capítulo.

Fuente: Reimpresión con permiso de *Harvard Business Review*, "No Excuses Management", por T. J. Rodgers, julio-agosto de 1990, págs. 84-98. Copyright © 1990 por el Presidente y Miembros del Consejo de Harvard College; reservados todos los derechos.

El psicólogo J. Stacy Adams fue el primero en aplicar el principio de equidad en el lugar de trabajo. Para un entendimiento adecuado de la teoría de la equidad de Adams sobre la motivación es preciso tener en cuenta los componentes clave de la relación de intercambio entre el individuo y la organización de la que forma parte. Esta relación es fundamental en la formación de las percepciones de los empleados acerca de la equidad y de la inequidad.

### La relación de intercambio individuo-organización

Adams describe dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre empleado y empleador: los *insumos* y los *resultados*. Entre los insumos que aporta un empleado, por los que espera una compensación justa, se incluyen su educación, su experiencia, sus habilidades y su esfuerzo. Por lo que respecta a los resultados del intercambio, la organización le asigna compensaciones tales como el salario, las pres-

taciones sociales y el reconocimiento. Estos resultados pueden variar ampliamente en función de la organización y de la posición que ocupa el empleado. La tabla 7-1 presenta una lista de insumos en una situación de trabajo y de los resultados que los empleados tienen en cuenta al hacer comparaciones respecto a la equidad.

### Falta de equidad negativa y positiva

En una situación de trabajo, los sentimientos de injusticia giran en torno a la evaluación que realiza una persona sobre si está recibiendo las compensaciones que merece a cambio de los insumos que aporta. El personal lleva a cabo estas evaluaciones comparando la justicia que percibe en el intercambio entre insumos y resultados en sus empleos con la que percibe en otros intercambios pertinentes. Se ha podido comprobar que este proceso comparativo, basado en una norma de equidad, se ha generalizado entre los diversos países.<sup>3</sup> El experto en CO Robert Vecchio identificó tres categorías principales de otros intercambios pertinentes que se utilizan para establecer comparaciones de equidad:

1) *Otros* (incluyendo otros casos de referencia dentro y fuera de la organización y otros casos de referencia en puestos de trabajo similares o diferentes), 2) *uno mismo* (autocomparaciones a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo) y 3) el *sistema* (basado en intercambios entre un individuo y la organización). Además de estas categorías, debe advertirse que un grupo, o incluso múltiples grupos, pueden utilizarse como puntos de referencia.<sup>4</sup>

Las personas tienden a compararse a sí mismas con otras similares, como las que realizan el mismo trabajo o individuos del mismo género, masculino o femenino, o nivel educacional, más que con personas disímiles.<sup>5</sup>

En la figura 7-1 se representan tres diferentes relaciones de equidad: equidad, falta de equidad negativa y falta de equidad positiva. Supóngase que, en cada una de estas relaciones de equidad, dos personas tienen antecedentes parecidos (el mismo nivel educativo, antigüedad, etc.) y que realizan las mismas tareas. La única diferencia entre ellos estriba en su escala salarial por hora de trabajo. Existe equidad para un individuo cuando la relación que percibe entre los resultados que obtiene y los insumos que aporta es igual a la relación entre los resultados y los insumos de un compañero de trabajo relacionado con el mismo (v. la parte A en la fig. 7-1). Puesto que la equidad se basa en la comparación de *ratios* entre resultados e insumos, no se percibirá necesariamente in-

Insumos	Resultados
Tiempo	Salario/primas
Educación/capacitación	Beneficios complementarios
Experiencia	Trabajos estimulantes
Habilidades	Seguridad en el trabajo
Creatividad	Mejoras/promociones en la carrera
Antigüedad	Símbolos de estatus
Lealtad hacia la organización	Ambiente laboral agradable/seguro
Edad	Oportunidades de crecimiento/desarrollo personal
Rasgos de personalidad	Supervisión de apoyo
Esfuerzo realizado	Reconocimiento
Apariencia personal	Participación en decisiones de importancia

**TABLA 7-1**

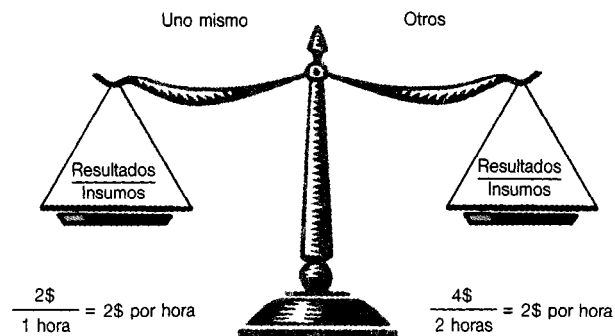
Factores considerados al hacer comparaciones de equidad

Fuente: Basado, en parte, en J. S. Adams, «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, noviembre de 1963, págs. 422-436.

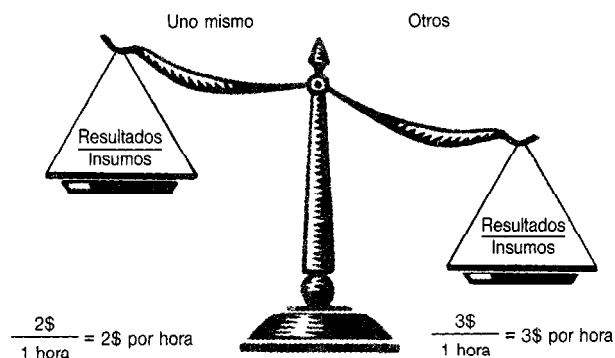
**FIGURA 7-1**

Falta de equidad negativa y positiva

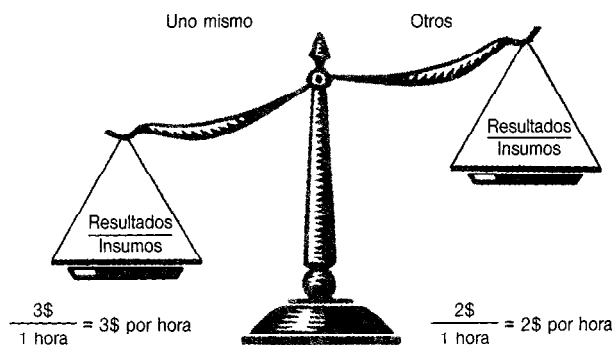
## A. Una situación equitativa



## B. Falta de equidad negativa



## C. Falta de equidad positiva



equidad por el simple hecho de que otros reciban mayores retribuciones. Si los resultados adicionales que recibe la otra persona se deben a una mayor aportación de insumos, puede existir todavía un sentido de equidad. Sin embargo, si la persona con la que se compara percibe mejores resultados aportando insumos similares, se percibirá una

**falta de equidad negativa** (v. la parte B en la fig. 7-1). Por otra parte, una persona experimentará una **falta de equidad positiva** cuando su relación entre resultados e insumos es superior a la del compañero de trabajo pertinente (v. la parte C en la fig. 7-1).

### Dinámica de la falta de equidad percibida

Los gestores pueden beneficiarse de la teoría de la equidad de Adams reconociendo 1) que la falta de equidad negativa es menos tolerable que la positiva y 2) que existen muchas maneras de disminuir la falta de equidad.

**Umbral de la falta de equidad.** Las personas muestran menor tolerancia por la falta de equidad negativa que por la falta de equidad positiva. Quienes reciben menos de lo debido están más fuertemente motivados a modificar la situación que los que se saben compensados en exceso. Por ejemplo, si alguna vez usted ha estado sobrecargado de trabajo y no ha sido adecuadamente retribuido por el mismo, usted ha experimentado ya hasta qué punto la inequidad puede hacer mella en su satisfacción en el trabajo y en su rendimiento. Es posible que en adelante escatime sus esfuerzos o que incluso llegue a dejar su trabajo por rechazo a la falta de equidad negativa. Así, pues, se requiere mucha más falta de equidad positiva que negativa para producir el mismo grado de motivación. Más aún, un meta-análisis de 12.979 personas recientemente realizado demostró que tanto los varones como las mujeres reaccionaban de igual modo ante la falta de equidad negativa. No se apreciaron diferencias por género en respuesta a la falta de equidad percibida.<sup>6</sup>

**Disminuyendo la falta de equidad.** En la tabla 7-2 se enumeran ocho posibles maneras de aminorar la falta de equidad. Es importante advertir que la equidad puede restable-

**falta de equidad negativa** Comparación en la que otra persona recibe mayores resultados por insumos similares.

**falta de equidad positiva** Comparación en la que otra persona recibe menores resultados por insumos similares.

Métodos	Ejemplos
1. La persona puede aumentar sus insumos	Trabajar más; asistir a una escuela o a un programa de capacitación especializado
2. La persona puede disminuir sus insumos	No trabajar tanto; tomarse descansos más largos
3. La persona puede intentar aumentar sus resultados	Pedir aumentos salariales; pedir un nuevo título; buscar la intervención externa
4. La persona puede disminuir sus resultados	Pedir descuentos salariales
5. Abandonar el trabajo	Absentismo y rotación laboral
6. La persona puede distorsionar psicológicamente sus insumos o sus resultados	Convencerse a sí mismo de que determinados insumos carecen de importancia; convencerse de que su trabajo es aburrido y monótono
7. La persona puede distorsionar psicológicamente los insumos o resultados del que le sirve de término de comparación	Llegar a la conclusión de que el otro tiene más experiencia o trabaja más; llegar a la conclusión de que el otro tiene un título más importante
8. Cambiar de persona que le sirva como término de comparación	Escoger otra persona que le sirva como punto de referencia; compararse con el trabajo que tuvo anteriormente

**TABLA 7-2**

Ocho maneras de disminuir la falta de equidad

Fuente: Adaptado de J. S. Adams, «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, noviembre de 1963, págs. 422-436.

cerse modificando las relaciones conductual y/o cognitivamente. Los teóricos de la equidad creen que las numerosas combinaciones posibles de ajustes conductuales y cognitivos están influidas por las siguientes tendencias:

1. El individuo intentará maximizar la cantidad de resultados positivos que recibe.
2. Las personas se resisten a aumentar su aportación de insumos si ello implica un esfuerzo o un coste sustancial.
3. Las personas oponen resistencia a cambios conductuales o cognitivos en insumos importantes para su autovaloración o para su autoestima.
4. En lugar de cambiar las cogniciones respecto a sí mismo, es más probable que un individuo cambie las cogniciones sobre la comparación de los insumos y resultados de otros.
5. Salirse del camino (abandonar el trabajo) es una solución que únicamente se elige cuando no es posible resolver ausencia de equidad aplicando otros métodos.<sup>7</sup>

### Hallazgos de la investigación sobre equidad

Los estudios de laboratorio y de campo han aportado algunas percepciones importantes para la gestión.

**Percepciones en estudios de laboratorio.** El enfoque que normalmente se aplica en los estudios de laboratorio consiste en retribuir a un sujeto de experimentación por encima (pago en exceso) o por debajo (pago insuficiente) de la tarifa estándar por la realización de un trabajo. Se retribuye a las personas por horas o a destajo. Los hallazgos de la investigación confirmaron la teoría de la equidad. Las personas pagadas en demasía aplicando un sistema de pago a destajo disminuyeron la cantidad pero aumentaron la calidad del rendimiento en su trabajo. Por el contrario, las personas insuficientemente retribuidas aumentaron la cantidad y disminuyeron la calidad de su rendimiento.<sup>8</sup> Un estudio más reciente ha ampliado esta investigación examinando el efecto en la conducta ética de la falta de equidad por pago insuficiente. Un total de 102 estudiantes de pregrado fueron retribuidos equitativamente unos e insuficientemente otros en la realización de tareas de oficina. Los resultados mostraron que los estudiantes mal retribuidos hurtaron dinero para compensarse por la falta de equidad negativa para con ellos.<sup>9</sup>



**Percepciones en estudios de campo.** Los estudios de campo de la teoría de la equidad son cada vez más numerosos. En conjunto, los resultados obtenidos respaldan las conclusiones que se derivan de la teoría. Así, por ejemplo, las percepciones respecto a la equidad en la retribución se relacionaban significativamente con el rendimiento y con los cambios de jugadores en las grandes ligas de béisbol, así como con la calidad de los productos de 102 organizaciones diferentes.<sup>10</sup> En otros estudios se halló que los empleados mostraban niveles más altos de satisfacción en el trabajo, de compromiso con la organización y con niveles de absentismo y de cambio de trabajo más bajos cuando se sentían «justamente» recompensados por su esfuerzo y por su rendimiento.<sup>11</sup> Parece conveniente, por tanto, que los gestores distribuyan equitativamente las compensaciones monetarias y las promociones. Además, los empleados respondían con un mayor compromiso con la organización y con menores deseos de dejar el trabajo cuando estimaban que sus organizaciones empleaban procedimientos «justos» al tomar decisiones que les

afectaban.<sup>12</sup> Parece obvio, por tanto, que las organizaciones deberían esforzarse en utilizar procesos de toma de decisiones empresariales que sean justos y equitativos.

### Implicaciones prácticas de la teoría de la equidad

La teoría de la equidad tiene, por lo menos, siete importantes implicaciones prácticas. En primer lugar, la teoría de la equidad proporciona a los gestores otra explicación adicional de la manera en que las creencias y las actitudes afectan al rendimiento en el trabajo (recuérdese el análisis de actitudes y valores del cap. 4). Siguiendo esta línea de pensamiento, la mejor manera de manejar la conducta laboral estriba en entender adecuadamente los procesos cognitivos subyacentes a la conducta. En realidad, nos sentimos fuertemente motivados para modificar la situación cuando nuestras ideas de equidad y de justicia se sienten heridas. Considérese el caso de una antigua empleada de Walt Disney Company que sintió una falta de equidad al ser dejada de lado en una promoción de la que creyó ser merecedora.

Sabiendo que su nuevo jefe estaba bajo presión para introducir profundas mejoras en el trabajo que supervisaba, la mujer empezó a emplear mucho más tiempo en terminar sus proyectos. Cuando el supervisor, sin ni siquiera hablar con ella, realizó una evaluación negativa de su trabajo y la adjuntó a su expediente laboral, la empleada le respondió con un largo memorando del que envió copias a la cúpula directiva de la división. Hizo además comentarios desagradables a sus compañeros de trabajo sobre las acciones de su jefe.

«Todo lo hacía por venganza, y lo hice a propósito», admite. «Sin embargo, me sentía plenamente justificada. Sabía que con ello causaría daño a mi jefe y que destruiría su credibilidad.» Y así fue. «Se desató la tormenta», recuerda. Pocos meses más tarde, su jefe fue despedido y ella le reemplazó en su cargo.<sup>13</sup>

En segundo lugar, la investigación sobre la teoría de la equidad pone de relieve la necesidad de que los directivos presten atención a las percepciones de sus empleados sobre lo que es justo y equitativo. Por más que los directivos crean que sus políticas, procedimientos y sistema de retribución de su organización son justos, lo que en realidad cuenta son las *percepciones* de los empleados sobre la equidad de esos factores. Por ejemplo, en un estudio recientemente realizado se examinaron las diferencias según género en las percepciones acerca de la justicia en la promoción de mujeres y varones con iguales calificaciones. Los resultados demostraron que varones y mujeres consideraban la decisión de promover a una persona del género opuesto en lugar de promover a una persona de su mismo género como significativamente menos justa.<sup>14</sup> Este hallazgo pone de relieve la necesidad de que los directivos tomen decisiones de promoción basadas en información sobre méritos y relacionadas con el puesto de trabajo.

En tercer lugar, los gestores se beneficiarán de la participación de los empleados en la toma de decisiones relativas a importantes resultados laborales. Por ejemplo, es más probable que el personal considere los planes de retribución más justos si han tomado parte en el desarrollo del plan. En cuarto lugar, el personal debería tener oportunidad de apelar las decisiones que afectan a su bienestar. La posibilidad de apelar una decisión fomenta la creencia de que la dirección trata con justicia a los empleados.<sup>15</sup> A su vez, las percepciones de trato justo fomentan la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización y ayudan a disminuir el absentismo y el cambio de puestos de trabajo.

En quinto lugar, es más probable que los empleados acepten y apoyen el cambio en la organización si creen que se está aplicando con justicia y si produce resultados equitativos.<sup>16</sup> Así, por ejemplo, dos estudios realizados recientemente han hallado que el per-

## EJERCICIO CO

### Medición de la equidad/justicia percibida en la organización

**Instrucciones:**

Evalúe su CO actual (o más reciente) según las cinco dimensiones siguientes:

Dimensiones	Puntos	Calificación	
		Falso	Verdadero
1. Normas de remuneración	Las normas vigentes en mi organización para otorgar subidas salariales son justas	1-2-3-4-5-6-7	
2. Administración de las remuneraciones	Mi supervisor es justo al calificar al personal en vistas a su promoción	1-2-3-4-5-6-7	
3. Nivel de remuneración	Mi patrono me paga más por mi trabajo que lo que recibiría de otras organizaciones en esta área	1-2-3-4-5-6-7	
4. Ritmo de trabajo	Mi supervisor hace que todos satisfagan los estándares de rendimiento establecidos	1-2-3-4-5-6-7	
5. Administración de las normas	Mi supervisor hace que todos lleguen a tiempo al trabajo y se ajusta siempre a las mismas normas de conducta	1-2-3-4-5-6-7	
		Calificación total = _____	

**Reglas**

Organización muy justa = 26-35

Organización medianamente justa = 15-25

Organización injusta = 5-14

Fuente: Adaptado en parte de J. E. Dittich y M. R. Carrell, «Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates», *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1979, págs. 29-40.

sonal apoyaba las decisiones estratégicas de la compañía y sus programas de participación en los beneficios cuando los consideraba justos. En sexto lugar, los directivos pueden fomentar la cooperación y el trabajo en equipo entre los miembros del grupo tratándolos equitativamente. La investigación pone de manifiesto que el personal muestra tanta preocupación con la equidad en escenarios grupales como en sus propios intereses personales.<sup>17</sup> Finalmente, un trato a los empleados carente de equidad puede dar lugar a pleitos y a arreglos muy costosos ante los tribunales. Los empleados a los que no se ha tratado con justicia en el trabajo recurren con creciente frecuencia a arbitrajes y tribunales de justicia. El conocimiento de la teoría de la equidad puede ayudar a los gestores a evitar que las cosas lleguen hasta estos extremos.

Los directivos pueden tratar de seguir estas implicaciones prácticas realizando un seguimiento de las percepciones sobre la equidad a través de conversaciones informales, entrevistas o encuestas sobre actitudes. Dedique ahora unos momentos a completar el cuestionario sobre equidad/justicia en el Ejercicio CO. Si percibe que la organización en la que trabaja no es justa, es probable que no se sienta satisfecho y que haya pensado en dejarla. Por el contrario, la lealtad y adhesión que siente hacia su organización es probable que sean mayores si cree recibir un trato justo en su trabajo.



La **teoría de la expectativa** sostiene que las personas se motivan para comportarse de manera que produzcan las combinaciones deseadas de resultados esperados. La percepción desempeña un papel principal en la teoría de la expectativa al hacer hincapié en la capacidad cognitiva de prever las probables consecuencias de la conducta. El principio del hedonismo es intrínseco a la teoría de la expectativa. Como se mencionó en el capítulo 6, las personas hedonistas se esfuerzan por maximizar su placer y minimizar su dolor. Por lo general, la teoría de la expectativa puede servir para predecir la conducta en cualquier situación en la que se haya de elegir entre dos o más alternativas. Puede utilizarse, por ejemplo, para predecir si se deja el trabajo o se permanece en el mismo; si ha de ejercer un esfuerzo sustancial o mínimo en una tarea, y si ha de especializarse en estudios de gestión, de informática, de contabilidad o de finanzas.

En la presente sección se inicia el estudio y se exploran dos teorías de la expectativa: la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría de la expectativa de Porter y Lawler. El entendimiento de estas teorías sobre el proceso cognitivo puede ayudar a los gestores en el desarrollo de políticas y prácticas de la organización que acrecienten la motivación del empleado en lugar de inhibirla.

### Teoría de la expectativa de Vroom

Victor Vroom elaboró un modelo matemático de la teoría de la expectativa en su libro *Work and Motivation*,<sup>18</sup> publicado en 1964. Se ha resumido la teoría de Vroom de esta manera:

La fuerza de una tendencia a obrar de determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que a la acción le seguirá una consecuencia (o resultado) determinada, así como del valor o atractivo de esta consecuencia (o resultado) para el que actúa.<sup>19</sup>

La motivación, según Vroom, se reduce a la decisión sobre la medida del esfuerzo que hay que ejercer para una tarea específica. Esta decisión se basa en una secuencia de dos etapas de expectativas (esfuerzo→rendimiento y rendimiento→resultado). En primer lugar, la motivación se ve afectada por la expectativa de un individuo de que un determinado nivel de esfuerzo dará lugar al logro del objetivo de rendimiento pretendido. Por ejemplo, si uno no cree que aumentando el tiempo dedicado al estudio mejorará significativamente sus notas en un examen, es probable que no estudie con mayor intensidad que la ordinaria. La motivación está sujeta también a la influencia de la probabilidad que percibe el empleado de conseguir diversos resultados como consecuencia de haber logrado su objetivo de rendimiento. Finalmente, los individuos se motivan en la medida en que valoran los resultados conseguidos.

Vroom utilizó una ecuación matemática para integrar estos conceptos en un modelo predictivo de la fuerza o intensidad de la motivación. Para nuestro propósito, sin embargo, bastará con definir y explicar los tres conceptos del modelo de Vroom: *expectativa*, *instrumentalidad* y *valencia*.

**Expectativa.** Una **expectativa**, en la terminología de Vroom, representa la creencia de un individuo de que a un grado determinado de esfuerzo le seguirá un nivel específico de rendimiento. Es decir, se trata de una expectativa de esfuerzo→rendimiento. Las expectativas adquieren la forma de probabilidades subjetivas. Como se recordará de los cursos de estadística, las probabilidades pueden variar entre 0 y 1. Una expectativa igual a cero indica que no está previsto que el esfuerzo haya de tener impacto alguno en el rendimiento.

### TEORÍA DE LA EXPECTATIVA PARA LA MOTIVACIÓN

**teoría de la expectativa** Sostiene que las personas se motivan para comportarse de manera que produzcan resultados valiosos.

**expectativa** Creencia de que los esfuerzos producen un nivel específico de rendimiento.

Por ejemplo, suponga que no sabe utilizar una máquina de escribir. Por grande que sea el esfuerzo que realice, su probabilidad percibida de teclear 30 palabras por minuto sin incurrir en errores estará en torno a cero. Una expectativa igual a uno sugiere que el rendimiento dependerá totalmente del esfuerzo que realice. Si decide tomar un curso de mecanografía y practicar por espacio de dos horas diarias durante algunas semanas (gran esfuerzo), podría escribir 30 palabras por minuto sin errores. Por el contrario, si no toma el curso de mecanografía y practica solamente una o dos horas por semana (esfuerzo reducido), hay una probabilidad muy escasa (p. ej., del 20%) de que pueda escribir 30 palabras por minutos sin cometer errores.

Los siguientes factores influyen en las percepciones de expectativa del empleado:

- Autoestima.
- Autoeficacia.
- Éxitos previos en la tarea.
- Ayuda recibida del supervisor o de los subordinados.
- Información necesaria para completar la tarea.
- Buenos materiales y equipos para el trabajo.<sup>20</sup>

**instrumentalidad**  
Una percepción de  
rendimiento→resultados.

**Instrumentalidad.** Una **instrumentalidad** es un rendimiento→percepción de los resultados. Representa la creencia de una persona de que un resultado particular depende del logro de un nivel específico de rendimiento. El rendimiento es instrumental si conduce a otra cosa. Por ejemplo, aprobar los exámenes es instrumental para graduarse en la universidad.

Las instrumentalidades varían desde -1,0 a 1,0. Una instrumentalidad de 1,0 señala que la consecución de un resultado determinado depende totalmente del rendimiento en la tarea. Por ejemplo, Aspect Telecommunications, en San José, California, basa cualquier bonificación que pueda recibir un empleado en las calificaciones que obtenga en la encuesta anual de satisfacción del cliente. El importe de la bonificación recibida depende del nivel de satisfacción del cliente.<sup>21</sup> Una instrumentalidad de cero indica que no existe relación alguna entre rendimiento y resultados. Por ejemplo, muchas compañías hacen depender el número de días de vacaciones de la antigüedad del empleado y no de su rendimiento en el trabajo. Finalmente, una instrumentalidad de -1,0 pone de manifiesto que un alto nivel de rendimiento reduce la probabilidad de obtener un resultado, mientras que un rendimiento bajo hace que esta probabilidad aumente. Por ejemplo, cuanto más tiempo dedique al estudio para conseguir un 10 (rendimiento alto) en un examen, tanto más reducido será el tiempo disponible para actividades de ocio. Del mismo modo, a medida que disminuya el tiempo dedicado al estudio (rendimiento bajo), dispondrá de más tiempo para dedicarlo al ocio.

**valencia** El valor de una  
compensación o resultado.

**Valencia.** Tal como lo entendió Vroom, el término **valencia** se refiere al valor positivo o negativo que las personas asignan a los resultados. La valencia refleja nuestras preferencias personales.<sup>22</sup> Por ejemplo, la mayoría de los empleados tienen una valencia positiva respecto a recibir más dinero o reconocimiento. Por el contrario, el estrés en el trabajo y el ser despedido implicaría una valencia negativa para muchas personas. En el modelo de expectativa de Vroom, los *resultados* se refieren a las diferentes consecuencias dependientes del rendimiento, como la paga, las promociones o el reconocimiento. La valencia de un resultado depende de las necesidades del individuo y puede medirse

para fines de investigación con escalas que varían desde un valor negativo a un valor positivo. Así, por ejemplo, puede evaluarse la valencia de una persona respecto a un mayor reconocimiento mediante una escala que varíe entre -2,0 (muy indeseable) a 0 (neutral) y a +2 (muy deseable).

**La teoría de la expectativa de Vroom en acción.** El modelo de expectativa de Vroom respecto a la motivación puede servir para analizar un programa de motivación en la vida real. Considérese el siguiente problema de rendimiento descrito por Frederick W. Smith, fundador y director ejecutivo de Federal Express Corporation.

... teníamos un serio problema tratando de que las cosas se hicieran a su debido tiempo. Llegaban los aviones y todas las cosas estaban retrasadas. Probamos todos los mecanismos de control imaginables y ninguno de ellos dio resultado. Finalmente, se hizo evidente que el problema subyacente radicaba en el interés de los empleados de la terminal de carga, estudiantes universitarios en su mayoría, en retrasarse, ya que de este modo ganaban más dinero. En vista de ello, decidimos darles una garantía mínima diciéndoles: «Si realizan su trabajo en un tiempo determinado, podrán irse a casa y le habrán ganado al sistema». Pues bien, parecía increíble. En el plazo de unos 45 días se estaba haciendo todo antes de lo previsto. Y no creo que lo hicieran conscientemente.<sup>23</sup>

¿Cómo consiguió Federal Express que sus manipuladores de carga de edad universitaria pasasen de un nivel de bajo esfuerzo a otro de gran esfuerzo? Según el modelo de Vroom, los estudiantes trabajadores se esforzaban originalmente poco porque para su retribución se tomaba como base el tiempo de trabajo y no su producción. Les interesaba más trabajar con parsimonia y acumular el mayor número posible de horas de trabajo. Al ofrecer a los estudiantes trabajadores *regresar pronto a casa siempre y cuando completaran las tareas que tenían asignadas*, Federal Express impulsó un mayor esfuerzo en el trabajo. Este nuevo acuerdo dio lugar a dos resultados valorados positivamente: retribución garantizada más la oportunidad de salir antes del trabajo. La motivación para ejercer un mayor esfuerzo se impuso a la motivación para esforzarse lo menos posible.

A juzgar por estos resultados tan excepcionales, los trabajadores estudiantes tenían tanto expectativas de esfuerzo elevado→rendimiento como de rendimiento positivo→instrumentalidades de resultados. Además, la paga garantizada y la oportunidad de salir más temprano tenían evidentemente valencias fuertemente positivas para ellos.

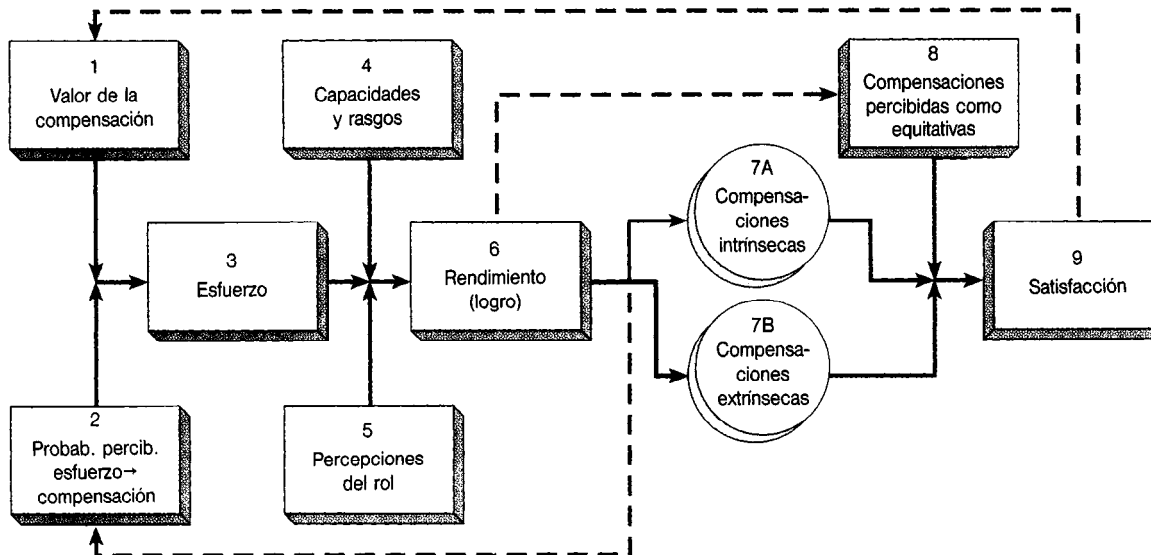
### Extensión de Porter y Lawler

Dos investigadores de CO, Lyman Porter y Edward Lawler III, desarrollaron un modelo de expectativa para la motivación que ampliaba el trabajo de Vroom. Este modelo pretendía 1) identificar el origen de las valencias y expectativas del personal y 2) vincular el esfuerzo con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Este modelo está representado en la figura 7-2.<sup>24</sup>

**Predictores del esfuerzo.** Se considera el esfuerzo en función del valor percibido de una recompensa (la valencia de la recompensa) y del esfuerzo percibido→probabilidad de la recompensa (una expectativa). Los empleados deberían ejercer mayor esfuerzo si creen que recibirán recompensas valiosas por el cumplimiento de su tarea.

**Predictores del rendimiento.** Se requiere algo más que el esfuerzo para determinar el rendimiento. La figura 7-2 indica que las capacidades y rasgos personales del empleado

FIGURA 7-2 Modelo de expectativa de Porter y Lawler



Fuente: L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1968), pág. 165.

y las percepciones de su rol rigen la relación entre el esfuerzo y el rendimiento. Es decir, los empleados con mejores capacidades logran rendimientos superiores para un determinado nivel de esfuerzo que los empleados con menos capacidades.<sup>25</sup> Del mismo modo, el esfuerzo realizado se traduce en rendimientos más altos cuando los empleados entienden claramente y se sienten a gusto con los roles que tienen asignados. Ello se debe a que el esfuerzo se canaliza hacia las actividades o tareas más importantes del trabajo. Por ejemplo, el miedo escénico puede hacer que un actor u orador bien preparado se muestre vacilante e ineficaz.

**Predictores de satisfacción.** Los empleados obtienen recompensas intrínsecas y extrínsecas por su rendimiento. Las recompensas intrínsecas son las que se otorgan a sí mismos y consisten en intangibles tales como un sentido de cumplimiento y de logro. Las recompensas extrínsecas son resultados tangibles como la remuneración y el reconocimiento público. A su vez, la satisfacción en el trabajo está determinada por las percepciones del personal sobre la equidad de las recompensas recibidas. Los empleados se muestran más satisfechos cuando se sienten equitativamente recompensados. La figura 7-2 muestra, además, que la satisfacción en el trabajo afecta a la valencia subsiguiente de recompensas de los empleados. Finalmente, el esfuerzo futuro → probabilidades de recompensa están influidos por la experiencia adquirida previamente respecto al rendimiento y a sus compensaciones.

### Investigación sobre la teoría de la expectativa y sus implicaciones para la gestión

Son muchos los investigadores que han sometido a prueba la teoría de la expectativa. Un resumen de 16 estudios puso de manifiesto que la teoría de la expectativa predecía

TABLA 7-3 Implicaciones de la teoría de la expectativa para la gestión y la organización

Implicaciones para los gestores	Implicaciones para las organizaciones
Determinar los resultados que los empleados valoran	Recompensar al personal por el rendimiento deseado, sin ocultar las decisiones relativas a las remuneraciones
Identificar el buen rendimiento para que puedan recompensarse las conductas apropiadas	Diseñar trabajos estimulantes
Asegurarse de que los empleados pueden alcanzar los niveles de rendimiento programados	Vincular algunas recompensas con logros del grupo para fomentar el trabajo en equipo y estimular la cooperación
Vincular los resultados deseados con los niveles programados de rendimiento	Recompensar a los gestores por crear, seguir y mantener expectativas, instrumentalidades y resultados conducentes a mayores esfuerzos y logro de objetivos
Asegurarse de que los cambios en los resultados son lo suficientemente grandes para motivar un mayor esfuerzo	Realizar un seguimiento de la motivación del personal mediante entrevistas o cuestionarios anónimos
Hacer un seguimiento del sistema de recompensa para evitar la falta de equidad	Resolver las diferencias individuales introduciendo mayor flexibilidad en el programa para la motivación

correctamente la elección de la ocupación o de la organización en el 63,4% de los casos; este porcentaje era significativamente superior a las predicciones realizadas al azar. Además, la teoría de la expectativa predijo con exactitud la satisfacción en el trabajo, las decisiones de retirarse del trabajo (con una exactitud del 80%), la conducta en la votación para elecciones de representantes sindicales (en más del 65% de los casos), el realistamiento en la Guardia Nacional (con una exactitud del 66%) y la frecuencia del consumo de alcohol.<sup>26</sup>

Ello no obstante, la teoría de la expectativa ha sido objeto de críticas por diversas razones. Por ejemplo, esta teoría no es fácil de probar y las medidas que se utilizan para evaluar la expectativa, la instrumentalidad y la valencia son de dudosa validez.<sup>27</sup> En un análisis final, sin embargo, la teoría de la expectativa tiene importantes implicaciones prácticas para los gestores individuales y para las organizaciones como un todo (v. tabla 7-3).

Se aconseja a los directivos acrecentar las expectativas esfuerzo→rendimiento ayudando a los empleados a cumplir sus objetivos de rendimiento. Los gestores pueden hacerlo actuando como modelos de roles, suministrando los recursos necesarios y aumentando la autoeficacia de los empleados a través de los métodos que se han sugerido en el capítulo 4. Es también importante que los directivos influyan en las instrumentalidades de los empleados y que realicen un seguimiento de las valencias relativas a diversos tipos de compensación.

En lo que respecta a las instrumentalidades y valencias, los gestores deberían tratar de vincular el rendimiento del empleado con las recompensas que éste valora. Un estudio realizado recientemente de 313 compañías de Fortune 1000 ha demostrado que las compañías objeto del estudio estaban cumpliendo estas recomendaciones. Los resultados revelaron que el 90% de la muestra utilizaba sistemas de incentivos individuales para vincular el rendimiento con la remuneración. Es interesante notar que el 59% de esas compañías aplica incentivos de equipo para fomentar el trabajo en equipo.<sup>28</sup> En los párrafos siguientes se analizan cuatro prerrequisitos para relacionar el rendimiento con las compensaciones:

1. Los gestores deben formular estándares de rendimiento y darlos a conocer a sus empleados. Por ejemplo, en una encuesta reciente de 487 directivos se halló que

no se asignaban responsabilidades a los empleados en la mejora de la calidad. Además, estos directivos no establecían o ponían en vigor estándares de rendimiento entre sus empleados.<sup>29</sup> No cabe duda de que una mayor motivación no dará lugar a rendimientos más altos a no ser que los empleados sepan cómo y a dónde dirigir sus esfuerzos.

2. Los gestores necesitan clasificaciones del rendimiento válidas y exactas que les permitan establecer comparaciones entre sus empleados.<sup>30</sup> Clasificaciones poco exactas crean percepciones de falta de equidad y socavan, en consecuencia, la motivación.
3. Los gestores deberían utilizar las clasificaciones del rendimiento para asignar las recompensas de manera diferenciada entre sus empleados. Es decir, es importante que los directivos de manera significativa asignen compensaciones en diferente medida entre los diversos niveles de rendimiento. Como se demuestra en la CO internacional, esta práctica está comenzando a aplicarse en Japón.
4. Los gestores deben ofrecer compensaciones o resultados que los empleados valoren. La motivación no se acrecienta si los empleados creen que por su esfuerzo y su rendimiento recibirán compensaciones que ellos no valoran.



#### MOTIVACIÓN MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Sin tener en cuenta la naturaleza de sus logros específicos, las personas que alcanzan el éxito suelen tener algo en común. Sus vidas están orientadas por objetivos. Ello es cierto para los políticos que buscan votos, como lo es también para los científicos especialistas en cohetes que exploran el espacio exterior. En el delicioso cuento de Lewis Carroll titulado *Alicia en el país de las maravillas*, el sonriente gato Cheshire aconseja a la desorientada Alicia: «Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí». Los directivos guiados por objetivos tienden a encontrar el verdadero camino, porque saben bien a dónde se dirigen. En el contexto de la motivación del empleado, la presente sección explora la teoría, la investigación y la práctica del establecimiento de objetivos.

## CO INTERNACIONAL

### Las organizaciones japonesas han comenzado a premiar la producción en lugar de la antigüedad

Tanto en compañías grandes como pequeñas se están desafiando otras características propias de la «gestión japonesa», como la construcción de un consenso, la promoción por antigüedad y el salario. Hace cuatro años, cuando Hiro-michi Kimura fue nombrado presidente de Pharmacia Biotech K. K., manifestó que el rígido sistema de promoción vigente en la compañía producía ejecutivos di-

ligentes pero carentes de inspiración, a los que se remuneraba «más por su antigüedad que por su producción».

Este bioquímico de 43 años aplicó a sus 140 empleados un sistema de compensación en función de su rendimiento. Los que no alcanzaron los objetivos establecidos fueron degradados y se recortaron sus salarios. La estrategia subyacente a este plan era poner énfasis en

la responsabilidad personal y no en los resultados obtenidos por el grupo.

«Comuniqué al personal que serían retribuidos por su rendimiento. Y rindieron», recuerda.

Fuente: J. M. Schlesinger, M. Williams y C. Forman. «Japan Inc., wracked by Recession, Takes Stock of its Methods», *The Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 1993, pág. A10.

## Objetivos: definición y antecedentes

Edwin Locke, una autoridad de renombre en el establecimiento de objetivos, y sus colaboradores, definen un **objetivo** como «lo que un individuo trata de lograr; es el objeto o el fin de una acción».<sup>31</sup> Ampliando esta definición, añaden:

**objetivo** Lo que un individuo trata de lograr.

El concepto es similar en cuanto a su significado a los conceptos de propósito e intención... Otros conceptos que suelen utilizarse y que son similares en cuanto a su significado al concepto de objetivo incluyen la norma de rendimiento (una vara de medir para evaluar el rendimiento), una cuota (la cantidad mínima de trabajo o producción), la norma de trabajo (una norma de conducta aceptable definida por un grupo de trabajo), la tarea (el trabajo que hay que realizar), la meta (el propósito final de una acción o de un conjunto de acciones), el plazo (un límite de tiempo para completar una tarea) y el presupuesto (la medida límite del gasto a realizar).<sup>32</sup>

El impacto motivacional de los objetivos de rendimiento y de los planes de compensación basados en objetivos ha sido reconocido desde hace largo tiempo. Al final del siglo, Frederick Taylor trató de establecer científicamente la cantidad de trabajo de una calidad específica que debería asignarse diariamente a un individuo. Taylor propuso basar las bonificaciones en el logro de los estándares de producción. Más recientemente, se ha fomentado el establecimiento de objetivos a través de una técnica de gestión denominada dirección por objetivos (DPO). La **dirección por objetivos** es un sistema de gestión que incorpora la participación en la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y el feedback de los objetivos.<sup>33</sup> Un meta-análisis de los programas de DPO mostró aumentos de productividad en 68 de 70 diferentes organizaciones. Más en particular, los resultados pusieron de manifiesto un incremento medio del 56% en la productividad cuando existía un fuerte compromiso de la alta dirección. El incremento medio fue de tan sólo un 6% cuando el nivel de compromiso era bajo. Un segundo meta-análisis de 18 estudios confirmó que la satisfacción de los empleados en el trabajo estaba significativamente relacionada con el compromiso de la alta dirección con la puesta en práctica de la DPO.<sup>34</sup> Estos resultados tan impresionantes ponen de relieve los beneficios positivos que trae consigo la implantación de la DPO y el establecimiento de objetivos. Para un mejor entendimiento de cómo los programas de DPO pueden incrementar tanto la productividad como la satisfacción, pasemos a examinar ahora el proceso de establecimiento de objetivos.

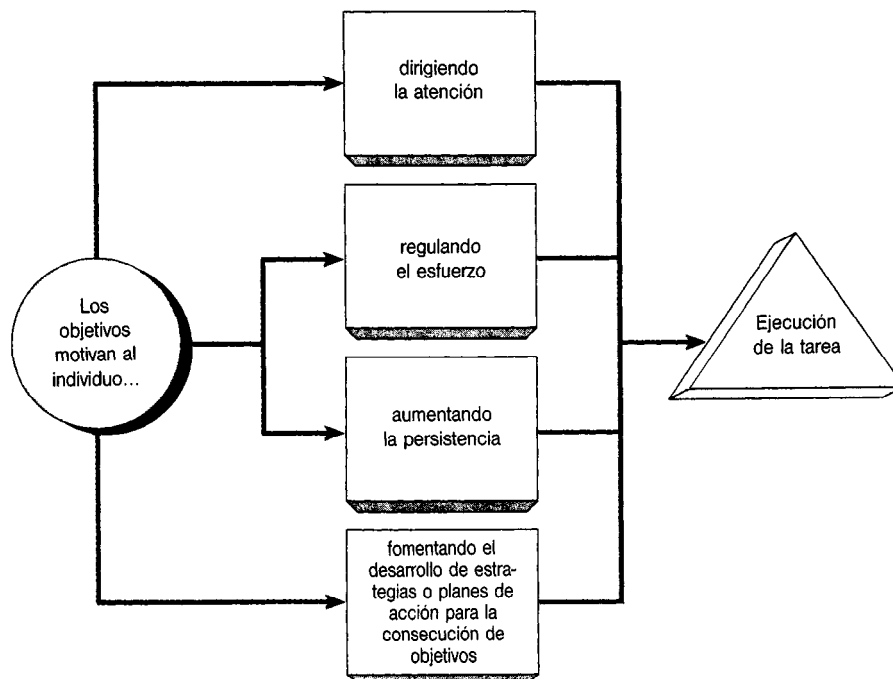
**dirección por objetivos** Sistema de gestión que incorpora la participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y feedback.

## ¿Cómo se realiza el establecimiento de objetivos?

A pesar de la abundante investigación y práctica del establecimiento de objetivos, sorprende que sean tan escasas las teorías sobre el establecimiento de objetivos. Locke y cols. elaboraron un modelo muy instructivo (v. fig. 7-3). De acuerdo con el modelo de Locke, el establecimiento de objetivos envuelve cuatro mecanismos motivacionales.<sup>35</sup>

**Los objetivos dirigen la atención.** Los objetivos personalmente significativos tienden a centrar nuestra atención en lo que es pertinente e importante. Si, por ejemplo, alguien tiene que entregar un trabajo en un plazo determinado, sus pensamientos tenderán a girar en torno a la terminación de dicho proyecto. Del mismo modo, los miembros del personal de ventas de electrodomésticos a los que se comunica que el que venda más refrigeradores será premiado con un viaje a Hawaii, tenderá a conducir a los clientes hacia la exposición de refrigeradores.

**FIGURA 7-3**  
Modelo de Locke de  
establecimiento  
de objetivos



Fuente: Adaptado del análisis de E. A. Locke y G. P. Latham *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990). Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc.

**Los objetivos regulan el esfuerzo.** Los objetivos no sólo nos hacen ser más selectivamente perceptivos, sino que nos motivan también para obrar. La fecha límite fijada por el instructor para que el estudiante entregue su trabajo trimestral, le inducirá a terminarlo, en lugar de salir con los amigos, ver televisión o estudiar para otra asignatura. Por lo general, el nivel de esfuerzo empleado es proporcional a la dificultad del objetivo.

**Los objetivos aumentan la persistencia.** En el contexto del establecimiento de objetivos, la **persistencia** representa el esfuerzo dedicado a una tarea durante un período prolongado de tiempo. Hay que poner esfuerzo para correr los 100 metros, pero se requiere persistencia, además, para correr los 42 kilómetros de una maratón. Las personas persistentes tienden a considerar los obstáculos como retos que hay que superar más que como posibles causas de fracaso. Un objetivo difícil que un individuo considere importante representa un recordatorio constante de que ha de seguir aplicando el esfuerzo en una dirección determinada.

**Los objetivos promueven las estrategias y planes de acción.** Si usted está aquí y su objetivo se encuentra afuera, en alguna parte, ha de resolver el problema de pasar de aquí a allí. Por ejemplo, la persona que ha decidido perder 10 kilos habrá de desarrollar un plan para pasar de «aquí» (su peso actual) a «allí» (10 kilos menos). Los objetivos pueden ayudar, ya que estimulan a las personas a desarrollar estrategias y planes de acción que les permitan alcanzarlos.<sup>36</sup> Como consecuencia del objetivo establecido de reducir



su peso, una persona puede elegir entre una estrategia de hacer más ejercicio físico, o de comer menos, o de alguna combinación de ambas. Como ejemplo relacionado con el trabajo, considérense las estrategias y planes desarrollados por los empleados de Cindy Ransom, en Clorox, después de serles asignado un objetivo amplio y complejo.

Hace tres años, Ramson pidió a los 100 trabajadores de una planta industrial en Fairfield, California, que rediseñaran las operaciones de dicha planta. Mientras ella se mantenía atenta, interviniendo solamente para responder a alguna pregunta ocasional, un equipo de trabajadores por horas estableció programas de capacitación, fijó reglas de trabajo para disminuir el absentismo y reorganizó la que se consideraba como una factoría tradicional en cinco unidades empresariales orientadas al cliente.<sup>37</sup>

Estos cambios planeados fueron instrumentales para que la planta de Ransom fuera reconocida como la planta que más mejoras había experimentado dentro de la división de productos para el hogar de Clorox en 1992.

### Perspectivas de la investigación del establecimiento de objetivos

La investigación ha apoyado en forma consistente el establecimiento de objetivos como técnica motivacional. El establecimiento de objetivos de rendimiento mejora el rendimiento individual, del grupo y de la organización. Se han identificado, por otra parte, los efectos positivos del establecimiento de objetivos en otros seis países o regiones: Australia, Canadá, el Caribe, Reino Unido, Alemania y Japón.<sup>38</sup> El establecimiento de objetivos funciona bien en culturas muy diferentes. Las revisiones de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos realizados durante las dos últimas décadas han proporcionado a los gestores cinco perspectivas prácticas:

1. *Los objetivos difíciles llevan a rendimientos más altos.* La **dificultad del objetivo** es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo. Es más difícil vender nueve automóviles al mes que vender tres solamente. Una amplia revisión de los estudios sobre el establecimiento de objetivos llevada a cabo por Locke y cols. les llevó a la conclusión de que el rendimiento tiende a aumentar a medida que los objetivos van haciéndose más difíciles, aunque hasta un cierto punto solamente. Como se representa en la figura 7-4, la relación positiva entre la dificultad del objetivo y el rendimiento desaparece cuando se percibe que el logro del objetivo es imposible. De 57 estudios de investigación, en 48 de ellos se demostró que el rendimiento mejora cuando se asignan a los empleados objetivos difíciles, cosa que no sucede cuando los objetivos son fáciles o moderados (sección A de la fig. 7-4).<sup>39</sup> Sin embargo, a medida que aumenta la dificultad de un objetivo, el rendimiento se aplanan (sección B) y llega un momento en el que decrece cuando el objetivo se torna imposible (sección C). Rick Hess, director ejecutivo de M/A-Comm, una compañía de defensa en Lowell, Massachusetts, cree en el establecimiento de objetivos estimulantes aunque asequibles.

#### **dificultad del objetivo**

La medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.

Para motivar a su personal, Hess trata constantemente de que se planteen retos a sí mismos... «No rechace a nadie por el hecho de no tener experiencia», manifiesta. «No encierre al personal en cuchitriles. Déles una oportunidad si tienen potencial. Deje que un técnico salga afuera y hable con los clientes y se desarrolle.»<sup>40</sup>

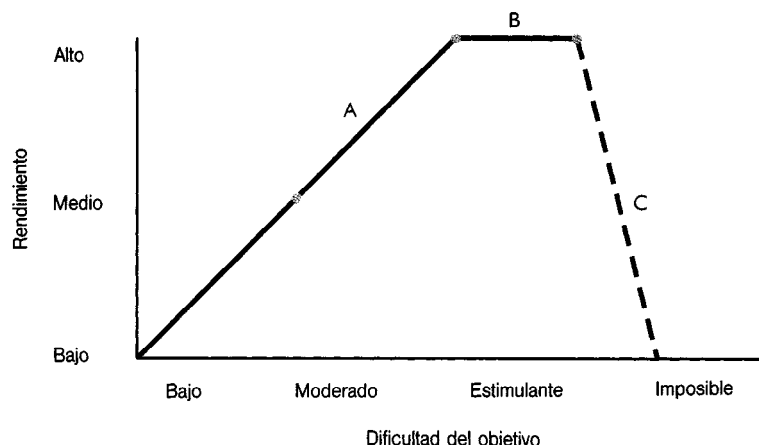
2. *Los objetivos específicos difíciles pueden o no pueden originar rendimientos más altos.* La **concreción del objetivo** se relaciona con la capacidad de cuantificación del mismo. Por ejemplo, el objetivo de vender nueve automóviles por mes es más

#### **concreción del objetivo**

Capacidad de cuantificar un objetivo

**FIGURA 7-4**

Relación entre la  
dificultad del objetivo y  
el rendimiento



- A Rendimiento de individuos comprometidos con capacidad adecuada
- B Rendimiento de individuos comprometidos que trabajan a su máximo nivel de capacidad
- C Rendimiento de individuos no comprometidos con objetivos elevados

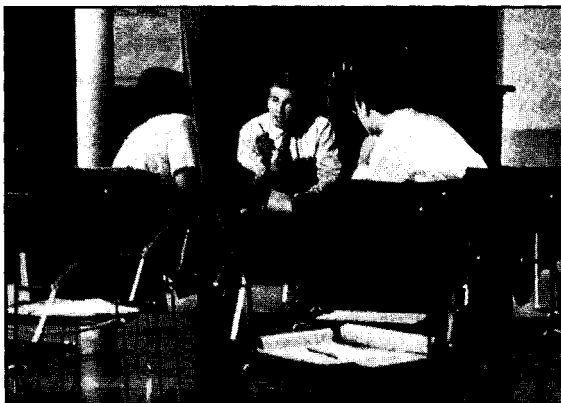
Fuente: E. A. Locke y G. P. Latham, *Goal Setting: A Motivational Technique that Works!* © 1984, pág. 22. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

concreto que decir a un agente de ventas que haga lo mejor que pueda. En la revisión realizada por Locke de la investigación sobre el establecimiento de objetivos, en 99 de los 110 estudios revisados (el 90%) se halló que los objetivos concretos y difíciles dieron lugar a rendimientos más elevados que los objetivos fáciles, medios, «haga lo mejor que pueda» o que la ausencia de objetivos. Se confirmó este resultado en un meta-análisis de 70 estudios realizados entre 1966 y 1984 en los que participaron 7.407 personas.<sup>41</sup>

Contrastando con estos resultados positivos, algunos estudios recientes han demostrado que el establecimiento de objetivos concretos y difíciles da lugar en determinadas circunstancias a rendimientos deficientes. Por ejemplo, un meta-análisis de 125 estudios indicó que los efectos del establecimiento de objetivos eran más fuertes tratándose de tareas fáciles y eran más débiles en tareas complejas.<sup>42</sup> Este hallazgo tiene dos explicaciones. En primer lugar, no es probable que los empleados empleen un mayor esfuerzo en el logro de objetivos complejos a menos que los hagan suyos o los apoyen.<sup>43</sup> Así pues, es importante para los directivos que el empleado tenga alguna participación en el proceso de establecimiento de los objetivos.

En segundo lugar, el logro de objetivos complejos requiere más planificación. Si el personal no desarrolla planes eficaces de acción para el logro de los objetivos, su probabilidad de lograr sus objetivos deseados es menor.<sup>44</sup> Los gestores han de procurar que los empleados estén adecuadamente capacitados para formular planes de acción.

Finalmente, los efectos positivos del establecimiento de objetivos también disminuyeron al trabajar el personal en tareas novedosas de toma de decisiones y en tareas interdependientes.<sup>45</sup>



El feedback es una herramienta poderosa de gestión, ya que explota la capacidad del hombre para aprender de la experiencia.

Frank Herholdt/Tony Stone Images

3. *El feedback incrementa el efecto de los objetivos concretos y difíciles.* El feedback desempeña un papel importante en nuestras vidas. Consideremos, por ejemplo, el papel del feedback en el juego de bolos. Imagínese que va a la pista de bolos y encuentra que alguien ha colgado una sábana desde el techo al suelo ocultando de su vista los palitroques. ¿Qué probabilidad tiene de alcanzar el objetivo de puntos que se ha marcado o el promedio típico en el juego de bolos? La probabilidad es muy baja, dado que no puede ver los palitroques. Dejando de lado ahora su objetivo, usted tendría que adivinar dónde debería colocar su segunda bola, a no ser que hubiera acertado plenamente en su primera tirada. Los mismos principios se aplican al trabajo.

El feedback hace que el personal sepa si están orientados hacia sus objetivos o si se encuentran fuera de pista y tienen necesidad de redirigir sus esfuerzos. Los objetivos más el feedback constituyen el enfoque recomendado.<sup>46</sup> Los objetivos informan a las personas sobre los estándares y expectativas para que puedan canalizar consecuentemente sus energías. A su vez, el feedback proporciona la información necesaria para ajustar la dirección, el esfuerzo y las estrategias para el logro del objetivo.

4. *Los objetivos participativos, los objetivos asignados y los objetivos autoestablecidos tienen la misma eficacia.* Tanto los gestores como los investigadores están interesados en identificar la mejor manera de establecer los objetivos. ¿Deberían los objetivos ser establecidos, asignados participativamente o fijados por el propio empleado? Bob Frees, DE de Alphatronix Inc., en Research Triangle Park, Carolina del Norte, cree que debería permitirse a los empleados fijar sus propios objetivos. «Dejamos que los empleados nos digan cuándo pueden completar un proyecto y los recursos que necesitan para ello», manifiesta. «Prácticamente siempre fijan objetivos más elevados que los que nosotros hubiéramos establecido para ellos.»<sup>47</sup> En abierta contradicción con la experiencia de Frees, un resumen reciente de investigación sobre el establecimiento de objetivos indica que ningún enfoque individual se había mostrado de manera consistente más eficaz que otros en el aumento del rendimiento.<sup>48</sup>

Se aconseja a los directivos utilizar un enfoque de contingencia escogiendo el modelo que parezca más apropiado para la persona y para la situación de la que

se trate. Por ejemplo, deberían considerarse las preferencias de los empleados en lo que respecta a su participación. Algunos empleados desean participar en el proceso de fijación de objetivos, mientras que otros no lo desean. Parece también más probable que los empleados respondan positivamente ante la oportunidad de participar en el establecimiento de objetivos al contar con mayor información sobre la tarea, niveles de experiencia y capacitación más elevados y niveles más altos de participación en la tarea.<sup>49</sup> Finalmente, un enfoque participativo ayuda a disminuir la resistencia de los empleados al establecimiento de objetivos.

**compromiso con el objetivo** Medida del compromiso para el logro de un objetivo.

5. *El compromiso con los objetivos y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de objetivos.* El **compromiso con el objetivo** es la medida en que un individuo se compromete personalmente al logro de un objetivo. Por lo general, se espera que un individuo persista en sus intentos de alcanzar un objetivo cuando se ha comprometido para ello. Los investigadores están debatiendo actualmente acerca del proceso por el cual el compromiso con los objetivos afecta al rendimiento.<sup>50</sup> Algunos sostienen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento. Es decir, los objetivos difíciles dan lugar a rendimientos más altos solamente cuando los empleados están comprometidos con sus objetivos. A la inversa, los objetivos difíciles dan lugar a rendimientos más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos. Otros investigadores sostienen que el compromiso con los objetivos afecta directamente al rendimiento. Aunque puedan presentarse pruebas en apoyo de ambas posiciones, la investigación más reciente se inclina hacia la predicción de que el compromiso con los objetivos modera la relación entre el nivel del objetivo y el rendimiento.<sup>51</sup> Un meta-análisis realizado recientemente de 78 estudios que abarcaban a 17.607 personas demostró también que el compromiso con los objetivos no influía directamente en el rendimiento.<sup>52</sup>

Al igual que el establecimiento de objetivos, el uso de incentivos monetarios para motivar al personal rara vez se cuestiona. Desafortunadamente, investigaciones recientemente realizadas pusieron de manifiesto algunas consecuencias negativas cuando el logro del objetivo guarda relación con los incentivos individuales. Algunos estudios de casos, por ejemplo, señalan que la retribución no debería relacionarse con el logro del objetivo a no ser que: a) los objetivos de rendimiento estén bajo el control de los empleados; b) los objetivos sean cuantitativos y mensurables, y c) se realicen pagos frecuentes y relativamente cuantiosos por el logro del rendimiento.<sup>53</sup> Los sistemas de incentivos basados en objetivos tienen mayor probabilidad de producir efectos no deseados si no se satisfacen estas tres condiciones.



Más aún, estudios empíricos recientes han demostrado que los incentivos de bonificaciones basados en objetivos producen un mayor compromiso con objetivos fáciles y un compromiso menor con objetivos difíciles. El personal se mostraba reacio a comprometerse con objetivos difíciles que se vinculaban con incentivos monetarios. Las personas con altos niveles de compromiso con los objetivos ofrecían también menos ayuda a sus colegas trabajadores al recibir incentivos de bonificaciones basados en objetivos para cumplir objetivos individuales difíciles. Los individuos descuidaron aspectos del trabajo que no estaban incluidos en los objetivos de rendimiento.<sup>54</sup> Apoyando lo dicho, varios estudios han revelado que la calidad experimentó un detrimento al asignarse a los empleados objetivos cuantitativos.<sup>55</sup>

**FIGURA 7-5**

Tres etapas clave en la ejecución de un programa de establecimiento de objetivos

Estos hallazgos ponen de relieve algunos peligros inherentes a la utilización de incentivos basados en objetivos, particularmente al tratarse de empleados en trabajos complejos e interdependientes que requieren cooperación. Los gestores han de tener en cuenta las ventajas, desventajas y dilemas de los incentivos basados en objetivos antes de la etapa de ejecución. Estos temas se analizarán con mayor profundidad en el capítulo 14.

### Aplicación práctica del establecimiento de objetivos

Deben seguirse tres etapas generales para poner en práctica un programa de establecimiento de objetivos (v. fig. 7-5). Las deficiencias graves que aparezcan en una etapa no pueden suplirse con la solidez de las otras dos etapas. Las tres etapas han de ser puestas en práctica en forma sistemática.

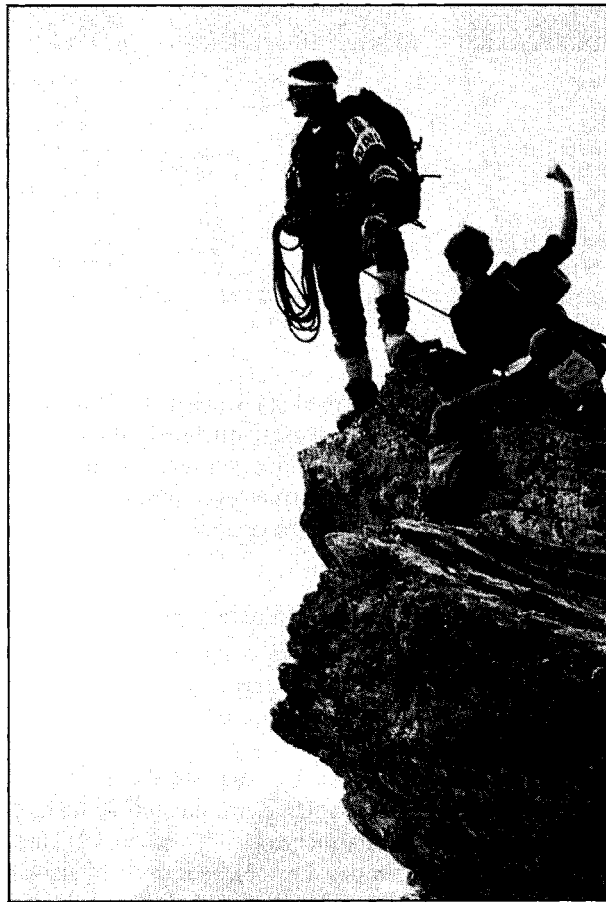
**Etapa 1: Establecimiento de los objetivos.** Un cierto número de fuentes pueden servir como insumo durante esta etapa de establecimiento de objetivos.<sup>56</sup> Una de las fuentes son los estudios de movimientos y tiempos. Los objetivos pueden también basarse en el rendimiento medio en el pasado de los que ocupan actualmente los puestos de trabajo. En tercer lugar, el empleado y su supervisor pueden fijar el objetivo en forma participativa, mediante una negociación de toma y daca. En cuarto lugar, el establecimiento de objetivos se ve con frecuencia limitado por factores externos. Por ejemplo, el plan de producción de una empresa con un contrato del gobierno puede estar determinado en gran medida por los propios términos del contrato. Finalmente, la estrategia global de una compañía (p. ej., llegar a ser el productor con costes más bajos) puede afectar a los objetivos fijados por los empleados en los diversos niveles de la organización.

De acuerdo con los resultados de la investigación que están disponibles, los objetivos deberían ser concretos y difíciles, aunque alcanzables mediante un esfuerzo persistente. Sin embargo, tratándose de tareas complejas, los gestores deberían establecer objetivos algo menos difíciles, puesto que la dificultad de los objetivos puede dar lugar a rendimientos más bajos que tratándose de objetivos más fáciles. La concreción puede conseguirse fijando los objetivos en términos cuantitativos (p. ej., unidades de producto, dólares o porcentaje de aumento o disminución deseado). En lo que respecta a la medida del rendimiento, es importante conseguir un equilibrio viable entre cantidad y calidad. Los objetivos bien diseñados suelen incluir un límite o plazo de tiempo. En situaciones en las que entran en juego múltiples objetivos han de establecerse prioridades.

Finalmente, dadas las diferencias individuales en habilidades y capacidades, podría ser necesario establecer objetivos diferentes para empleados que realizan el mismo tra-

Reto difícil + habilidad  
+ compromiso con el  
objetivo = éxito. Estos  
escaladores cansados pero  
felices reúnen todas estas  
cosas.

Gilles Guittard/The Image  
Bank



bajo. Así, por ejemplo, un estudio reciente de 91 agentes de ventas puso de manifiesto que las personas muy escrupulosas tienden a fijarse objetivos más difíciles, mostraban un mayor compromiso con los objetivos y lograban mayores volúmenes de ventas que los empleados poco escrupulosos. Otro estudio demostró que las personas con altos niveles de habilidad en las tareas eran los que se fijaban los objetivos más difíciles.<sup>57</sup> Si un empleado muestra un bajo nivel de escrupulosidad o carece de las habilidades requeridas para llevar a cabo su trabajo, pueden ser necesarios objetivos de desarrollo progresivamente más arduos. Esta práctica, sin embargo, puede generar sentimientos de inequidad entre sus compañeros de trabajo, por lo que sería mejor ensayar otras alternativas. Por ejemplo, la incapacidad para rendir conforme a los estándares establecidos podría apuntar a deficiencias en la capacitación o a la conveniencia de transferir al empleado a otro puesto de trabajo. En cualquier caso, los gestores han de tener en cuenta que la motivación disminuye si las personas nunca logran cumplir sus objetivos.

**Etapas 2: Compromiso con el objetivo.** Es importante conseguir el compromiso con el objetivo, puesto que los empleados se sienten más motivados a alcanzar los objetivos

que consideran razonables, asequibles y justos. El compromiso con el objetivo puede acrecentarse aplicando alguna de las siguientes técnicas:

1. Ofrecer una explicación de las razones por las que la organización está poniendo en práctica un programa de establecimiento de objetivos.
2. Presentar los objetivos de la compañía y explicar cómo y por qué los objetivos personales de un individuo sirven de soporte a esos objetivos.
3. Dejar que los empleados establezcan sus propios objetivos y planes de acción. Alentarlos a fijar objetivos estimulantes y elásticos. Los objetivos no deberían ser imposibles de alcanzar.
4. Adiestrar a los supervisores en la manera de dirigir sesiones participativas de fijación de objetivos y capacitar al personal en el desarrollo de planes de acción eficaces.
5. Procurar ayudar y no utilizar nunca los objetivos para amenazar a los empleados.
6. Establecer objetivos que estén bajo el control de los empleados y suministrarles los recursos que les sean necesarios.
7. Ofrecer incentivos monetarios u otras compensaciones por el logro de los objetivos.

**Etapas 3: Apoyo y feedback.** La etapa 3 demanda que se dé a los empleados los elementos de apoyo o recursos que les sean necesarios para realizar su trabajo. Ello implica asegurar que cada empleado tenga las capacidades y la información necesarias para alcanzar sus objetivos. Como lo expresaron sucintamente dos expertos en establecimiento de objetivos: «La motivación sin conocimiento es inútil». <sup>58</sup> Muchas veces se hace necesaria la capacitación para ayudar a los empleados a lograr objetivos difíciles. Más aún, los gestores deberían poner atención a las percepciones de esfuerzo→expectativas de rendimiento, autoeficacia y valencia de las compensaciones de sus empleados. En un estudio reciente se ha demostrado que estas tres cogniciones afectan significativamente el rendimiento de los empleados involucrados en objetivos múltiples. <sup>59</sup> Finalmente, como se explicará más en detalle en el capítulo 14, debería proporcionarse al personal un feedback (conocimiento de los resultados) oportuno y concreto sobre cómo se están desempeñando.

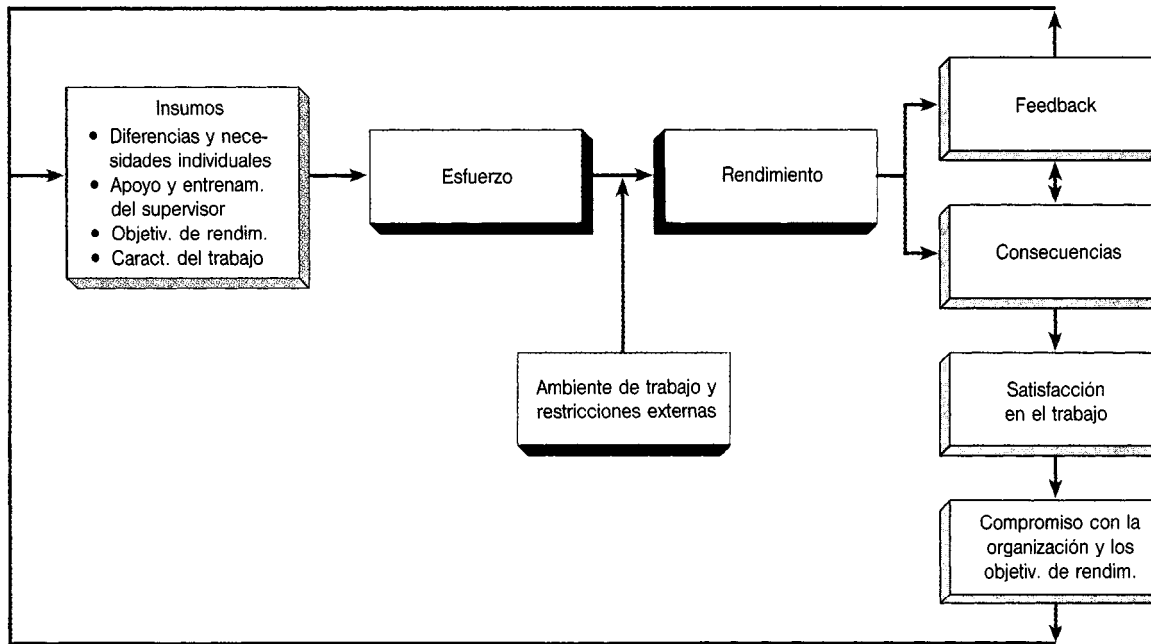
No es fácil diseñar y ejecutar satisfactoriamente programas motivacionales. Los directivos no pueden limitarse a escoger una de las teorías explicadas en este libro y aplicarla palabra por palabra. La dinámica de la organización produce interferencias en la aplicación de las teorías sobre la motivación en forma «pura». Según el especialista en gestión Terence Mitchell:

Hay situaciones y escenarios que hacen extremadamente difícil el éxito de un sistema de motivación. Estas circunstancias pueden involucrar a los tipos de trabajo o a las personas presentes, a la tecnología, a la presencia de un sindicato, etc. Los factores que obstaculizan la aplicación de una teoría de la motivación no han sido identificados, ni con la debida frecuencia, ni en forma sistemática. <sup>60</sup>

Teniendo presente esta declaración admonitoria de Mitchell, en la presente sección se hace uso del modelo conceptual de motivación presentado en el capítulo 6, representa-

**PUESTA  
EN PRÁCTICA  
DE LAS TEORÍAS  
MOTIVACIONALES**

FIGURA 7-6 Un sistema de motivación para el rendimiento en el trabajo, reconsideración



do de nuevo en la figura 7-6, para suscitar preguntas que han de tener respuesta antes de poner en práctica un programa motivacional. No es nuestra intención analizar todas las consideraciones que se crean pertinentes, sino poner de relieve algunas de las más importantes.

Suponiendo que se esté pensando en un programa motivacional en vistas a mejorar la productividad, el primer tema a considerar gira en torno a la diferencia entre motivación y rendimiento. Como se señaló en el capítulo 6, motivación y rendimiento no representan una misma cosa. La motivación no es sino uno de los varios factores que influyen en el rendimiento. Así, por ejemplo, es posible que un rendimiento deficiente dependa de falta de capacidad, de un apoyo y entrenamiento deficientes por parte del supervisor, de no tener objetivos que orienten el esfuerzo de la persona o de una variedad de características del puesto y del ambiente de trabajo. Las características del puesto de trabajo, analizadas en el capítulo 6 (autonomía y responsabilidad), las características del ambiente de trabajo (trabajo en equipo y conflicto), las características de la organización (sistemas de compensación y estructura de la organización) y características ambientales externas (progreso tecnológico y ciclos económicos) afectan igualmente al rendimiento en el trabajo. La motivación no puede suplir las características individuales deficientes o la supervisión negativa y las características ambientales del puesto/trabajo. Los directivos, por consiguiente, han de calibrar la medida en que la motivación afecta significativamente al rendimiento.

Es importante señalar que los directivos no deberían ignorar las diferencias individuales analizadas en el capítulo 4. La figura 7-6 indica claramente que las diferencias y necesidades individuales influyen en el rendimiento. Así, pues, los directivos deberían



desarrollar y alimentar las características positivas del empleado, como la autoestima, la autoeficacia y la necesidad de conseguir resultados.

Puesto que la motivación está dirigida a objetivos, el proceso de desarrollo y establecimiento de objetivos debería ser consecuente con el análisis antes realizado. Más aún, el método utilizado para evaluar el rendimiento merece ser también objeto de consideración. Si no se cuenta con un sistema válido de valoración del rendimiento es difícil, si no imposible, establecer una distinción clara entre realizadores buenos y realizadores deficientes. Los gestores han de tener en cuenta que tanto la teoría de la equidad como la de la expectativa indican que la motivación del empleado se tambalea si recibe calificaciones inexactas de su rendimiento. Las calificaciones poco exactas hacen difícil la evaluación de la eficacia de los programas motivacionales, de manera que es provechoso que los gestores evalúen la exactitud y la validez de sus sistemas de valoración.

En consonancia con la teoría de la expectativa y con los principios sobre la modificación de la conducta que se explican en el capítulo 8, los gestores deberían procurar que la compensación dependa del rendimiento. Al hacerlo, es importante que los gestores consideren la exactitud y la justicia del sistema de compensación. Como se explicó a propósito de la teoría de la expectativa, la promesa de mayores compensaciones no induce mayores esfuerzos y buenos rendimientos, a no ser que esas compensaciones estén claramente vinculadas con el rendimiento. Además, la teoría de la equidad nos dice que la motivación está influida por las percepciones del empleado respecto a la justicia de las asignaciones de compensaciones. Las compensaciones han de estar también adecuadamente integradas en el sistema de valoración. Si se mide el rendimiento a nivel individual, deberán recompensarse los logros individuales. Por otra parte, cuando el rendimiento es el resultado del esfuerzo de un grupo, las compensaciones deberían ser asignadas al grupo.

La figura 7-6 señala que el feedback debería relacionarse también con el rendimiento. La retroalimentación proporciona la información y la orientación requerida para mantener al personal centrado en tareas, actividades y objetivos relevantes. Los directivos deberían esforzarse en aportar feedback concreto, oportuno y exacto a sus empleados. En el capítulo 14 se encontrará un análisis completo del feedback.

Finalmente, los gestores deberían utilizar un enfoque contingencial al desarrollar programas motivacionales. Recordando la explicación dada en el capítulo 6, las teorías motivacionales explican selectivamente diversos resultados de la organización (v. fig. 6-2). Los gestores deberían aplicar las técnicas motivacionales que mejor se ajustan a los individuos y a la situación pertinente.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Una vez leído el capítulo 7, usted debería estar en condiciones de dar respuesta a las siguientes preguntas sobre el caso Cypress:

1. ¿Trata Cypress con equidad a sus empleados?
2. ¿Hasta qué punto el sistema de gestión de Cypress es consistente con la teoría de la expectativa?
3. ¿Cómo utiliza Cypress el establecimiento de objetivos para motivar a su personal?
4. ¿Cuál de las cinco perspectivas de la investigación sobre el establecimiento de objetivos está siguiendo Cypress?

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Analizar el papel de la falta de equidad percibida en la motivación del empleado.* La teoría de la equidad es un modelo de motivación que explica la manera en que las personas procuran equidad y justicia en los intercambios sociales. En una situación de trabajo, los sentimientos de falta de equidad giran en torno a la evaluación que hace una persona de si recibe o no compensaciones adecuadas para recompensarle por sus insumos contributivos. El personal lleva a cabo estas evaluaciones comparando la justicia percibida en el intercambio de su empleo con el intercambio de otros que guarden alguna relación con ellos. La falta de equidad percibida crea la motivación para restablecer la equidad.
  2. *Distinguir entre falta de equidad positiva y negativa.* Existe equidad para un individuo cuando su relación entre los resultados percibidos y los insumos es igual a la relación entre los resultados y los insumos del compañero de trabajo pertinente. Las personas suelen mostrar menor tolerancia respecto a la falta de equidad negativa que respecto a la falta de equidad positiva.
  3. *Explicar la teoría de la expectativa de Vroom.* La teoría de la expectativa se basa en el supuesto de que la motivación está determinada por la probabilidad percibida de alcanzar resultados valiosos. El modelo de expectativa de Vroom para la motivación sostiene que el esfuerzo→expectativa de resultados y el rendimiento→instrumentalidades de los resultados influyen en el nivel de esfuerzo empleado para la consecución de los resultados (de valencia positiva) deseados.
  4. *Analizar la teoría de la expectativa de Porter y Lawler para la motivación.* Porter y Lawler desarrollaron un modelo de expectativa que ampliaba la teoría propuesta por Vroom. Este modelo especifica: 1) el origen de las valencias y expectativas del personal y 2) la relación entre rendimiento y satisfacción.
  5. *Describir las implicaciones prácticas de la teoría de la expectativa de la motivación.* Se aconseja a los directivos acrecentar el esfuerzo→expectativas de rendimiento ayudando a los empleados a alcanzar sus objetivos de rendimiento. Respecto a las instrumentalidades y valencias, los directivos deberían intentar relacionar el rendimiento del empleado con las compensaciones que él valora.
- Existen cuatro prerequisites para vincular el rendimiento con las compensaciones: 1) los directivos deben desarrollar y comunicar a su personal los estándares de rendimiento, 2) los directivos deben contar con sistemas de calificación válidos y exactos, 3) deberían utilizarse las calificaciones del rendimiento para asignar compensaciones en forma diferencial entre los empleados y 4) los gestores deben ofrecer compensaciones que el personal valore.
6. *Explicar de qué manera el establecimiento de objetivos motiva al individuo.* Los cuatro mecanismos motivacionales para el establecimiento de objetivos son: 1) los objetivos orientan la atención de las personas, 2) los objetivos regulan el esfuerzo, 3) los objetivos aumentan la persistencia de una persona y 4) los objetivos estimulan el desarrollo de estrategias y planes de acción para la consecución de los objetivos.
  7. *Identificar cinco lecciones prácticas que se desprenden de la investigación sobre el establecimiento de objetivos.* Los objetivos difíciles dan lugar a rendimientos más altos que los objetivos fáciles o moderados: no debería ser imposible alcanzar los objetivos. Segundo, los objetivos concretos y difíciles pueden conducir o no conducir a rendimientos más elevados. Tercero, el feedback incrementa el efecto de los objetivos concretos y difíciles. En cuarto lugar, los objetivos participativos, los objetivos asignados y los objetivos autoestablecidos son de igual eficacia. Finalmente, el compromiso con los objetivos y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de objetivos.
  8. *Especificar los temas que deberían tenerse en cuenta antes de poner en práctica un programa motivacional.* Al ejecutar un programa motivacional, los gestores deberían considerar los determinantes clave del rendimiento, los objetivos que se desea alcanzar y la validez del sistema de valoración. También requieren consideración especial las relaciones entre rendimiento y compensación, la equidad de las compensaciones asignadas y la adecuación del feedback. Los directivos deberían aplicar las técnicas de motivación que mejor se ajustan a los individuos y a la situación vigente.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Ha experimentado usted falta de equidad positiva o negativa en su trabajo? Describa las circunstancias en términos de insumos y resultados de la comparación entre usted mismo y otra persona.
2. ¿Podría el empeño de un gestor en tratar por igual a sus empleados dar lugar a percepciones de falta de equidad? Explíquese.
3. ¿Qué resultados del trabajo (con referencia a la tabla 7-1) considera más importantes para usted? ¿Cree usted que los diferentes grupos de edad valoran de diferente manera los resultados? ¿Qué implicaciones encuentran los gestores que procuran ser equitativos?
4. En relación con la tabla 7-2, ¿en qué técnicas ha confiado usted para disminuir la falta de equidad positiva o negativa?
5. ¿Cómo definiría usted la expresión «estudiar duro»? ¿Cuál es su expectativa de obtener un 10 en su próximo examen de este curso? ¿En qué basa usted su expectativa?
6. Si alguien que le informa en el trabajo tiene una expectativa baja de rendimiento satisfactorio, ¿qué podría usted hacer para mejorar la expectativa de esa persona?
7. ¿Desempeñan los objetivos un papel importante en su vida? Explíquese.
8. ¿Cómo respondería usted a un directivo que dijera: «Los objetivos han de establecerse en forma participativa»?
9. La investigación sobre el establecimiento de objetivos señala que deberían asignarse al personal objetivos difíciles. ¿Cómo encaja esta prescripción con la teoría de la expectativa? Explíquese.
10. ¿Cómo podría utilizar un profesor la teoría de la equidad, de la expectativa y del establecimiento de objetivos para motivar a los estudiantes?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Determinar con qué exactitud percibe usted los resultados que motivan al personal que no ocupa cargos de gestión.
2. Examinar las implicaciones para la dirección de una valoración incorrecta de los motivadores del empleado.

### Introducción

Se entregó a 1.000 empleados una lista de 10 resultados que el personal procura en su trabajo. Se les pidió clasificar estos resultados desde el más importante al menos importante.<sup>61</sup> Vamos a hacerle estimar cómo clasificarían estos empleados los diversos resultados. Ello le permitirá comparar sus percepciones con el promedio de clasificaciones sobre las que ha informado un investigador. Los resultados se presentan al final del ejercicio, pero no los lea usted hasta que se lo indiquen.

### Instrucciones

Se presenta más abajo una lista de 10 resultados que el personal desea obtener en su trabajo. Lea la lista y clasifique cada resultado como crea que lo haría un empleado que no ocupe un puesto de gestión. Clasifique los resultados del 1 al 10; 1 = el más importante y 10 = el menos

importante. (Por favor, hágalo ahora sin leer el resto de las instrucciones.) Una vez realizada su clasificación, calcule las discrepancias entre sus percepciones y los resultados reales. Tome el valor absoluto de la diferencia entre su clasificación y la clasificación real para cada resultado y súmelos, a continuación, para obtener la cifra total de su discrepancia. Por ejemplo, si usted dio a la seguridad en el trabajo una clasificación de 1, el puntaje de su discrepancia sería 3, ya que la clasificación real es 4. Cuanto más bajo sea su puntaje de discrepancia, tanto más exacta será su percepción de las necesidades del empleado típico. Las clasificaciones reales aparecen más adelante bajo el encabezamiento *Resultados de la encuesta*.

¿Cómo cree usted que el típico empleado sin ningún cargo de gestión clasificaría estos resultados?:

- \_\_\_\_\_ Apreciación plena del trabajo realizado
- \_\_\_\_\_ Seguridad en el trabajo
- \_\_\_\_\_ Buenas condiciones laborales
- \_\_\_\_\_ Sensación de participar en todas las cosas
- \_\_\_\_\_ Buenos salarios
- \_\_\_\_\_ Disciplina con mucho tacto
- \_\_\_\_\_ Lealtad personal hacia los empleados
- \_\_\_\_\_ Trabajo interesante
- \_\_\_\_\_ Ayuda comprensiva en los problemas personales
- \_\_\_\_\_ Promoción y crecimiento en la organización

**Preguntas para consideración/debate en clase**

1. ¿Han sido exactas sus percepciones? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Qué sugeriría la teoría de la expectativa que debería usted hacer?
3. Teniendo en cuenta el tamaño de su discrepancia, ¿qué sugiere el sistema de motivación para el rendimiento en el trabajo de la figura 7-6 que sucederá en lo que respecta a la satisfacción y el compromiso?
4. ¿Generalizaría usted los resultados reales de la encuesta a todos los empleados que no ocupan puestos de gestión? ¿Por qué sí o por qué no?

**Resultado de la encuesta: Clasificación del empleado**

1. Trabajo interesante
2. Apreciación plena del trabajo realizado
3. Sensación de participar en todas las cosas
4. Seguridad en el trabajo
5. Buenos salarios
6. Promoción y crecimiento en la organización
7. Buenas condiciones laborales
8. Lealtad personal hacia los empleados
9. Disciplina con mucho tacto
10. Ayuda comprensiva en los problemas personales

**NOTAS**

<sup>1</sup> V. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

<sup>2</sup> H. F. Bensimon, «Violence in the Work Place», *Training & Development*, enero de 1994, pág. 28.

<sup>3</sup> La posibilidad de generalizar la norma de equidad ha sido analizada por K. I. Kim, H. J. Park y N. Suzuki, «Reward Allocations in the United States, Japan and Korea: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures», *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, págs. 188-198.

<sup>4</sup> R. P. Vecchio, «Models of Psychological Inequity», *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1984, pág. 268. (Énfasis añadido.)

<sup>5</sup> La elección de la persona con la que pueda compararse es objeto de análisis en J. Greenberg y C. L. McCarty, «Comparable Worth: A Matter of Justice», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, eds. G. R. Ferris y K. M. Rowland (Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 1990), vol. 8, págs. 265-303; y J. V. Wood, «Theory and Research Concerning Social Comparisons of Personal Attributes», *Psychological Bulletin*, septiembre de 1989, págs. 231-248.

<sup>6</sup> V. L. A. Witt y I. G. Nye, «Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1966, págs. 94-118.

<sup>7</sup> Adaptado de un análisis en R. L. Opsahl y M. D. Dunnette, «The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation», *Psychological Bulletin*, agosto de 1966, págs. 910-917.

<sup>8</sup> Los resultados de esta investigación se encuentran en R. W. Griffith, R. P. Vecchio y J. W. Logan, Jr., «Equity Theory and Interpersonal Attraction», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, págs. 394-401; y en R. P. Vecchio, «Predicting Worker Performance in Inequitable Settings», *Academy of Management Review*, enero de 1982, págs. 102-110.

<sup>9</sup> V. J. Greenberg, «Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1993, págs. 81-103.

<sup>10</sup> Pueden encontrarse los resultados en R. D. Bretz, Jr., y S. L. Thomas, «Perceived Equity, Motivation, and Final-Offer Arbitration in Major League Baseball», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, págs. 280-287; y D. M. Cowherd y D. I. Levine, «Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory», *Administrative Science Quarterly*, junio de 1992, págs. 302-320.

<sup>11</sup> P. D. Sweeney y D. B. McFarlin realizaron estudios de apoyo: «Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1993, págs. 23-40; y J. Schwarzwald, M. Koslowsky y B. Shalit, «A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 511-514.

<sup>12</sup> V. Sweeney y McFarlin, «Workers' Evaluations of the "Ends" and "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover», *Human Relations*, marzo de 1992, págs. 305-318; y D. B. McFarlin y P. D. Sweeney, «Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes», *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, págs. 626-637.

<sup>13</sup> L. A. Winokur, «Sweet Revenge Is Souring The Office».

<sup>14</sup> V. F. E. Saal y S. C. Moore, «Perceptions of Promotion Fairness and Promotion Candidates' Qualifications», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 105-110.

<sup>15</sup> J. Greenberg analiza las técnicas de gestión para promo-

ver la percepción de justicia en «Using Socially Fair Treatment to Promote acceptance of a Work Site Smoking Ban», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1994, págs. 288-297; y J. Greenberg, «Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 1990), vol. 12, págs. 111-158.

<sup>16</sup> Los resultados de estos estudios pueden encontrarse en W. C. Kim y R. A. Mauborgne, «Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 502-526; y G. W. Florkowski y M. H. Schuster, «Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis», *Human Relations*, mayo de 1992, págs. 507-524.

<sup>17</sup> E. van Dijk y H. Wilke realizaron un estudio de la equidad en un contexto de grupo en «Differential Interest, Equity, and Public Good Provision», *Journal of Experimental Social Psychology*, enero de 1993, págs. 1-16.

<sup>18</sup> Para un análisis más completo de la teoría de Vroom, véase V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1964).

<sup>19</sup> E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Belmont, CA: Wadsworth, 1973), pág. 45.

<sup>20</sup> V. J. Chowdhury, «The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort», *Journal of Marketing Research*, febrero de 1993, págs. 28-41; y C. C. Pinder, *Work Motivation* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1984), capítulo 7.

<sup>21</sup> Ejemplos de compañías que vinculan la remuneración al rendimiento se presentan en T. Ehrenfeld, «Cashing In», *Inc.*, julio de 1993, págs. 69-70.

<sup>22</sup> Para un análisis de la definición y medida de la valencia, véase A. Pecotich y G. A. Churchill, Jr., «An Examination of the Anticipated-Satisfaction Importance Valence Controversy», *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1991, págs. 213-226.

<sup>23</sup> Extraído de «Federal Express's Fred Smith», *Inc.*, julio de 1993, págs. 69-70.

<sup>24</sup> Para un análisis más completo del modelo, véase L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968).

<sup>25</sup> La relación entre capacidad y rendimiento fue objeto de estudio por parte de W. M. Coward y P. R. Latack en «Linearity of Ability-Performance Relationships: A Reconfirmation», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, págs. 297-300.

<sup>26</sup> Estos resultados se basan en los siguientes estudios: J. P. Vanous, T. L. Keon y J. C. Lateck, «Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test», *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1993, págs. 66-86; E. D. Pulakos y N. Schmitt, «A Longitudinal Study of a Valence Model Approach for the Prediction of Job Satisfaction of New Employees», *Journal of Applied*

*Psychology*, mayo de 1983, págs. 307-312; A. J. Kinicki, «Predicting Occupational Role Choices for Involuntary Job Loss», *Journal of Vocational Behavior*, octubre de 1989, págs. 204-218; T. A. DeCotiis y J. Y. LeLouarn, «A Predictive Study of Voting Behavior in a Representation Election Using Union Instrumentality and Work Perceptions», *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1981, págs. 103-118; P. W. Hom, «Expectancy Prediction of Reenlistment in the National Guard», *Journal of Vocational Behavior*, abril de 1980, págs. 235-248; D. F. Parker y L. Dyer, «Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements», *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1976, págs. 97-117; y A. W. Stacy, K. F. Widaman y G. A. Marlatt, «Expectancy Models of Alcohol Use», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1990, págs. 918-928.

<sup>27</sup> Para una revisión de las críticas de la teoría de la expectativa, véase F. J. Landy y W. S. Becker, «Motivation Theory Reconsidered», en *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, eds. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), págs. 1-38; y T. R. Mitchell, «Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal», *Psychological Bulletin*, diciembre de 1974, págs. 1053-1077.

<sup>28</sup> Pueden encontrarse pormenores de este estudio en E. E. Lawler III, S. Albers Mohrman y G. E. Ledford, Jr., *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

<sup>29</sup> P. Ancona, «Nice Bosses Often Don't Get Quality They Want», *The Arizona Daily Star*, 8 de febrero de 1993, pág. 9.

<sup>30</sup> La relación entre los sistemas de valoración del rendimiento y de remuneración en la organización se analiza en profundidad en G. T. Milkovich y A. K. Wigdor, *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay* (Washington, DC: National Academy Press, 1991).

<sup>31</sup> E. A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari y G. P. Latham, «Goal Setting and Task Performance: 1969-1980», *Psychological Bulletin*, julio de 1981, pág. 126.

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> Un análisis completo de la DPO se encuentra en P. F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper, 1954); y P. F. Drucker, «What Results Should You Expect? A User's Guide to MBO», *Public Administration Review*, enero/febrero de 1976, págs. 12-19.

<sup>34</sup> Los resultados de ambos estudios se encuentran en R. Rodgers y J. E. Hunter, «Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, págs. 322-336; y R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, «Influence of Top Management Commitment on Management Program Success», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 151-155.

<sup>35</sup> E. A. Locke y G. P. Latham presentan una revisión completa de la teoría y de la investigación del establecimiento de objetivos en *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990).

<sup>36</sup> Puede encontrarse un resumen de esta investigación en R. Cropanzano, K. James y M. Citera, «A Goal Hierarchy Model of Personality, Motivation, and Leadership», en *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, eds. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), págs. 267-322.

<sup>37</sup> B. Dumaine, «The New Non-Manager Managers», *Fortune*, 22 de febrero de 1993, pág. 81.

<sup>38</sup> Véase Locke y Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance*.

<sup>39</sup> Entresacado de Locke, Shaw, Saari y Latham, «Goal Setting and Task Performance: 1969-1980». Resultados obtenidos en un estudio más reciente aparecen en I. R. Gellatly y J. P. Meyer, «The Effects of Goal Difficulty on Physiological Arousal, Cognition, and Task Performance», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, págs. 694-704.

<sup>40</sup> Dumaine, «The New Non-Manager Managers», pág. 84.

<sup>41</sup> Véase Locke, Shaw, Saari y Latham, «Goal Setting and Task Performance: 1969-1980»; y A. J. Mento, R. P. Steel y R. J. Karren, «A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1987, págs. 52-83.

<sup>42</sup> Los resultados del meta-análisis se encuentran en R. E. Wood, A. J. Mento y E. A. Locke, «Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, págs. 416-425.

<sup>43</sup> Véase E. L. Deci, «On the Nature and Functions of Motivation Theories», *Psychological Science*, mayo de 1992, págs. 167-171.

<sup>44</sup> Véanse los resultados incluidos en S. W. Gilliland y R. S. Landis, «Quality and Quantity Goals in a Complex decision Task: Strategies and Outcomes», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, págs. 672-681; y L. R. Weingart, «Impact of Group Goals, Task Component Complexity, Effort, and Planning on Group Performance», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, págs. 682-693.

<sup>45</sup> Véanse los estudios dirigidos por T. R. Mitchell y W. S. Silvéase, «Individual and Group Goals when Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, págs. 185-193; y B. M. Staw y R. D. Boettger, «Task Revision: A Neglected Form of Work Performance», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1990, págs. 534-559.

<sup>46</sup> Los efectos positivos del feedback están apoyados por M. E. Tubbs, D. M. Boehne y J. G. Dahl, «Expectancy Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, págs. 361-373; y Mento, Steel y Karren, «A

Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984».

<sup>47</sup> J. Finegan, «People Power: More and More Companies Are Realizing That Employees Know Things That Bosses Simply Can't. The Best Business Are Capitalizing On It», *Inc.*, julio de 1993, pág. 63.

<sup>48</sup> Véase Locke y Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance*.

<sup>49</sup> La relación entre la modalidad de establecimiento de objetivos y el rendimiento es objeto de análisis por J. C. Wofford, V. L. Goodwin y S. Premack, «Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment», *Journal of Management*, septiembre de 1992, págs. 595-615.

<sup>50</sup> Para un análisis completo de este debate, véase M. E. Tubbs, «Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A case for Clearer Construct Definition», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 86-97. Véase también D. A. Harrison y L. Z. Liska, «Promoting Regular Exercise in Organizational Fitness Programs: Health-Related Differences in Motivational Building Blocks», *Personnel Psychology*, primavera de 1994, págs. 47-72.

<sup>51</sup> Véase Tubbs, «Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition».

<sup>52</sup> Los resultados del análisis se presentan en Wofford, Goodwin y Premack, «Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and the Antecedents and Consequences of Goal Commitment».

<sup>53</sup> Estas conclusiones se derivaron de Milkovich y Wigdor, *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*.

<sup>54</sup> Véase P. M. Wright, J. M. George, S. R. Farnsworth y G. C. McMahan, «Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, págs. 374-381; y P. M. Wright, «An Examination of the Relationships among Monetary Incentives, Goal Level, Goal Commitment, and Performance», *Journal of Management*, diciembre de 1992, págs. 677-693.

<sup>55</sup> Resultados en apoyo pueden encontrarse en Gilliland y Landis, «Quality and Quantity Goals in a Complex Decision Task: Strategies and Outcomes»; y J. Bavelas y E. Lee, «Effects of Goal Level on Performance: A Trade-Off of Quantity and Quality», *Canadian Journal of Psychology*, diciembre de 1978, págs. 219-239.

<sup>56</sup> Estas recomendaciones proceden de G. P. Latham y E. A. Locke, «Goal Setting: A Motivational Technique That Works!», *Organizational Dynamics*, otoño de 1979, págs. 68-80.

<sup>57</sup> La relación entre escrupulosidad y fijación de objetivos fue objeto de análisis por M. R. Barrick, M. K. Mount y J. P.

Strauss en «Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Tests of the Mediating Effects of Goal Setting», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1993, págs. 715-722. La habilidad y la dificultad de los objetivos fueron investigadas por R. J. Vance y A. Colella en «Effects of Two Types of Feedback on Goal Acceptance and Personal Goals», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1990, págs. 68-76.

<sup>58</sup> Estas recomendaciones están adaptadas de E. A. Locke y G. P. Latham, *Goal Setting: A Motivational Technique That Works!* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pág. 79.

<sup>59</sup> Los resultados aparecen en A. J. Mento, E. A. Locke y H. J. Klein, «Relationship of Goal Level to Valence and Instrumentality», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 395-405.

<sup>60</sup> T. R. Mitchell, «Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice», *Academy of Management Review*, enero de 1992, pág. 81.

<sup>61</sup> Los resultados de este estudio aparecen en K. A. Kovach, «What Motivates Employees?, Workers and Supervisors Give Different Answers», *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1987, págs. 58-65.





# 8

## MODIFICACIÓN Y AUTORRECONDUCCIÓN DE LA CONDUCTA

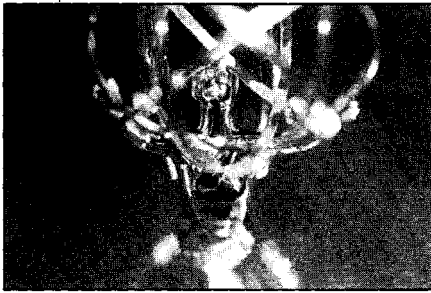
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo usted deberá ser capaz de:*

1. Definir la «ley del efecto» de Thorndike y explicar la distinción de Skinner entre la conducta reactiva y la operativa.
2. Definir el término *modificación de la conducta* y explicar el modelo  $A \rightarrow B \rightarrow C$ .
3. Demostrar su conocimiento del refuerzo positivo, del refuerzo negativo, del castigo y de la extinción.
4. Distinguir entre programas continuos e intermitentes de refuerzo y especificar cuáles de estos programas son más resistentes a la extinción.
5. Demostrar su conocimiento de la modelación de la conducta.
6. Identificar y explicar brevemente cada una de las cuatro etapas del proceso de Mod C.
7. Especificar las seis directrices para manejar las consecuencias durante la Mod C.
8. Explicar el modelo de aprendizaje social de la autorreconducción.

## CASO INICIAL

## La cultura de éxito en Triad



Sharon Hoogstraten

Estábamos cuatro o cinco de nosotros vagando por el vestíbulo del Doubletree Resort Hotel, situado en Monterrey, en la península de California. El personal del mostrador de recepción lucía en la solapa un botón blanco de unos ocho centímetros de diámetro con la leyenda: «Bienvenido a Triad».

Triad Systems Corp. es una compañía de hardware y software informático con sede en Livermore, California, creada hace 20 años y con ventas anuales por un valor de 150 millones de dólares. La compañía sirve a unos 12.000 clientes, principalmente empresas de repuestos para automóviles y del sector minorista de bienes de consumo duraderos (los clientes de Triad son empresas de ven-

tas al por menor de partes para automóviles o mercancías para ferreterías).

Todos los que formaban el grupo, excepto yo, eran agentes de servicio al cliente o ingenieros de campo, muchos de ellos 10 o 20 años más jóvenes que yo. Se encontraban allí para participar en un curso de capacitación técnica y asistir a la exposición comercial y al banquete de distribución de premios de Triad. Yo impartía cursillos de capacitación para el equipo de dirección.

En aquellos momentos, la conversación se centraba en Joe. «Sí, le dieron tantos premios que no logré dormir. De vez en cuando alguien llamaba a la puerta para entregarle alguno más», comentó uno de los agentes de servicio.

Intentando acortar el banquete de distribución de premios, que la noche anterior se había prolongado durante cuatro horas, Triad había decidido distribuir gran parte de sus premios, valorados en unos 40.000 dólares, en efectivo, condecoraciones, placas y otros recuerdos, en las habitaciones una vez terminada la ceremonia principal. Ralph Montelius, vicepresidente de servicios al cliente, me explicó que era necesario este cambio, ya que los logros por reconocer eran tantos que la distribución de cada premio en forma individual se prolongaba mucho.

«¿Cuántos premios ha obtenido Joe?», pregunté.

«No estoy seguro; unos siete, o tal vez nueve», respondió elevando un poco su estatura.

Alguien se juntó a nosotros: «Yo ni siquiera sabía que estaba compitiendo con los genios de las ventas de supresores de sobretensión».

Triad estaba creando folklore.

Aquella noche, unos 600 empleados de Triad y sus invitados acudieron al banquete junto a la alta dirección de Triad. Al igual que Joe, fueron muchos los que aquella noche, después del banquete, no lograron dormir por las llamadas a las puertas en el Doubletree.

## Compensaciones y algo más

Hubo gran cantidad de premios.

Había los premios que eran de esperar por antigüedad en la compañía, pero estaba también el Premio Ralph C. Montelius al Desarrollo Personal, otorgado a todos los que habían obtenido un título universitario. Este premio recibió el nombre de Montelius, ya que éste obtuvo su título de master a la edad de 55 años. Y estaba el Premio George Anderson Memorial, en memoria de uno de los primeros clientes de bienes de consumo dura-

**I**magínese que usted es el director general de la administración del transporte público en una gran ciudad y que una de sus funciones principales es la supervisión del sistema de autobuses de la ciudad. Durante los últimos años, usted habrá observado con creciente preocupación el número cada vez mayor y la gravedad de los accidentes de autobuses. Dada la creciente presión del público y de la administración, es evidente que debe aprobarse un programa factible de prevención de siniestros. La solución no pasa por otorgar grandes aumentos salariales a los conductores de autobuses ni por otras opciones de alto coste, estando ya tan ajustado el presupuesto de la ciudad. Basándose en lo que ha leído en lo tocante a la motivación, ¿qué acción remedial propondría usted? (Por favor, interrumpa por unos momentos la lectura para anotar algunas ideas.)

Puesto que estos hechos provienen de un estudio de campo de la vida real, nos es dado comprobar lo que sucedió en la realidad.<sup>1</sup> La dirección trató de contener la tasa

## CASO INICIAL

(continuación)

dero de Triad. A Triad le gustaba la dedicación de Anderson a sus clientes, así que dieron su nombre a un premio.

El Premio Jan Gay al Valor, un premio muy extraño, se ofreció por primera vez este año. A Triad no le gusta otorgar este premio y, en realidad, puestos a elegir, nadie quiere entrar en competencia por este premio.

El Premio Jan Gay se concede tan sólo a los empleados que han dado muestras de un valor excepcional ante la adversidad. Gay, esposa de uno de los fundadores de la compañía, padece de múltiple esclerosis. Incluso en silla de ruedas, Jan viaja a todas partes y toma parte en todo. Su dignidad se ha abierto camino en el folklore de Triad. Nunca deja que la enfermedad le impida disfrutar de una alta calidad de vida. Cuando está en la sede y su salud se lo permite, ella presenta el premio que lleva su nombre.

Había otros muchos premios: por logros extraordinarios, de reconocimiento especial del club del presidente. El personal de servicio al cliente asistió a clases técnicas durante la conferencia y rindió examen de las enseñanzas recibidas. Las calificaciones altas implicaban más premios.

Es obvio que los premios que forman parte de los programas de Triad «Nos

preocupamos» y «Reconocimiento instantáneo» pueden ser otorgados en cualquier momento. Y hay, además, otros muchos premios: el premio trimestral a la calidad, el premio trimestral al servicio, el premio trimestral al agente de apoyo al cliente, etc.

No todos los reconocimientos se manifiestan en forma de premios. El presidente y director ejecutivo, James R. Porter, encuentra tiempo para ofrecer una comida en su casa a los empleados recién contratados. Montelius y otros altos ejecutivos hacen lo mismo.

Los grupos dentro de la división de servicio al cliente tienen sus propios programas de premios, sin que muchos de estos premios lleguen a mencionarse en el banquete anual. Por ejemplo, el Grupo de Productos para el Aprendizaje concede unos 13 premios, entre ellos el Premio al Trabajo con Ahínco para «individuos que con más constancia demuestran iniciativa, enfoque, dedicación y persistencia»; hay un premio innovador para «los que conciben y ponen en práctica ideas innovadoras»; y otro, que es muy de mi agrado, el premio «derribando fronteras», otorgado a «aquellos que con más eficacia trabajan atravesando los límites de departamentos y divisiones en el cumplimiento de su trabajo».

### Creando folklore

Con mucha capacitación, un gran espectáculo y abundancia de premios, Triad trabaja intensamente para crear folklore, cultura y comunidad. En total, ¿cuántos premios otorga Triad cada año y en toda la compañía? «Tal vez más de 700, póngale 100 más o 100 menos», según Montelius. La plantilla de Triad no llega a 1.500 empleados.

El criterio para la concesión de premios, más sustancia que estilo, sugiere que el programa de premios se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo (16 años) según Montelius.

El propio B. F. Skinner pudo ser el que elaboró los criterios. Los documentos que se refieren a los criterios por los que se rige la concesión de premios abundan en expresiones tales como «para los empleados que reciban una carta o nota de reconocimiento de otro empleado» y «para empleados que reciban una carta de un cliente dejando en forma significativa constancia de altos niveles de rendimiento».

Los empleados participan también en todo el programa, ya que en él se encuentran expresiones tales como «el voto de los iguales ha de tener en cuenta los criterios del miembro del equipo (tales

de accidentes con algunos programas típicos, como el de concesión de premios anuales a la seguridad, la aplicación más estricta de un código disciplinario, obsequio de café con donuts a los conductores que hubieran pasado el día sin accidentes, así como un extenso programa de capacitación. Estas acciones remediales no tuvieron el éxito deseado, ya que la tasa de accidentes siguió subiendo. Finalmente, la dirección decidió aplicar un experimento de modificación de la conducta que se centraba directamente en la conducta peligrosa del conductor.

Una muestra de un centenar de los 425 conductores de autobuses de la ciudad fue dividida aleatoriamente en cuatro grupos experimentales de 25 conductores cada uno. Los restantes conductores desempeñaron el papel de grupo de control. A lo largo de un período de 18 semanas, los conductores recibieron diariamente feedback sobre su rendimiento en lo tocante a la seguridad en un gráfico expuesto en su pequeño restaurante. Cada día transcurrido sin accidentes se anotaba en el gráfico con un punto verde,

## CASO INICIAL

## (conclusión)

como) puntualidad, disponibilidad para consultas, actitud y profesionalidad, participación en la información, eficacia en sus hábitos de trabajo».

Algunos de los receptores de los premios son elegidos por comités que basan sus decisiones en si su contribución fue esencial o no para el éxito de Triad, en la participación del candidato, el impacto global, el impacto financiero significativo y la cantidad de tiempo dedicado a la empresa.

#### Resistencia al pensamiento a corto plazo

Desde que hace unos 40 años Skinner demostró la importancia del refuerzo positivo, ¿por qué hay tan pocas compañías que actúen como Triad? Una posible respuesta radica en la justificación de sus costes.

Entiendo perfectamente el concepto de «pensamiento a corto plazo», ya que poseo algunas participaciones en fondos mutuos y ejerzo presión sobre los gestores del fondo para conseguir réditos instantáneos. Directa o indirectamente, usted hace lo mismo y estoy seguro de que otros gestores están también ejerciendo presión sobre el consejo de administración de Triad.

Si se les pregunta cómo se las arreglan para todo ese asunto de la justificación financiera, tanto Porter como Montelius emplean las palabras adecuadas: «perspectiva a largo plazo», «inversión para el futuro», etc. Pero todo viene a resumirse en su concepción básica del liderazgo inspirado: hacer las cosas y resistir la presión del pensamiento a corto plazo, ya que creen que el liderazgo en la calidad se resume en crear cultura y formar equipos de trabajo. Están persuadidos de que el reconocimiento, la educación, los espectáculos, la jarana y todo lo demás son la mejor manera de crear folklore positivo y una cultura de producción.

Es posible que Skinner y sus seguidores nos hayan perjudicado al inventar términos clínicos como «condicionamiento operativo» y «modificación de la conducta» para describir sus primeras investigaciones sobre el reconocimiento. ¿Quién puede pensar que somos ratoncitos blancos de laboratorio? Es posible que si los conductistas de aquellos tiempos hubieran empleado términos como «formación de equipos» o «sistema de apoyo positivo», su trabajo hubiera sido aceptado hoy día más fácilmente.

Para los que pudieran pensar que personas como Porter y sus generales no

hacen sino construir allí en Livermore un laberinto gigante para ratones de laboratorio de forma humana, he aquí dos puntos para su consideración:

- Hace dos años, Triad recibió el primer Premio a la Calidad Total de la Information Technology Association of America. El premio es un reconocimiento de los logros de Triad en resultados de calidad y satisfacción del cliente.
- Aunque el negocio de ordenadores hubiera sido pésimo durante más de un año, Triad superó todas sus previsiones de ventas en el periodo más crítico de la recesión de 1991-1992.

#### Para discusión

¿Se pasaron de la raya los directivos de Triad con su sistema de compensación? Explique su razonamiento.

- Otros puntos de análisis que relacionan este caso con los temas que se desarrollan a continuación figuran al final del presente capítulo.

Fuente: Extraído de M. Ramundo, «Service Awards Build Culture of Success», *HRMagazine*, agosto de 1992, págs. 61-62, 66. Copyright de Michael Ramondo de MCR Marketing, Inc., Cincinnati, Ohio.

mientras que el conductor involucrado en un accidente encontraba un punto rojo junto a su nombre. A intervalos de dos semanas, los miembros del equipo con mejor registro competitivo de accidentes recibían el tipo de incentivos que ellos mismos habían elegido, por un valor medio de 5 dólares (p. ej., efectivo, gasolina gratuita, pases para autobuses). Los equipos que no habían sufrido ningún accidente durante un período de dos semanas recibían incentivos dobles.

A diferencia de las intervenciones anteriores, con este programa de modificación de la conducta logró reducirse la tasa de accidentes. En comparación con el grupo de control, el grupo experimental registró una tasa de accidentes un 25% más baja. Durante un período de 18 semanas después de terminado el programa de incentivos, la tasa de siniestralidad del grupo experimental se mantuvo en un respetable 16% mejor que el grupo de control. Ello indica la permanencia de un efecto positivo a largo plazo. Por otra parte, el programa fue eficaz en costes. Los incentivos representaron ciertamente para

la organización un coste que ascendió a 2.033,18 dólares, pero representó un ahorro de 9.416,25 dólares en liquidaciones de gastos por accidentes (una relación coste/beneficio de 1 a 4,6).

¿A qué se debe que este programa particular funcionara bien siendo así que otros intentos anteriores habían fracasado? Funcionó bien porque se modificó una conducta concreta (conducción segura) a través de una gestión *sistemática* del ambiente de trabajo del conductor. Si el feedback expuesto públicamente, la competencia entre equipos y las compensaciones se hubieran puesto en práctica ajustándose a las pautas tradicionales poco sistemáticas, no habrían dado resultados satisfactorios en la reducción de la tasa de accidentes. Sin embargo, combinadas en forma coordinada y sistemática, estas técnicas de suyo ordinarias dieron resultados favorables.

El presente capítulo presenta dos formas sistemáticas de manejo de la *conducta* laboral: la modificación de la conducta y autorreducción de la conducta. Las dos áreas tienen un origen común, el conductismo.

La **modificación de la conducta** (o Mod C) supone lograr que una conducta concreta ocurra con mayor o menor frecuencia administrando sus señales y consecuencias.<sup>2</sup> La modificación de la conducta en una situación de trabajo ha sido denominada alternativamente *modificación de la conducta organizativa* (Mod CO), *gestión de la conducta organizativa* y *gestión del rendimiento*. Se utiliza aquí el término genérico *modificación de la conducta* para evitar confusiones innecesarias. La Mod C tiene sus orígenes en el trabajo de dos psicólogos pioneros, E. L. Thorndike y B. F. Skinner.

### La ley del efecto de Thorndike

Durante los primeros años del presente siglo, Edward L. Thorndike observó en su laboratorio que un gato se comportaba fortuitamente y de manera salvaje al introducirlo en un caja pequeña que tenía una palanca secreta para abrir la puerta. Sin embargo, desde que en cierta ocasión el gato tropezó accidentalmente con la palanca, logrando escapar, el animal iba ya directamente a la palanca cuando lo introducían de nuevo en la caja. Partiendo de esta observación, Thorndike formuló su famosa **ley del efecto**, según la cual *la conducta que reporta consecuencias favorables tiende a repetirse, mientras que la conducta que trae consigo consecuencias desfavorables tiende a desaparecer*.<sup>3</sup> Esta ley representó un importante desvío de la noción que había predominado durante casi un siglo y que establecía que la conducta era el producto de instintos innatos.

### Modelo de condicionamiento operativo de Skinner

Skinner perfeccionó la conclusión a la que había llegado Thorndike de que la conducta está controlada por sus consecuencias. Al trabajo de Skinner se le dio el nombre de *conductismo* por tratar exclusivamente de la conducta observable. Como buen conductista, Skinner creía que no tenía sentido explicar la conducta en términos de estados interiores no observables, como son las necesidades, los impulsos, las actitudes o los procesos de pensamiento.<sup>4</sup> Skinner tampoco prestó demasiada atención a la idea de autodeterminación.

En su obra clásica de 1938, *The Behavior of Organisms*, Skinner estableció una distinción importante entre dos tipos de conducta: la conducta reactiva y la conducta operativa.<sup>5</sup> Llamó **conducta reactiva** a los reflejos no aprendidos o conexiones estímulo-respuesta (E-R). Se sostuvo que esta categoría de conducta describía una proporción

### ¿QUÉ ES LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA?

**modificación de la conducta** Lograr que una conducta concreta se produzca con mayor o menor frecuencia administrando sus señales y consecuencias.

**ley del efecto** Tiende a repetirse la conducta que reporta consecuencias favorables; la conducta con consecuencias desfavorables desaparece.

**conducta reactiva** Término de Skinner para los reflejos no aprendidos de estímulo y respuesta.

**conducta operativa**

Término de Skinner para la conducta aprendida y modelada en sus consecuencias.

muy reducida de la conducta del adulto humano. Como ejemplos de conducta reactiva pueden mencionarse las lágrimas al pelar cebollas y el movimiento reflejo de apartar la mano al tocar una estufa caliente. Skinner denominó **conducta operativa** a la conducta que se aprende cuando uno «opera sobre» el ambiente para producir las consecuencias deseadas. Algunos la denominan modelo de respuesta-estímulo (R-E). Varios años realizando experimentos controlados con palomas en las llamadas «cajas de Skinner» ayudaron a Skinner a desarrollar una tecnología sofisticada de control de la conducta o condicionamiento operativo. Por ejemplo, enseñó a las palomas a medir a pasos cifras de ocho y la manera de jugar a bolos fortaleciendo con comida a pájaros de peso insuficiente (y, por tanto, hambrientos) cuando más se aproximaban a las conductas objetivo. El trabajo de Skinner tiene implicaciones significativas para la CO, puesto que casi toda la conducta organizativa corresponde a la categoría de conducta operativa.

## PRINCIPIOS DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Aunque las intervenciones de la Mod C en el lugar de trabajo suelen implicar técnicas ampliamente utilizadas, como el establecimiento de objetivos, feedback y compensación, la Mod C es un caso único de adhesión al modelo de aprendizaje de conducta operativa de Skinner.<sup>6</sup> Haciendo un repaso, los teóricos de la conducta operativa suponen que es más productivo tratar con conductas observables y con sus determinantes ambientales que con rasgos de la personalidad, percepciones o causas internas inferidas sobre la conducta, como las necesidades o cogniciones. El objetivo propuesto para esta sección es introducir conceptos importantes y la terminología asociada con la Mod C. En las secciones subsiguientes se explorará la aplicación e investigación de la Mod C y algunas razones en favor o en contra.

### Contingencias $A \rightarrow B \rightarrow C$

**contingencias de la conducta**

Relaciones antecedente  $\rightarrow$  conducta  $\rightarrow$  consecuencia ( $A \rightarrow B \rightarrow C$ ).

Para entender adecuadamente el proceso de aprendizaje operativo se requiere un conocimiento operativo de las **contingencias de la conducta**, tal como se caracterizan en el modelo  $A \rightarrow B \rightarrow C$ , que son las iniciales de antecedente  $\rightarrow$  conducta  $\rightarrow$  consecuencia. Cuando la interacción entre la persona y su entorno se reduce a términos  $A \rightarrow B \rightarrow C$  (como en la fig. 8-1) se ha realizado un **análisis funcional**.<sup>7</sup>

**análisis funcional**

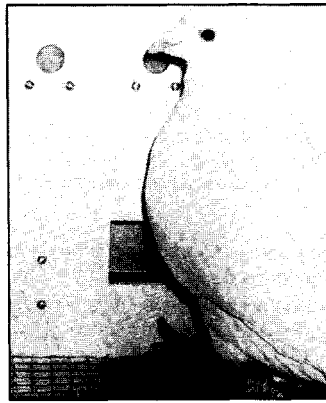
Reducción de la interacción entre la persona y el entorno a términos  $A \rightarrow B \rightarrow C$ .

En el contexto de la Mod C, *contingencia* significa que el antecedente, la conducta y la consecuencia en una relación  $A \rightarrow B \rightarrow C$  dada se relacionan en una forma «si-por consiguiente». Si el antecedente está presente, es más probable que se manifieste la conducta. Si la conducta se manifiesta, se experimenta, por tanto, la consecuencia. Más aún, como se deduce de la ley del efecto de Thorndike, si la consecuencia es agradable, la conducta se verá fortalecida (lo que quiere decir que ocurrirá con mayor frecuencia). En opinión de dos escritores, un psicólogo clínico y un directivo:

Algunas contingencias ocurren automáticamente; otras las establecemos al relacionar nuestra conducta con la conducta de otros en un intento de diseñar un entorno que servirá mejor para nuestros propósitos. Establecer una contingencia supone diseñar conductas y asignar las consecuencias a seguir. Diseñamos contingencias para niños de manera muy simple («Si terminas tus deberes, te dejaré ver televisión»), pero influir en la conducta de las personas de la fuerza de trabajo es ya una tarea más difícil.

Como consecuencia, los gestores no utilizan las contingencias sacándoles todo el provecho.<sup>8</sup>

Consideremos ahora más atentamente los antecedentes, la conducta y las consecuencias para una mejor comprensión de las contingencias  $A \rightarrow B \rightarrow C$ .



«Ahora, mi siguiente truco.»  
Años de experimentos con palomas en las «cajas de Skinner» ayudaron a B. F. Skinner a desarrollar el sistema de control de la conducta conocido como condicionamiento operativo.

R. Epstein

**FIGURA 8-1**

La conducta laboral productiva exige antecedentes y consecuencias que la apoyen

Antecedentes→	Conducta→	Consecuencia	Resultado de la conducta
Gestor: «Supongo que no habrá terminado todavía el informe sobre la planilla de salarios»	Encargado de la planilla de salarios: «¡No hay manera! Me he retrasado porque los supervisores no me entregan a tiempo sus tarjetas de planillas de salarios»	Gestor: «¡Estoy seguro de que todos le estarán agradecidos por recibir su salario otra vez con retraso!»	El encargado de la planilla de salarios sigue dando excusas mientras sigue incumpliendo fechas límite debido a los antecedentes negativos del gestor y sus sarcásticas consecuencias
Gestor: «¿Cómo le va en el informe sobre la planilla de salarios de esta semana?»	Encargado de la planilla de salarios: «Ando algo retrasado. Pero si trabajo durante mi tiempo de almuerzo, la tendré lista a tiempo»	Gestor: «¡Le agradezco su esfuerzo extraordinario! ¿Le gustaría trabajar desde mañana en aquel proyecto de pago de bonificaciones que usted sugirió la semana pasada?»	El encargado de la planilla de salarios sigue cumpliendo fechas límite importantes debido a los antecedentes nada amenazadores del gestor y de sus consecuencias compensatorias

**El papel de los antecedentes.** A diferencia de la E en el modelo de estímulo-respuesta (E-R), los antecedentes *señalan* la conducta, pero no la causa. Por ejemplo, en la forma clásica de E-R, un pedazo de pizza tan caliente que produzca ampollas es la *causa* de que uno la saque rápidamente de su boca. Por el contrario, una luz ámbar de tráfico *señala*, sin ser su causa, que uno pise el freno. Dado que muchos conductores oprimen el acelerador cuando las señales verdes de tráfico cambian a ámbar, las señales de tráfico ejercen un control probable, más que absoluto, sobre la conducta del conductor. Los antecedentes tienen capacidad para señalar determinadas conductas a partir de las consecuencias con ellas asociadas. Por ejemplo, si usted acaba de recibir un parte por pasarse una luz roja, usted probablemente pisará el freno al llegar a las luces ámbar siguientes.

**Centrar la atención en la conducta.** Fieles al conductismo de Skinner, los defensores de la Mod C hacen hincapié en el valor práctico de centrar la atención en la *conducta*.

**TABLA 8-1**

Los conductistas explican cómo deberían describir los gestores la conducta laboral: un breve estudio de casos

**Manera incorrecta: valoración subjetiva de la conducta en lugar de información objetiva sobre los resultados.**

Phil Oaks, jefe de departamento, describe a su subordinado, Joe Scott, de esta manera:

Bien, no es nada fácil entenderse con Joe. Se muestra siempre desagradable y negativo. Es muy agresivo y perjudicial. Cuando se siente infeliz, se enfurruña y sueña despierto. Es insubordinado y no acata las normas. No sé si es inmaduro o es poco inteligente o es irracional. En conjunto, su motivación es muy baja. Carece de empuje y suele mostrarse hostil. Sospecho que está teniendo algún problema doméstico.

**Manera correcta: información objetiva sobre conductas observables en el rendimiento, en lugar de una valoración subjetiva de la persona.**

Por el contrario, si Phil hubiera sido adiestrado para determinar las conductas con precisión, hubiera podido describir a Joe de esta manera:

Bien, cuando a Joe se le imparte alguna dirección, responde de inmediato *diciendo por qué no puede hacerlo. Amenaza frecuentemente a otros empleados y se ha enzarzado en una o dos peleas. Abandona su propia área de trabajo para contar chistes a otros empleados. Algunas veces se limita a sentarse en un rincón, o se queda mirando por la ventana durante algunos minutos.*

Ha transgredido varias normas de la compañía, como la de *fumar en un área donde la prohibición está vigente, trabajar sin las gafas de seguridad y aparcar su automóvil en un carril de incendios. Además, llegó diez veces tarde al trabajo durante el último mes, y en doce ocasiones regresó con retraso después de periodos de descanso.*

Fuente: Las descripciones sobre el rendimiento se han escogido de C. C. Manz y H. P. Sims, Jr., *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves* (Nueva York: Prentice-Hall, 1989), págs. 66-67.



Advierten sobre las referencias a estados psicológicos no observables y a rasgos generales de la personalidad al explicar el rendimiento en el trabajo (p. ej., v. tabla 8-1). Las descripciones conductuales de Phil (las partes en cursiva de la mitad inferior de la tabla) le proporcionan bases sólidas para modificar los problemas conductuales del rendimiento de Joe.

Cuando los gestores centran exclusivamente su atención en la conducta, sin tener en cuenta los rasgos de la personalidad o los procesos cognitivos, su enfoque se califica como conductismo radical.<sup>9</sup> Como se podría sospechar, esta perspectiva extrema ha provocado debates y controversias a las que no han faltado implicaciones filosóficas y éticas.

### Consecuencias contingentes

Las consecuencias contingentes, según la teoría operativa de Skinner, controlan la conducta de cuatro distintas maneras: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción.<sup>10</sup> Estas consecuencias contingentes se manejan sistemáticamente en los programas del Mod C. Para evitar el falso etiquetado demasiado frecuente de estas consecuencias, revisemos ahora algunas definiciones formales.

**refuerzo positivo** Lograr que una conducta se produzca con mayor frecuencia presentando contingentemente algo positivo.



**El refuerzo positivo fortalece la conducta.** El refuerzo positivo es el proceso de fortalecimiento de una conducta presentando contingentemente algo agradable. (Recuerde que la conducta se fortalece cuando su frecuencia aumenta y se debilita cuando su frecuencia disminuye.) Un joven ingeniero de diseño que hace horas extraordinarias como consecuencia del elogio y reconocimiento de su jefe está respondiendo a un refuerzo positivo. Del mismo modo, las personas tienden a acudir de nuevo a los restaurantes en los que se las ha reforzado positivamente con buena comida y un servicio amable y de alta calidad.<sup>11</sup>



## CO INTERNACIONAL

### ¡Los canadienses modifican la conducta con música clásica!

La música puede obrar maravillas, sobre todo en Canadá. Primero hubo aquel comercio 7-Eleven en British Columbia que llevaba a Muzak al aparcamiento para impedir que los jovencitos holgazanearan por allí. Tronó la música de Mantovani y

los chicos se dispersaron dejando solamente un reguero de vasos de Slurpee. Ahora, los comercios del centro en Edmonton, Alberta, ponen música de Bach y de Mozart en un parque de la ciudad para alejar a los camellos y a sus clien-

tes. La policía dice que el movimiento de la droga en el parque ha descendido notablemente después de la llegada de Johann y Wolfgang.

Fuente: «Let's Split!», *Newsweek*, 20 de agosto de 1990, pág. 2.

**El refuerzo negativo también fortalece la conducta.** El refuerzo negativo es el proceso de fortalecimiento de una conducta retirando contingentemente alguna cosa desagradable. Por ejemplo, un sargento del ejército que cesa de gritar cuando un recluta salta de la cama ha reforzado negativamente esa conducta particular. Del mismo modo, la conducta de apretar los oídos con las manos al ver despegar a un avión jumbo se refuerza negativamente al librarse del ruido. El refuerzo negativo muchas veces se confunde con el castigo. Estas dos estrategias, sin embargo, tienen efectos opuestos sobre la conducta. El refuerzo negativo, como lo indica la misma palabra *refuerzo*, fortalece una conducta al procurar alivio en una situación desagradable.

#### **refuerzo negativo**

Lograr que una conducta se produzca con mayor frecuencia retirando contingentemente algo negativo.

**El castigo debilita la conducta.** El castigo es el proceso por el cual se debilita la conducta a través o de la presentación contingente de algo desagradable (v. CO internacional) o la retirada contingente de algo positivo. Un directivo que asigna un trabajo desagradable a un empleado lento es un ejemplo del primer tipo de castigo. Congelar el salario de un empleado lento es un ejemplo del segundo tipo de castigo, al que se conoce como castigo de «coste de respuesta». Las multas legales implican un castigo de coste de respuesta. A los cajeros que han de compensar de su propio bolsillo el faltante en la caja registradora se les está dirigiendo mediante el tipo de castigo de «coste de respuesta». Podrían y deberían suscitarse dudas éticas respecto a este tipo de castigo en situaciones de trabajo.

**castigo** Hacer que una conducta se produzca con menor frecuencia presentando contingentemente algo negativo o retirando algo positivo.

**La extinción debilita también la conducta.** La extinción es el debilitamiento de una conducta ignorándola o asegurándose de que no se refuerce. Deshacerse de un antiguo novio, o novia, negándose a contestar sus llamadas telefónicas es una estrategia de extinción. Una buena analogía para la extinción es imaginar lo que sucedería a sus plantas caseras si dejase de regarlas. Al igual que una planta sin agua, una conducta sin refuerzo ocasional termina por morir. Si bien es cierto que se trata de procesos muy diferentes, tanto el castigo como la extinción tienen el mismo efecto debilitador sobre la conducta.

**extinción** Hacer que una conducta se produzca con menor frecuencia ignorándolo o no reforzándolo.

**Cómo categorizar de forma apropiada las consecuencias contingentes.** En la Mod C, las consecuencias se definen en términos de su impacto demostrado sobre la conducta (v. fig. 8-2) y no subjetivamente o por su impacto intencional. Por ejemplo, obsérvese cómo un experto en esta área distingue entre refuerzo y compensaciones:

El refuerzo se distingue de la compensación en que esta última se percibe como deseable y se entrega a un individuo después en vista de su rendimiento. Un aumento salarial, una pro-

**FIGURA 8-2**

Consecuencias contingentes en la modificación de la conducta

		Naturaleza de la consecuencia	
		Positiva o agradable	Negativa o desagradable
Relación conducta-consecuencia	Presentación contingente	Refuerzo positivo <i>Resultado conductual</i> La conducta objetivo ocurre con <i>mayor</i> frecuencia	Castigo <i>Resultado conductual</i> La conducta objetivo ocurre con <i>menor</i> frecuencia
	Retiro contingente	Castigo (coste de respuesta) <i>Resultado conductual</i> La conducta objetivo ocurre con <i>menor</i> frecuencia	Refuerzo negativo <i>Resultado conductual</i> La conducta objetivo ocurre con <i>mayor</i> frecuencia
		(sin consecuencia contingente) Extinción <i>Resultado conductual</i> La conducta objetivo ocurre con <i>menor</i> frecuencia	

moción y un comentario sobre el buen trabajo realizado pueden considerarse como compensaciones. Pero las compensaciones no son necesariamente reforzadores. Los reforzadores se definen por el aumento en la tasa de conducta.<sup>12</sup>

Una promoción es al mismo tiempo una compensación y un refuerzo positivo si el rendimiento del individuo mejora subsiguientemente.<sup>13</sup> Por otra parte, las compensaciones *aparentes* pueden terminar siendo todo lo contrario. Considérese, por ejemplo, el exitoso programa de «disciplina positiva» de Tampa Electric Company, que concede a los empleados que se portan mal *un día libre pagado!*

Se trata de algo así: Los empleados que llegan tarde, que realizan un trabajo chapucero o que faltan al respeto a un compañero de trabajo reciben primero un «recordatorio» oral en lugar de una reprimenda. Sigue a continuación una advertencia escrita y, finalmente, un día libre pagado, llamado «día libre para tomar decisiones».

Después de pasar un día meditando en la playa, los empleados de mala conducta han de convenir por escrito, o de palabra en algunas empresas que sólo contratan obreros sindicados, que se portarán de la mejor manera posible durante el año siguiente. El día libre pagado es un juego a una sola carta para su reforma. Si el empleado no se reforma, caerá para él el telón. Este proceso está bien documentado, de manera que los empleados no cuentan con muchos recursos legales a los que recurrir.<sup>14</sup>

Las consecuencias contingentes se categorizan siempre «después del hecho» contestando a estas dos preguntas: 1) ¿Se presentó o se retiró alguna cosa contingentemente? y 2) ¿Ocurrió la conducta objetivo subsiguientemente con mayor o con menor frecuencia? Utilizando estas dos preguntas de diagnóstico, ¿se da usted cuenta de por qué la aparente compensación de Tampa Electric resultó ser un castigo para los empleados? Refiriéndonos ahora al cuadrante superior derecho de la figura 8-2, se presentó algo contingentemente y se debilitó la conducta objetivo (retrasos, trabajo chapucero, etc.). Se trataba, por tanto, de una contingencia de castigo.

### Programas de refuerzo

Como se acaba de explicar, las consecuencias contingentes son un determinante importante de la conducta futura. La *oportunidad* de las consecuencias conductuales puede ser aún más importante. Tras varios años de tediosos experimentos de laboratorio con

Programa	Descripción	Efectos probables en la respuesta
<i>Continuo (PRC)</i>	El reforzador sigue todas las respuestas	Alta tasa de rendimiento constante siempre que el refuerzo continúe siguiendo a todas las respuestas La alta frecuencia de refuerzo puede llevar a una saciedad prematura La conducta se debilita rápidamente (experimenta extinción) al retirarse los reforzadores Apropiada para respuestas recientemente emitidas, inestables o de baja frecuencia
<i>Intermitente</i>	El reforzador no sigue todas las respuestas	Capaz de producir altas frecuentes de respuesta La baja frecuencia de refuerzo impide una saciedad prematura Apropiado para respuestas estables o de alta frecuencia
Ratio fija (RF)	Ha de emitirse un número fijo de respuestas antes de producirse el refuerzo	Una ratio fija de 1:1 (se produce refuerzo después de cada respuesta) es lo mismo que un programa continuo Tiende a producir una tasa elevada de respuesta que es vigorosa y constante
Ratio variable (RV)	Ha de emitirse un número variable o aleatorio de respuestas antes de producirse el refuerzo	Capaz de producir una tasa elevada de respuesta que es vigorosa, constante y resistente a la extinción
Intervalo fijo (IF)	Se refuerza la primera respuesta después de transcurrido un determinado período de tiempo	Produce una pauta de respuesta desigual que varía entre una respuesta lenta y no energética a una respuesta muy rápida y vigorosa que precede inmediatamente al refuerzo
Intervalo variable (IV)	Se refuerza la primera respuesta después de transcurrir períodos de tiempo variables o aleatorios	Tiende a producir una tasa elevada de respuesta que es vigorosa, constante y resistente a la extinción

Fuente: F. Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1985), pág. 58. Utilizado con permiso.

**TABLA 8-2**  
Programas de refuerzo

palomas en ambientes altamente controlados, Skinner y cols. descubrieron diferentes pautas de respuesta para varios programas de refuerzo.<sup>15</sup> Aunque algunas de las conclusiones a las que llegaron pueden referirse, por lo general, al refuerzo negativo, al castigo y a la extinción, es mejor tener en cuenta solamente el refuerzo positivo al analizar los programas.

**Refuerzo continuo.** Como se indica en la tabla 8-2, todos los casos de conducta objetivo se refuerzan cuando entra en escena un programa de **refuerzo continuo (RC)**. Por ejemplo, si su aparato de TV funciona adecuadamente, usted se refuerza con una imagen cada vez que pone en marcha el aparato (un programa de RC). Pero al igual que sucede con cualquier programa RC de refuerzo, la conducta de encender el televisor experimentará una rápida extinción si el aparato se estropea.

**refuerzo continuo**  
Refuerza todos los casos de conducta.

**Refuerzo intermitente.** A diferencia de los programas de RC, el **refuerzo intermitente** implica el refuerzo de algunos y no de todos los casos de conducta objetivo. Las cuatro subcategorías de programas intermitentes, descritos en la tabla 8-2, son los programas de ratio fija y variable y los programas de intervalos fijos y variables. El refuerzo en los programas de *ratio* es dependiente del número de respuestas emitidas. El refuerzo *in-*

**refuerzo intermitente**  
Refuerza algunos, pero no todos, los casos de conducta.

## EJERCICIO CO

### Una prueba de su nivel de conocimiento de los programas de refuerzo

**Compañía:** Drakenfeld Colors, Ciba-Geigy Corporation, Washington, Pennsylvania.

**Conducta objetivo:** Absentismo.

**Instrucciones:**

Lea el caso siguiente, elija una de las respuestas que se incluyen abajo y compruebe después su interpretación en la nota nº 16 al final del capítulo.

Drakenfeld tenía una plantilla de unos 250 empleados con una tasa de absentismo de tan sólo el 0,89%. De hecho, el 44% de su personal tenía en 1987 un historial de asistencia perfecta.

Dado el número significativo de asistentes perfectos, se decidió capitalizar este punto fuerte no sólo compensando a ese personal, sino convirtiéndolo en escaparate para el conjunto de la organización. La compensación incluía una bonificación de 50 dólares a los 6 meses y de nuevo a los 12 meses, con otra bonificación de 25 dólares para un año completo de asistencia perfecta. Este incentivo, por sí solo, no parecería capaz de inducir a nadie a saltar de la cama en un día en que pudiera dejar de hacerlo, pero la mayor parte de la plantilla poseía ya una sólida ética laboral y esta conducta básica seguía siendo dominante.

Para que el programa resultara vistoso y emocionante, los empleados con niveles perfectos de asistencia entraban en un juego de apuestas que se realizaba en una fiesta especial de concesión de premios en la que participaban los empleados y sus cónyuges juntamente con la dirección. El ganador recibía como premio un viaje a un centro turístico para dos personas con todos los gastos pagados. La relación coste/beneficio de este premio es obvia...

La respuesta a... [este] aspecto del programa fue muy bien recibida, aumentando la asistencia perfecta desde la cifra ya notable del 44% a un nuevo máximo de 62% durante el primer año (1988).

¿Qué programas de refuerzo se utilizaron en este caso?

- a. Intervalo fijo más intervalo variable.
- b. Ratio variable más intervalo variable.
- c. Ratio fija más intervalo fijo
- d. Intervalo variable más ratio fija.
- e. Ratio fija más ratio variable.

Fuente: Este caso está entresacado de J. Putzier y F. T. Nowak, «Attendance Management and Control», *Personal Administrator*, agosto de 1989, págs. 59-60.

*intermitente* depende del paso del tiempo. Algunos ejemplos comunes de los cuatro tipos de refuerzo intermitente son:

- *Ratio fija.* Pago a destajo; bonificaciones vinculadas a la venta de un número fijo de unidades.
- *Ratio variable.* Máquinas tragaperras que pagan después de un número variable de impulsos de la palanca; loterías que pagan después de la compra de un número variable de números.
- *Intervalo fijo.* Pago por horas; salario anual pagado en forma regular.
- *Intervalo variable.* Elogios y palmadas en el hombro alcatorios para empleados que han realizado un buen trabajo (v. Ejercicio CO).<sup>16</sup>



Empleando la modelación de la conducta, este entrenador enseña a los delfines a hacer malabarismos que deleitan por igual a niños y a adultos.

Imágenes de Peter Pearson/Tony Stone

**La programación es crítica.** El programa de refuerzo puede influir más fuertemente en la conducta que la magnitud del refuerzo. Aunque esta proposición tuvo su origen en experimentos con palomas, fue confirmada por la investigación subsiguiente en situaciones de trabajo. Considere, por ejemplo, un estudio de campo de 12 tramperos de castores, todos ellos sindicalizados, empleados por una compañía maderera para impedir que estos grandes roedores se comieran los plantones de árboles recién plantados.<sup>17</sup>

Se dividió a los tramperos de castores en dos grupos que alternaban semanalmente entre dos diferentes planes de bonificación. Con el primer plan, cada trampero ganaba su sueldo regular de 7 dólares por hora más 1 por cada castor atrapado. Técnicamente, se pagaba esta bonificación en base a un programa RC. El segundo plan de bonificaciones incluía el sueldo regular de 7 dólares por hora de trabajo más una probabilidad de uno entre cuatro (determinada en una tirada del dado) de recibir 4 dólares por cada castor atrapado. Este segundo plan de bonificaciones se clasificó como un programa de ratio variable (RV-4). En el largo plazo, los dos planes de incentivos representaban una bonificación media de 1 dólar por castor. Sorprendentemente, cuando los tramperos se hallaban en el programa RV-4, se mostraban un 58% más productivos que bajo el programa RC, no obstante el hecho de que el salario neto era igual en promedio para los dos grupos durante la temporada de trampeo de 12 semanas.

**Las organizaciones laborales se apoyan típicamente en el programa más débil.** Por lo general, los programas de ratio variable y de intervalo variable dan lugar a la conducta más fuerte, que es más resistente a la extinción. Como pueden atestiguarlo los jugadores, los programas variables mantienen la promesa de refuerzo después de la siguiente respuesta objetivo. El drama que se desencadenó en un casino de juego de Laughlin, Nevada, es un ejemplo del poder de refuerzo de la ratio variable:

Una señora ya anciana que caminaba apoyándose en un andador había perdido el asidero de la máquina tragaperras, cayendo de bruces al suelo.

«Ayúdenme», gritó débilmente.

Una mujer que estaba jugando en la máquina vecina a la suya interrumpió su juego por unos momentos para ayudarla a ponerse en pie, mientras a su alrededor todos los demás jugadores continuaban introduciendo monedas en las máquinas.

No tardó en llegar un guardia de seguridad para calmar a la mujer y llevársela a otro lugar.

«Gracias», le dijo ella con agradecimiento.

«Pero no se olvide de recoger mis ganancias.»<sup>18</sup>

TABLA 8-3

Diez indicaciones prácticas para modelar la conducta laboral

1. *Adapte el proceso de cambio conductual.* Las conductas cambian por etapas graduales, no por movimientos amplios y radicales.
2. *Defina concretamente las nuevas pautas de conducta.* Determine lo que quiere lograr en términos explícitos y en pequeñas dosis que puedan ser comprendidas con facilidad.
3. *Proporcione a las personas retroalimentación de su rendimiento.* No basta con una valoración anual del rendimiento.
4. *Refuerce la conducta lo más rápidamente posible.*
5. *Aplice refuerzos vigorosos.* Para que surtan efecto, las compensaciones han de ser importantes para el empleado, no para el gestor.
6. *Utilice un programa continuo de refuerzo.* Deberían reforzarse las nuevas conductas siempre que se produzcan. Este refuerzo debería proseguir hasta que estas conductas se conviertan en hábitos.
7. *Utilice un programa de refuerzo variable para el mantenimiento.* Incluso cuando la conducta se toma habitual, sigue necesitando ser recompensada, aunque no necesariamente cada vez que se produzca.
8. *Recompense el trabajo en equipo, no la competencia.* Los objetivos y las recompensas grupales son una manera de fomentar la cooperación en aquellas situaciones en las que los trabajos y los rendimientos sean interdependientes.
9. *Haga que todas las compensaciones dependan del rendimiento.*
10. *Nunca considere garantizados los buenos rendimientos.* Aun el mejor rendimiento, si no es recompensado, terminará deteriorándose.

Fuente: Adaptado de A. T. Hollingsworth y D. Tanquay Hoyer, «How Supervisors Can Shape Behavior», *Personnel Journal*, mayo de 1985, págs. 86, 88.

Las organizaciones que no tengan por lo menos algún refuerzo variable es poco probable que impulsen esta clase de dedicación a la tarea. Lamentablemente, los planes salariales basados en el tiempo, como los salarios por horas y los salarios anuales que predominan hoy día en la economía de servicios, son el programa de refuerzo más débil (intervalo fijo).

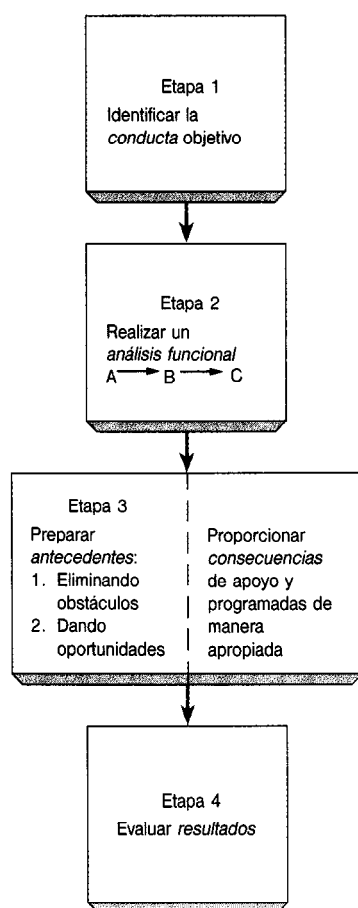
### Modelación de la conducta

¿No se ha preguntado usted muchas veces cómo se las apañan los entrenadores de los acuarios para que los delfines de nariz de botella den volteretas, las ballenas asesinas paseen con personas sobre su dorso y las focas hagan juegos malabares con pelotas? En realidad, un proceso de aprendizaje llamado modelación es el responsable de las cabriolas de los animales.

Las orcas de dos toneladas, por ejemplo, tienen un apetito voraz y encuentran muy reforzantes los baldes de pescado. Así, pues, si el entrenador quiere darse un paseo sobre el dorso de una ballena asesina, no tiene más que reforzar sus conductas más básicas que llevarán a la ballena a dejarse montar. La ballena asesina se refuerza primero contingentemente con unos pocos pescados para acercarse al entrenador, seguidamente para que la toquen, después para meter su hocico en unos arneses, luego para que monten sobre ella a horcajadas y, finalmente, para nadar por la superficie con el entrenador sobre su espalda. Así, pues, el entrenador eleva sistemáticamente el requisito conductual para el refuerzo. Por tanto, la **modelación** se define como el proceso de reforzar aproximaciones cada vez más cercanas a una conducta objetivo.

La modelación funciona también muy bien con personas, especialmente durante el aprendizaje. La alabanza, el reconocimiento y un feedback instructivo y creíble cuestan a los gestores poco más que algunos momentos de su tiempo.<sup>19</sup> Sin embargo, cuando se aplica conjuntamente con un programa de modelación de la conducta, estas conse-

**modelación** Reforzar aproximaciones cada vez más cercanas a una conducta objetivo.

**FIGURA 8-3**

Modificación de la conducta en una situación de trabajo

cuencias pueden fomentar eficientemente mejoras significativas en el rendimiento en el trabajo.<sup>20</sup> La clave para una modelación satisfactoria de la conducta estriba en reducir una compleja conducta objetivo a unos pasos fácilmente aprendidos y, a continuación, reforzar fielmente (y pacientemente) cualquier mejora. En la tabla 8-3 se presentan algunos informes confidenciales prácticos sobre la modelación.

En cierta ocasión, alguien afirmó que los niños y los animales de compañía son los mejores modificadores de conducta que existen. De hecho, uno de los autores de este libro responde obedientemente a sus gatos, mientras que el otro salta para satisfacer contingencias preparadas por sus perros. A pesar de su ignorancia de la teoría operativa, los niños y los animales de compañía son buenos modificadores de la conducta, porque: 1) saben con precisión qué tipo de conducta quieren provocar, 2) proporcionan claros antecedentes y 3) manejan consecuencias contingentes situacionalmente apropiadas y poderosas. Aprendamos de estos «maestros» de la modificación de la conducta y examinemos ahora un proceso de Mod C en cuatro etapas para el manejo de la conducta en situaciones de trabajo<sup>21</sup> (v. fig. 8-3). Sigue a continuación una revisión de sus implicaciones prácticas.

#### UN MODELO PARA MODIFICAR LA CONDUCTA LABORAL

### Etapa 1: Identificar la conducta objetivo

Los gestores que siguen estrictamente el principio operativo de centrar su atención en la conducta observable en vez de hacerlo en estados interiores inferidos pueden elegir entre dos alternativas en la etapa 1. Pueden señalar con precisión una conducta *deseable* que *raras veces ocurre* (p. ej., contribuir con ideas creativas en las reuniones del personal de dirección), o pueden centrar su atención en una conducta *indeseable* que ocurre muy *a menudo* (p. ej., hacer comentarios molestos en las reuniones del personal de dirección). Los defensores de la modificación de la conducta de la organización prefieren la primera alternativa, ya que requiere que los gestores vean las cosas de manera positiva y orientada al crecimiento, en lugar de hacerlo en forma negativa y punitiva. En este asunto, los investigadores han probado los beneficios de «pagar bien» frente a los costes de la tradicional paga por enfermedad.<sup>22</sup> En resumen, toda conducta indeseable tiene un opuesto deseable. Algunos ejemplos son: estar ausente/llegar a tiempo, sufrir un accidente/trabajar con seguridad, mantenerse apartado/participar activamente, retrasarse/completar las tareas a tiempo, competir agresivamente/formar parte de un equipo.

**Indicadores para identificar la conducta.** Según el ex editor del *Journal of Organizational Behavior Management*, una revista dedicada al estudio de la Mod C en el lugar de trabajo, son demasiados los programas Mod C que centran su atención en el proceso (seguimiento de las reglas) en lugar de hacerlo en los logros. Ofrece, por consiguiente, los tres indicadores siguientes para identificar las conductas objetivo:



1. La atención debería centrarse primariamente en los logros o resultados. Estos logros deberían tener un impacto *significativo* en la organización.
2. El establecimiento de objetivos para las conductas del proceso (adhesión a la norma, etc.) debería realizarse cuando esa conducta pueda relacionarse funcionalmente con un logro significativo de la organización.
3. Debería producirse una amplia participación en el desarrollo de los objetivos conductuales.<sup>23</sup>

Estos indicadores están dirigidos a impedir que los gestores sean víctimas de acusaciones de manipulación carente de ética.

**Una palabra de aviso sobre el desplazamiento de la atención desde la conducta a los resultados.** En el marco de un laboratorio o en situaciones altamente controladas, como las aulas de clase o los talleres de maquinaria, es posible observar y registrar directamente la frecuencia de conductas específicas. Hacer una pregunta en clase, llegar tarde al trabajo y entregar un informe sin ningún error son sucesos conductuales observables. Sin embargo, en las organizaciones complejas de hoy, no siempre es posible (o deseable) observar y registrar directamente las conductas. Por ejemplo, los directivos de alto nivel y los especialistas técnicos suelen pasar buena parte de su tiempo en oficinas cerradas. Si no puede hacerse un seguimiento directo de la conducta laboral, la segunda mejor alternativa será seguir los resultados. Pueden citarse como ejemplos el número de unidades vendidas, el número de quejas recibidas de clientes, el grado de consecución de los objetivos y el porcentaje de proyectos terminados. Los gestores que crean las consecuencias en torno a resultados deben tener en cuenta que estas consecuencias serán menos precisas que aquellas que están ancladas en sucesos conductuales observables.<sup>24</sup>



Eliminar obstáculos	Ofrecer oportunidades
Suprimir planes, programas y plazos poco realísticos	Formular objetivos difíciles pero alcanzables
Identificar y buscar solución a deficiencias en habilidades mediante la capacitación	Impartir instrucciones claras
Eliminar reglas contradictorias o que produzcan confusión	Dar recordatorios amistosos, sugerencias constructivas e indicaciones útiles
Evitar órdenes y prioridades conflictivas	Hacer preguntas sin amenazas sobre el progreso realizado
Apartar a los compañeros de trabajo que distraen la atención	Desplegar carteles con consejos útiles
	Confiar en formatos de fácil utilización
	Infundir entusiasmo y compromiso a través de la participación y asignaciones de trabajo estimulantes
	Promover el crecimiento y el desarrollo personal mediante la capacitación

**TABLA 8-4**

Preparando el camino para buenos rendimientos laborales con la ayuda de antecedentes

Así, por ejemplo, podría reforzarse a personas poco adecuadas debido a que, algunas veces, los políticos de la organización se atribuyen el mérito de los resultados de otros.

### **Etapas 2: Analizar funcionalmente la situación**

Todas las conductas que se producen en forma regular tienen necesariamente sus propias señales de apoyo y sus consecuencias. Es importante, por consiguiente, que los directivos identifiquen las contingencias  $A \rightarrow B \rightarrow C$  existentes antes de tratar de componer de nuevo las cosas. Por ejemplo, es importante saber que un empleado que recientemente se ha mostrado poco cooperativo está siendo sometido a presión por parte de sus compañeros de trabajo para que vote afirmativamente en una próxima elección para la legalización del sindicato.

### **Etapas 3: Preparar los antecedentes y proporcionar las consecuencias**

En esta etapa, el análisis cede el paso a la acción. Una manera instructiva de analizar la etapa 3 consiste en explorar separadamente la gestión antecedente y la gestión consecuente. En la práctica, la gestión antecedente y la consecuente están estrechamente enlazadas.

**Gestión de antecedentes.** Como se especifica en la etapa 3 de la figura 8-3, la gestión de antecedentes implica dos estrategias básicas: 1) eliminar los obstáculos y/o 2) ofrecer oportunidades. En la tabla 8-4 se presentan algunas sugerencias prácticas. Tomando como punto de partida el análisis del establecimiento de objetivos realizado en el capítulo 7, los objetivos estimulantes que especifican qué y cuándo hay que lograr algo son, con toda probabilidad, la herramienta más poderosa para la gestión de antecedentes. Por ejemplo, en un estudio realizado a supervisores, éstos entregaron sus informes semanales más puntualmente cuando se les fijaron fechas objetivo.<sup>25</sup>

Adaptando antecedentes en apariencia insignificantes pueden lograrse resultados significativos. Es importante recalcar que debe tratarse de antecedentes *contingentes*, tal como se identifican mediante el análisis funcional  $A \rightarrow B \rightarrow C$ . Por ejemplo, una compañía telefónica experimentaba pérdidas anuales que ascendían a 250.000 dólares debido a que los instaladores de teléfonos no informaban de la instalación de «caídas de techo». Una caída de techo implica la necesidad de instalar más cable para compensar el descenso. A pesar de la capacitación comprensiva a la que fueron sometidos sobre la

manera de instalar e informar sobre caídas de techo, no se informaba sobre un alto porcentaje de casos que, obviamente, quedaban sin facturación. Más tarde se aplicó el siguiente cambio:

Se llamó a un especialista en diseño de la capacitación para que averiguara las causas del fracaso de la capacitación impartida. Observó algo que le llamó la atención. El formulario que los instaladores debían completar era sumamente complicado y la parte que hacía referencia a las caídas de techo resultaba todavía más complicada...

Se introdujo un ligero cambio añadiendo una casilla en la que el instalador había de limitarse a poner una marca en «instalada la caída de techo». Con esta simple adición, el instalador ya no tendría que escribir una larga explicación de lo sucedido en una casa. Una semana después de introducir este cambio, el número de caídas de techo consignadas y cargadas a la cuenta del cliente había aumentado extraordinariamente, muy por encima de lo que se conseguía inmediatamente después de las sesiones de capacitación.<sup>26</sup>

En resumen, desde la perspectiva de la Mod C, los instaladores de teléfonos no tenían un problema de actitudes o de motivación. Ni había tampoco vacíos en sus conocimientos que demandaran más capacitación. Simplemente, no informaban sobre las caídas de techo porque les resultaba difícil hacerlo. El formato de informe simplificado brindaba a los instaladores la oportunidad de comportarse de forma apropiada, en tanto que el antiguo formato constituía un obstáculo para un buen rendimiento. En términos de  $A \rightarrow B \rightarrow C$ , el informe simplificado se convirtió en un antecedente que señalaba eficazmente la conducta deseada.

**Gestión de las consecuencias.** La etapa 3 de la figura 8-3 demanda el aporte de consecuencias de apoyo y programas de la manera apropiada. Las siguientes son seis directrices para la gestión exitosa de las consecuencias durante la Mod C:

1. *Reforzar las mejoras y no sólo los resultados finales.* No puede realizarse una modelación apropiada si el requisito conductual para el refuerzo es excesivamente exigente. La conducta experimenta extinción cuando no está moldeada en incrementos que se puedan lograr paso a paso.
2. *Ajustar las consecuencias a la conducta.* Dos grandes expertos en la Mod C interpretaron esta directriz de este modo:

La compensación excesiva de un trabajador puede hacerle sentir culpable y no hace sino reforzar su nivel actual de rendimiento. Si el nivel de rendimiento es inferior al de aquellos que reciben la misma compensación, no tiene por qué aumentar su producto. Si un trabajador está mal compensado, se siente molesto con el sistema. Su conducta se está extinguiendo y la compañía puede estar forzando al buen empleado (mal compensado) a buscar trabajo en otra parte, al mismo tiempo que alienta al empleado deficiente (compensado en exceso) a quedarse.<sup>27</sup>

Obsérvese que esta recomendación es consecuente con el análisis de la teoría de la equidad del capítulo 7.

3. *Valorar las recompensas naturales por encima de las recompensas artificiales.* Las **recompensas naturales** son consecuencias potencialmente reforzantes que se derivan de las interacciones sociales y administrativas de cada día. Entre las recompensas naturales típicas se incluyen los elogios del supervisor, la asignación de tareas favorecidas, adelanto de vacaciones pagadas, planes de trabajo flexibles y períodos de descanso más largos. Entre las recompensas artificiales figuran el

**recompensas naturales**  
Interacciones sociales  
normales, como la  
alabanza o el  
reconocimiento.

dinero en efectivo y otras compensaciones tangibles. Se ha observado, en lo que respecta a esta distinción, que:

Las recompensas sociales naturales son potencialmente los reforzantes más fuertes y más universalmente aplicables. Contrastando con las recompensas artificiales, no producen saciedad (las personas rara vez se cansan de cumplidos, atenciones o de reconocimientos) y pueden ser administradas en forma muy contingente.<sup>28</sup>

4. *Proporcionar a los empleados feedback objetivo en la medida de lo posible.* Como se analiza en el capítulo 14, el feedback objetivo puede ejercer un impacto positivo en la conducta futura, lo cual es particularmente cierto si ofrece al personal la oportunidad de seguir de cerca su propio rendimiento.<sup>29</sup> El matrimonio tripartito del establecimiento de objetivos, del feedback objetivo y del refuerzo positivo para mejorar pueden ser de gran provecho. Por ejemplo, un estudio de campo realizado con jugadores universitarios de hockey demostró que una intervención de Mod C con establecimiento de objetivos, feedback y elogios indujo un aumento de victorias en casi un 100% durante dos años consecutivos.<sup>30</sup>
5. *Hacer hincapié en el refuerzo positivo; restar énfasis al castigo.* Como ya se ha mencionado, los defensores de la Mod C en el lugar de trabajo recomiendan crear buenas conductas con refuerzos positivos en lugar de suprimir las malas conductas a base de castigos.<sup>31</sup> Así, por ejemplo, los autores del éxito de ventas, *The One Minute Manager*, dicen a sus lectores: «¡Sorpréndalos cuando estén haciendo algo bien!».<sup>32</sup> Con ello quieren decir que los gestores que centran su atención en lo que hay de positivo en su rendimiento laboral inevitablemente terminarán poniendo énfasis en el refuerzo positivo.

En lo que respecta a la aplicación de castigos, los investigadores operativos hallaron que tiende a suprimir la conducta indeseable, pero sólo temporalmente e induciendo al mismo tiempo efectos colaterales de carácter emotivo. Por ejemplo, un programador de informática al que se reprende públicamente por no haber podido depurar de virus un programa importante puede desquitarse de su jefe saboteando hábilmente otro programa. Además, los que reciben castigos terminan por temer y sentir desagrado por la persona que administra el castigo.<sup>33</sup> No es probable, por tanto, que los gestores propensos al castigo consigan crear el clima de confianza tan necesario para el éxito en las organizaciones actuales orientadas por la GCT. Así, por ejemplo, el «gigante minorista W. T. Grant, que cayó en la bancarrota en 1975, incorporó la práctica de cortar su relación con cualquier gerente de ventas que no alcanzara el cupo que se le había asignado».<sup>34</sup>

Un feedback constructivo y positivo es una alternativa probada al uso de castigos (p. ej., v. CO internacional).

6. *Programar el refuerzo de forma apropiada.* Una vez más, la conducta inmadura requiere que se la nutra con continuos refuerzos. La conducta establecida o habitual, por el contrario, puede mantenerse con programas fijos o variables de refuerzo intermitente.



#### **Etapas 4: Evaluar los resultados**

La intervención Mod C es eficaz si: 1) se produce con más frecuencia una conducta objetivo deseable o si 2) se produce con menos frecuencia una conducta objetivo no deseable. Dado que *más* o *menos* son términos relativos, los gestores necesitan una herramienta de medida que les proporcione bases objetivas para comparar los datos de prein-

## CO INTERNACIONAL

### Modificación de la cultura de la organización (Mod CO) exportada satisfactoriamente a Rusia

#### El escenario:\*

Se realizó el estudio en la planta textil más importante de Rusia. Cuando se realizó este estudio, al terminar la primavera de 1990, la planta contaba con unos 8.000 empleados. Por aquellos tiempos, la perestroika de Gorbachev (reestructuración económica y política) había sido ya puesta en marcha, aunque todavía no se había producido la desintegración de la Unión Soviética. La factoría estaba localizada en la ciudad de Tver (antes llamada Kalinin), unos 150 km al noroeste de Moscú.

#### La intervención:\*\*

Se instruyó a los supervisores presentándoles ejemplos de conductas específicas de rendimiento funcionales y disfuncionales,

estimulándoles a hacer preguntas de aclaración. Seguidamente, los investigadores instruyeron a los supervisores sobre la manera de administrar el reconocimiento y las alabanzas cuando los trabajadores aplicaran las conductas funcionales y sobre cómo suministrarles feedback concreto sobre esas conductas. Se instruyó también a los supervisores a que entregarán avisos y a efectuar correcciones al observar conductas disfuncionales, pero se les aconsejó específicamente que no dieran reprimendas negativas o castigos.

#### Los resultados:\*

Ante todo, la introducción de una intervención de Mod CO dio lugar a un aumento de la conducta funcional y a un descenso de la conducta disfuncional entre los [33] trabajadores que fueron objeto del estudio. En segundo lugar, el impacto fue más inmediato y distintivo en la supresión de conductas no deseadas que en el aumento de las conductas deseadas. En tercer lugar, tanto las conductas funcionales como las disfuncionales no se invirtieron una vez retirada la intervención.

Fuentes: \* Basado en D. H. B. Welsh, F. Luthans y S. M. Sommer, «Organizational Behavior Modification Goes to Russia: Replicating an experimental Analysis Across Cultures and Tasks», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 2, 1993, págs. 15-35.

\*\* Entresacado de D. H. B. Welsh, F. Luthans y S. M. Sommer, «Managing Russian Factory Workers: The Impact of US-Based Behavioral and Participative Techniques», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 58-79.

**datos de línea de base**  
Datos de preintervención recogidos por alguien que no es la persona objetivo.

**diagrama de conducta**  
Diagrama de evaluación de un programa con datos de línea de base y de intervención.

intervención y de postintervención. En este punto, los datos de línea de base y la diagramación de la conducta pueden aportar una contribución valiosa.

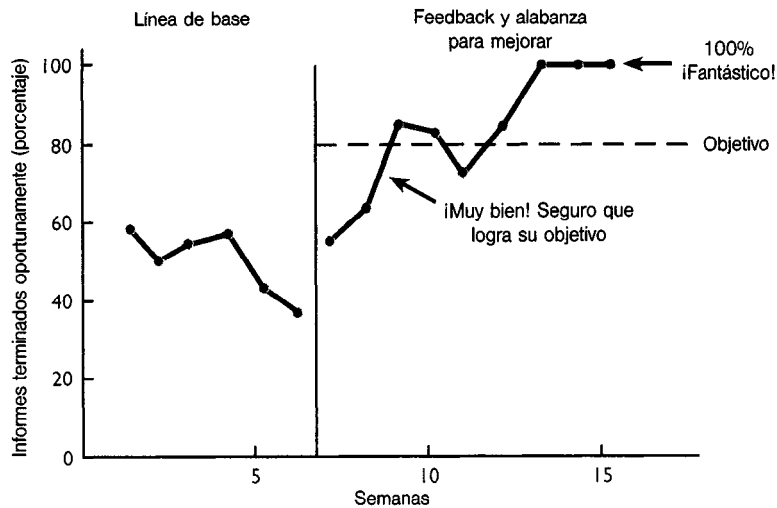
Los **datos de línea de base** son datos conductuales de preintervención recogidos sin el conocimiento de la persona objetivo. Esta medida «anterior» servirá más adelante de base para valorar la eficacia de la intervención.

Un **diagrama de conducta** es una herramienta para la evaluación de un programa de Mod C que incluye tanto los datos de línea de base como los datos de postintervención. El eje vertical de un diagrama de conducta puede expresarse en términos de frecuencia de la conducta, porcentaje o resultados obtenidos. Sobre el eje horizontal de un diagrama de conducta suele expresarse una dimensión temporal. Cuando se incluye un objetivo, como se muestra en la figura 8-4, un diagrama de conducta indica rápidamente a la persona dónde ha estado su rendimiento, dónde está y dónde debería estar. Como lo ejemplifica el caso del éxito logrado en el programa de seguridad de los conductores de autobuses comentado al inicio del presente capítulo, el feedback expuesto en el tablero puede ser una herramienta de gestión muy eficaz. Además, un diagrama de conducta aporta una evaluación continua de un programa de Mod C.



#### Algunas implicaciones prácticas

Algunos piensan que la Mod C no tiene cabida en el lugar de trabajo.<sup>35</sup> La consideran abiertamente manipuladora y rebajante. Sin embargo, incluso sus críticos más severos admiten que funciona y señalan acertadamente que las aplicaciones de la Mod C en situaciones de trabajo se han centrado en conductas superficiales de observancia de las reglas, como la de llegar a tiempo al trabajo. En realidad, la Mod C está pasando toda-

**FIGURA 8-4**

Los diagramas de conducta ayudan a evaluar programas de Mod CO y aportan feedback

Fuente: Reimpreso con permiso del editor, de «Graphing Employee Performance: An Effective Feedback Technique», R. R. Nordstrom y R. V. Hall, *Supervisory Management*, diciembre de 1985, pág. 4. © (1985) American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

vía por un período de transición desde el laboratorio estrictamente controlado y simple y los escenarios clínicos controlados de forma imprecisa, hasta los escenarios complejos de la organización.<sup>36</sup> No obstante la necesidad de realizar más investigación de la Mod C y de acelerar su aplicación a organizaciones complejas, se han aprendido ya algunas lecciones prácticas.

En primer lugar, es muy difícil, y tal vez hasta imposible, cambiar la conducta organizativa sin gestionar sistemáticamente los antecedentes y las consecuencias contingentes. En segundo lugar, hasta el sistema de compensación con mejores intenciones fracasará si no incluye relaciones claras entre la conducta y sus consecuencias contingentes. En tercer lugar, la modelación de la conducta es una técnica valiosa para el desarrollo. En cuarto lugar, el establecimiento de objetivos, la retroalimentación de los objetivos y el refuerzo positivo para la mejora, al combinarse en una forma sistemática  $A \rightarrow B \rightarrow C$ , constituyen una herramienta poderosa para la gestión. Finalmente, dado que un programa formal de evaluación es fundamental para la Mod C, quienes lo utilicen en situaciones de trabajo tendrán que asumir la responsabilidad por el mismo.

A juzgar por el número de libros de dietética que figuran cada año en las listas de éxitos de ventas, el autocontrol no es una cualidad que abunde demasiado. Históricamente, cuando alguien ha decidido librar la batalla por el autocontrol, se le ha recomendado que ejercite su fuerza de voluntad, que sea autodisciplinado, que resista a la tentación o que busque la protección divina. Aunque lleno de buenas intenciones, este consejo no deja que nadie llegue demasiado lejos en lo que respecta a cambios de conducta. Afortunadamente para todos, los científicos conductistas formularon modelos de autorreconducción paso a paso de la conducta que han ayudado a las personas a superar ciertos problemas de la conducta. Figuran entre ellos los problemas del abuso del alcohol y de las drogas, comer en exceso, fumar, las fobias y las conductas antisociales. Fiel a su naturaleza interdisciplinaria, el campo de la CO ha trasplantado recientemente la teoría y las técnicas de la autorreconducción desde la clínica al lugar de trabajo.

#### AUTORRECONDUCCIÓN DE LA CONDUCTA

**autorreducción de la conducta** Modificación de la conducta propia mediante la reducción de las señales, los procesos cognitivos y las consecuencias.

Definida formalmente, la **autorreducción de la conducta** (ARC) es el proceso por el cual se modifica la propia conducta reduciendo de manera sistemática las señales, los procesos cognitivos y las consecuencias contingentes. El término *conductual* significa que ARC centra primariamente su atención en la modificación de la conducta y no en cambios de valores, de actitudes o de rasgos de personalidad. A primera vista, la ARC no parece ir mucho más allá de una Mod C autoimpuesta. Sin embargo, ARC difiere de la Mod C en que en ARC se consideran los procesos cognitivos, ignorados en la Mod C. Este ajuste refleja la influencia que ejerció Albert Bandura en la extensión de la teoría operativa a la teoría del aprendizaje social.

En la presente sección se analiza la teoría de Bandura sobre el aprendizaje social, de la que se deriva la ARC. Se presenta, a continuación, una breve revisión del contexto de la gestión de ARC. Se introduce y se analiza seguidamente un modelo de aprendizaje social para la autorreducción, terminando con algunas implicaciones prácticas de hallazgos relevantes de la investigación.

### Teoría del aprendizaje social de Bandura

Albert Bandura se basó en el trabajo de Skinner para demostrar inicialmente la manera en que las personas adquieren nuevas conductas imitando los modelos de roles (proceso conocido como aprendizaje vicario por haberlo realizado otro) y explorando después el procesamiento cognitivo de las señales y de sus consecuencias. (Recuérdese el análisis realizado en el cap. 4 de las ideas del psicólogo Stanford respecto a la autoeficacia.) Al igual que en el modelo operativo de Skinner, el enfoque de Bandura sigue la idea de Skinner de que la conducta se rige por señales y consecuencias ambientales. Sin embargo, Bandura ha ampliado el modelo operativo de Skinner haciendo hincapié en que los procesos cognitivos o mentales afectan a la manera en que uno responde a su entorno. En resumen, Bandura considera los factores *dentro* del individuo, mientras que el modelo operativo se queda fuera de la persona. Esta ampliación recibe el nombre de teoría del aprendizaje social.<sup>37</sup>

### Un marco de gestión para la autorreducción de la conducta

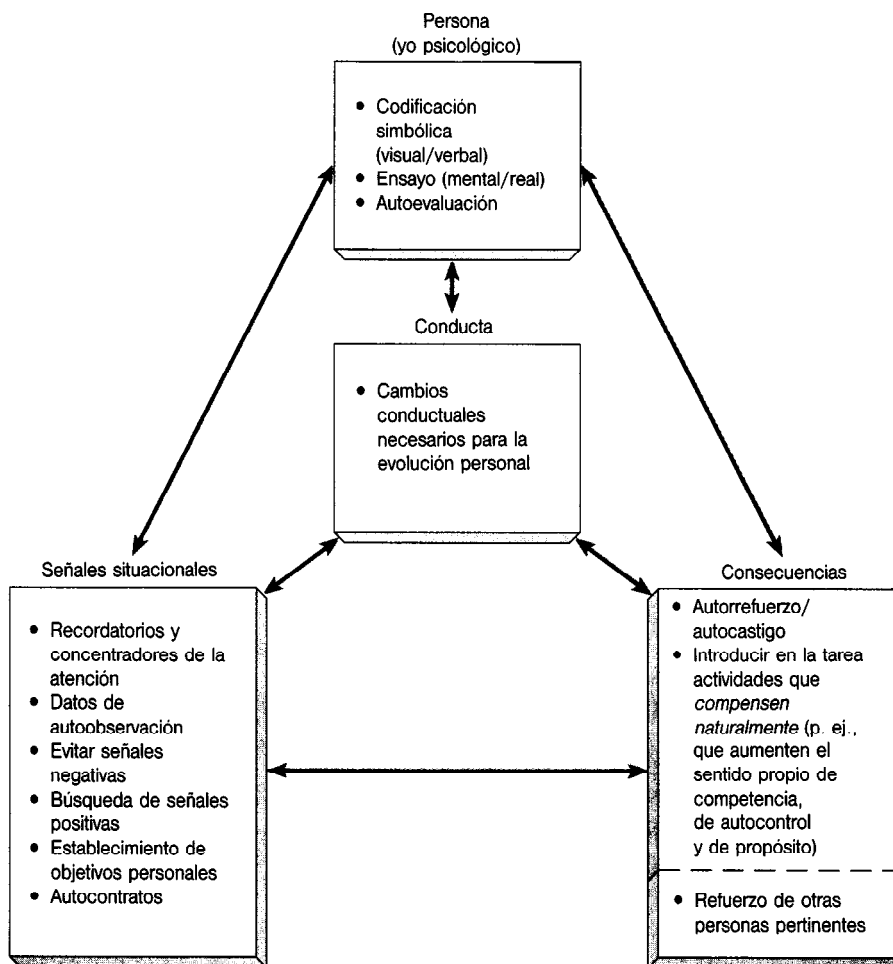
Los expertos en CO Fred Luthans y Tim Davis desarrollaron el marco de la gestión para ARC de la siguiente manera:



La investigación y la literatura en el campo de la gestión han prestado mucha atención a la gestión de sociedades, organizaciones, grupos e individuos. Por extraño que parezca, casi nadie ha prestado atención a la manera de gestionarse a sí mismo con mayor eficacia... La autorreducción parece ser un prerrequisito básico para poder dirigir eficazmente a otras personas, grupos, organizaciones y sociedades.<sup>38</sup>



Además, algunos han envuelto la ARC en un ropaje de términos éticos: «Los defensores del autocontrol sostienen que es más defendible éticamente que las técnicas de control de la conducta impuestas desde fuera cuando se lo utiliza para el enriquecimiento del puesto de trabajo, la modificación de la conducta, la dirección por objetivos o el desarrollo de la organización».<sup>39</sup> Otros han colocado la autorreducción dentro del marco de la gestión, analizándola como un sustituto del liderazgo jerárquico.<sup>40</sup> La autorreducción conductual enlaza bien con el énfasis que se pone hoy día en la cesión de poder, en los equipos de autogestión y en la gestión de la calidad total (GCT).<sup>41</sup> Conviene recordar que en un entorno de GCT *cada uno* se hace responsable de la calidad del producto y servicio.

**FIGURA 8-5**

Un modelo de aprendizaje social de autorreducción

### Modelo de aprendizaje social de la autorreducción

Bandura ha situado la autorreducción en el contexto del aprendizaje social con la siguiente observación:

[Una] característica distintiva de la teoría del aprendizaje social es el papel prominente que asigna a las capacidades autorregulatorias. Preparando incentivos ambientales, generando apoyos cognitivos y produciendo consecuencias para sus propias acciones, las personas pueden ejercer un cierto grado de control sobre su propia conducta.<sup>42</sup>

Es decir, en la medida en que uno pueda controlar su entorno y sus representaciones cognitivas del entorno, será dueño y señor de su propia conducta. El modelo práctico de ARC que se presenta en la figura 8-5 es una derivación de la teoría del aprendizaje social. Reflejando la ampliación que realiza Bandura del modelo básico  $A \rightarrow B \rightarrow C$  de Skinner, el modelo ARC incluye el yo psicológico de la persona. Las flechas de doble dirección reflejan la idea de Bandura, analizada antes, de que el individuo ejerce un cierto grado de control sobre sus propias señales antecedentes, su conducta y sus conse-

TABLA 8-5

Los siete hábitos de Covey: una agenda para la evolución personal

1. *Sea proactivo.* Elija en su vida los medios y los fines correctos y asuma personalmente la responsabilidad de sus acciones. Tome decisiones a su debido tiempo y realice progresos positivos.
2. *Comience teniendo un fin en su mente.* Si todo está dicho y hecho, ¿cómo quiere que se le recuerde? Oriéntese por objetivos.
3. *Ponga primero lo más importante.* Establezca prioridades firmes que le ayuden a cumplir su misión en la vida. Logre un equilibrio entre su trabajo diario y su capacidad para logros futuros.
4. *Piense en ganar/gane.* Busque en forma cooperativa soluciones creativas y de provecho mutuo para los problemas y conflictos.
5. *Procure primero entender y, después, ser entendido.* Esfuércese mucho en llegar a ser un buen oyente.
6. *Procure la sinergia.* Puesto que el todo es mayor que la suma de sus partes, necesita generar trabajo en equipo entre los individuos con capacidades y potenciales únicos. Valore las diferencias interpersonales.
7. *Afile la sierra.* «Se trata del hábito de autorrenovación que tiene cuatro elementos. El primero es mental e incluye leer, visualizar, planificar y escribir. El segundo es espiritual, lo que significa clarificación y compromiso con el valor, estudio y meditación. El tercero es social/emocional, implicando servicio, empatía, sinergia y seguridad intrínseca. Finalmente, el elemento físico, que incluye ejercicio, nutrición y manejo del estrés.»

Fuentes: Adaptado de un análisis en S. R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (Nueva York: Simon & Schuster, 1989). Extracto de «Q & A with Stephen Covey», *Training*, diciembre de 1992, pág. 38.

cuencias. Cada uno de los cuatro componentes principales de este modelo ARC demandan una consideración más profunda. Tratándose de un modelo *conductual*, comencemos nuestro examen con el componente de conducta situado en el centro del triángulo.

**Una agenda para la evolución personal.** Stephen R. Covey, en su libro *The Seven Habits of Highly Effective People*, que constituyó un éxito de ventas, ha preparado para los directivos una agenda para su mejoramiento propio (v. tabla 8-5). Covey se refiere a los siete hábitos de conducta de personas verdaderamente exitosas, como «centrado en principios, basado en el carácter».<sup>43</sup> El primer paso para quienes practican la ARC consiste en escoger uno o más de los siete hábitos que son fuente de problemas personales y transformarlos en conductas concretas. Por ejemplo, «pensar en ganar/ganar» puede recordar a un directivo proclive al conflicto que debe practicar trabajo cooperativo en equipo con sus compañeros de trabajo. El hábito número cinco puede inducir a otro gestor a dejar de interrumpir a los demás en las conversaciones.

Como nota de procedimiento, en la ARC pueden emplearse los diagramas de conducta para evaluar el progreso hacia los objetivos propios, pero, idealmente, otra persona distinta debería recoger los datos de línea de base con el fin de asegurar la objetividad.

**Gestión de señales situacionales.** Cuando las personas tratan de abandonar un hábito molesto, como el de fumar, las circunstancias le son contrarias. Muchas personas (amigos fumadores) y situaciones (después de comer, estando bajo presión en el trabajo o al tomarse un descanso) sirven de señales sutiles pero poderosas que están sugiriendo al individuo que encienda un cigarrillo. Para cambiar la conducta hay que reordenar las señales para que puedan poner en marcha una conducta alternativa. En la columna de la izquierda de la figura 8-5 se presentan seis técnicas para manejar señales situacionales.

Esto es lo que hacen precisamente los recordatorios y los centradores de la atención. Por ejemplo, son muchos los estudiantes y los gestores que marcan señales en fe-





chas límite y citas con Post-it<sup>TM</sup> amarillos pegados en todas sus áreas de trabajo, en los refrigeradores y salpicaderos. Los datos de autoobservación, al compararlos con un objetivo o norma, pueden representar una señal poderosa para mejorar. Quienes mantienen una tabla de peso cerca de la báscula de baño darán testimonio de la validez de esta práctica. La autogestión satisfactoria exige evitar las señales negativas y procurarse señales positivas. Los directivos del nuevo departamento comercial de la Northwestern Mutual Life Insurance Company saben apreciar el valor que reporta el evitar las señales negativas: «Todos los miércoles, el departamento desconecta la recepción de llamadas para que los empleados puedan acelerar el procesamiento de pólizas nuevas. Durante estos días, la unidad procesa por término medio un 23% más de pólizas que en los demás días de la semana».<sup>44</sup>

Los objetivos, como tantas veces se ha repetido a lo largo del texto, son la piedra de toque para una buena gestión. Ello es igualmente cierto para los objetivos personales difíciles pero asequibles y para una autorreconducción eficaz. Los objetivos proporcionan simultáneamente un blanco y una vara de medida del progreso.<sup>45</sup> Finalmente, un autocontrato es un acuerdo «si-por consiguiente» que uno firma consigo mismo. Por ejemplo, si usted puede definir todos los términos clave de este capítulo, recompénsese a sí mismo con algo especial.

**Disposición de apoyos cognitivos.** Este componente hace que la ARC se diferencie claramente de la modificación convencional de la conducta. Con respecto a la parte correspondiente a la *persona* del modelo de autorreconducción de la figura 8-5, tres apoyos cognitivos para el cambio de conducta son la codificación simbólica, el ensayo y la autoevaluación. Estos tres apoyos representan señales psicológicas en oposición a las ambientales. Sin embargo, según Bandura, impulsan de igual modo la conducta adecuada. Cada uno de ellos requiere una breve explicación:

- **Codificación simbólica:** Desde la perspectiva de la teoría del aprendizaje social, el cerebro humano almacena información en códigos visuales y verbales. Por ejemplo, un agente de ventas podría utilizar la imagen visual de un hombre talando un árbol enorme para acordarse de Woodman, que es el nombre de un cliente muy promisorio. Por el contrario, suele recurrir a acrónimos para recordar nombres, reglas de conducta y otras informaciones. Un acrónimo (o código verbal) que se oye con frecuencia en los círculos empresariales es KISS (beso), que representa, en inglés, el principio «hazlo sencillo, estúpido».
- **Ensayo:** Si bien es cierto que la práctica suele perfeccionar las cosas, el ensayo mental de tareas estimulantes puede también aumentar la probabilidad de éxito de una persona. Y, lo que es más importante, los expertos establecen una clara distinción entre la visualización sistemática de cómo debería proceder una persona y los sueños de éxito.

La gran diferencia existente entre soñar y visualizar estriba en que «visualizar es mucho más concreto y detallado», sostiene la consultora de Filadelfia Judith Schuster. «Es típico que los sueños presenten vacíos: saltamos de inmediato a donde deseamos terminar. En la visualización utilizamos bloques de construcción y, paso a paso, construimos el resultado que queremos.»<sup>46</sup>

Se ha recomendado utilizar este tipo de visualización en la planificación de la gestión.<sup>47</sup>

Los directivos tienen mucho que aprender de los grandes atletas en todo lo que respecta al ensayo mental y a la visualización. Mary Lou Retton, medalla de oro olímpica en gimnasia, es un ejemplo inspirador de ello:

«Antes de caer dormida en la Villa Olímpica, hice lo que siempre hago antes de una competición: grabarlo todo en mi mente. Paso mentalmente por todas las rutinas, por todos los movimientos, imaginándome que lo he hecho todo perfectamente», recuerda Retton.<sup>48</sup>

En los centros universitarios son hoy día muy populares los seminarios de búsqueda de trabajo, que implican típicamente un ensayo mental y real de duras entrevistas de trabajo. Este tipo de experiencia fabricada puede crear la confianza y la autoeficacia que se requieren para el éxito en la vida real.

**autoevaluación**  
Pensamientos de  
evaluación de uno mismo.

- **Autoevaluación:** Según un experto en la materia, la «**autoevaluación** es el conjunto de pensamientos de evaluación que uno se hace de sí mismo sobre hechos y sucesos que le acaecen».<sup>49</sup> Nuestra experiencia personal nos dice que la autoevaluación tiende a ser una profecía de autocumplimiento (recuerde el análisis del cap. 5). La autoevaluación negativa tiende a preparar el camino para el fracaso, mientras que la autoevaluación positiva suele facilitar la consecución del éxito. Reemplazar la autoevaluación negativa («nunca conseguiré un ascenso») por autoevaluación positiva («merezco un ascenso y lo voy a conseguir») es fundamental para una mejor autogestión.<sup>50</sup>

**Autorrefuerzo.** La satisfacción de los autocontratos y de otros logros personales demanda autorrefuerzo. Según Bandura, han de satisfacerse tres criterios antes de que pueda producirse el autorrefuerzo:

1. El individuo ha de tener *control sobre los reforzadores deseados*.
2. Los reforzadores han de *autoadministrarse sobre una base condicional*. El incumplimiento del requisito de rendimiento ha de llevar a la negación propia.
3. *Han de adoptarse estándares de rendimiento* para establecer la cantidad y la calidad de la conducta objetivo requerida para el autorrefuerzo.<sup>51</sup>

Teniendo en cuenta las siguientes realidades, las estrategias de autorrefuerzo han de ser ingeniosas y creativas:

Las compensaciones autoconcedidas pueden dar lugar a la automejora. Pero, como pueden atestiguarlo los fumadores y los que se han puesto a régimen fracasados, en el autorrefuerzo se producen influencias a corto y a largo plazo. Para el que come demasiado, el consuelo inmediato que le proporciona la comida tiene mayor influencia que la promesa de un nuevo guardarropa. Este mismo dilema atormenta a los indecisos. Como consecuencia, uno tiene que tejer una fuerte red de señales, de apoyos cognitivos y de consecuencias internas y externas para ganar la lucha con la recompensa del *statu quo*. En primer lugar, porque es tan fácil de evitar, el autocastigo tiende a ser ineficaz. Por lo que se refiere a dirigir la conducta de otros, se recomiendan las consecuencias positivas y no las negativas para una autogestión eficaz.<sup>52</sup>

Ayudará, por otra parte, solicitar a amigos solícitos, compañeros de trabajo y parientes refuerzos positivos para la automejora.

### Investigación e implicaciones para la dirección

Existe una amplia evidencia para afirmar que la autogestión funciona. Por ejemplo, en un estudio controlado de 20 estudiantes universitarios, 17 de ellos consiguieron modificar con éxito sus propios problemas de conducta, entre los que se incluían fumar, falta de aseveración, hábitos de estudio deficientes, comer en exceso, quehaceres domésticos chapuceros, falta de ejercicio físico y humor inestable.<sup>53</sup> La investigación sobre el **autocontrol**, un rasgo de la personalidad que implica la «capacidad de hacer un seguimiento y de controlar las conductas expresivas de uno mismo», puede ayudar a explicar por qué la ARC funciona bien para algunos pero no para otros.<sup>54</sup> Es probable que los individuos altamente autocontroladores cuenten con una ventaja sobre los que tienen un bajo nivel de autocontrol, porque se preocupan más por su conducta social y tienden a ser más adaptables.

Dado que la ARC sólo recientemente ha sido trasplantada de las aplicaciones clínicas y académicas al lugar de trabajo, la evidencia de la investigación en situaciones de trabajo es todavía limitada. Dos investigadores han informado sobre intervenciones satisfactorias de ARC en problemas de dirección, incluyendo el de la sobredependencia del jefe, descuidar el papeleo, dejar la oficina sin comunicarlo a nadie y no presentar informes de gastos.<sup>55</sup> Además, el absentismo del personal sindicalizado del gobierno estatal disminuyó significativamente con la capacitación en ARC.<sup>56</sup> Una encuesta a 36 consultores en desarrollo de la organización halló aplicaciones positivas de imágenes mentales y de visualización para la solución de problemas de la organización.<sup>57</sup> Estos estudios preliminares deberán ser complementados con investigación del cómo, del porqué y bajo qué condiciones ARC funciona o no funciona. Entretanto, los directivos actuales y futuros pueden afinar su propia conducta aprendiendo de siete técnicas probadas de autogestión.<sup>58</sup>

**autocontrol** La medida en que las personas observan y controlan su propia conducta expresiva.

### DE REGRESO AL CASO INICIAL

Una vez leído el capítulo 8, usted debería poder dar respuesta a las siguientes cuestiones sobre el caso de Triad Systems:

1. ¿Cómo calificaría usted al presidente y director ejecutivo de Triad, James R. Porter, como modificador de conductas? Explíquelo en términos técnicos de Mod C.
2. En términos A→B→C, ¿por qué razón los premios de reconocimiento parecen impulsar tan eficazmente el rendimiento laboral en Triad?
3. ¿Cuáles de las seis directrices para una gestión efectiva de las consecuencias son evidentes en este caso?
4. ¿Qué respuesta daría usted a un directivo que hiciera la siguiente declaración: «Llegará un momento en que los directores de Triad sentirán haberse enredado con tantos artilugios para incentivo»?
5. ¿Le gustaría trabajar en una compañía orientada por los incentivos como Triad? ¿Por qué sí o por qué no?

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. Definir la «ley del efecto» de Thorndike y explicar la distinción de Skinner entre la conducta reactiva y la operativa. De acuerdo con la ley del efecto de Edward L. Thorndike, la conducta con consecuencias favorables tiende a repetirse, mientras que la conducta con consecuencias desfavorables tiende a desaparecer. B. F. Skinner llamó a la conducta reactiva reflejos no aprendidos de estímulo y respuesta. Aplicó el término *conducta operativa* a la conducta aprendida a través de la experiencia con consecuencias ambientales.
2. Definir el término modificación de la conducta y explicar el modelo  $A \rightarrow B \rightarrow C$ . La modificación de la conducta (Mod C) se define como el proceso de lograr que se produzcan conductas concretas con mayor o menor frecuencia manejando sistemáticamente: 1) las señales antecedentes y 2) las consecuencias contingentes. La Mod C implica el manejo de las interrelaciones persona-ambiente que pueden analizarse funcionalmente en relaciones antecedente  $\rightarrow$  conducta  $\rightarrow$  consecuencia ( $A \rightarrow B \rightarrow C$ ). Los antecedentes señalan, pero no causan, la conducta subsiguiente. Las consecuencias contingentes, a su vez, fortalecen o debilitan aquella conducta.
3. Demostrar su conocimiento del refuerzo positivo, del refuerzo negativo, del castigo y de la extinción. El refuerzo tanto positivo como negativo son consecuencias de las estrategias de gestión que fortalecen la conducta, en tanto que el castigo y la extinción debilitan la conducta. Estas estrategias deben definirse objetivamente en función de su impacto real en la frecuencia de la conducta y no subjetivamente tomando como base el impacto pretendido.
4. Distinguir entre programas continuos e intermitentes de refuerzo y especificar cuáles de estos programas se muestran más resistentes a la extinción. Cada caso de una conducta se refuerza con un programa de refuerzo continuo (PRC). Con un programa de refuerzo intermitente —de ratio fija y variable o de intervalo fijo y variable— se refuerzan algunos casos, aunque no todos, de conducta objetivo. Los programas variables dan lugar a la conducta más resistente a la extinción.
5. Demostrar su conocimiento de la modelación de la conducta. La modelación de la conducta tiene lugar cuando se refuerzan aproximaciones cada vez más cercanas a una conducta objetivo. En efecto, la norma de refuerzo se hace más difícil de lograr cuando la conducta objetivo se hace fuerte y habitual.
6. Identificar y explicar brevemente cada una de las cuatro etapas del proceso de Mod C. Puede modificarse la conducta en una situación de trabajo siguiendo un modelo en cuatro etapas: 1) identificar la conducta objetivo, 2) analizar funcionalmente la situación, 3) preparar los antecedentes y aportar consecuencias y 4) evaluar los resultados. Los diagramas de conducta, con datos de línea de base para antes y después de la comparación, constituyen una manera práctica de evaluar la eficacia de un programa de Mod C.
7. Especificar las seis directrices para manejar las consecuencias durante la Mod C. 1) Reforzar la mejora y no sólo los resultados finales. 2) Ajustar las consecuencias a la conducta. 3) Hacer hincapié en las compensaciones naturales por encima de las compensaciones artificiales. 4) Proporcionar a los individuos feedback objetivo siempre que sea posible. 5) Poner énfasis en el refuerzo positivo y restarlo al castigo. 6) Programar el refuerzo en forma apropiada.
8. Explicar el modelo del aprendizaje social de la autorreconducción. La conducta es la resultante de la interacción de cuatro componentes: 1) señales situacionales, 2) el yo psicológico de la persona, 3) la conducta de la persona y 4) las consecuencias. La conducta, como los siete hábitos de las personas altamente eficaces de Covey, puede desarrollarse basándose en procesos cognitivos de apoyo como el ensayo mental y la autoevaluación. Las señales y las consecuencias manejadas cuidadosamente son también de ayuda en el proceso de automejora.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Qué características tendría un análisis funcional  $A \rightarrow B \rightarrow C$  de su salida de casa para llegar a tiempo a clases o al trabajo? ¿Qué le parece un análisis funcional de su salida con retraso?

2. ¿Por qué es tan importante el término *contingencia* para el entendimiento de los principios básicos de la Mod C?
3. ¿Qué ejemplos de la vida real de refuerzo positivo, de refuerzo negativo y de ambas formas de castigo y de extinción puede usted extraer de su experiencia reciente? ¿Se aplicaron estas estrategias apropiada o inapropiadamente?
4. Desde la perspectiva de un programa de refuerzo, ¿por qué se muestran tan adictas al juego algunas personas?
5. ¿En qué tipo de modelación de la conducta se ha visto usted involucrado últimamente? Explique su éxito o su fracaso.
6. Con respecto a las seis directrices para manejar exitosamente las consecuencias, ¿cuál de ellas califica usted como la más importante? Explique su razonamiento.
7. ¿Por qué los datos válidos de línea de base son esenciales en un programa de Mod C?
8. ¿Qué suerte ha tenido usted recientemente con la autorreconducción? ¿Cuál de las técnicas de autorreconducción analizadas en el capítulo le ayudarían a hacerlo mejor?
9. ¿Está usted de acuerdo con el supuesto de que los directivos necesitan hacerlo bien en su autorreconducción antes de pretender dirigir con eficacia a otros? Explíquese.
10. ¿Qué importancia asignaría usted a la autoevaluación en la autorreconducción? Explíquese.

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Entender mejor los principios de la modificación de la conducta con experiencias de primera mano.
2. Mejorar su propia conducta o la de otra persona poniendo en práctica lo que ha aprendido en este capítulo.

### Introducción

Dado que las áreas de la Mod C y de la ARC están orientadas por la aplicación, han de ser puestas en práctica para poder ser plenamente apreciadas. En líneas generales, todos somos modificadores de la conducta. Lamentablemente, quienes no cuentan con un conocimiento operativo de los principios de la conducta tienden a manejar su propia conducta y la de otros en forma casual. Tienen tendencia a reforzar involuntariamente conductas indeseables, a poner a las conductas deseables en peligro de extinción y a confiar excesivamente en el castigo y en el refuerzo negativo. Este ejercicio pretende ayudarle a convertirse en un gestor más sistemático de la conducta.

### Instrucciones

Una vez elegida la conducta objetivo que desea, ponga en práctica las cuatro etapas del modelo de modificación de la conducta de la figura 8-3. El objetivo puede ser su propia conducta (p. ej., estudiar más, fumar menos cigarrillos, comer menos o comer alimentos más nutritivos, o uno de los siete hábitos de Covey que se presentan en la tabla 8-5) o la de alguna otra persona (p. ej., mejorar

la conducta de un compañero de habitación sobre el aseo de la misma). No olvide hacer un diagrama de conducta (como el de la fig. 8-4) con la frecuencia de la conducta objetivo sobre el eje vertical y el tiempo sobre el horizontal. Lo mejor es centrar la atención en una conducta que ocurra a diario de manera que a un período de línea de base de tres o cuatro días le pueda seguir un período de intervención de una o dos semanas. Asegúrese de seguir el mayor número posible de las seis directrices de manejo de consecuencias.

Le será útil llevar a cabo un análisis funcional de la conducta objetivo para identificar las señales y consecuencias que la apoyan (o la coartan). Se encontrará entonces en condiciones de establecer un objetivo razonable y de diseñar una estrategia de intervención que involucre la gestión de antecedentes y consecuencias. Al planear una intervención de autorreconducción, piense cuidadosamente en cómo puede usted utilizar los apoyos cognitivos. Asegúrese de que utiliza los programas de refuerzo apropiados.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Se propuso usted como objetivo una conducta concreta (p. ej., comer) o un resultado (p. ej., kilos perdidos)? ¿Qué ventajas o desventajas obtuvo al seguir la pista de ese objetivo concreto?
2. ¿Qué resultado obtuvo con su programa de Mod C o de ARC? ¿Qué falló? ¿Qué resultó bien?
3. ¿Hasta qué punto ha aumentado su conocimiento operativo de la Mod C y/o de la ARC con este ejercicio?

## NOTAS

<sup>1</sup> Pueden encontrarse detalles completos de este estudio de campo en R. S. Haynes, R. C. Pine y H. G. Fitch, «Reducing Accident Rates with Organizational Behavior Modification», *Academy of Management Journal*, junio de 1982, págs. 407-416.

<sup>2</sup> Basado en una definición similar de R. Kreitner en «The Feedforward and Feedback Control of Job Performance through Organizational Behavior Management (OBM)», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 3, 1982, págs. 3-20. Tres fuentes excelentes, en relación con el Mod B en el lugar de trabajo, son L. W. Frederiksen, ed., *Handbook of Organizational Behavior Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1982); F. Andrasik, «Organizational Behavior Modification in Business Settings: A Methodological and Content Review», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 1, 1989, págs. 59-77; y G. A. Merwi, Jr., J. A. Thomason y E. E. Sanford, «A Methodology and Content Review of Organizational Behavior Management in the Private Sector: 1978-1986», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 1, 1989, págs. 39-57.

<sup>3</sup> Véase E. L. Thorndike, *Educational Psychology: The Psychology of Learning. Vol. II* (Nueva York: Columbia University Teachers College, 1913).

<sup>4</sup> Para un análisis más reciente, véase J. W. Donahoe, «The Unconventional Wisdom of B. F. Skinner: The Analysis-Interpretation Distinction», *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, septiembre de 1993, págs. 453-456.

<sup>5</sup> Véase B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1938).

<sup>6</sup> Para una perspectiva muy instructiva del aprendizaje, véase G. S. Odiorne, «Four Magic Moments in Changing Behavior», *Training*, junio de 1991, págs. 43-46.

<sup>7</sup> Un análisis completo del modelo A→B→C puede encontrarse en F. Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), págs. 46-49.

<sup>8</sup> D. H. Ruben y M. J. Ruben, «Behavioral Principles on the Job: Control and Manipulation?», *Personnel*, mayo de 1985, pág. 61.

<sup>9</sup> Véase P. A. Lamal, «The Continuing Mischaracterization of Radical Behaviorism», *American Psychologist*, enero de 1990, pág. 71.

<sup>10</sup> Véase Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, págs. 49-56.

<sup>11</sup> Véase D. H. B. Welsh, D. J. Bernstein y F. Luthans, «Application of the Premack Principle of Reinforcement to the Quality Performance of Service Employees», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 1, 1992, págs. 9-32.

<sup>12</sup> L. M. Miller, *Behavior Management: The New Science of Managing People at Work* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1978), pág. 106.

<sup>13</sup> Para una única interpretación psicobiológica del refuerzo, véase N. M. White y P. M. Milner, «The Psychobiology of Reinforcers», *Annual Review of Psychology*, vol. 43, 1992, págs. 443-471.

<sup>14</sup> L. Baum, «Punishing Workers with a Day Off», *Business Week*, 16 de junio de 1986, pág. 80.

<sup>15</sup> Véase C. B. Ferster y B. F. Skinner, *Schedules of Reinforcement* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1957).

<sup>16</sup> En este ejercicio, nuestra elección es *e*. Es obvio que la respuesta correcta a este ejercicio tan estimulante es de libre interpretación. Queda mucho lugar para el desacuerdo. Nuestra interpretación se basa en la creencia de que el paso del tiempo *no* es el criterio primario para otorgar el refuerzo. El primer programa de refuerzo, que incluye bonificaciones en efectivo en periodos de 6 y 12 meses por asistencia perfecta, está ligado a un número específico de días laborales completos. Cada empleado, cualquiera que sea su historial de asistencia, no recibe automáticamente las bonificaciones en efectivo a intervalos de 6 y de 12 meses (como sería el caso tratándose de un programa de intervalo fijo). Por tanto, se trata de un programa de ratio fija.

El segundo programa de refuerzo es dependiente de si alguien es elegible para entrar en el sorteo. Una vez más este criterio es un conjunto específico de conductas y no el transcurso del tiempo. Este segundo programa de refuerzo puede clasificarse como una ratio variable, ya que ha de transcurrir un número aleatorio de días de perfecta asistencia para que un empleado determinado pueda ganarse el viaje con todos los gastos pagados. Mantener una asistencia perfecta para calificar para el sorteo cada año es como jugar en una máquina tragaperras. En conjunto, estos dos programas de refuerzo constituyen un buen incentivo para una asistencia perfecta.

<sup>17</sup> Véase L. M. Saari y G. P. Latham, «Employee Reactions to Continuous and Variable Ratio Reinforcement Schedules Involving a Monetary Incentive», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1982, págs. 506-508.

<sup>18</sup> P. Brinkley-Rogers y R. Collier, «Along the Colorado, the Money's Flowing», *The Arizona Republic*, 4 de marzo de 1990, pág. A12.

<sup>19</sup> La credibilidad tópica y de gestión se considera en J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

<sup>20</sup> Véase, por ejemplo, J. C. Bruening, «Shaping Workers' Attitudes toward Safety», *Occupational Hazards*, marzo de 1990, págs. 49-51.

<sup>21</sup> Un modelo alternativo en cinco etapas: determinar con precisión, registrar, involucrar, entrenar, evaluar, puede verse en K. Blanchard y R. Lorber, *Putting the One Minute Manager to Work* (Nueva York: Berkley Books, 1984), pág. 58.

<sup>22</sup> Véase, por ejemplo, B. H. Harvey, J. A. Schultze y J. F. Rogers, «Rewarding Employees for Not Using Sick Leave»,

*Personnel Administrator*, mayo de 1983, págs. 55-59. Véase también J. C. Landau, «The Impact of a Change in an Attendance Control System on Absenteeism and Tardiness», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 2, 1993, págs. 51-70.

<sup>23</sup> L. W. Frederiksen, «The Selection of Targets for Organizational Interventions», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 4, 1981-1982, pág. 4.

<sup>24</sup> Para un análisis relacionado con este tema, véase W. Wilhelm, «Changing Corporate Culture, or Corporate Behavior? How to Change Your Company», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, págs. 72-77.

<sup>25</sup> Véase J. Conrin, «A Comparison of two Types of Antecedent Control over Supervisory Behavior», *Journal of Organizational Behavior Management*, otoño-invierno de 1982, págs. 37-47. Véase un informe del impacto positivo de los antecedentes en la conducta del consumidor en B. Hassell, «An Operant Analysis of Prompting in a Sales Environment», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 1, 1989, págs. 93-107. Se informa sobre el control antecedente de la conducta en la seguridad en F. M. Streff, M. J. Kalsher y E. S. Geller, «Developing Efficient Workplace Safety Programs: Observations of Response Covariation», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 2, 1993, págs. 3-14.

<sup>26</sup> T. K. Connellan, *How to Improve Human Performance: Behaviorism in Business and Industry* (Nueva York: Harper & Row, 1978), pág. 8.

<sup>27</sup> W. C. Hamner y E. P. Hamner, «Behavior Modification on the Bottom Line», *Organizational Dynamics*, primavera de 1976, pág. 8.

<sup>28</sup> Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, pág. 128. B. Filipczak realiza una crítica de los programas de incentivos en «Why No One Likes Your Incentive Program», *Training*, agosto de 1993, págs. 19-25; y A. Kohn, «Why Incentive Plans Cannot Work», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, págs. 54-63.

<sup>29</sup> Véase «At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance», *Organizational Dynamics*, invierno de 1973, págs. 43-50.

<sup>30</sup> Véase D. C. Anderson, C. R. Crowell, M. Doman y G. S. Howard, «Performance Posting, Goal Setting, and Activity-Contingent Praise as Applied to a University Hockey Team», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1988, págs. 87-95.

<sup>31</sup> Una perspectiva alternativa al castigo es la que presenta L. Klebe Trevino en «The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective», *Academy of Management Review*, octubre de 1992, págs. 647-676.

<sup>32</sup> K. Blanchard y S. Johnson, *The One Minute Manager* (Nueva York: Berkley Books, 1982), pág. 39. Es interesante notar que cinco años antes R. Kreitner daba este mismo consejo a los directivos: «¡Sorpréndalos haciendo algo bien!», en «People Are Systems, Too: Filling the Feedback Vacuum», *Business Hiron*, noviembre de 1977, págs. 54-58.

<sup>33</sup> Para una revisión de esta investigación, véase Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, págs. 139-144. Una perspectiva diferente de los beneficios que reporta el castigo es la que presentan R. D. Arvey y J. M. Ivancevich, «Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions», *Academy of Management Review*, enero de 1980, págs. 123-132.

<sup>34</sup> S. Narod, «Off-Beat Company Customs», *Dun's Business Month*, noviembre de 1984, pág. 66.

<sup>35</sup> Véase, por ejemplo, F. L. Fry, «Operant Conditioning in Organizational Settings: Of Mice or Men?», *Personnel*, julio-agosto de 1974, págs. 17-24; y E. A. Locke, «The Myths of Behavior Mode in Organizations», *Academy of Management Review*, 1977, págs. 543-553.

<sup>36</sup> Pruebas de aplicaciones constructivas de la Mod C en el lugar de trabajo se encuentran en K. O'Hara, C. M. Johnson y T. A. Beehr, «Organizational Behavior Management in the Private Sector: A Review of Empirical Research and Recommendations for Further Investigation», *Academy of Management Review*, octubre de 1985, págs. 848-864. Véanse también las últimas ediciones del *Journal of Organizational Behavior Management*, particularmente el número especial: «Promoting Excellence through Performance Management», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 1, 1990.

<sup>37</sup> Véase Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977).

<sup>38</sup> F. Luthans y T. R. V. Davis, «Behavioral Self-Management: The Missing Link in Managerial Effectiveness», *Organizational Dynamics*, verano de 1979, pág. 43.

<sup>39</sup> Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, pág. 158.

<sup>40</sup> Véase, por ejemplo, C. C. Manz y H. P. Sims, Jr., «Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective», *Academy of Management Review*, julio de 1980, págs. 361-367; C. C. Manz, *The Art of Self-Leadership* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983); C. C. Manz, «Self-Leadership Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations», *Academy of Management Review*, julio de 1986, págs. 585-600; y C. C. Manz y H. P. Sims, Jr., *Super-Leadership Leading Others to Lead Themselves* (Nueva York: Prentice-Hall, 1989).

<sup>41</sup> Por ejemplo, véase R. Kelley y J. Caplan, «How Bell Labs Creates Star Performers», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1993, págs. 128-139; y E. E. Lawler III, «Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?», *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, págs. 68-76.

<sup>42</sup> Bandura, *Social Learning Theory*, pág. 13.

<sup>43</sup> S. R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (Nueva York: Simon Schuster, 1989), pág. 42. Véase también J. Hillkirk, «Golden Rules Promoted for Work Success», *USA Today*, 20 de agosto de 1993, págs. 1B-2B; y L. Bongiorno, «Corporate America, Dr. Feelgood Will See You Now», *Business Week*, 6 de diciembre de 1993, pág. 52.

- <sup>44</sup> «Labor Letter: A Specific News Report on People and their Jobs in Offices, Fields, and Factories», *The Wall Street Journal*, octubre de 1985, pág. 1.
- <sup>45</sup> Pueden encontrarse instrucciones útiles para la formulación de objetivos de carrera en D. Heide y E. N. Kushell, «I Can Improve my Management Skills By: \_\_\_\_\_», *Personnel Journal*, junio de 1984, págs. 52-54.
- <sup>46</sup> R. McGarvey, «Rehearsing for Success», *Executive Female*, enero-febrero de 1990, pág. 36.
- <sup>47</sup> Véase W. P. Anthony, R. H. Bennett III, E. N. Maddox y W. J. Whatley, «Picturing the Future: Using Mental Imagery to Enrich Strategic Environmental Assessment», *Academy of Management Executive*, 12 de mayo de 1993, págs. 43-56.
- <sup>48</sup> McGarvey, *Rehearsing for Success*, pág. 36.
- <sup>49</sup> C. Zastrow, *Talk to Yourself: Using the Power of Self-Talk* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979), pág. 60. Véase también Manz y Simms, *SuperLeadership*, págs. 41-43; y C. C. Manz y C. P. Neck, «Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns», *Academy of Management Executive*, agosto de 1991, págs. 87-95.
- <sup>50</sup> Véase C. C. Manz y C. P. Neck, «Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns», págs. 87-95.
- <sup>51</sup> Del análisis en A. Bandura, «Self-Reinforcement: Theoretical and Methodological Considerations», *Behaviorism*, otoño de 1976, págs. 135-155.
- <sup>52</sup> R. Kreitner y F. Luthans, «A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists "Mellowing Out"», *Organizational Dynamics*, otoño de 1984, pág. 63.
- <sup>53</sup> Véase R. F. Rakos y M. V. Grodek, «An Empirical Evaluation of a Behavioral Self-Management Course in a College Setting», *Teaching of Psychology*, octubre de 1984, págs. 157-162.
- <sup>54</sup> S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, «Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pág. 309.
- <sup>55</sup> Luthans y Davis, «Behavioral Self-Management—The Missing Link in Managerial Effectiveness», págs. 52-59.
- <sup>56</sup> Los resultados se presentan en C. A. Frayne y G. P. Latham, «Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, págs. 387-392. Se presentan datos de seguimiento en G. P. Latham y C. A. Frayne, «Self-Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow-Up and a Replication», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, págs. 411-416.
- <sup>57</sup> Véase M. A. Howe, «Using Imagery to Facilitate Organizational Development and Change», *Group & Organizational Studies*, marzo de 1989, págs. 70-82.
- <sup>58</sup> Véase C. A. Frayne y M. J. Geringer, «Self-Management Training for Joint Venture General Managers», *Human Resource Planning*, n° 4, 1992, págs. 69-85.



# PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES

P  
A  
R  
T  
E

*III*

*9 Dinámica de grupo*

*10 Poder, política y conflicto*

*11 Toma de decisiones individual y de grupo*

*12 Equipos y trabajo en equipo*



# 9

## DINÁMICA DE GRUPO

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Identificar los cuatro criterios de un grupo desde un punto de vista sociológico.
2. Describir las seis etapas del desarrollo de grupos.
3. Distinguir entre conflicto de roles y ambigüedad de roles.
4. Contrastar roles y normas y concretar cuatro razones por las que las normas están vigentes en las organizaciones.
5. Distinguir entre funciones de tareas y de mantenimiento en los grupos.
6. Resumir las implicaciones prácticas de la dirección de contingencia para el tamaño del grupo y la capacidad de los miembros del grupo.
7. Analizar las razones por las que los gestores han de dirigir con sumo cuidado los grupos de tarea de género mixto.
8. Describir el pensamiento grupal e identificar por lo menos cuatro de sus síntomas.
9. Definir el apoyo en el grupo y explicar qué pueden hacer los directivos para evitarlo.

## CASO INICIAL

## El laboratorio en un paraje aislado (Janet W. Long)



Sharon Hoogstraten

Me encuentro en un autobús... que serpentea hacia las Montañas Rocosas al oeste de Denver, en dirección al campamento base que el Programa de Desarrollo Social de la Colorado Outward Bound School ha establecido en un paraje aislado. Viajaban conmigo otros 18 refugiados del mundo laboral de camisa y corbata, en rumbo todos ellos a un cursillo de cinco días de duración en desarrollo de la gestión. Outward Bound, conjuntamente con el Center for Management Development de la Universidad de Denver, ofrece «Desarrollar su potencial de gestión».

Los viajeros del autobús constituíamos un grupo muy variado. Representábamos a organizaciones desde el estado de Washington hasta la capital federal, Washington D.C... desde empresas asesoras integradas por una sola persona hasta compañías multinacionales. Entre los participantes podían encontrarse desde directivos sabios, subestimados, experimentados, hasta jóvenes brillantes en pleno ascenso en la escala social cuyos rasgos ásperos parecían suavizarse con la energía positiva que destellaba en sus ojos. Había allí directivos cuyo interés na-

tural por las personas y su capacidad de liderazgo les habían hecho ascender a altas posiciones y había también allí técnicos altamente especializados, acostumbrados a actuar como colaboradores independientes, que se encontraban desde hacía poco tiempo en la incómoda situación de tener que dirigir a otros. Sus edades variaban desde los 24 hasta los 44 años y entre sus especialidades se incluían el derecho, la ingeniería, la arquitectura, el marketing y la educación. Algunos de los participantes eran veteranos de muchos programas de capacitación; otros eran relativamente novatos en el campo del desarrollo de la gestión.

La mayoría de nosotros deseábamos haber llegado ya. Algunos habían hecho por su cuenta averiguaciones sobre el programa y habían hecho presión para ir. Otros habían sido enviados por sus organizaciones para que aprendieran a trabajar con más eficacia en grupos, ya sea porque se mostraban reacios al grupo o porque tenían tendencia a dominar y a competir con los demás. Algunos escogieron un ambiente al aire libre por parecerles un escenario más confortable que el aula tradicional. Otros lo habían elegido por representar un paso sustancial fuera del ambiente de comodidad familiar de la compañía y, por tanto, por ser un ambiente maduro para poner a prueba sus planes, resolver problemas y trabajar con otras personas.

La mayoría estábamos algo asustados. Nuestros temores iban desde la posibilidad de ponernos en ridículo hasta la de caernos de una roca. No resultaba fácil determinar cuál de esos temores podría ser el más serio.

En la cima del monte hallamos una «escala de seguridad» sujeta a uno de los

muchos pinos que nos rodeaban. Parecía implicar un riesgo algo mayor que el de parecer tonto. Eric (el director del curso) nos explicó que tendríamos que confiar en los demás en muchas ocasiones durante la semana siguiente y que en este ejercicio se trataba de trepar por la escala y caer hacia atrás sobre los brazos del grupo. Nos enseñó cómo formar filas y juntar nuestras manos para coger en ellas a nuestro compañero de equipo cuando cayera. Dicho esto, se encaminó hacia la escala antes de que tuviéramos tiempo de reflexionar demasiado sobre ello. Yo temía no ser capaz de sostenerle... y, por supuesto, no hubiera podido hacerlo sola. Uno tras otro trepamos por la escala y fuimos cayendo pesadamente entre los brazos que nos aguardaban.

Ésta fue la primera actividad que tuvimos que analizar. Hablamos de asumir riesgos, de confiar en el sistema de apoyo de cada uno, de comunicar las necesidades y de hacer comprobaciones para asegurarnos de que el sistema de apoyo funciona adecuadamente antes de depositar nuestra confianza en el mismo... y un poco también sobre todo lo que supone apoyar eficazmente a alguien.

El mayor desafío físico que el grupo tenía que superar era una pared de unos 4 metros de altura que el grupo entero tenía que escalar. La pared era vertical y lisa, con una plataforma detrás de ella, sobre la que uno podía sobresalir por encima de la pared de cintura para arriba. Dos personas ocuparían la plataforma (una vez los hubiéramos subido arriba) para ayudar a izar al resto del grupo. Detrás de la pared habían colocado una escalera para descender de nuevo hasta el suelo. Nunca una altura de 4 metros nos habían parecido tan imponente. Se

**S**i usted fuera una camarera en un restaurante y quisiera maximizar sus propinas sirviendo a parejas de hombre y mujer, ¿cuál de los siguientes enfoques utilizaría?

1. Tocar ligera y brevemente el hombro del hombre al preguntar si todo ha estado bien.

## CASO INICIAL

## (conclusión)

nos impartió algunas instrucciones de seguridad y el cronómetro se puso en marcha. Pudimos comprobar una vez más la relación entre la planificación del grupo y la solución de problemas, prestando especial atención a la primera y a la última persona que habían de trepar por la pared.

Decidimos que era necesario impulsar en primer lugar a las personas más fuertes que ayudaran después al resto del grupo, manteniendo en tierra hasta el final a algunos propulsores fuertes. Para el grupo intermedio las cosas serían relativamente sencillas al contar con la ayuda de los de arriba y de los de abajo. La ascensión final pareció requerir dos actores clave: uno lo suficientemente fuerte para actuar como una «cuerda humana», de cara a la pared y colgando con sus hombros curvados sobre la cima; y otro, más ligero, pero suficientemente fuerte, para trepar por la pared utilizando la cuerda humana hasta poder coger la mano de los que le ayudaban desde la plataforma.

Una vez aclarados los roles, pasamos a valorar nuestros recursos. Me sentí orgullosa del grupo cuando ofrecimos nuestras fuerzas y nuestras limitaciones. Habíamos pasado varias veces por delante de LA PARED durante los dos días anteriores, y este ejercicio representó la culminación de los retos a los que fue sometido nuestro grupo. Estábamos ansiosos por hacerlo bien, y la oportunidad de desempeñar un papel principal nos parecía seductora. Sin embargo, la interdependencia del grupo en este ejercicio asumió una nota mucho más seria. A pesar de las precauciones de seguridad que habíamos adoptado (como los cascos y los «vigilantes», cuya misión consistiría en amortiguar la caída de alguien),

la seguridad de cada uno de nosotros estaba en nuestras manos. No serviría de nada hacernos los héroes para terminar siendo incapaces de vencer. Algunos de los miembros más atléticos de nuestro grupo reconocieron tener lesiones lo suficientemente graves como para mantenerlos en la porción intermedia del grupo. Otros dieron un paso al frente para llenar los vacíos, evaluando cada uno sus propias capacidades, procurando un equilibrio entre el compromiso y la responsabilidad. No tardamos en conocer los papeles que correspondían a cada uno y comenzaron las descargas de adrenalina.

La escena siguiente fue un frenesí organizado de empujar, estirar, trepar, alentar y mantener las manos en alto por si alguien caía. Nadie dejó de participar ni por un instante en el proceso. Todos nos sentimos ansiosos por nuestros dos últimos compañeros mientras completaban su agotador ascenso. Era un grupo cansado pero feliz el que se sentó en círculo junto a la pared para hablar no sólo de planificación y de solución de problemas, sino también de la dinámica de la asunción en grupo de riesgos razonables y la fuerza que infundía el formar parte de un equipo con múltiples talentos, interdependiente y de apoyo mutuo.

Al inclinarme contra la pared y observarlo todo con la mirada analítica del capacitador, me di cuenta de la tremenda lección que estaba aprendiendo a nivel de agallas. [El piragüismo en aguas turbulentas me había]... dejado con un hombro crónicamente dislocado que no sólo me colocó en el centro de la fila para subir la pared, sino que me hizo sentir como una carga para el grupo. Al acercarme a la pared para ascender, les dije a los que

me iban a empujar lo que podían esperar de mí: «Está bien, Wayne, puedes empujarme con todas tus fuerzas. Pero, Mike, no puedo levantar demasiado mi brazo derecho y si te llamo, suéltame inmediatamente». Podía oír a los vigilantes moviéndose a mi alrededor, pero ya me encontré arriba y sobre la plataforma en un momento, sin ninguna dificultad.

Después, durante la reunión, pregunté qué efecto había tenido mi limitación en el grupo, especialmente en Wayne y Mike. «Ninguno en absoluto», respondió Wayne. «Ninguno», confirmó Mike, «como nos dijiste cuáles eran tus necesidades, yo pude inclinarme más sobre la pared, poniéndome en una situación más vulnerable, haciendo más palanca sabiendo que no podrías impulsarte fuertemente con ese brazo». Nunca me ha gustado dar a conocer mis necesidades, pero en esta situación me sentí responsable ante el grupo. Me puse a pensar en mi oficina y estuve preguntándome cuántos proyectos había rechazado o en cuántos había aportado menos de lo que podía por no haber dado a nadie la oportunidad de suplir mis deficiencias.

## Para discusión

¿Por qué podía ser aquel laboratorio del bosque aislado un mejor entorno para el aprendizaje que un aula de clase?

- Al final del presente capítulo se incluyen otras preguntas para análisis y debate que relacionan este caso con los materiales de las páginas siguientes.

Fuente: Escogido de J. W. Long, «The Wilderness Lab», *Training and Development Journal*, mayo de 1984, págs. 58-69. Utilizado con permiso.

2. No tocar a nadie al preguntar si todo ha estado bien.
3. Tocar ligera y brevemente el hombro de la mujer al preguntar si todo ha estado bien.

Antes de seguir adelante, piense durante unos momentos por qué ha elegido esta respuesta.

Según los resultados de un estudio de campo en psicología social realizado en un restaurante de Greensboro, Carolina del Norte, el último enfoque sería la alternativa más rentable. Este enfoque produjo una propina media del 15%, mientras que la primera y la segunda táctica obtuvieron un promedio de propinas del 13 y del 11%, respectivamente.<sup>1</sup> Es evidente que serían de esperar resultados diferentes en culturas en las que el contacto físico en público no está bien visto. También podría variar el resultado si se tratase de un camarero varón. Ello no obstante, esta pequeña encuesta de elección múltiple es un ejemplo de las curiosas variaciones que puede experimentar la conducta cuando las personas interactúan. Dado que la gestión de la conducta organizativa es, ante todo, un esfuerzo social, los directivos han de tener un conocimiento operativo de la conducta *interpersonal*. Una encuesta realizada hace poco a 56 reclutadores de las compañías de *Fortune* 500 contribuyó a remachar el clavo. El factor número uno en la contratación para posiciones de dirección general lo constituyó la existencia de *habilidades interpersonales muy marcadas*.<sup>2</sup>

Comencemos definiendo qué es un *grupo* como paso previo antes de introducirnos en el examen de los tipos de grupos, las funciones de los miembros del grupo y el proceso de desarrollo del grupo. Nuestra atención se centrará más tarde en los roles y normas del grupo, que constituyen los bloques básicos para la construcción de la dinámica de grupo. Nos adentraremos a continuación en el estudio del impacto de la estructura del grupo y de las características de los miembros en los resultados del grupo. Finalmente, se analizarán tres amenazas graves para la eficacia del grupo.

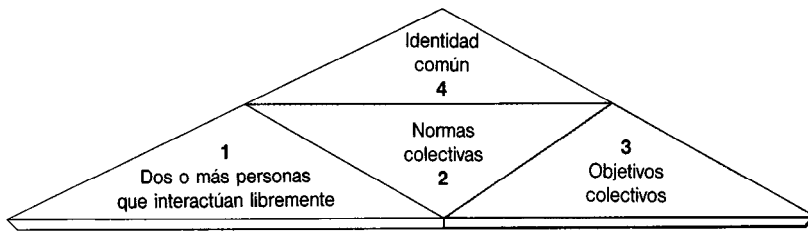
#### GRUPOS: DEFINICIONES, TIPOS Y FUNCIONES

Los grupos constituyen una faceta ineludible de la vida moderna.<sup>3</sup> Se forman con frecuencia equipos de estudiantes universitarios para proyectos académicos. Los directivos forman parte de comités de planificación de productos y de grupos de trabajo para la productividad. Los padres se integran en consejos asesores de la comunidad en las escuelas locales. Las organizaciones productivas no pueden funcionar sin reunir a individuos en grupos y equipos.<sup>4</sup> Sin embargo, como nuestra experiencia personal lo demuestra, el esfuerzo del grupo puede hacer salir a la superficie lo mejor y lo peor de las personas. Una reunión del departamento de marketing en la que varias personas se enfrascan con entusiasmo en una tormenta de ideas y perfilan una nueva campaña publicitaria muy creativa, puede dar resultados que exceden en mucho la capacidad de los colaboradores individuales. Por el contrario, los comités se han convertido en el blanco de las bromas (p. ej., un comité es un lugar en el que se toman minutos y se los convierte en horas inútiles; un camello es un caballo diseñado por un comité) porque frecuentemente adolecen de falta de dirección y son fuente de conflictos. Los gestores modernos necesitan un entendimiento sólido de los grupos y de los procesos grupales tanto para evitar sus escollos como para explotar su enorme potencial.

Aunque son muchas las definiciones existentes, recurrimos al campo de la sociología para definir un **grupo** como dos o más individuos que interactuando libremente comparten ciertas normas colectivas y tienen una identidad común.<sup>5</sup> La figura 9-1 ilustra cómo se combinan los cuatro criterios contenidos en esta definición para constituir un todo conceptual. El psicólogo organizacional Edgar Schein arrojó más luz sobre este concepto estableciendo distinciones instructivas entre un grupo, una multitud y una organización:

Así pues, el tamaño del grupo está limitado por las posibilidades de interacción y conocimiento mutuo. No encajan en esta definición las simples agregaciones de personas, ya que

**grupo** Dos o más personas interactuando libremente con normas compartidas y una identidad común.



**FIGURA 9-1**  
Cuatro criterios psicológicos para un grupo

no interactúan y no tienen una percepción de sí mismos como constituyendo un grupo, aun cuando estén conscientes de los demás, como, por ejemplo, una multitud en la esquina de la calle contemplando un suceso que esté ocurriendo. Un departamento completo, un sindicato o toda una organización no podrían ser un grupo aunque sus componentes piensen de sí mismos como «nosotros», ya que, por lo general, no todos interactúan y no todos están conscientes de los demás. Sin embargo, los grupos de trabajo, los comités, las diversas secciones de un departamento, las pandillas y otras muchas asociaciones informales entre los miembros de una organización encajarían perfectamente en esta definición de grupo.<sup>6</sup>

Deténgase un momento y piense en los diversos grupos de los que usted forma parte. ¿Reúne alguno de estos grupos los cuatro criterios de la figura 9-1?

### Grupos formales e informales

Los individuos se juntan en grupos, o son destinados a grupos, para cumplir diversos propósitos. Si es un gestor el que constituye al grupo para que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos, estamos ante un **grupo formal**. Los grupos formales suelen denominarse grupo de trabajo, equipo, comité, círculo de calidad o fuerza de tarea. Estamos ante un **grupo informal** cuando el propósito principal que impele a sus miembros a juntarse es la amistad. Aunque los grupos formales e informales se traslapan o coinciden parcialmente, como lo hace un equipo de auditores internos que se reúne en la pista de tenis al terminar su trabajo, algunos empleados no tienen ninguna relación de amistad con sus compañeros de trabajo. La conveniencia de que los grupos formales e informales se traslapen es problemática. Algunos gestores están firmemente persuadidos de que la amistad personal fomenta el trabajo productivo en equipo, mientras que otros perciben la hostilidad en el lugar de trabajo como una grave amenaza para la productividad. Ambas situaciones se producen con frecuencia y le corresponde al gestor lograr un equilibrio operativo basado en la madurez y en los objetivos de las personas involucradas.

**grupo formal** Formado por la organización.

**grupo informal** Formado por amigos.

### Funciones de los grupos formales

Los investigadores señalan que los grupos formales cumplen dos funciones básicas: la *organizacional* y la *individual*.<sup>7</sup> Las diversas funciones se presentan en la tabla 9-1. En los grupos formales pueden encontrarse en cualquier momento combinaciones complejas de estas funciones.

Por ejemplo, piénsese en lo que experimentaron los nuevos trabajadores estadounidenses de Mazda al pasar un mes trabajando en Japón antes de la apertura de la factoría de la compañía en Flat Rock, Michigan, en 1987.

Tras un mes de capacitación en los métodos de la factoría de Mazda, batiendo a sus compañeros japoneses en softball y realizando muestreos de las cantinas locales, los estadounidenses se sentían enardecidos... [Un director de mantenimiento] llegó incluso a alabar va-

TABLA 9-1

Los grupos formales realizan funciones organizativas e individuales

Funciones organizativas	Funciones individuales
1. Realizar tareas complejas e interdependientes que superan la capacidad de los individuos	1. Satisfacer la necesidad de afiliación del individuo
2. Generar ideas y soluciones nuevas o creativas	2. Desarrollar, incrementar y confirmar la autoestima del individuo y su sentido de identidad
3. Coordinar esfuerzos interdepartamentales	3. Dar a los individuos la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad social
4. Proporcionar un mecanismo para resolución de problemas que requieren información y valoraciones variadas	4. Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de inseguridad y de impotencia
5. Poner en práctica decisiones complejas	5. Aportar un mecanismo de resolución de problemas para los problemas personales e interpersonales
6. Promover prácticas sociales y capacitar a los recién llegados	

Fuente: Adaptado de E. H. Schien, *Organizational Psychology*, 3ª ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), págs. 149-151.

gamente la práctica japonesa de hacer gimnasia en grupo al comienzo de cada jornada de trabajo: «No pensé que me gustase demasiado hacer ejercicio cada mañana, pero, en cierta manera, me gustó».<sup>8</sup>

Mientras Mazda buscaba recalcar las funciones organizativas que deseaba —equipos de trabajo interdependientes, creatividad, coordinación, resolución de problemas y capacitación—, los trabajadores estadounidenses se beneficiaron de las funciones individuales de los grupos formales. Entre estos beneficios figuraban la asociación con nuevos amigos, el aumento de la autoestima, la exposición a la realidad social japonesa y la disminución de inquietudes respecto al trabajo en una compañía de propiedad extranjera. En resumen, Mazda creó una mezcla operativa de las funciones organizativas e individuales del grupo capacitando en Japón a sus empleados estadounidenses recién contratados.

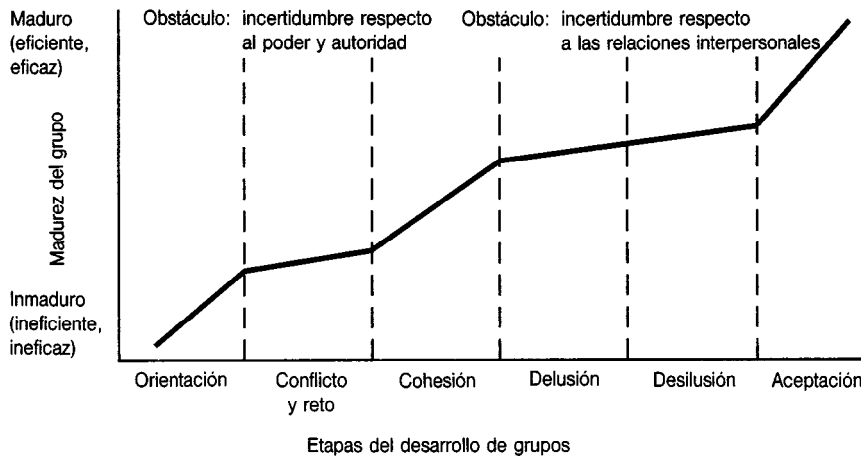
## EL PROCESO DE DESARROLLO DE GRUPOS

Los grupos han de pasar por un proceso de maduración predecible, como el que podría encontrarse en cualquier situación del ciclo de la vida (p. ej., seres humanos, organizaciones, productos). Sin embargo, si bien es cierto que existe un consenso generalizado entre los teóricos en que el proceso de desarrollo de grupos se produce mediante etapas identificables, los teóricos difieren, sin embargo, en lo que respecta al número exacto, la secuencia, la duración y la naturaleza de esas etapas.<sup>9</sup> En la figura 9-2 se presenta un modelo instructivo del desarrollo de grupos. Obsérvese que la *incertidumbre respecto a la autoridad y el poder* es un obstáculo recurrente durante las tres primeras etapas. Durante las tres últimas etapas, la *incertidumbre respecto a las relaciones interpersonales* se convierte en el obstáculo principal.

### Seis etapas

Examinemos brevemente cada una de las seis etapas.<sup>10</sup> Puede darse realismo a este proceso relacionando las diversas etapas con la experiencia del lector con grupos de trabajo, comités, equipos deportivos, sociales o religiosos o con equipos de proyectos académicos. Algunas de las cosas que sucedieron en su grupo y que le sorprendieron cuando ocurrieron pueden tener sentido ahora o pueden parecerle inevitables al considerarlas como parte de un proceso de desarrollo.





**FIGURA 9-2**  
Seis etapas en el desarrollo de grupos

Fuente: Adaptado de L. N. Jewell y H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), pág. 20.

**Etapas 1: Orientación.** Durante esta etapa en la que se «rompe el hielo», los miembros del grupo tienden a sentir incertidumbre e inquietud sobre asuntos tales como cuáles son sus roles, quién está a cargo y cuáles son los objetivos del grupo. La confianza mutua se encuentra bajo mínimos y hay un cierto grado de contención mientras se decide quién se pone al frente del grupo y cómo lo hace. Si el líder formal (p. ej., un supervisor) no hace valer su autoridad, no tardará en intervenir un líder emergente que llenará la necesidad de liderazgo y dirección que tiene el grupo. Los líderes suelen confundir este período de luna de miel con un mandato para un control permanente del grupo. Sin embargo, los problemas que irán apareciendo más adelante pueden obligar a un cambio de liderazgo.

**Etapas 2: Conflicto y reto.** Se trata de un período de prueba. Los individuos ponen a prueba las políticas y los supuestos del líder al mismo tiempo que tratan de determinar cómo encajan ellos mismos en la estructura de poder.<sup>11</sup> Pueden empezar a formarse subgrupos y pueden producirse formas sutiles de rebelión, como los retrasos. Muchos grupos se encallan en la etapa 2 porque las políticas de poder estallan en abierta rebelión.

**Etapas 3: Cohesión.** Los grupos que logran superar la etapa 2 lo consiguen, por lo general, porque un miembro que merece respeto, y que no es precisamente el líder, lanza un desafío al grupo para que resuelva sus luchas de poder y pueda lograrse algo. Los asuntos relativos a la autoridad y al poder se resuelven de forma bastante rápida en discusiones objetivas y positivas del grupo. Se experimenta una sensación renovada de espíritu de equipo, ya que los miembros creen que han encontrado los roles que les corresponden.

**Etapas 4: Delusión.** Una vez resueltas las disputas principales en torno a la autoridad y al poder, los miembros del grupo experimentan una sensación de alivio por haber pasado ya «lo peor de todo ello». Lamentablemente, se van acumulando presiones a medida que la búsqueda de armonía y buena voluntad hace que los individuos oculten sus quejas. La participación es muy activa durante esta etapa.

**Etapas 5: Desilusión.** El sentido poco realístico de armonía de la etapa 4 comienza a erosionar al grupo cuando algunos de sus miembros sugieren que el grupo no está a la altura de su potencial. Pueden surgir conflictos entre subgrupos en torno al tema de si los individuos deberían manifestar sus puntos fuertes y sus limitaciones relativas. La menor coherencia del grupo se pone de manifiesto a través de un absentismo creciente, de la suspensión del compromiso y de los comentarios críticos.

**Etapas 6: Aceptación.** La valla que separa las etapas 4 y 5 se parece a la que se levanta entre las etapas 2 y 3. Por consiguiente, la solución recae de nuevo sobre un miembro influyente del grupo, que no suele ser su líder y que plantea a sus compañeros el reto de realizar alguna prueba de la realidad. Este ejercicio fomenta un mayor entendimiento sobre las expectativas mutuas de los miembros entre sí y respecto al grupo como un todo.

Como resultado de la superación de este obstáculo final, la estructura del grupo puede hacerse flexible y ajustarse a fin de adaptarse a los requisitos de la situación sin causar problemas a sus miembros. La influencia puede desplazarse, dependiendo de quién es el que tiene la pericia o las capacidades específicas que se requieren para la tarea o actividad del grupo. Los subgrupos pueden trabajar en problemas o subproblemas especiales sin amenazar con ello la autoridad o la cohesión del resto del grupo.<sup>12</sup>

La combinación de estas características indica que el grupo ya está maduro.

### **Desarrollo de grupos: investigación e implicaciones prácticas**

Un volumen cada vez mayor de investigación sobre el desarrollo de grupos proporciona a los directivos algunas perspectivas prácticas.

**Feedback.** Dos psicólogos sociales holandeses han realizado un estudio de gran utilidad en esta materia. Partieron de la hipótesis de que el feedback interpersonal variaría sistemáticamente a lo largo del proceso de desarrollo del grupo. «La unidad de retroalimentación medida fue un mensaje verbal dirigido desde un participante a otro en el que se hacía referencia a algún aspecto de la conducta.»<sup>13</sup> Después de recopilar y clasificar unos 1.600 casos de feedback de cuatro diferentes grupos de ocho personas, los psicólogos llegaron a las siguientes conclusiones:

- El feedback interpersonal aumenta a medida que el grupo va desarrollándose a lo largo de etapas sucesivas.
- Conforme va desarrollándose el grupo, aumenta el feedback positivo y disminuye el feedback negativo.
- El feedback interpersonal se hace más específico a medida que el grupo se va desarrollando.
- La credibilidad del feedback de los iguales aumenta conforme va desarrollándose el grupo.<sup>14</sup>

Estos hallazgos contienen lecciones importantes para los directivos. El contenido y la entrega de feedback interpersonal entre los miembros del grupo de trabajo o del comité puede servir de vara de medida para comprobar si el grupo se está desarrollando de forma apropiada. Por ejemplo, el comienzo de las etapas 2 (conflicto y reto) y 5 (desilusión) estará marcado por un notable aumento de feedback *negativo*. En este caso, los esfuerzos pueden dirigirse a generar feedback concreto y positivo entre los miem-



«Todo el mundo es un escenario y todos los hombres y mujeres no son más que actores.» William Shakespeare no pudo imaginar que estas líneas de su drama *Como gustéis* pudieran predecir una teoría compleja de interacciones humanas basadas en roles.  
SUPERSTOCK

bros, de manera que no se detenga el desarrollo del grupo. El modelo de feedback que se analiza en el capítulo 14 puede ser útil para este propósito.

**Fechas límite.** Los estudios de campo y de laboratorio hallaron incertidumbre respecto a si las fechas límite son una fuerza disruptiva importante tanto en el desarrollo de grupos como en las relaciones intergrupales. Las implicaciones prácticas de este hallazgo fueron resumidas por el investigador de esta manera:

Las fechas indefinidas o cambiantes son un hecho real en muchas organizaciones. Las unidades y grupos organizativos interdependientes pueden quedarse esperándose los unos a los otros, pueden cambiar repentinamente las fechas límite adelantándolas o retrasándolas o pueden crear fechas límite que se sabe que son más tempranas de lo que sería necesario, al intentar controlar los flujos de trabajo erráticos. La investigación en curso sugiere que las consecuencias de dicha incertidumbre pueden implicar algo más que estrés, pérdida de tiempo, trabajo en horas extra y conflictos intergrupales. La sincronización en las expectativas de los miembros del grupo respecto a las fechas límite puede ser un factor crítico para las capacidades de los grupos en el cumplimiento de transiciones satisfactorias en su trabajo.<sup>15</sup>

Así pues, la gestión eficaz del grupo implica la clarificación no sólo de tareas y objetivos, sino también de las fechas límite. Si los miembros del grupo perciben con exactitud las fechas límite importantes, el ritmo del trabajo y la cuenta del tiempo de tareas independientes tienden a ser más eficientes.

**Estilos de liderazgo.** Siguiendo una línea algo distinta, los expertos en el área del liderazgo sostienen que se requieren estilos diferentes de liderazgo a medida que los grupos de trabajo se van desarrollando.

En términos generales, está demostrado que la conducta del liderazgo que es activo, agresivo, directivo, estructurado y orientado por la tarea parece tener resultados favorables en la historia temprana del grupo. Sin embargo, cuando esos criterios se mantienen durante toda la vida del grupo, parecen producir un impacto negativo en la cohesión y en la calidad del trabajo. Por el contrario, la conducta del liderazgo de apoyo, democrático, descentralizado y participativo parece relacionarse con un funcionamiento más deficiente durante las primeras etapas del desarrollo del grupo. Sin embargo, si estas conductas se mantienen a lo largo de la vida del grupo, dan como resultado más productividad, satisfacción y creatividad.<sup>16</sup>

La moraleja práctica aquí es que se aconseja a los gestores pasar de un liderazgo directivo y estructurado a un estilo participativo y de apoyo conforme vaya desarrollándose el grupo. (En el cap. 15 se analiza en detalle el liderazgo.)

# ROLES Y NORMAS: BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN SOCIAL PARA LA CONDUCTA DEL GRUPO Y DE LA ORGANIZACIÓN

Los grupos de trabajo transforman a los individuos en miembros funcionales de la organización a través de la acción de fuerzas sociales sutiles pero poderosas. Efectivamente, estas fuerzas sociales transforman el «yo» en «nosotros» y el «para mí» en «para nosotros». La influencia del grupo entrelaza a los individuos en la estructura social de la organización al comunicarles y poniendo en vigor tanto las expectativas de roles como las normas. Hemos de entender los roles y normas si hemos de dirigir con eficacia la conducta del grupo y de la organización.

## Roles

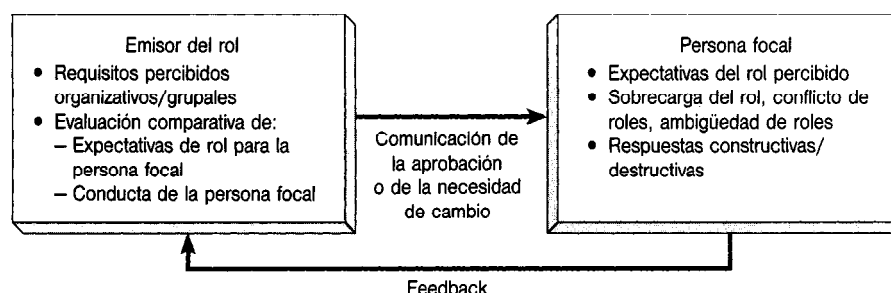
Cuatro siglos han transcurrido desde que William Shakespeare hizo que su personaje Jaques recitara estas líneas memorables en el acto II de su drama *Como gustéis*: «El mundo entero es un escenario. Y todos los hombres y mujeres no son más que actores; hacen sus entradas y sus salidas de escena; y un hombre en su momento representa muchos papeles...». Este concepto tan sugestivo de que todas las personas son actores en un drama universal no pasó inadvertido para los sociólogos del siglo XX que desarrollan una teoría compleja de la interacción humana basada en roles. De acuerdo con un experto en CO, «los **roles** son conjuntos de conductas que las personas esperan de los que ocupan una determinada posición».<sup>17</sup> La teoría de los roles pretende explicar la manera en que las expectativas influyen en la conducta del empleado. En esta sección nos introducimos en la teoría de los roles analizando una situación de rol y definiendo los términos *sobrecarga del rol*, *conflicto de roles* y *ambigüedad de roles*.

**Situaciones de roles.** Una situación de rol, como se representa en la figura 9-3, consiste en una foto instantánea de una interacción en curso entre dos personas. En una situación de rol determinada habrá un emisor del rol y una persona focal. Para fines del análisis social, sin embargo, es instructivo considerar diferentes situaciones de rol.

Las situaciones de rol comienzan con la percepción por parte del emisor del rol de los requisitos conductuales de la organización o del grupo pertinente. Estos requisitos sirven de norma para la formulación de expectativas para la conducta presente de la persona focal. El emisor del rol evalúa cognitivamente a continuación la conducta real de la persona focal comparándola con esas expectativas. Seguidamente se envían a la persona focal mensajes verbales y no verbales apropiados para inducir a conducirse de la manera esperada.<sup>18</sup> Considérese ahora cómo utilizó Westinghouse el enfoque del palo y la zanahoria para comunicar las expectativas de rol.

**roles** Conductas esperadas de una posición determinada.

**FIGURA 9-3**  
Una situación de rol



Fuente: Adaptado en parte de R. L. Kohn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn y J. D. Snoek, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, edición de 1981 (Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing, 1964), pág. 26.

## EJERCICIO CO

### Medida del conflicto de roles y de la ambigüedad de roles

#### Instrucciones:

**Paso 1.** Pensando en su trabajo actual (o en el último), señale con un círculo su respuesta para cada una de las siguientes proposiciones. Considere cuidadosamente cada una de ellas, ya que algunas se expresan en términos positivos, mientras que otras se enuncian en términos negativos.

**Paso 2.** Marque el espacio que queda al extremo de la columna de la derecha con una «C» por conflicto de roles o con una «A» por ambigüedad de roles. (V. la nota 26 para una categorización correcta.)

**Paso 3.** Calcule por separado los totales para conflicto de roles y ambigüedad de roles; compárelos con estas normas arbitrarias: 5-14 = bajo; 15-25 = moderado; 26-35 = alto.

	Muy falso	Muy cierto	
1. Estoy seguro del grado de autoridad que tengo.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
2. Me veo obligado a hacer cosas que deberían hacerse de otra manera.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
3. Sé que he distribuido mi tiempo en la forma apropiada.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
4. Conozco bien mis responsabilidades.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
5. Tengo que saltarme una norma o una política para llevar a cabo una asignación.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
6. Sé muy bien cómo me evaluarán para una subida de salario o un ascenso.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
7. Trabajo con dos o más grupos que operan de forma muy diferente.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
8. Sé exactamente lo que se espera de mí.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
9. Hago cosas que serán aceptadas por una persona, pero que no serán aceptadas por otras.	7-6-5-4-3-2-1	_____	
10. Trabajo en cosas innecesarias.	7-6-5-4-3-2-1	_____	

Marcador de conflicto de roles = \_\_\_\_\_

Marcador de ambigüedad de roles = \_\_\_\_\_

Fuente: Adaptado de J. R. Rizzo, R. J. House y S. I. Litzman, «Role conflict and Ambiguity in Complex Organizations», *Administrative Science Quarterly*, junio de 1970, pág. 166.

La zanahoria es un plan que, desde 1984, ha recompensado a 134 directivos con la opción de compra de 764.000 acciones para mejorar la situación financiera de la compañía.

El palo lo constituyen las reuniones trimestrales que sirven para clasificar a los gestores según la medida en que sus operaciones contribuyen a los beneficios por acción. El [presidente del consejo de administración] con su voz suave, no regaña a nadie. Se limita a marcar con color verde los resultados de los sectores que han cumplido sus objetivos y marca en rojo a los holgazanes. La presión de los iguales hace el resto. La vergüenza «es un arma poderosa», manifiesta un ejecutivo.<sup>19</sup>

Desde el extremo receptor de la situación de rol, la persona focal percibe con mayor o menor exactitud las expectativas comunicadas del rol. Se experimentan entonces diversas combinaciones de sobrecarga del rol, de conflicto de roles y de ambigüedad de roles. (Estos tres resultados se definen y analizan en las secciones siguientes.) La persona focal responde entonces constructivamente, ocupándose, por ejemplo, en la resolución de problemas, o destructivamente, debido a una excesiva tensión, estrés y fatiga.<sup>20</sup> En el capítulo 16 se analiza el estrés en mayor detalle.

**sobrecarga del rol** Las expectativas de los demás superan la capacidad de uno.

**Sobrecarga del rol.** Según el psicólogo de la organización Edgar Schein, la **sobrecarga del rol** tiene lugar cuando «la suma total de lo que el emisor del rol espera de la persona focal excede en mucho lo que dicha persona es capaz de realizar».<sup>21</sup> Los estudiantes que pretenden llevar la carga de un curso entero y mantener al mismo tiempo una vida social decente trabajando 30 o más horas por semana, conocen perfectamente las consecuencias de la sobrecarga del rol. A medida que el individuo intente hacer más y más en cada vez menos tiempo, va aumentando el estrés al mismo tiempo que disminuye su eficacia personal.

**conflicto de roles** Las expectativas de los demás son conflictivas o inconsistentes.

**Conflicto de roles.** ¿No se ha sentido usted nunca descompuesto por las demandas de los que le rodean? Si alguna vez ha sido así, usted fue víctima del **conflicto de roles**. Se experimenta un conflicto de roles cuando «diferentes miembros del conjunto de roles tienen expectativas diferentes de la persona focal».<sup>22</sup> Los gestores han de afrontar muchas veces demandas conflictivas, por ejemplo, entre el trabajo y la familia.<sup>23</sup> Sin embargo, es interesante notar que las mujeres experimentan mayores conflictos de roles entre trabajo y familia que los varones, puesto que las mujeres realizan la mayor parte de los quehaceres domésticos y asumen la responsabilidad del cuidado de los niños.<sup>24</sup>

Puede también experimentarse el conflicto de roles cuando los valores, la ética o las normas personales internalizadas entran en colisión con las expectativas de otros. Por ejemplo, a un supervisor de producción, por lo demás muy ajustado a la ética, un superior puede decirle que «invente un poco» en sus informes sobre el control de calidad para poder cumplir una fecha límite importante. El conflicto de roles que de ello resulta obliga al supervisor a elegir entre ser leal pero poco ético o ético pero desleal. Elecciones éticas difíciles como ésta implican confusión, conflicto interpersonal e incluso renuncia al puesto de trabajo. Por consiguiente, los expertos sostienen que las escuelas de administración deberían esforzarse en entrelazar la formación ética con sus requerimientos académicos.



**ambigüedad de roles** Se desconocen las expectativas de los demás.

**Ambigüedad de roles.** Los que experimentan conflicto de roles pueden tener dificultades en satisfacer las exigencias del rol, pero, por lo menos, saben lo que se espera de ellos. No es éste el caso con la **ambigüedad de roles**, que se produce cuando «los miembros del conjunto del rol no comunican a la persona focal las expectativas que tienen o la información necesaria para ejercer su rol, o porque no cuentan con esa información o porque la retienen deliberadamente».<sup>25</sup> En resumen, las personas experimentan ambigüedad de roles cuando no saben qué es lo que se espera de ellos. Los recién llegados a la organización suelen quejarse de descripciones poco claras de sus puestos de trabajo y de vaguedad en los criterios de ascenso. Según la teoría de los roles, una duración excesiva de la ambigüedad de los roles puede fomentar la insatisfacción laboral, disminuir la confianza en sí mismo y deteriorar el rendimiento en el trabajo.

Deténgase un momento para completar la práctica de autovaloración en el Ejercicio CO. Vea si puede distinguir entre fuentes de conflicto de roles y fuentes de ambigüedad de roles en la medida en que afectan a su vida laboral.<sup>26</sup>

## Normas

Las normas son de mayor amplitud que los roles. Si bien es cierto que los roles involucran las expectativas conductuales que corresponden a posiciones específicas, las normas ayudan a los miembros de la organización a discernir entre lo correcto y lo incorrecto, entre lo bueno y lo malo. Según un equipo muy conocido de asesores de ges-

tión: «Una **norma** es una actitud, una opinión, un sentimiento o una acción compartida por dos o más personas, que guían su conducta».<sup>27</sup> Aunque las normas, por lo general, no están escritas y raras veces se las comenta abiertamente, ejercen una poderosa influencia en la conducta de los grupos y de las organizaciones.<sup>28</sup> PepsiCo Inc., por ejemplo, ha desarrollado una norma que equipara la competitividad de la compañía con el buen estado físico de una persona. Según los comentaristas:

La esbeltez y la agilidad son cualidades que impregnan a la compañía. Cuando los impetuosos jóvenes directivos se toman un rato de descanso de su trabajo, suelen acudir directamente al centro de aptitud física de la compañía o hacen *jogging* alrededor de las esculturas dignas de un museo en el exterior de la sede central de PepsiCo en Purchase, Nueva York.<sup>29</sup>

**norma** Actitudes, opiniones, sentimientos o acciones compartidas que guían la conducta social.

En PepsiCo y en otras partes, los miembros del grupo refuerzan positivamente a quienes se adhieren a las normas vigentes con amistad y aceptación. Por otra parte, los inconformistas son objeto de críticas e incluso de *ostracismo* o de rechazo por parte de los miembros del grupo. Cualquiera que haya experimentado el «trato silencioso» de un grupo de amigos sabe bien lo poderoso que puede ser el ostracismo como arma social. Pueden situarse las normas en una perspectiva apropiada entendiendo cómo se desarrollan y por qué se mantienen en vigencia.

**Cómo se desarrollan las normas.** Los expertos sostienen que las normas se desarrollan de una manera informal a medida que el grupo o la organización determina qué es ser eficaz. Por lo general, las normas se desarrollan de acuerdo con diversas combinaciones de las cuatro modalidades siguientes:

1. *Manifestaciones explícitas de los supervisores o compañeros de trabajo.* Por ejemplo el líder de un grupo establece normas explícitas sobre no consumir bebidas alcohólicas durante el almuerzo.
2. *Acontecimientos críticos en la historia del grupo.* Algunas veces se produce un acontecimiento crítico en la historia del grupo que establece un importante precedente. [Por ejemplo, un nuevo miembro clave puede haber decidido trabajar en otra parte porque un miembro del grupo había hecho excesiva crítica negativa de la organización. De este hecho puede derivarse una norma contra ese tipo de conducta de «uvas amargas».]
3. *Primacía.* La primera pauta de conducta que surge en un grupo es la que normalmente fija las expectativas del grupo. Si la primera reunión del grupo se caracteriza por una interacción muy formal entre supervisores y subordinados, en tal caso el grupo esperará que las reuniones futuras se desarrollen de la misma manera.
4. *Conductas que representan un remanente de situaciones pasadas.* Este remanente de conductas individuales en situaciones pasadas puede aumentar la predictibilidad de las conductas de los miembros del grupo en nuevos escenarios y facilitar el cumplimiento de las tareas. Por ejemplo, estudiantes y profesores trasladan conjuntos de expectativas bastante constantes de una clase a otra.<sup>30</sup>

Nos gustaría que dedicase un rato a pensar en las normas que están actualmente en vigor en su clase. Ponga esas normas sobre el papel. ¿Le ayudan estas normas o más bien obstaculizan su capacidad de aprender? Las normas pueden afectar el rendimiento de manera positiva o negativa.<sup>31</sup>

TABLA 9-2 Cuatro razones por las que se hacen valer las normas

Norma	Razones para su cumplimiento	Ejemplo
«Conseguir que nuestro departamento sea bien visto por la alta dirección»	La supervivencia del grupo/organización	Después de defender con vigor el rol vital desempeñado por el Departamento de Gestión de Recursos Humanos en una reunión de las divisiones, un especialista de staff recibe los parabienes de su jefe
«El éxito es la recompensa de los que trabajan intensamente y no hacen olas»	Aclaración de las expectativas conductuales	Un directivo principal llama aparte a un joven colega y le aconseja ser un poco más paciente con los compañeros de trabajo que vean las cosas de manera diferente
«Sea un jugador de equipo, no una estrella»	Evitar situaciones embarazosas	Un miembro de un equipo de proyecto es ridiculizado por sus compañeros por acaparar el debate durante una sesión de informe de progreso ante la alta dirección
«Nuestra máxima prioridad es el servicio al cliente»	Clarificación de valores esenciales/identidad única	Se ofrece a dos agentes de ventas una fiesta sorpresiva un viernes por la tarde tras haber recibido premios de gran prestigio de una asociación sectorial por haber destacado en el servicio al cliente

**¿Por qué se hacen valer las normas?** Los miembros del grupo tienden a hacer cumplir las normas si:

- Ayudan a la supervivencia del grupo o de la organización.
- Aclaran o simplifican las expectativas conductuales.
- Ayudan a los individuos a evitar situaciones difíciles.
- Aclaran los valores esenciales del grupo o de la organización y/o su identidad exclusiva.<sup>32</sup>

En la tabla 9-2 se presentan ejemplos operativos de estas cuatro situaciones.

### **Perspectivas relevantes de la investigación y sus implicaciones para la gestión**

Aunque los instrumentos que se emplean para medir el conflicto de roles y la ambigüedad de roles son de dudosa validez,<sup>33</sup> dos meta-análisis distintos indican que el conflicto de roles y la ambigüedad de roles afectan negativamente a los empleados. Específicamente, se ha relacionado el conflicto de roles y la ambigüedad de roles con la insatisfacción laboral, la tensión y ansiedad, la ausencia de compromiso con la organización, la intención de dejar el trabajo y, en menor medida, con un rendimiento deficiente en el trabajo.<sup>34</sup>

Los resultados de los meta-análisis guardan pocas sorpresas para los gestores. Por lo general, dada la asociación negativa de la que se ha informado, es lógico que la dirección trate de disminuir tanto el conflicto de roles como la ambigüedad de roles. En este empeño, los directivos pueden recurrir al feedback, a las reglas y procedimientos formales, al liderazgo directivo, al establecimiento de objetivos concretos (difíciles) y a la participación. Los gestores también pueden hacer uso de las relaciones mentor-pupi-



lo que se explican en el capítulo 19 para atenuar la conflictividad y la ambigüedad de los roles.

Los grupos de trabajo de tamaño variable están integrados por individuos dotados de diferentes capacidades y motivaciones. Más aún, esos individuos desempeñan distintos roles, ya sea por asignación o de forma voluntaria. No es de extrañar que algunos grupos de trabajo sean más productivos que otros. Tampoco es raro que algunos comités estén estrechamente unidos, mientras que otros se enzarzan en conflictos. En esta sección se examinan cuatro dimensiones importantes de la estructura y composición del grupo: 1) los roles funcionales de los miembros del grupo, 2) el tamaño del grupo, 3) la composición del grupo según género, 4) la capacidad de los miembros del grupo. Cada una de estas dimensiones puede alternativamente incrementar o coartar la eficacia del grupo, dependiendo de la forma en que está dirigido.

## ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN DEL GRUPO

### Roles funcionales desempeñados por los miembros del grupo

Tal como se describe en la tabla 9-3, tanto los roles en las tareas como en el mantenimiento han de cumplirse, si es que un grupo de trabajo ha de lograr los resultados que se pretenden.<sup>35</sup>

Roles en las tareas	Descripción
Iniciador	Sugiere nuevos objetivos o ideas
Recolector/proveedor de información	Aclara temas clave
Recolector/proveedor de opiniones	Aclara los valores pertinentes
Elaborador	Promueve una mejor comprensión mediante ejemplos o exploración de implicaciones
Coordinador	Reúne ideas y sugerencias
Orientador	Mantiene la orientación del grupo hacia los objetivos establecidos
Evaluador	Somete a prueba los logros del grupo en base a determinados criterios como la lógica y el espíritu práctico
Vigorizador	Estimula al grupo a seguir adelante o a logros mayores
Técnico en procedimientos	Lleva a cabo deberes rutinarios (p. ej., entregando materiales o reordenando los asientos)
Registrador	Realiza la función de «memoria del grupo» aportando pruebas en los análisis y resultados
Roles de mantenimiento	Descripción
Estimulador	Fomenta la solidaridad del grupo aceptando y elogiando diversos puntos de vista
Armonizador	Media en los conflictos a través de la reconciliación o el humor
Transactor	Ayuda a resolver los conflictos procurando encontrar a los demás a «medio camino»
Portero	Alienta la participación de todos los miembros del grupo
Fijador de normas	Evalúa la calidad de los procesos grupales
Comentarista	Registra y comenta los procesos/dinámica de grupo
Seguidor	Actúa como auditorio pasivo

**TABLA 9-3**

Roles funcionales que desempeñan los miembros del grupo

Fuente: Adaptado del análisis en K. D. Benne y P. Sheats, «Functional Roles of Group Members», *Journal of Social Issues*, primavera de 1948, págs. 41-49.

**roles en la tarea**

Conducta del grupo  
orientada por la tarea.

**roles de****mantenimiento**

Conducta del grupo que  
crea relaciones.

**Roles en las tareas frente a los roles de mantenimiento.** Los roles en las tareas hacen que el grupo pueda definir, aclarar y procurar un propósito común. Por otra parte, los roles de mantenimiento fomentan las relaciones interpersonales constructivas y de mutuo apoyo. En resumen, los roles en las tareas ponen al grupo *en la pista*, mientras que los roles de mantenimiento hacen que el grupo permanezca *unido*. Un miembro de una fraternidad o de una asociación de mujeres realiza una función en la tarea cuando se pone en pie en una reunión de negocios y dice: «¿Cuál es el verdadero problema? No parece que de seguir así podamos llegar a ninguna parte». Si otra persona manifiesta: «Oigamos el parecer de los que se oponen a este plan», está realizando una función de mantenimiento. Es importante que cada uno de los diversos roles en las tareas y de los de mantenimiento sean desempeñados, de acuerdo con ciertas combinaciones y secuencias, o por el líder del grupo o por alguno de sus miembros.

**Lista de comprobación para los gestores.** La especificación de los roles de tarea y de mantenimiento que se presenta en la tabla 9-3 puede servir de lista de comprobación para los gestores y los líderes de grupo que quieran asegurar un desarrollo apropiado del grupo. Los roles que no siempre se ejercen cuando son más necesarios, como los de coordinador, evaluador y portero, pueden ser desempeñados en el momento oportuno por el líder formal o pueden ser asignados a otros miembros del grupo.

Los directivos internacionales han de mostrarse sensibles a las diferencias culturales respecto a la importancia relativa de los roles en las tareas y en el mantenimiento. En Japón, por ejemplo, la tradición cultural exige mayor énfasis en los roles de mantenimiento, especialmente en los roles de armonizador y de trasactor:

La cortesía exige que los miembros no llamen la atención ni se muestren proclives a disputas en una reunión o en el aula de clase. Si dos o más miembros se dan cuenta de que sus pareceres difieren —un hecho que se tilda diplomáticamente de desafortunado— suspenden la sesión para buscar más información y para trabajar hasta llegar a una solución que sea aceptable para todos. No tratan de imponer sus opiniones personales mediante argumentos contundentes, pura lógica o recompensas y amenazas. Y no dudan en cambiar sus creencias si con ello han de mantener relaciones interpersonales fluidas. (Perder es ganar.)<sup>36</sup>

### Tamaño del grupo

¿Cuándo se considera excesivo el número de miembros de un grupo? La respuesta a esta pregunta, falazmente simple, ha intrigado a gestores y a académicos de todos los tiempos. La sabiduría popular dice «dos cabezas son mejores que una», si bien «demasiados cocineros estropean el guiso». Por tanto, ¿dónde debería el gestor trazar la línea al integrar un comité? ¿En 3? ¿En 5 o en 6? ¿En 10 o más? Los investigadores han adoptado dos enfoques distintos para delimitar el tamaño óptimo del grupo: la modelación matemática y las simulaciones de laboratorio. Revisemos brevemente algunos hallazgos recientes en relación con estos dos enfoques.

**El enfoque de modelación matemática.** Este enfoque implica la formulación de un modelo matemático en base a los resultados deseados de la acción del grupo como, por ejemplo, la calidad de la decisión. Dadas las diferencias en los supuestos y en las técnicas estadísticas utilizadas, los resultados de esta investigación no son concluyentes. Las estimaciones estadísticas del tamaño óptimo del grupo han variado entre 3 y 13 miembros.<sup>37</sup>



Estudios de laboratorio realizados recientemente han demostrado que la productividad en las tormentas de ideas crece con el tamaño del grupo cuando las ideas se introducen en redes informatizadas. Estos hallazgos sugieren que las redes informáticas aumentarán la productividad en el lugar de trabajo.

Reproducido con permiso de AT&T

**El enfoque de simulación en laboratorio.** Este flujo de investigación se basa en el supuesto de que la conducta del grupo ha de ser objeto de observación directa en situaciones controladas de laboratorio. Un estudio de laboratorio realizado por el respetado investigador australiano Philip Yetton y su colega, Preston Bottger, aporta perspectivas muy útiles sobre el tamaño del grupo y sus resultados.<sup>38</sup>

Quinientas cincuenta y cinco personas (330 gestores y 225 estudiantes graduados de administración, un 20% de los cuales eran mujeres) fueron asignadas a equipos de tarea de tamaños comprendidos entre 2 y 6. Los equipos trabajaban en el ejercicio de supervivencia en la Luna organizado por la National Aeronautics and Space Administration (NASA). (Este ejercicio supone la clasificación ordenada de 15 piezas de equipo que permitirían a la tripulación de una nave espacial sobrevivir en la Luna en un viaje de 200 millas entre el lugar del alunizaje forzoso de la nave y la base lunar.)<sup>39</sup> Una vez analizadas las relaciones entre el tamaño del grupo y los resultados obtenidos, Yetton y Bottger concluyeron:

Sería difícil, por lo menos en lo que respecta a la calidad de la decisión, justificar grupos de más de cinco miembros... Por supuesto, para satisfacer necesidades que no sean la de la alta calidad de la decisión, las organizaciones pueden emplear grupos significativamente mayores de cuatro o cinco personas.<sup>40</sup>

Otros estudios de laboratorio más recientes que han explorado la productividad en tormentas de ideas de grupos de diversos tamaños (de 2 a 12 personas), en situaciones cara a cara o con ayuda del ordenador, han demostrado ser útiles. En las sesiones ordinarias de tormenta de ideas cara a cara, la productividad de ideas no aumentó al aumentar el tamaño del grupo. Pero la productividad de la tormenta de ideas aumentó a medida que iba aumentando el tamaño del grupo al introducir las ideas en redes informáticas.<sup>41</sup> Estos resultados indican que las redes informáticas podrían ayudar a transmitir, con la promesa de una mejora de la productividad, mediante la tecnología informática moderna.<sup>42</sup>

**Implicaciones para la gestión.** En un contexto de gestión contingencial no existe ninguna regla inflexible con respecto al tamaño del grupo. Éste dependerá del objetivo que el gestor asigne al grupo. Si el objetivo principal es una decisión de alta calidad, sería apropiado en este caso un grupo de entre tres y cinco miembros. Sin embargo, si el objetivo es generar ideas creativas, estimular la participación, socializar a nuevos miembros, dedicarse a la capacitación o comunicar políticas, se justificarían grupos de más de cinco miembros. Los directivos, sin embargo, deben estar conscientes de los cambios *cualitativos* que se producen al aumentar el tamaño del grupo. En un meta-análisis de ocho estudios se hallaron las siguientes relaciones: conforme crecía el tamaño del grupo, los líderes de grupo tendían a asumir un carácter más directivo y la satisfacción de los miembros del grupo tendía a declinar ligeramente.<sup>43</sup>

Se recomiendan grupos impares (p. ej., de tres, cinco, siete miembros) si hay que decidir sobre un asunto por voto mayoritario. Los puntos muertos en las votaciones (p. ej., 2-2, 3-3) suelen afectar la eficacia de los grupos con un número par de miembros. Una regla de decisión por mayoría no es necesariamente una buena idea. Se halló en un estudio que los mejores resultados de grupos se obtuvieron en grupos de negociación que aplicaron la regla de la decisión por unanimidad en lugar de la decisión por mayoría. Los intereses propios de los individuos se integraron con mayor eficacia cuando los grupos aplicaron como criterio la decisión por unanimidad.<sup>44</sup>

### **Efectos del trabajo conjunto de hombres y mujeres en grupos**

Como se señaló en el capítulo 3, la proporción de mujeres en la fuerza laboral de EEUU ha aumentado significativamente durante estos últimos años. Este cambio demográfico trajo consigo un aumento del número de comités y equipos organizativos integrados por hombres y mujeres. Podrían esperarse efectos profundos en la dinámica de grupo.<sup>45</sup> Veamos ahora lo que los investigadores han hallado en lo que respecta a los efectos de la composición del grupo por género y lo que los directivos pueden hacer a este respecto.

**Las mujeres afrontan una batalla cuesta arriba en los grupos de tarea de género mixto.** Estudios de laboratorio y de campo recientemente realizados trazan un panorama de desigualdad para las mujeres que trabajan en grupos de género mixto. Tanto los hombres como las mujeres han de estar conscientes de la dinámica de grupo, a menudo sutil pero siempre poderosa, para que puedan tomarse las medidas correctivas pertinentes.

En un estudio de laboratorio de grupos de tarea integrados por seis personas se halló una pauta clara de desigualdad de géneros en la manera en que los miembros del grupo se interrumpían los unos a los otros. Los hombres interrumpían a las mujeres significativamente más a menudo que a otros hombres. Las mujeres, que tendían a interrumpir con menor frecuencia y con menos éxito que los hombres, interrumpían por igual a hombres y mujeres.<sup>46</sup>

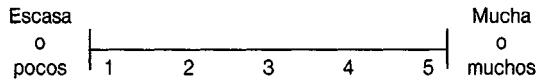
En un estudio de campo de equipos mixtos de policías y de personal de enfermería realizado en los Países Bajos se halló otra desventaja de dinámica de grupo para las mujeres. Estas dos profesiones específicas, policía y enfermería, fueron áreas muy útiles para la investigación, ya que los hombres dominan la primera profesión, mientras que las mujeres dominan la segunda. A medida que las mujeres van entrando en las fuerzas de la policía dominada por hombres y, a su vez, los hombres ven aumentar sus oportunidades de empleo en el mundo de la enfermería dominado por las mujeres, ¿quién hallará mayor resistencia? La respuesta de este estudio fue que serán las mujeres policías. A medida que la representación del género en minoría (o la de las mujeres policías o

## EJERCICIO CO

### ¿Cuál es el grado de sexualización en su ambiente laboral?

#### Instrucciones:

Describa el ambiente de trabajo en su actual (o último) empleo eligiendo un número de la siguiente escala para cada pregunta:



- \_\_\_\_\_ 1. ¿Cuántos chistes o conversaciones sobre temas sexuales oye?
- \_\_\_\_\_ 2. ¿Cuánta presión social se ejerce sobre las mujeres para que flirtean con hombres?
- \_\_\_\_\_ 3. ¿Cuánta presión social se ejerce sobre los hombres para que flirtean con mujeres?
- \_\_\_\_\_ 4. ¿Hasta qué punto el acoso sexual es un problema en su lugar de trabajo?
- \_\_\_\_\_ 5. ¿Cuántas mujeres se visten de manera sexualmente atractiva para los hombres?
- \_\_\_\_\_ 6. ¿Cuántos hombres se visten de manera sexualmente atractiva para las mujeres?
- \_\_\_\_\_ 7. ¿Cuántas mujeres se comportan de maneras sexualmente seductoras para los hombres?
- \_\_\_\_\_ 8. ¿Cuántos hombres se comportan de maneras sexualmente seductoras para las mujeres?
- \_\_\_\_\_ = Puntaje total

#### Normas

Grado bajo de sexualización:	8-16
Grado moderado de sexualización:	17-31
Grado alto de sexualización:	32-40

Fuente: Adaptado de B. A. Gutek, A. Gross Cohen y A. M. Konrad, «Predicting Social-Sexual Behavior at Work: A Contact Hypothesis», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1990, pág. 577.

la de los enfermeros) ha ido aumentando en los grupos de trabajo se han observado los siguientes cambios de actitud:

La actitud de la mayoría masculina cambia de neutral a resistente, mientras que la actitud de la mayoría femenina cambia de favorable a neutral. Es decir, los hombres intentan mantener cada vez más el dominio para sí mismos, mientras que las mujeres siguen queriendo compartir su dominio con hombres.<sup>47</sup>

Una vez más, los directivos afrontan el reto de contrarrestar las tendencias discriminatorias en la dinámica de grupo.

La conducta social-sexual constituyó el centro de atención en una encuesta aleatoria de 1.232 trabajadores (n = 405) y trabajadoras (n = 827) en el área de Los Ángeles.<sup>48</sup> Se investigó tanto la conducta de acoso sexual como la consulta sin acoso. Una tercera parte de las mujeres y una cuarta parte de los varones empleados informaron ser objeto de acoso sexual en su trabajo actual. La conducta sexual sin acoso fue la más común, aunque el 80% de la muestra informó tener experiencia de dicha conducta. En realidad, según los investigadores, el creciente contacto social entre hombres y mujeres en los grupos de trabajo y organizaciones han llevado a una mayor sexualización del lugar de trabajo. (Para valorar el grado de sexualización de su lugar de trabajo actual o anterior,



haga un alto en el camino para completar el Ejercicio CO. ¿Qué implicaciones éticas tiene el resultado que ha obtenido?)<sup>49</sup>

**Acción constructiva de la gestión.** Los empleados varones y mujeres pueden trabajar y suelen trabajar bien en grupos. Una encuesta de 387 empleados varones del gobierno de EEUU intentó determinar cómo se sienten afectados por el número creciente de compañeras de trabajo. La conclusión a la que llegaron los investigadores fue: «En muchas circunstancias, incluyendo la de interacción entre géneros en grupos de trabajo, el contacto frecuente lleva a entablar relaciones sociales cooperativas y de mutuo apoyo».<sup>50</sup> Además, los gestores han de tomar medidas positivas para asegurarse de que la sexualización demostrada de los ambientes laborales no se convierta en acoso sexual. Tanto si afecta a mujeres o a hombres, el acoso sexual es degradante, carente de ética y denominado de forma apropiada «contaminación del ambiente laboral». Más aún, la Comisión de EEUU para la Igualdad de Oportunidades de Empleo hace responsables a los empleadores de la conducta que considera como acoso sexual. Un experto en la materia explica:



¿Qué es exactamente el acoso sexual? La Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (CIOE) establece que las insinuaciones sexuales molestas, las solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de índole sexual constituyen acoso sexual cuando el sometimiento a esta conducta se pone como condición para el empleo; cuando el sometimiento o el rechazo de las insinuaciones sexuales sirven de base para las decisiones de empleo; o cuando esa conducta crea un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. Estas directrices de la CIOE interpretando el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 establecen, además, que los empleadores son responsables de las acciones de sus supervisores y agentes y que los empleadores son responsables de las acciones de otros empleados si el empleador conoce o debería conocer la existencia de acoso sexual.<sup>51</sup>

En una encuesta realizada en toda la nación por la revista *Training* en 1992, el 79% de las compañías encuestadas tenían en vigencia una política formal sobre el acoso sexual.<sup>52</sup>

Además de evitarse pleitos al establecer y hacer cumplir políticas contra la discriminación y el acoso sexual, los gestores han de adoptar otras medidas adicionales.<sup>53</sup> Un enfoque popular actual es la capacitación de la fuerza laboral en la diversidad. Otra opción son los talleres sobre el problema de los géneros. «Du Pont Co., por ejemplo, organiza mensualmente talleres para que sus directivos estén conscientes de las actitudes relacionadas con el género.»<sup>54</sup> Phyllis B. Davis, vicepresidente principal de Avon Corporation, ha enmarcado el objetivo de esos esfuerzos diciendo: «Se trata de crear conscientemente un ambiente en el que todos tengan igual oportunidad de contribuir, participar y, sobre todo, progresar».<sup>55</sup> (V. CO internacional.)

### Capacidad individual y efectividad del grupo

Imagínese que usted es un director de departamento encargado de tomar una decisión importante referente a la provisión de personal en las siguientes circunstancias. Usted tiene que organizar ocho equipos de tarea con tres personas cada uno de un conjunto de 24 empleados. Basándose en los historiales de trabajo de cada empleado y de sus puntuaciones en tests de capacidad, usted sabe que 12 de ellos son de alta capacidad y los otros 12 de capacidad limitada. La clave de su problema está en cómo distribuir a los 12 empleados de alta capacidad. ¿Debería usted esparcir a los más capaces para asegurarse de que en cada equipo haya empleados de alta y baja capacidad? O, por el contrario, usted puede optar por concentrar a los más capaces formando cuatro equipos

## CO INTERNACIONAL

### El acoso sexual es un problema global

El acoso sexual se ha convertido en un problema en los lugares de trabajo de todo el mundo, según la International Labor Office.

La ILO, un organismo filial de las Naciones Unidas con sede en Ginebra, publicó un informe de 300 páginas, bajo el título «Combatiendo el acoso sexual en el trabajo», basado en encuestas realizadas en 23 naciones, la mayor parte de ellas en los países occidentales. Este informe demuestra que si bien persiste todavía una tendencia generalizada entre las mujeres a guardar silencio sobre el acoso que sufren, las encuestas sobre este problema han sido objeto de gran atención y muchos países han comenzado a tomar medidas para hacerlo frente.

Entre un 15 y un 30% de mujeres encuestadas en 23 países manifiestan tener experiencia de esa conducta por parte de supervisores y compañeros de trabajo. Muchas han abandonado su trabajo debido al acoso.

«Los gobiernos, los sindicatos, los trabajadores o los empleadores ya no pueden decir: "Es un problema del que no debemos preocuparnos" y considerarlo como un problema de los EEUU», declaró en una entrevista Constance Thomas, una abogada de los derechos civiles en ILO.

En Australia, por ejemplo, una comisión federal halló que las quejas por acoso sexual representaban un 36% de todas las demandas por discriminación sexual según una ley de 1984. Una encuesta en Checoslovaquia mostró que entre el 18 y el 36% de las mujeres encuestadas declaraban haber sido acosadas sexualmente, físicamente o de pala-

bra. En una encuesta de 1986, el 84% de las mujeres trabajadoras españolas manifestaron que se les hacían comentarios o chistes sexuales en el trabajo, el 55% era objeto de miradas o gestos sexuales y el 27% recibió graves insinuaciones y tocamientos; el gobierno español adoptó en 1989 una disposición contra esos acosos en lugares de trabajo.

[En 1992] en Japón, un tribunal sentenció que una compañía editora y un supervisor de la misma transgredieron los derechos de una mujer trabajadora con los comentarios ofensivos que la obligaron a abandonar el trabajo. Se trataba del primer juicio exitoso por acoso sexual bajo el código civil de Japón. La mujer alegó que el supervisor había circulado el rumor de que ella tenía fama de promiscuidad.

Aunque los comentarios públicos del acoso sexual como problema no han sido frecuentes, esta situación, según ILO, está cambiando ahora. En una encuesta a 3.131 mujeres japonesas realizada en 1990, se halló un desagrado generalizado por los tocamientos y por la obligación de servir bebidas alcohólicas fuera de las horas de trabajo a sus compañeros de trabajo. En opinión de las mujeres, «una vez has servido bebidas alcohólicas fuera del horario de trabajo, ya te consideran libre para todo», comenta la señora Thomas.

El 82% de las mujeres dijeron que habían sido objeto de «seku hara», que se ha convertido en el equivalente japonés de acoso sexual, por parte de sus jefes, colegas, clientes y otras personas.

Según ILO, muchos países tratan de imitar a los EEUU en castigar el acoso en

los lugares de trabajo. Según ha señalado la señora Thomas, algunos de ellos, como Canadá, Bélgica, Suecia y Nueva Zelanda, avanzan despacio, haciendo más hincapié en la prevención que en el castigo.

Solamente ocho países cuentan con legislación que prohíba específicamente el acoso sexual, aunque dos de ellos, Francia y Bélgica, sólo aprobaron leyes a este respecto muy recientemente. Los demás países son Australia, Canadá, Nueva Zelanda, España, Suecia y EEUU. En otros países, el acoso sexual se define por sentencias de los tribunales o en la legislación referente a otros asuntos, como el despido injusto.

Muchas veces, declara la señora Thomas, aunque no exista una definición legal de «acoso sexual» en naciones como los Países Bajos, y aunque en Rusia ni siquiera haya una frase para referirse a ello, las mujeres en países como Rusia reconocen de inmediato el concepto al describirse.

En una encuesta realizada en 1991 en el Reino Unido, el 47% de las mujeres manifestaron haber sido acosadas sexualmente, y un 14% de los hombres declararon también haber sido objeto de acoso, en la mayoría de los casos por mujeres. «Se trata de uno de los verdaderos problemas internacionales», según la señora Thomas.

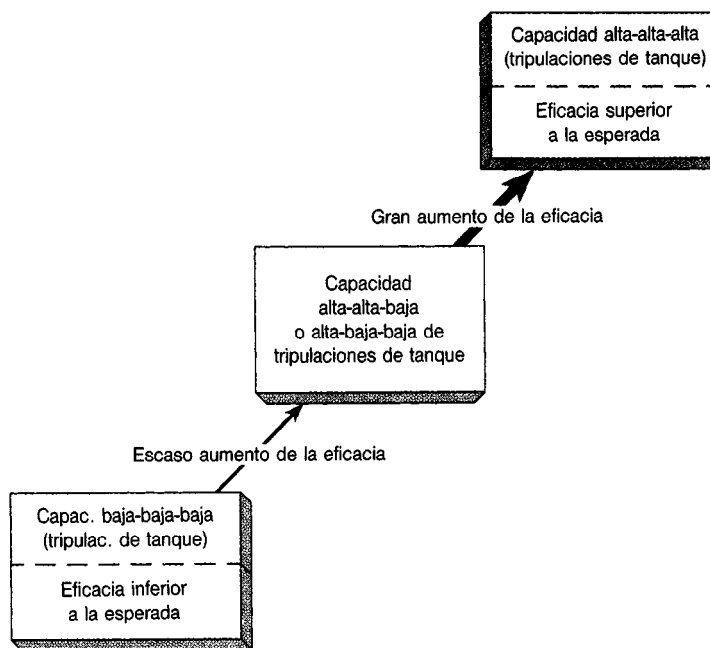
Fuente: A. R. Karr, «Issue of Sex Harassment at Workplace Is Gaining More Attention World-Wide», *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 1992, págs. A2, A8. Extractado con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1992, Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

de alta capacidad y cuatro equipos de baja capacidad. ¿O tal vez debería usted llegar a un compromiso entre estos dos extremos? ¿Cuál es su decisión? ¿Por qué? Un experimento de campo aportó una respuesta instructiva e interesante.

**El estudio israelí de tripulaciones de tanques.** Aharon Tziner y Dov Eden, investigadores de la Universidad de Tel Aviv, manipularon de forma sistemática la composición de tripulaciones de tres hombres para 208 tanques. Estudiaron todas las combinaciones

**FIGURA 9-4**

Capacidad de los miembros de la tripulación de tanques israelíes y mejoras en la eficacia



Fuente: Basado en el análisis de A. Tziner y D. Eden en «Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its Parts?», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1985, págs. 85-93.

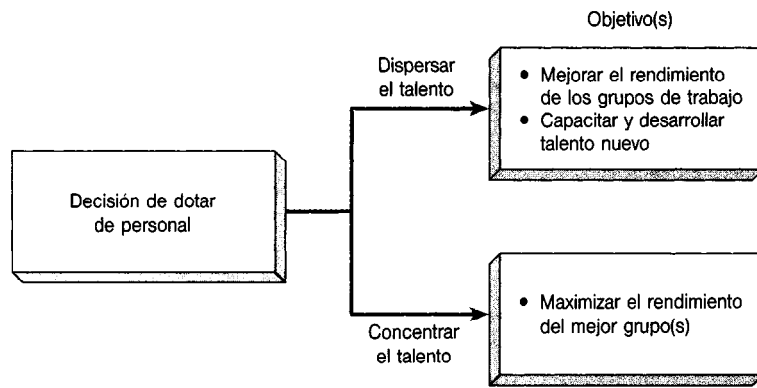
posibles del personal de alta y baja capacidad (alta-alta-alta, alta-alta-baja, alta-baja-baja y baja-baja-baja). La capacidad era una medida compuesta de: 1) inteligencia global, 2) nivel de educación formal, 3) proficiencia en lengua hebrea y 4) calificaciones de entrevistas. La operación satisfactoria de los tanques requería que los equipos de tres hombres operasen con un alto grado de interdependencia sincronizada.<sup>56</sup> La efectividad de la tripulación del tanque había sido determinada por los oficiales al mando durante las maniobras militares de las fuerzas de defensa de Israel.

Como era de esperar, las tripulaciones de alta-alta-alta capacidad fueron las mejores y las tripulaciones baja-baja-baja, las peores. Pero los investigadores descubrieron un importante *efecto de interacción*:

La capacidad de cada miembro influía de diferente manera en la efectividad en el desempeño de la tripulación en función de los niveles de capacidad de los otros dos miembros. Un miembro de alta capacidad parece rendir más cuando opera juntamente con otros miembros de alta calidad que en combinación con miembros de baja calidad.<sup>57</sup>

Las tripulaciones de tanques compuestas por tres personas de alta capacidad superaron en rendimiento a todas las demás combinaciones. El efecto de interacción operó también en dirección opuesta, puesto que las tripulaciones con capacidades baja-baja-baja rindieron muy por debajo de los niveles esperados. Más aún, como aparece en la figura 9-4, se lograron aumentos de rendimiento significativamente mayores con tripulaciones de capacidad alta-alta-alta que mejorando la capacidad baja-baja-baja de las tripulaciones mediante la adición de uno o dos miembros de alta capacidad.



**FIGURA 9-5**

Un modelo de contingencia para dotar de personal a grupos de trabajo: uso eficaz del talento disponible

Regresando ahora al problema de la dotación de personal propuesto al comienzo de esta sección, Tziner y Eden recomendaron la solución siguiente:

Nuestros resultados experimentales sugieren que la solución más productiva sería la de asignar a seis de los mejores y todos los 12 peores a seis equipos de alta-baja-baja capacidad y asignar los seis mejores restantes a dos equipos de alta-alta-alta capacidad. Se evita de este modo la productividad desproporcionadamente baja de la combinación de baja-baja-baja capacidad y se deja que algunos de los mejores integren equipos de capacidad alta-alta-alta en los que son más productivos... Nuestros resultados demuestran que el talento se emplea con más eficacia al concentrarlo que cuando se lo dispersa.<sup>58</sup>

**Una interpretación de la dirección.** Si bien el realismo del estudio de las tripulaciones de tanques hacen sus resultados bastante generalizables, se hace todavía necesaria una cualificación. Concretamente, las complejas organizaciones modernas demandan un enfoque de contingencia más flexible. La figura 9-5 presenta dos contingencias básicas. Si la dirección pretende *mejorar* el rendimiento de *todos* los grupos, o adiestrar novatos, pueden esparcir el personal de alta capacidad. Esta opción sería apropiada en una operación de gran volumen de producción. Pero si el resultado deseado es *maximizar* el rendimiento del *mejor* grupo o grupos, sería mejor, en este caso, concentrar al personal de alta capacidad. Esta segunda opción sería aconsejable para los departamentos de investigación y desarrollo, por ejemplo, cuyo objetivo es conseguir avances tecnológicos. Los logros extraordinarios demandan la agrupación del talento extraordinario.<sup>59</sup>

Incluso cuando los directivos dotan de personal y organizan grupos de tareas con sumo cuidado, es posible que la dinámica de grupo siga volviéndose loca. El conocimiento previo de las tres principales amenazas para la efectividad del grupo —el efecto Asch, el pensamiento grupal y el apoyo en el grupo— puede ayudar a los directivos a adoptar las medidas preventivas que estimen necesarias. Dado que los dos primeros problemas tienen que ver con la conformidad ciega, es necesario considerar brevemente algunos antecedentes.

Es muy poco lo que podría conseguirse en grupos de tareas y organizaciones sin conformidad con las normas, las expectativas de roles, las políticas y normas y las regla-

#### AMENAZAS PARA LA EFICACIA DEL GRUPO

mentaciones. Después de todo, para que la organización pueda sobrevivir es preciso establecer y mostrar adhesión a fechas límite, compromisos y estándares de calidad del producto/servicio. Sin embargo, como señalan los asesores en gestión Robert Blake y Jane Srygley Mouton, la conformidad es una espada de doble filo:

Fuerzas sociales con el poder suficiente para influir en los miembros para que den su conformidad pueden influir en ellos para que su rendimiento alcance altos niveles de calidad y de productividad. Con demasiada frecuencia, sin embargo, la presión para la conformidad ahoga la creatividad, influyendo en los miembros para que se adhieran a actitudes que pueden ser ajenas a las necesidades de la organización e incluso intempestivas.<sup>60</sup>



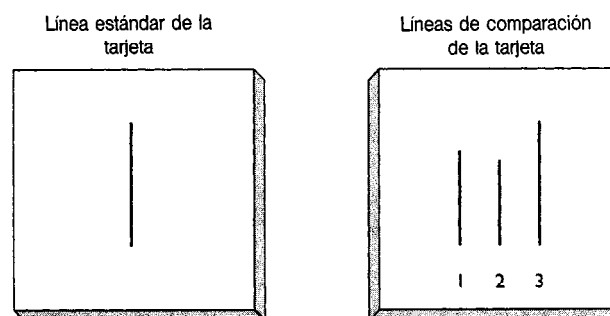
Por otra parte, una conformidad exagerada o ciega puede reprimir el pensamiento crítico, que es la última línea de defensa contra la conducta carente de ética. Las noticias que aparecen casi a diario en los medios de comunicación sobre escándalos de operaciones de iniciados, de vertederos ilegales de residuos peligrosos y de otras prácticas poco éticas, hacen imprescindible que los futuros gestores entiendan la mecánica de la conformidad ciega.

### El efecto Asch

Hace más de 40 años el psicólogo social Solomon Asch llevó a cabo una serie de experimentos de laboratorio que pusieron de manifiesto una faceta negativa de la dinámica de grupo.<sup>61</sup> Con el pretexto de realizar un «test de percepción», Asch hizo que grupos de entre siete y nueve estudiantes universitarios voluntarios examinaran 12 pares de tarjetas como las de la figura 9-6. El objeto de la prueba era identificar la línea que fuera de igual longitud que la línea estándar. Se le pidió a cada individuo que anunciara su elección al grupo. Puesto que las diferencias entre las líneas de comparación eran evidentes, debería haberse producido un acuerdo unánime en cada una de las 12 rondas. Sin embargo, no fue éste el caso.

**Una minoría de uno.** Todos los miembros del grupo, excepto uno, estaban de acuerdo con Asch y estaban de acuerdo en elegir sistemáticamente la línea incorrecta durante siete de las rondas (las otras cinco eran rondas de control para fines de comparación). El individuo restante era el sujeto ingenuo al que se estaba engañando. Se ejerció presión grupal haciendo que el sujeto ingenuo de cada grupo fuera el último en anunciar su elección. Se sometió a prueba a 31 sujetos. La pregunta de Asch a investigar era: «¿Con qué frecuencia se acomodarán los sujetos ingenuos a la opinión mayoritaria que es obviamente errónea?».

**FIGURA 9-6**  
El experimento de Asch



Solamente un 20% de los sujetos de Asch se mostraron enteramente independientes; el 80% restante cedió a las presiones de la «mayoría inmorale» dos veces por lo menos. De este modo quedó demostrado el **efecto Asch**, es decir, la distorsión del juicio del individuo debido a una oposición unánime aunque incorrecta. (¿Ha renunciado usted alguna vez a su buen juicio cediendo ante la presión del grupo?)

**efecto Asch** Ceder ante una oposición unánime aunque errónea.

**Una perspectiva de dirección.** El experimento de Asch ha sido repetido muchas veces con resultados muy diversos. Se han observado grados tanto altos como bajos de conformidad ciega en diversas situaciones y con distintos sujetos. Las repeticiones realizadas en Japón y Kuwait han demostrado que el efecto Asch no es exclusivo de los Estados Unidos.<sup>62</sup> Sin embargo, lo que se trata de demostrar no es la intensidad que pueda adquirir el efecto Asch en una situación o cultura determinada, sino si los directivos comprometidos con la conducta ética han de estar preocupados por la existencia del efecto Asch. Incluso casos aislados de conformidad ciega e irracional representan una amenaza para la eficacia e integridad de los grupos de trabajo y de las organizaciones. El conflicto y la aseveración funcional, que se comentan en los capítulos 10 y 13, pueden ayudar a los empleados a responder de forma apropiada al enfrentarse a una mayoría inmoral. Los códigos de ética que hacen mención de prácticas concretas también pueden prestar ayuda y orientación a este respecto.

### Pensamiento grupal

¿Por qué el presidente Lyndon B. Johnson y su grupo de inteligentes asesores de la Casa Blanca tomaron algunas decisiones tan *poco inteligentes* que agravaron la guerra de Vietnam? Se tomaron entonces aquellas decisiones funestas a pesar de las evidentes señales de advertencia, entre ellas la resistencia más fuerte de la que podía esperarse de los norvietnamitas y el apoyo cada vez más débil tanto en el país como en el extranjero. El análisis sistemático de los procesos de toma de decisiones subyacentes a la guerra de Vietnam y en otros fracasos de la política exterior de EEUU llevaron a Irving Janis, de la Universidad de Yale, a acuñar el término *pensamiento grupal*.<sup>63</sup> No es difícil que los gestores modernos sean víctimas del pensamiento grupal, como lo fue el personal de *staff* del presidente Johnson, si ellos adoptan una actitud pasiva ignorando el peligro.

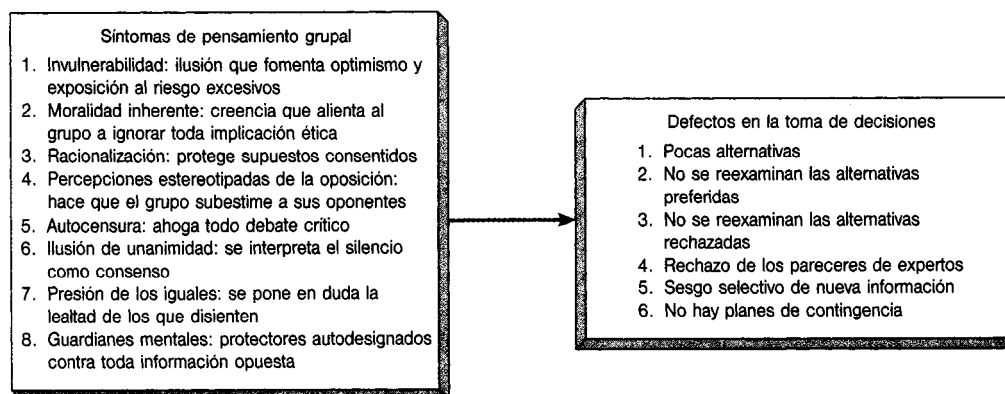
**Definición y síntomas del pensamiento grupal.** Janis define el **pensamiento grupal** como «un modo de pensar al que se acogen las personas cuando están profundamente involucradas en un grupo con gran cohesión interna, en el que los esfuerzos por alcanzar la unanimidad contrarrestan su motivación individual para apreciar de forma realística otras líneas de acción alternativas».<sup>64</sup> Janis añade: «El pensamiento grupal tiene que ver con el deterioro de la eficiencia mental, de la prueba de la realidad y del juicio moral resultante de presiones internas del grupo».<sup>65</sup> A diferencia de los sujetos de Asch, que no tenían nada que ver unos con otros, los miembros de grupos que son víctimas del pensamiento grupal son amigos, estrechamente unidos y cohesivos.

Los síntomas del pensamiento grupal que se presentan en la figura 9-7 florecen en el clima que se describe en la siguiente crítica de los directores empresariales en los Estados Unidos:

A muchos directores simplemente no les gusta balancear la barca. «A nadie le gusta ser una mofeta en una fiesta al aire libre», dice [el asesor en gestión] Victor H. Palmieri... «Uno no hace amistades e influye en los demás en la sala del consejo, ni en ninguna otra parte, haciendo preguntas difíciles de contestar que puedan producir malestar o incomodidad a la dirección.»<sup>66</sup>

**pensamiento grupal**  
Término ideado por Janis para la incapacidad de un grupo cohesivo para considerar de forma realística otras alternativas.

FIGURA 9-7 Los síntomas de pensamiento grupal dan lugar a decisiones erróneas



Fuentes: Síntomas adaptados de I. L. Janis, *Groupthink*, 2ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982), págs. 174-175. Defectos entresacados de G. Moorhead, «Groupthink: Hypothesis in Need of Testing», *Group & Organization Studies*, diciembre de 1982, pág. 434.

En pocas palabras, los grupos de política y de toma de decisiones pueden llegar a tal grado de cohesión que los ejecutivos resolutivos sean capaces de conseguir un apoyo unánime para decisiones equivocadas.<sup>67</sup>

**Investigación y prevención del pensamiento grupal.** Los estudios de laboratorio utilizando estudiantes universitarios como sujetos confirman algunos aspectos del concepto de pensamiento grupal de Janis. En concreto, se ha hallado que:

- Los grupos con un grado moderado de cohesión producen mejores decisiones que los grupos de baja o de alta cohesión.
- Los grupos altamente cohesionados que son víctimas del pensamiento grupal son los que toman decisiones más deficientes, no obstante su alto grado de confianza en sus decisiones.<sup>68</sup>

Janis sostiene que, tratándose de pensamiento grupal, es mejor prevenir que curar. Recomendamos las siguientes medidas preventivas:

1. Debería asignarse a cada miembro del grupo el rol de evaluador crítico. Este rol implica una actitud activa en poner objeciones y plantear dudas.
2. Los ejecutivos de alto nivel no deberían utilizar comités de política para que aprueben ciegamente las decisiones que ya han sido tomadas de antemano.
3. Diferentes grupos con líderes distintos deberían analizar los mismos temas de política.
4. Deberían organizarse debates de subgrupos y expertos externos para que presenten perspectivas nuevas.
5. Al analizar las principales alternativas debería asignarse a alguien el papel de abogado del diablo. Esta persona trataría de descubrir todos los factores negativos concebibles.
6. Una vez alcanzado el consenso debería animarse a los participantes a reconsiderar su posición para comprobar si se han producido fallos.<sup>69</sup>

Estas medidas de prevención del pensamiento grupal pueden ayudar a los grupos cohesivos a producir recomendaciones y decisiones sensatas.<sup>70</sup> Por ejemplo, Kenneth A. Macke, presidente y director ejecutivo de Dayton Hudson Corporation, ha creado un consejo de administración corporativo para los gigantescos grandes almacenes de la compañía que es poco probable que sea víctima del pensamiento grupal:

Doce de los 14 consejeros no pertenecen a la compañía. Se elige un vicepresidente entre los consejeros externos como enlace especial entre el consejo y el director ejecutivo. De todo ello resulta un grupo poderoso e independiente de consejeros, que es una especie rara en las salas de consejo de hoy en día. ¿Hasta qué punto es independiente? [En 1991], por ejemplo, el consejo retuvo la bonificación de su presidente Macke, que había ascendido a un total de unos 600.000 dólares en 1990.<sup>71</sup>

### Apoyo en el grupo

¿Es el rendimiento del grupo menor, igual o mayor que la suma de sus partes? ¿Pueden tres personas trabajando juntas, por ejemplo, conseguir menos, lo mismo o más de lo que conseguirían trabajando separadamente? Un interesante estudio realizado hace medio siglo por un ingeniero agrónomo francés apellidado Ringelmann halló que la respuesta correcta es «menos que».<sup>72</sup> En un ejercicio de tirar de la cuerda, según se informa, Ringelmann halló que tres hombres tirando juntos de la cuerda podían lograr sólo dos veces y media la tasa media del esfuerzo individual. Ocho hombres lograron menos de cuatro veces la tasa de esfuerzo individual. Esta tendencia del esfuerzo individual a disminuir a medida que aumenta el tamaño del grupo ha sido llamada **apoyo en el grupo**.<sup>73</sup> Analicemos brevemente esta amenaza para la eficacia y sinergia del grupo con miras a evitarla.

**apoyo en el grupo**  
Disminución del esfuerzo individual al aumentar el tamaño del grupo.

**Teoría e investigación sobre el apoyo en el grupo.** Entre las explicaciones teóricas del efecto del apoyo en el grupo figuran: 1) la equidad del esfuerzo («Todos los demás se están haciendo el remolón, ¿y por qué yo no?»), 2) pérdida de la responsabilidad personal («Estoy perdido entre la multitud, por tanto, ¿por qué preocuparme?»), 3) pérdi-

La técnica de la escalera de tijera tiene como fin estimular la toma de decisiones de grupo estructurando la entrada de sus miembros en un grupo básico. El aumento o la disminución del número de miembros del grupo hace cambiar el número de escalones. En un grupo de cuatro personas, la técnica de la escalera de tijera consta de tres etapas. Al principio, dos miembros del grupo (el núcleo básico inicial) trabajan juntos en el problema pertinente. A continuación, se añade un tercer miembro al grupo básico y propone sus soluciones preliminares para el mismo problema. A la presentación del nuevo miembro le sigue un análisis por parte de los tres que integran ahora el grupo. Finalmente, se une un cuarto miembro al grupo básico y presenta sus soluciones preliminares. Le sigue un análisis, esta vez a cargo de las cuatro personas, con el objetivo de llegar a una decisión final del grupo.

La técnica de la escalera de tijera tiene cuatro requisitos. En primer lugar, hay que comunicar a cada miembro del grupo la tarea del grupo y el tiempo necesario para pensar en el problema antes de entrar a formar parte del núcleo básico. En segundo lugar, el miembro que entra en el grupo básico ha de presentar sus soluciones preliminares antes de oír las soluciones preliminares a las que había llegado el núcleo básico. En tercer lugar, con la entrada de cada nuevo miembro en el grupo básico es preciso contar con el tiempo necesario para analizar el problema. Finalmente, ha de retrasarse a propósito la decisión final hasta que el grupo esté constituido en su totalidad.

### TABLA 9-4

Cómo evitar apoyarse en el grupo en los equipos y grupos: la técnica de la escalera de tijera

Fuente: Entresacado de S. G. Rogelberg, J. L. Barnes-Farrell y C. A. Lowe, «The Stepladder Technique: An Alternative Group Structure Facilitating Effective Group Decision Making», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, pág. 731.

da de motivación debido a que se comparten las compensaciones («¿Por qué he de trabajar más que los demás si todo el mundo gana lo mismo?») y 4) pérdida de coordinación cuando hay más personas realizando la tarea («Nos estamos interponiendo en el camino de los demás»).

Los estudios de laboratorio contribuyeron a perfeccionar esta teoría identificando factores situacionales que suavizan el efecto del apoyo en el grupo. El apoyo en el grupo se produjo cuando:

- Se percibió que la tarea no tenía importancia, era simple o no era interesante.<sup>74</sup>
- Los miembros del grupo creyeron que no se podía identificar su producto personal.<sup>75</sup>
- Los miembros del grupo esperaban que sus compañeros de trabajo holgazanearan.<sup>76</sup>

Pero el apoyo en el grupo *no* se produjo cuando los miembros del grupo en dos estudios de laboratorio esperaban ser evaluados.<sup>77</sup>

**Implicaciones prácticas.** Estos hallazgos demuestran que el apoyo en el grupo no forma parte inevitable del esfuerzo del grupo. La dirección puede trancar esta amenaza para la eficacia del grupo asegurándose de que la tarea sea estimulante y de que se perciba como importante. Además, es buena idea hacer que los miembros del grupo se hagan responsables personalmente de las partes identificables de la tarea del grupo. Una manera de conseguirlo es aplicando la *técnica de la escalera de tijera*, que es un proceso de toma de decisiones de grupo que se ha mostrado eficaz en investigaciones realizadas recientemente (v. tabla 9-4). En comparación con los grupos convencionales, los grupos de escalera produjeron mejores decisiones en el mismo lapso de tiempo. «Además, las decisiones de los grupos de escalera superaron la calidad de las decisiones de sus mejores miembros individuales en el 56% de las veces. Por el contrario, las decisiones de los grupos convencionales superaron la calidad de las decisiones de sus mejores miembros tan sólo en el 13% de los casos.»<sup>78</sup> La técnica de la escalera podría ser una herramienta útil para las organizaciones basadas en equipos autogestionados o en la gestión de la calidad total (GCT).

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Una vez leído el capítulo 9, debería poder responder las siguientes preguntas sobre la experiencia del laboratorio en un paraje aislado de Janet Long:

1. ¿Satisfizo el grupo de Janet Long los criterios de un grupo sociológico?
2. ¿En qué etapa del proceso de desarrollo del grupo desempeñó un papel clave la escala de la confianza?
3. ¿Por qué razón el apoyo en el grupo probablemente no constituyó un problema durante el ejercicio de escalada de la pared?

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Identificar los cuatro criterios de un grupo desde un punto de vista sociológico.* Desde una perspectiva sociológica, un *grupo* se define como dos o más individuos que interactuando libremente comparten normas colectivas y presentan una identidad común.
2. *Describir las seis etapas del desarrollo de grupos.* Los grupos van madurando a través de seis etapas de orientación del desarrollo, de conflicto y reto, de cohesión, de delusión, de desilusión y de aceptación. El feedback interpersonal aumenta y adquiere un carácter más positivo, concreto y creíble a medida que el grupo va madurando.  
La incertidumbre respecto a las fechas límite puede perturbar el proceso de desarrollo del grupo. Es preciso que los líderes presten más ayuda a medida que el grupo vaya desarrollándose.
3. *Distinguir entre conflicto de roles y ambigüedad de roles.* Los *roles* organizativos son conjuntos de conductas que las personas esperan de los que ocupan determinadas posiciones. Puede experimentarse sobrecarga de roles (demasiadas cosas que hacer en tan poco tiempo), conflicto de roles (expectativas conflictivas respecto a los roles) o ambigüedad de roles (expectativas de roles poco claras).
4. *Contrastar roles y normas y concretar cuatro razones por las que las normas están vigentes en las organizaciones.* Si bien los roles se refieren específicamente a la posición de una persona, las normas son actitudes compartidas que sirven para distinguir la conducta apropiada de la que no es apropiada en diversas situaciones. Las normas evolucionan de manera informal y están en vigor porque ayudan al grupo o a la organización a sobrevivir, a aclarar las expectativas conductuales, a ayudar a las personas a evitar situaciones molestas y porque clarifican los valores básicos del grupo o de la organización.
5. *Distinguir entre las funciones de tareas y de mantenimiento en los grupos.* Los miembros de grupos formales han de llevar a cabo tanto roles en las tareas (orientadas por objetivos) como roles de mantenimiento (orientados por relaciones) si es que intentan lograr algo.
6. *Resumir las implicaciones prácticas de la dirección de contingencia para el tamaño del grupo y la capacidad de los miembros del grupo.* Los estudios de

simulación en laboratorio sugieren que los grupos de toma de decisiones deberían estar integrados por un máximo de cinco miembros. Los grupos más numerosos son apropiados cuando los objetivos principales son la creatividad, la participación o la socialización. Si hay que realizar una votación por mayoría, se recomiendan grupos con un número impar de miembros para evitar puntos muertos. Los resultados de un estudio de tripulaciones de tanques israelíes llevó a los investigadores a concluir que es mejor concentrar el personal de alta capacidad en grupos separados. Sin embargo, desde una perspectiva de dirección de contingencia, hay situaciones en las que es aconsejable distribuir a las personas de alta capacidad.

7. *Analizar las razones por las que los gestores han de dirigir con sumo cuidado los grupos de tarea de género mixto.* Las mujeres afrontan retos especiales de dinámica de grupos en los grupos de tarea de género mixto. Han de adoptarse medidas para asegurarse de que la creciente sexualización de los ambientes laborales no termine en acoso sexual ilegal.
8. *Describir el pensamiento grupal e identificar por lo menos cuatro de sus síntomas.* El pensamiento grupal representa una amenaza para los grupos cohesivos porque socava el juicio moral y pone un énfasis excesivo en la unanimidad. Entre los síntomas del pensamiento de grupo figuran la invulnerabilidad, la moralidad inherente, la racionalización, las opiniones estereotipadas sobre la oposición, la autocensura, la ilusión de unanimidad, la presión de los compañeros de trabajo y los protectores mentales. Los evaluadores críticos, los expertos externos y los abogados del diablo figuran entre las medidas preventivas que recomienda Irvin Janis, el experto que acuñó el término *pensamiento grupal*.
9. *Definir el apoyo en el grupo y explicar qué pueden hacer los gestores para evitarlo.* El apoyo en el grupo implica la tendencia del esfuerzo individual a disminuir a medida que aumenta el tamaño del grupo. Este problema puede atenuarse si la tarea es estimulante e importante, si se hace responsables a los individuos por los resultados y si los miembros del grupo esperan que todos trabajen intensamente. La técnica de la escalera de tijera, que es un enfoque estructurado para la toma de decisiones de grupo, puede disminuir el apoyo en el grupo haciendo que aumente el esfuerzo y la responsabilidad personal.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿A cuál de los siguientes grupos calificaría usted como un grupo social? ¿Una multitud que presencia un partido de fútbol? ¿Uno de los equipos de fútbol que juegan? Explíquese.
2. ¿Qué opina usted de los empleados que son amigos de sus compañeros de trabajo (traslape de grupos formales e informales)?
3. ¿Qué experiencia personal tiene de grupos que no logran alcanzar la sexta etapa del desarrollo de grupos? ¿En qué etapa quedaron detenidos?
4. Considerando su estilo de vida actual, ¿cuántos roles diferentes está usted desempeñando? ¿Qué clase de conflicto de roles y de ambigüedad de roles está usted experimentando?
5. ¿Qué normas suelen cumplir los estudiantes universitarios en clase? ¿Cómo se las hace cumplir?
6. ¿Qué tipo de roles prefiere usted desempeñar en grupos de trabajo; de tareas o de mantenimiento? ¿Cómo podría usted hacerlo mejor en este respecto?
7. ¿Qué respondería usted a un directivo que hiciera la siguiente declaración: «En lo que respecta al tamaño de los grupos de trabajo, cuanto más grandes, mejor»?
8. ¿Se encuentran las mujeres típicamente en situación desventajosa en los grupos de trabajo de género mixto? Razone usted su respuesta.
9. ¿Ha sido usted víctima alguna vez o del efecto Asch o de pensamiento grupal? Explique las circunstancias.
10. ¿Ha observado usted recientemente algún caso de apoyo en el grupo? ¿En qué circunstancias se produjo y qué pudo hacerse para resolver el problema?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Proporcionar al lector experiencia de primera mano sobre dinámica de grupos de trabajo mediante un ejercicio de desempeño de roles.<sup>79</sup>
2. Desarrollar su capacidad para evaluar la eficacia del grupo.

### Introducción

Léa el siguiente caso antes de pasar adelante:

#### El caso de Johnny Rocco

Johnny tiene pésimos antecedentes personales. Es el tercer hijo de una familia de siete. No ha visto a su padre desde hace varios años y el recuerdo que guarda de él es que solía llegar a casa borracho y pegaba a todos los miembros de la familia; todos procuraban darse a la fuga cuando su padre llegaba a casa tambaleándose.

Su madre, según Johnny, no era mucho mejor. Tenía un temperamento irascible, se sentía desgraciada y no dejaba de predecir que Johnny acabaría mal. Sin embargo, trabajaba siempre que su salud se lo permitía para poder dar comida y ropa a su familia. Lamentaba siempre el hecho de que no pudiera ser la clase de madre que le hubiera agradado ser.

Johnny abandonó la escuela en el séptimo grado. Tuvo muchas dificultades en acomodarse a las rutinas de la escuela: solía portarse mal, hacía novillos con frecuencia y peleaba con sus compañeros de clase. En varias ocasiones la policía lo había detenido y, juntamente con algunos miem-

bros de su grupo, había sido interrogado en varias investigaciones de casos tanto de ratería como de robo. La policía lo consideraba «probablemente un tipo de cuidado».

El funcionario del tribunal tutelar de menores apreció en Johnny algunas buenas cualidades que nadie más parecía percibir. El señor O'Brien se impuso a sí mismo el deber de actuar como un «hermano mayor» para Johnny. Tuvo largas conversaciones con Johnny, en el transcurso de las cuales consiguió penetrar un poco en su caparazón defensivo. Para Johnny, O'Brien representaba la primera apariencia de interés personal en su vida. Gracias a los esfuerzos del señor O'Brien, Johnny regresó a la escuela y obtuvo el título de enseñanza secundaria. Más adelante, el señor O'Brien le ayudó a conseguir un empleo.

Ahora, a sus 20 años, Johnny es un empleado de almacén en uno de los laboratorios en los que usted trabaja. En conjunto, el rendimiento de Johnny ha sido aceptable, pero ha habido excepciones notorias. Una de ellas supuso un acto evidente de insubordinación en un asunto relativamente poco importante. En otro caso, Johnny fue acusado, por razones circunstanciales, de destruir un equipo muy caro. Aunque la investigación sigue abierta, parece que la destrucción fue accidental.

El supervisor de Johnny quiere que se quede por lo menos durante un período de prueba, pero quisiera tener «asesoría externa» sobre la mejor manera de ayudar a Johnny a adquirir mayores responsabilidades. Ello depende, en gran medida, del comportamiento de Johnny durante los próximos meses. El supervisor, como es natural, quiere atenerse a las políticas de personal generalmente aceptadas en toda la compañía. Es importante notar que Johnny no es un joven atractivo. Es bastante débil y enfermizo y ofrece muestras inconfundibles de los largos años de privación social.



Se ha constituido un comité para decidir la suerte de Johnny Rocco. El presidente de la reunión es el supervisor de Johnny y debería comenzar asignando roles a los miembros del grupo. Estos roles (el enlace sindical [en representación del sindicato], el jefe de producción, un compañero de trabajo de Johnny, el director de personal y el trabajador social que ayudó a Johnny en el pasado) representan puntos de vista que el presidente estima que deberían entrar en el comité (no debe incluirse a Johnny). Deberían asignarse dos observadores. Así, pues, cada grupo constará de ocho miembros.

### Instrucciones

Una vez asignados los roles, cada actor deberá completar la parte de preferencias personales de la hoja de trabajo, clasificando desde 1 a 11 las alternativas según su grado de adecuación desde el punto de vista del rol que desempeña.

Una vez determinadas las preferencias individuales, el presidente deberá convocar la reunión. La reunión se regirá por las reglas siguientes: 1) el grupo ha de llegar a un consenso en la clasificación de las alternativas; 2) el grupo no podrá utilizar una agregación estadística, o el voto mayoritario, durante la toma de decisiones; 3) los miembros deberían representar su personaje a lo largo del debate. Considérela como una reunión de comité integrado por miembros con antecedentes, orientación e intereses diferentes que comparten un problema.

Una vez que el grupo haya terminado su misión, los observadores deberían analizar el proceso grupal, haciendo uso de las «Preguntas para la eficacia del grupo» como guía. Los miembros del grupo no deberían ver estas preguntas hasta que se haya completado su tarea.

### Hoja de trabajo

Preferencia personal	Decisión del grupo	
_____	_____	Advertir a Johnny que a la siguiente muestra de desorden será despedido.
_____	_____	No hacer nada, ya que no está claro si Johnny hizo algo malo.
_____	_____	Establecer controles estrictos (lo que ha de hacer o no ha de hacer) para Johnny con fuertes castigos de inmediato por cualquier mal comportamiento.
_____	_____	Mostrar a Johnny mucho afecto y atención personal (pasando por alto su presente conducta) para que pueda aprender a depender de otros.

Preferencia personal	Decisión del grupo	
_____	_____	Despedirlo. No vale la pena malgastar esfuerzos y tiempo por un puesto de trabajo tan bajo.
_____	_____	Hablar sobre el problema con Johnny en forma comprensiva para que pueda aprender a pedir a los demás que le ayuden en la solución de sus problemas.
_____	_____	Proporcionar a Johnny un programa bien estructurado de actividades diarias con consecuencias inmediatas y desagradables si no se ajusta al programa.
_____	_____	No hacer nada de momento, pero vigilarlo atentamente y aplicar en el futuro castigos inmediatos a su mala conducta.
_____	_____	Tratar a Johnny como a cualquier otro empleado, pero marcándole una rutina ordenada para que aprenda a sostenerse por sí mismo.
_____	_____	Llamar a Johnny y comentar con él su problema en forma lógica, preguntándole que puede usted hacer para ayudarlo.
_____	_____	No hacer nada ahora, pero vigilarlo para poder recompensarlo la próxima vez que haga algo bueno.

### Preguntas para la eficacia del grupo

- Con referencia a la tabla 9-3, ¿qué roles en las tareas se llevaron a cabo? ¿Quiénes los asumieron?
- ¿Qué roles de mantenimiento se llevaron a cabo? ¿Quiénes los asumieron?
- ¿Se ignoró algún rol importante en la tarea o de mantenimiento? ¿Cuál?
- ¿Ha habido alguna evidencia del efecto Asch, de pensamiento grupal o de apoyo en el grupo? Explíquese.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

- ¿Realizó su comité un buen trabajo? Explíquese.
- ¿Hay algo que debería haberse realizado de otra manera?
- ¿Qué grado de semejanza se da en las clasificaciones entre los diferentes grupos de su clase? ¿Qué tipo de dinámica de grupo parece ser responsable de las variaciones que hayan podido producirse en las clasificaciones?

## NOTAS

- <sup>1</sup> Véase R. Stephen y R. I. Zweigenhaft, «The Effect on Tipping of A Waitress's Touching Male and Female Customers», *The Journal of Social Psychology*, febrero de 1986, págs. 141-142.
- <sup>2</sup> Datos de K. F. Kane, «MBAs: Recruiter's Eye View», *Business Horizons*, enero-febrero de 1993, págs. 65-71.
- <sup>3</sup> Véase L. G. Booman y T. E. Deal, *Reframing Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), cap. 3.
- <sup>4</sup> Para obtener una perspectiva instructiva de la investigación realizada, véase K. L. Bettenhausen, «Five Years of Group Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed», *Journal of Management*, n° 2, 1991, págs. 345-381; y R. T. Mowday y R. I. Sutton, «Organizational Behavior: Linking Individual and Groups to Organizational Contexts», en *Annual Review of Psychology*, vol. 44, eds. L. W. Porter y M. R. Rosenzweig (Palo Alto, CA: Annual Review Inc., 1993), págs. 195-229.
- <sup>5</sup> Esta definición está basada en parte en la que se encuentra en D. Horton Smith, «A Parsimonious Definition of "Group": Toward Conceptual Clarity and Scientific Utility», *Sociological Inquiry*, primavera de 1967, págs. 141-167.
- <sup>7</sup> *Ibid.*, págs. 149-153.
- <sup>8</sup> J. Castro, «Mazda U.», *Time*, 20 de octubre de 1986, pág. 65.
- <sup>9</sup> Para una perspectiva instructiva de cinco teorías diferentes sobre el desarrollo del grupo, véase J. P. Wanous, A. E. Reichers y S. D. Malik, «Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective», *Academy of Management Review*, octubre de 1984, págs. 670-683.
- <sup>10</sup> Adaptado del análisis de L. N. Jewell y H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), págs. 15-20.
- <sup>11</sup> Pueden encontrarse consejos prácticos para domeñar a un miembro dominante del grupo en M. Finley, «Belling the Bully», *HRMagazine*, marzo de 1992, págs. 82-86.
- <sup>12</sup> Jewell y Reitz, *Group Effectiveness in Organizations*, pág. 19.
- <sup>13</sup> D. Davies y B. C. Kuypers, «Group Development and Interpersonal Feedback», *Group & Organizational Studies*, junio de 1985, pág. 194.
- <sup>14</sup> *Ibid.*, págs. 184-208.
- <sup>15</sup> C. J. G. Gersick, «Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups», *Academy of Management Journal*, junio de 1989, págs. 274-309.
- <sup>16</sup> D. K. Carew, E. Parisi-Carew y K. H. Blanchard, «Group Development and Situational Leadership: A Model for Managing Groups», *Training and Development Journal*, junio de 1986, págs. 48-49. Para evidencia de la relación entre el liderazgo y la eficacia del grupo, véase G. R. Bushe y A. L. Johnson, «Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations», *Group & Organization Studies*, diciembre de 1989, págs. 462-482.
- <sup>17</sup> G. Graen, «Role-Making Processes within Complex Organizations», en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pág. 1201.
- <sup>18</sup> Otros determinantes del rol se exploran en H. Ibarra, «Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 471-501.
- <sup>19</sup> Entresacado de G. L. Miles, «Doug Danforth's Plan to Put Westinghouse in the "Winner's circle"», *Business Week*, 28 de julio de 1986, pág. 75.
- <sup>20</sup> Para un repaso de las investigaciones sobre el modelo del papel episódico, véase L. A. King y D. W. King, «Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity», *Psychological Bulletin*, enero de 1990, págs. 48-64.
- <sup>21</sup> Schein, *Organizational Psychology*, pág. 198.
- <sup>22</sup> *Ibid.*
- <sup>23</sup> Véase A. S. Wharton y R. J. Erickson, «Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles», *Academy of Management Review*, julio de 1993, págs. 457-486.
- <sup>24</sup> Véase A. L. Otten, «People Patterns: Wives May Not Benefit When Men Do Chores», *The Wall Street Journal*, 30 de octubre de 1989, pág. B1.
- <sup>25</sup> Schein, *Organizational Psychology*, pág. 198.
- <sup>26</sup> En este ejercicio, 1 = A; 2 = C; 3 = A; 4 = A; 5 = C; 6 = A; 7 = C; 8 = A; 9 = C; 10 = C.
- <sup>27</sup> R. R. Blake y J. Srygley Mouton, «Don't Let Group Norms Stifle Creativity», *Personnel*, agosto de 1985, pág. 28.
- <sup>28</sup> Véase D. Kahneman, «Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, marzo de 1992, págs. 296-312.
- <sup>29</sup> A. Dunkin, «Pepsi's Marketing Magic: Why Nobody Does It Better», *Business Week*, 10 de febrero de 1986, pág. 52.
- <sup>30</sup> D. C. Feldman, «The Development and Enforcement of Group Norms», *Academy of Management Review*, enero de 1984, págs. 50-52.
- <sup>31</sup> Para profundizar en las normas, véase K. L. Bettenhausen y K. J. Murnighan, «The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Intrapersonal and Structural Challenges», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, págs. 20-35; R. I. Sutton, «Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors», *Administrative Science Quarterly*, junio de 1991, págs. 245-268; y R. D. Russell y C. J. Russell, «An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environ-

mental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy», *Journal of Management*, diciembre de 1992, págs. 639-656.

<sup>32</sup> Feldman, «The Development and Enforcement of Group Norms».

<sup>33</sup> Véase R. G. Netemeyer, M. W. Johnston y S. Burton, «Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, págs. 148-157; y G. W. McGee, C. E. Ferguson, Jr. y A. Seers, «Role Conflict and Role Ambiguity: Do the Scales Measure These Two Constructs?», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1989, págs. 815-818.

<sup>34</sup> Véase S. E. Jackson y R. S. Schuler, «A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1985, págs. 16-78. Véase también King y King, «Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity».

<sup>35</sup> Véase K. D. Benne y P. Sheats, «Functional Roles of Group Members», *Journal of Social Issues*, primavera de 1948, págs. 41-49.

<sup>36</sup> A. Zander, «The Value of Belonging to a Group in Japan», *Small Group Behavior*, febrero de 1983, págs. 7-8. Véase también P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 3ª ed. (Houston: Gulf Publishing, 1991), cap. 7.

<sup>37</sup> Véase, por ejemplo, B. Grofman, S. L. Feld y G. Owen, «Group Size and the Performance of a Composite Group Majority: Statistical Truth and Empirical Results», *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1984, págs. 350-359.

<sup>38</sup> Véase P. Yetton y P. Bottger, «The Relationships among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance», *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, págs. 145-159.

<sup>39</sup> Este ejercicio, protegido por derechos de autor, puede encontrarse en J. Hall, «Decisions, Decisions, Decisions», *Psychology Today*, noviembre de 1971, págs. 51-54, 86, 88.

<sup>40</sup> Yetton y Bottger, «The Relationships among Group Size, Member Ability, Social Decisions Scheme, and Performance», pág. 158.

<sup>41</sup> Basado en R. B. Gallupe, A. R. Dennis, W. H. Cooper, J. S. Valacich, L. M. Bastianutti y J. F. Nunamaker, Jr., «Electronic Brainstorming and Group Size», *Academy of Management Journal*, junio de 1992, págs. 350-369.

<sup>42</sup> Para obtener datos alternadores, véase L. S. Richman, «The Big Payoff from Computer», *Fortune*, 7 de marzo de 1994, pág. 28.

<sup>43</sup> Entresacado de B. Mullen, C. Symons, L. T. Hu y E. Salas, «Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction», *The Journal of General Psychology*, abril de 1989, págs. 155-169. Véase también P. Oliver y G. Marwell, «The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II.», *American Sociological Review*, febrero de 1988, págs. 1-8.

<sup>44</sup> Se ofrecen detalles de este estudio en L. L. Thompson, E. A. Mannix y M. H. Bazerman, «Group Negotiation: Effects of Decision Rule, Agenda and Aspiration», *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1988, págs. 86-95.

<sup>45</sup> Véase G. Koretz, «Women in the Workplace: Men Are All Shook Up», *Business Week*, 18 de mayo de 1992, pág. 22.

<sup>46</sup> Véase L. Smith-Lovin y C. Brody, «Interruptions in Group Discussions: The Effects of Gender and Group Composition», *American Sociological Review*, junio de 1989, págs. 424-435.

<sup>47</sup> E. M. Ott, «Effects of the Male-Female Ratio at Work», *Psychology of Women Quarterly*, marzo de 1989, pág. 53.

<sup>48</sup> Datos de B. A. Gutek, A. Groff Cohen y A. M. Konrad, «Predicting Social-Sexual Behavior at Work: A Contact Hypothesis», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1990, págs. 560-577.

<sup>49</sup> El acoso sexual se analiza como una de 10 minas terrestres para la ética en C. Cox, «High Explosives», *Business Ethics*, enero de 1994, págs. 33-35.

<sup>50</sup> S. J. South, C. M. Bonjean, W. T. Markham y J. Corder, «Female Labor Force Participation and the Organizational Experience of Male Workers», *The Sociological Quarterly*, verano de 1983, pág. 378.

<sup>51</sup> B. T. Thornton, «Sexual Harassment, 1: Discouraging It in the Work Place», *Personnel*, abril de 1986, pág. 18. Para pruebas de la investigación de que los hombres y las mujeres tienden a percibir el acoso sexual de manera similar, véase D. D. Baker, D. E. Terpstra y B. D. Cutler, «Perceptions of Sexual Harassment: A Re-Examination of Gender Differences», *The Journal of Psychology*, julio de 1990, págs. 409-416.

<sup>52</sup> Datos de J. Gordon, «Social Issues at Work», *Training*, octubre de 1992, págs. 50-51.

<sup>53</sup> Para consejos prácticos en esta materia, véase A. B. Fisher, «Sexual Harassment: What to Do», *Fortune*, 23 de agosto de 1993, págs. 84-88; y R. A. Thacker, «Innovative Steps to Take in Sexual Harassment Prevention», *Business Horizons*, enero-febrero de 1994, págs. 29-32.

<sup>54</sup> I. Pave, «A Woman's Place Is at GE, Federal Express P&G...», *Business Week*, 23 de junio de 1986, pág. 78.

<sup>55</sup> W. Konrad, «Welcome to the Woman-Friendly Company», *Business Week*, 6 de agosto de 1990, pág. 50. Véase también W. E. Watson, K. Kumar y L. K. Michaelsen, «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 590-602.

<sup>56</sup> Una narración de primera mano de un antiguo comandante de tanque israelí sobre la batalla de tanques en el desierto puede verse en A. Kahalani, «Advice from a Desert Warrior», *Newsweek*, 3 de septiembre de 1990, pág. 32.

<sup>57</sup> A. Tziner y D. Eden, «Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its

Parts?», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1985, pág. 91.

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> Para investigaciones similares, véase R. Saavedra, C. P. Early y L. Van Dyne, «Complex Interdependence in Task-Performing Groups», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 61-72.

<sup>60</sup> Blake y Mouton, «Don't Let Group Norms Stifle Creativity», pág. 29.

<sup>61</sup> Para mayor información, véase S. E. Asch, *Social Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1952), cap. 16.

<sup>62</sup> Véase T. P. Williams y S. Sogon, «Group Composition and Conforming Behavior in Japanese Students», *Japanese Psychological Research*, n° 4, 1984, págs. 231-234; y T. Amir, «The Asch Conformity Effect: A Study in Kuwait», *Social Behavior and Personality*, n° 2, 1984, págs. 187-190.

<sup>63</sup> Para un análisis interesante de la presencia o de la ausencia de pensamiento grupal en algunas decisiones de política exterior de EEUU, véase C. McCauley, «The Nature of Social Influence in Groupthink: Compliance and Internalization», *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 1989, págs. 250-260. Véase también G. Whyte, «Groupthink Reconsidered», *Academy of Management Review*, enero de 1989, págs. 40-56.

<sup>64</sup> I. L. Janis, *Groupthink*, 2ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982), pág. 9.

<sup>65</sup> *Ibid.* Para un modelo alternativo, véase R. J. Aldag y S. Riggs Fuller, «Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes», *Psychological Bulletin*, mayo de 1993, págs. 533-552.

<sup>66</sup> L. Baum, «The Job Nobody Wants», *Business Week*, 8 de septiembre de 1986, pág. 60.

<sup>67</sup> Para una perspectiva ética, véase R. R. Sims, «Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations», *Journal of Business Ethics*, septiembre de 1992, págs. 651-662.

<sup>68</sup> Pueden encontrarse pormenores de este estudio en M. R. Callaway y J. K. Esser, «Groupthink: Effects of Cohesiveness and Problem-Solving Procedures on Group Decision Making», *Social Behavior and Personality*, n° 2, 1984, págs. 157-164. Véase también C. R. Leana, «A Partial Test of Janis's Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making», *Journal of Management*, primavera de 1985, págs. 5-17; y G. Moorehead y J. R. Montanari, «An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon», *Human Relations*, mayo de 1986, págs. 399-410.

<sup>69</sup> Adaptado de un análisis de Janis, *Groupthink*, cap. 11.

<sup>70</sup> Un estudio de caso ilustrativo es el que relatan C. P. Neck y G. Moorhead en «Jury Deliberations in the Trial of U. S.

y John DeLorean: A Case Analysis of Groupthink Avoidance and an Enhanced Framework», *Human Relations*, octubre de 1992, págs. 1077-1091.

<sup>71</sup> J. Flynn, «Giving the Board More Clout», *Business Week*, Bond Issue: Reinventing America, 1992, pág. 74.

<sup>72</sup> Basado en el análisis que realizan B. Latane, K. Williams y S. Harkins, «Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing», *Journal of Personality and Social Psychology*, junio de 1979, págs. 822-832; y D. A. Kravitz y B. Martin, «Ringelmann Rediscovered: The Original Article», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1986, págs. 936-941.

<sup>73</sup> Véase J. A. Shepperd, «Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis», *Psychological Bulletin*, n° 1, 1993, págs. 67-81; R. E. Kidwell, Jr. y N. Bennett, «Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research», *Academy of Management Review*, julio de 1993, págs. 429-456; y S. J. Karau y K. D. Williams, «Social Loafing: Meta-Analytic Review and Theoretical Integration», *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1993, págs. 681-706.

<sup>74</sup> Véase S. J. Zaccaro, «Social Loafing: The Role of Task Attractiveness», *Personality and Social Psychology Bulletin*, marzo de 1984, págs. 99-106; J. M. Jackson y K. D. Williams, «Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively can Improve Performance», *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1985, págs. 937-942; y J. M. George, «Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations», *Academy of Management Journal*, marzo de 1992, págs. 191-202.

<sup>75</sup> Para más detalles, véase K. Williams, S. Harkins y B. Latane, «Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments», *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1981, págs. 303-311.

<sup>76</sup> Véase J. M. Jackson y S. G. Harkins, «Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect», *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1985, págs. 1199-1206.

<sup>77</sup> Se informa sobre ambos estudios en S. G. Harkins y K. Szymanski, «Social Loafing and Group Evaluation», *Journal of Personality and Social Psychology*, junio de 1989, págs. 934-941.

<sup>78</sup> S. G. Rogelber, J. L. Barnes-Farrell y C. A. Lowe, «The Stcpladder Technique: An Alternative Group Structure Facilitating Effective Group Decision Making», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, pág. 730.

<sup>79</sup> El caso y partes de las instrucciones de este ejercicio han sido adoptadas de *Developing Management Skills*, de D. A. Whetten y K. S. Cameron. Copyright © 1984 por Scott, Foresman and Company. Reimpreso con permiso de Harper Collins Publishers.

# 10

## PODER, POLÍTICA Y CONFLICTO

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Explicar el concepto de mutualidad de intereses y de identificar las tres tácticas de influencia más eficaces.
2. Distinguir entre poder y autoridad.
3. Identificar y describir brevemente las cinco bases de poder de French y Raven.
4. Explicar por qué la delegación es la expresión más alta de la cesión de poder.
5. Definir la política en la organización y explicar cómo se desencadena.
6. Analizar la gestión de la política en la organización.
7. Definir el conflicto y distinguir entre el conflicto funcional y el disfuncional.
8. Explicar cómo puede la dirección estimular el conflicto funcional.
9. Describir cinco estilos de manejo del conflicto y comentar el enfoque contingencial para la gestión de conflictos.

## CASO INICIAL

## Cuando Sarah Teslik habla, las compañías de los Estados Unidos escuchan



Sharon Hoogstraten

Sarah Teslik llega todos los días al trabajo a las 5 de la mañana e inicia una jornada laboral de 15 horas, tomándose solamente un descanso para su caminata matutina de unos 15 kilómetros en el YMCA, en el centro de Washington. Durante los fines de semana se lo toma todo con más calma. Se levanta a las 9 de la mañana y llega a su oficina cerca del mediodía.

Teslik, una abogada de Washington de 39 años, que suele llevar en un brazo siete relojes antiguos como nota personal peculiar, es una mujer con una misión que cumplir. Teslik preside el Consejo de Inversores Institucionales, un grupo de fondos de pensiones que controla más de 500.000 millones de dólares, y está aprovechando esa enorme base para cambiar el estilo de gestión de las compañías de los Estados Unidos.

Sarah ha conseguido éxitos notables. En [1992-93], por ejemplo, el Consejo contribuyó al derribo de los directores ejecutivos de General Motors Corp.,

Westinghouse Electric Corp. e International Business Machines Corp.

Trabajando con un staff reducido en una oficina sencilla, se aferra frenéticamente a los teléfonos y a los fax a cualquier hora del día o de la noche, elogiando, persuadiendo con halagos, dando caba e indagando mientras pone en marcha alguna de las nuevas alianzas financieras más importantes de los Estados Unidos.

Su red de contactos se extiende desde los consejos internos de la Comisión de Valores y Bolsa (CVB) y de Capitol Hill hasta las cámaras legislativas del país, los despachos jurídicos de élite y las salas de consejos de las compañías más poderosas.

Los líderes empresariales mencionan también a «Sarah y el consejo» al hablar de la creciente presión existente para una vinculación más evidente entre la retribución de los ejecutivos y sus resultados corporativos. El apoyo y ayuda de Teslik fue instrumental para el diseño de las nuevas reglas de la CVB que están dando impulso a las declaraciones sobre las retribuciones de los ejecutivos y la responsabilidad de los directores en este asunto.

«Están en primera línea en todo», manifiesta un conocido abogado cuyos clientes empresariales han realizado numerosas operaciones con el consejo y con sus miembros. «Su poder ha aumentado de forma notable. Creo que ella ha creado algo prácticamente de la nada y lo ha convertido en una fuerza poderosa.» Los miembros del consejo tienen in-

tereses en miles de compañías en representación de los empleados de gobiernos locales y estatales y de algunas compañías.

Teslik recibe del consejo una retribución anual superior a 100.000 dólares, pero está muy claro que lo que la motiva no es precisamente el dinero.

«No puedo esperar que llegue la hora de ir a la oficina por la mañana», dice.

«No hay nadie que crea más en esto que yo. Se trata del dinero de la gente para comprar en la tienda. Los miembros tienen participaciones tan grandes en las compañías norteamericanas que representan también los puestos de trabajo del personal. En otros tiempos los fondos de pensión estaban dormidos en la bolsa. Si nosotros hubiéramos entrado más en juego, hubiéramos podido salvar puestos de trabajo en GM. Es evidente que los consejos de administración están actuando ahora de otra forma y ello es debido, en parte, a que hemos estado haciendo nuestros deberes en casa.»

Los fondos de pensiones del consejo tienden a ser grandes y lentos en sus movimientos, aunque Teslik esté dotada de un sentido permanente de urgencia y el movimiento de accionistas que ella encabeza tiene un toque popular, comenzando con su manera de llevar su pequeña oficina.

«Yo misma preparo el café. Todo el mundo se trae su almuerzo. Yo no me tomo vacaciones», confiesa.

Teslik envía memorandos mensuales que invitan a los miembros del consejo a reflexionar, asegurándose al mismo tiem-

**E**n las mismas raíces de las relaciones interpersonales en las organizaciones laborales de hoy día se da una lucha constante entre los intereses individuales y los colectivos. Por ejemplo, Sid desea un aumento salarial, pero su compañía no logra los resultados que le permitan conceder mejoras salariales y distribuir al mismo tiempo dividendos mínimos a los accionistas. No es difícil entender la preocupación que uno siente por sus propios intereses. Después de todo, no

## CASO INICIAL

## (conclusión)

po de que estén conscientes de su dedicación y de su educación estricta como hija de un ministro metodista de Walla Walla, estado de Washington.

«A mí me gustan los miembros del consejo», confiesa Teslik. «Sin embargo, me preocupa el hecho de que no todos tengan fuego en el cuerpo, aunque es cierto que no todos son hijos de ministros metodistas.»

Otra cosa que Teslik ha heredado de su padre es la facilidad para inyectar energía y persuadir a los demás con su ingenio y buenas palabras, con su encanto y su tenacidad. «Ustedes saben que Sarah es una persona a la que es difícil negarle algo», dice el multimillonario inversor Warren Buffet, al explicar su presencia como orador en una reciente reunión del consejo.

Con Teslik alentándoles y ayudándoles a diseñar una estrategia, los mayores fondos de pensiones de California y Nueva York comenzaron a ejercer mayor presión durante el año pasado para introducir cambios en compañías que obtenían resultados deficientes; los cambios fueron notables. En vez de hacer oídos sordos al consejo, dice ella, los directores ejecutivos y los consejeros de las principales compañías no involucrados en su gestión le devolvieron sus llamadas para concertar reuniones con ella y con los presidentes de los fondos públicos de pensiones. En estas reuniones, las compañías se están mostrando cada vez más de acuerdo en realizar cambios en lugar de enzarzarse en peleas en sus asambleas ordinarias.

«Las compañías son blancos suaves», piensa Teslik. «Una vez enrolados algunos directores ejecutivos, hablar con otras compañías resulta más fácil.»

Aunque a juzgar por este lenguaje tan duro ella podría parecer un intento radical de descabezar a hombres blancos con trajes a rayas, Teslik, que detenta un título de master en historia por la Universidad de Oxford y un título en derecho por Georgetown University, cambia de marcha al hablar de sus relaciones con el gobierno de Clinton y de sus deseos de ayudar a la gran empresa en determinados asuntos. Según ella, ayudar en la medida de lo posible a la dirección de las empresas es la única norma responsable de acción para los fondos de pensiones, en su condición de accionistas principales de compañías.

«Recibimos gran cantidad de llamadas de personas en altos cargos del gobierno pidiendo nuestro parecer sobre muchas cosas», manifiesta. «Las compañías pueden llamarnos pidiéndonos ayuda. Ahora podemos acudir a los consejos de administración con asuntos en los que podemos serles útiles.»

Teslik cruza de lado a lado el país mediante el teléfono, llamando durante cuatro horas seguidas a ejecutivos clave de los fondos públicos de pensiones en Connecticut, Nueva York, New Jersey, Pennsylvania, Maryland, Distrito de Columbia, Florida, Ohio, Missouri, Illinois, Iowa, Minnesota, Wisconsin, Colorado, California y Oregon.

Sabe muy bien a quién ha de llamar para conseguir algo y, al ponerse en con-

tacto con ellos, sabe a quién le gusta poner en seguida las cartas sobre la mesa y quién prefiere seguir el asunto por fax a primeras horas de la mañana (muchos dicen que saben que Teslik llega muy temprano a su oficina, puesto que pueden presentar para probarlo los fax de las 5 de la mañana).

Teslik salpica las llamadas con jugosos «bocados de cardenal» de trabajo, entresacando de los periódicos que está abierta una posición en el fondo de pensiones de Rhode Island y transmitiendo esta información a lectores menos cuidadosos que pueden aspirar a ocupar esa posición. («Me he convertido en el principal servicio de referencia de puestos de trabajo en los fondos públicos. Presto un servicio gratuito de cazador de cabezas.») Con frecuencia le piden recomendaciones al producirse vacantes en los fondos de pensión del gobierno, fomentando de este modo relaciones personales y lealtades que la hacen ser más eficaz.

## Para discusión

¿Por qué es Sarah Teslik tan eficaz como reformadora empresarial?

- Al final del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

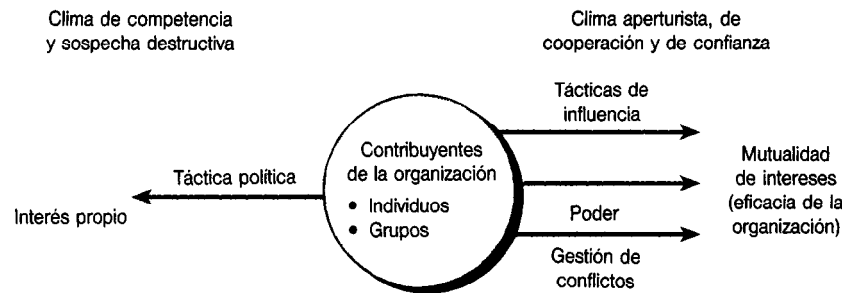
Fuente: Entresacado con permiso de D. A. Vise, «And in This Corner—Sarah Teslik», *The Washington Post National Weekly Edition*, abril 5-11, 1993, págs. 11-12.

hemos nacido como miembros cooperativos de una organización, sino como individuos dotados de un instinto de autoconservación. Fue necesaria la socialización en el seno de la familia y en escenarios escolares, religiosos, deportivos, recreativos y laborales para introducirnos en el concepto de la mutualidad de intereses. En esencia, la **mutualidad de intereses** implica situaciones de ganar-ganar en las que el autointerés de uno se satisface cooperando activa y creativamente con adversarios potenciales. Dos asesores en

**mutualidad de intereses** Equilibrio entre los intereses individuales y los de la organización mediante la cooperación ganar-ganar.

**FIGURA 10-1**

El constante juego de la cuerda entre el propio interés y la mutualidad de intereses requiere la acción de la dirección



desarrollo de la organización han ofrecido esta perspectiva empresarial de la mutualidad de intereses:



No hay nada más importante que este sentido de reciprocidad para la eficacia y para la calidad de los productos y servicios de una organización. La dirección ha de esforzarse en estimular en cada empleado un fuerte sentido de propiedad compartida, ya que de otro modo una organización no podrá lograr el éxito en el largo plazo. Los empleados que identifican sus propios intereses personales con la calidad del producto de su organización entienden perfectamente el concepto de mutualidad y se esfuerzan por mantenerlo en sus puestos de trabajo y en sus relaciones laborales.<sup>1</sup>

En la figura 10-1 se representa gráficamente el permanente juego de la cuerda entre los intereses propios del personal y la necesidad que tiene la organización de la mutualidad de intereses. Proporciona también una visión de conjunto del presente capítulo, que tiene que ver con las tácticas de influencia social, con el poder social, la política en la organización y el manejo de conflictos. Nótese cómo las tácticas políticas, impulsadas por el interés propio, tienden a alejar a individuos y grupos de los intereses comunes (eficacia organizativa). En la parte opuesta, los gestores tienen a su disposición tres herramientas interpersonales neutralizadoras: tácticas de influencia, poder y técnicas de gestión de conflictos. En esta contienda dialéctica entre los intereses individuales y los colectivos está en juego, en último término, la supervivencia de la compañía.

#### **TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZATIVA: SALIÉNDOSE CON LA SUYA EN EL TRABAJO**

¿Cómo consigue usted que los demás le satisfagan sus deseos? ¿Se limita a decirles lo que han de hacer? ¿O prefiere usted adoptar otro enfoque no tan directo, como el de prometer devolverles el favor? Cualquiera que sea el enfoque utilizado, la clave está en la *influencia social*. Una fuerte dosis de interacción personal implica una intención de influir en los demás, entre los que pueden incluirse los padres, jefes, compañeros de trabajo, cónyuges, maestros, amigos e hijos. Considere ahora cómo el poder de persuasión y una llamada telefónica desde un automóvil surtió efecto en este ejemplo tan curioso: «Doug Dusenberger, un empresario de Houston, marcó el número telefónico de su Jeep Cherokee al encontrarse con que ya no estaba en el aparcamiento en el que lo había dejado y convenció a dos jóvenes gamberros para que se lo devolvieran de inmediato; les dio permiso para quedarse con los 20 dólares que se encontraban en la guantera».<sup>2</sup> Aun cuando los gestores no esperen lograr resultados tan llamativos, les es necesario aguzar su capacidad de ejercer influencia. Para ello, un buen punto de partida es familiarizarse con las siguientes ideas provenientes de la investigación.



### Ocho tácticas genéricas de influencia

David Kipnis y cols. iniciaron en 1980 una corriente de investigación muy provechosa que revela la manera en que las personas se influyen mutuamente en las organizaciones. En la metodología utilizada por Kipnis se preguntaba a los empleados qué hacían para lograr que sus jefes, o sus compañeros de trabajo, o sus subordinados, hicieran lo que ellos querían que hiciesen.<sup>3</sup> El perfeccionamiento estadístico y las repeticiones que otros investigadores han ido realizando durante un período de 10 años han dado lugar a ocho tácticas de influencia. Estas ocho tácticas, clasificadas por orden decreciente de utilización en el lugar de trabajo, son:

1. *Consulta*. Hacer que otros participen en las decisiones y cambios.
2. *Persuasión racional*. Tratar de convencer a alguien mediante la razón, la lógica o los hechos.
3. *Recursos inspiracionales*. Tratar de despertar entusiasmo recurriendo a las emociones, ideales o valores de los demás.
4. *Tácticas para congraciarse*. Poner a alguien de buen talante antes de pedirle algo.
5. *Tácticas de coalición*. Conseguir que otras personas apoyen su empeño en persuadir a alguien.
6. *Tácticas de presión*. Exigir obediencia o emplear la intimidación y las amenazas.
7. *Recurso a la autoridad*. Intentar persuadir a alguien basándose en el apoyo explícito o tácito de los superiores.
8. *Tácticas de intercambio*. Hacer promesas explícitas o implícitas y negociar favores.<sup>4</sup>

Estos enfoques pueden considerarse como tácticas de influencia *genérica*, ya que caracterizan la influencia social en todas las direcciones. Los investigadores han calificado a esta clasificación como bastante consistente, sin tener en cuenta si la dirección de la influencia es descendente, ascendente o lateral.

### Perspectivas de investigación adicionales

Estos enfoques pueden considerarse como tácticas de influencia genérica. Pero, ¿qué decir de la eficacia de las diversas tácticas desde el punto de vista de los que son objeto de la influencia? Es decir, ¿cuáles de estas tácticas dan resultado? En un estudio de campo realizado recientemente se halló que las tres primeras tácticas —la consulta, la persuasión racional y los recursos inspiracionales— son las más eficaces. Las tácticas de presión y las tácticas de coalición fueron las tácticas menos eficaces.<sup>5</sup> Es interesante notar que, en ese mismo estudio, los directivos no resultaron ser muy eficaces en su influencia *descendente*. Mostraron excesiva confianza en la inspiración (una táctica eficaz), en congraciarse (una táctica medianamente eficaz) y en la presión (una táctica ineficaz).

Un estudio similar demostró recientemente las diferencias entre varones y mujeres en lo que respecta a su influencia sobre los miembros del grupo de trabajo. Se ha hallado en diversos estudios que las mujeres se muestran menos competentes y menos influyentes que los varones en los grupos de trabajo. Los investigadores hicieron que líderes, tanto varones como mujeres, de grupos de trabajo, emprendieran o conductas de tarea (demostrando capacidad y competencia en la tarea) o conductas dominadoras (recurriendo a amenazas). Tanto en el caso de los varones como en el de las mujeres, la

conducta en la tarea se asoció con la competencia percibida y con la influencia eficaz. La conducta dominante no resultó eficaz. La conclusión a la que llegaron los investigadores tiene importantes implicaciones prácticas para los directivos actuales y futuros que pretendan influir con éxito en los demás: «La exposición de señales de tarea constituye un medio eficaz para poner de relieve el estatus de una persona ante los grupos y... la pretensión de influir en los grupos de tarea mediante el dominio aparece como una estrategia ineficaz y mal recibida tanto por los hombres como por las mujeres».<sup>6</sup>

### Cómo extender su influencia mediante alianzas estratégicas

Allan R. Cohen y David L. Bradford, en su libro *Influence without Authority*, aplicaron el concepto de alianza estratégica corporativa a la influencia interpersonal. No pasa un solo día sin que se informe en la prensa comercial sobre alguna nueva alianza estratégica entre dos compañías globales que pugnan por mantenerse en competencia. Estas relaciones ganar-ganar se fundamentan en la complementariedad de las fuerzas. Según Cohen y Bradford, los gestores deben seguir su ejemplo constituyendo por su propia cuenta alianzas estratégicas con cualquiera que detente un interés en sus áreas de acción. Ello es especialmente cierto dado el entorno cambiante actual, los equipos de trabajo transfuncionales y la confianza cada vez más en declive en las estructuras tradicionales de autoridad.

Aun admitiendo la dificultad que implica la tarea, Cohen y Bradford dan los siguientes consejos para el trato con aliados potenciales:

1. *Respeto mutuo.* Dé por sentado que la otra parte es competente e inteligente.
2. *Franqueza.* Hable claro con ellos. Nadie puede saberlo todo; déles, por tanto, la información que necesitan saber para poder ayudarle mejor.
3. *Confianza.* Dé por supuesto que nadie emprenderá acción alguna con el propósito manifiesto de dañar a otros; por tanto, no retenga ninguna información que la otra parte pueda utilizar, aunque esto no le sirva de ayuda para mejorar su posición inmediata.
4. *Beneficio mutuo.* Plance su estrategia de manera que ambas partes puedan salir beneficiadas. Si ello no sucede con el correr del tiempo, la alianza se disolverá. Si como último recurso fuera necesario disolver una asociación, trate de hacerlo limpiamente para minimizar rencores y resentimientos. Es posible que algún día usted quiera concertar una nueva alianza con esa persona.<sup>7</sup>

Es cierto que estas tácticas implican asumir riesgos personales. Sin embargo, la eficacia de las alianzas estratégicas interpersonales radica en el concepto de reciprocidad. «**Reciprocidad** es la creencia casi universal de que hay que pagar a los demás con la misma moneda; que una buena (o mala) jugada es merecedora de otra.»<sup>8</sup> En resumen, las personas tienden a recibir lo que dan cuando intentan influir en otros.

Demostrando la rica textura de la influencia social, las pruebas y los consejos prácticos aportados por la investigación precedente estimulan nuestro interés en aprender más sobre cómo los directivos de hoy en día pueden reconciliar y reconcilian de hecho los intereses individuales con los de la organización. Centrémonos ahora en el poder social.

**reciprocidad** Creencia muy extendida de que se debería pagar a las personas con su misma moneda por sus acciones positivas y negativas.

### PODER SOCIAL Y PARTICIPACIÓN EN EL PODER

La palabra *poder* provoca reacciones entremezcladas y a menudo apasionadas. Tras citar casos recientes de corrupción en los órganos de gobierno y de mala conducta empresarial, muchos observadores perciben el poder como una fuerza siniestra. En una en-

cuesta realizada a nivel nacional, Louis Harris & Associates formularon a los estadounidenses esta pregunta: «¿Cree usted que hay muchas personas con poder que tratan de aprovecharse de personas como usted mismo?». El 43% de las respuestas fueron afirmativas en 1972. En 1992 la cifra había ascendido al 71%.<sup>9</sup> Para este alto porcentaje de escépticos sigue siendo cierta la frase ya consagrada de Lord Acton al afirmar que «el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente». Sin embargo, los especialistas en CO nos recuerdan que, nos guste o no, el poder es una realidad en las organizaciones modernas. Según un especialista en gestión:

Ha de utilizarse el poder, ya que los directivos han de influir en los que de ellos dependen. El poder es también crucial para el desarrollo de la confianza de los gestores en sí mismos y de su voluntad de ayudar a sus subordinados. Visto desde esta perspectiva, debería aceptarse el poder como parte natural de cualquier organización. Los directivos deberían reconocer y desarrollar sus propios poderes para coordinar y dar apoyo al trabajo de sus subordinados; es la carencia de poder, no el poder mismo, la que socava la eficacia de la organización.<sup>10</sup>

Así pues, el poder es una fuerza necesaria y, por lo general, positiva en las organizaciones. Tal como se utiliza el término en este texto, el **poder social** se define como «la capacidad de poner en orden los recursos humanos, informativos y materiales para la realización de algo».<sup>11</sup>

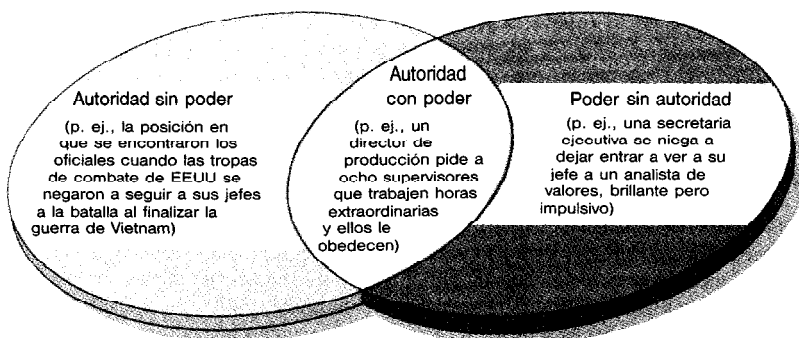
**poder social** Capacidad para lograr algo con recursos humanos, informativos y materiales.

### Dimensiones del poder

Si bien es cierto que el concepto del poder puede resultar algo elusivo para el observador ocasional, para los científicos sociales el poder ofrece dimensiones razonablemente claras; tres dimensiones del poder merecen especial atención: 1) la distinción entre poder y autoridad, 2) el poder socializado frente al poder personalizado y 3) las cinco bases del poder.

**Poder y autoridad.** En nuestra definición de poder ha de recalcarse la palabra *capacidad*, que es la que lo coloca en categoría aparte respecto al concepto de autoridad.<sup>12</sup> **Autoridad** es el «derecho» o la «obligación» de procurar la obediencia para que las cosas se hagan; el poder es la «capacidad demostrada» de lograr la obediencia. Como se aprecia en la figura 10-2, pueden aparecer tres situaciones clásicas, dado que el poder y la autoridad no se traslapan necesariamente. Los gestores eficaces pueden fortalecer su autoridad con el poder (la parte intermedia de la fig. 10-2).

**autoridad** Derecho u obligación oficial a procurar obediencia.



**FIGURA 10-2**

El poder y la autoridad no son necesariamente una misma cosa

El poder socializado es el poder orientado a ayudar a los demás. La senadora de EEUU Carol Moseley Braun, de Illinois, es una autoridad elegida con una marcada preferencia por esta clase de poder no egoísta.

Reuters/Bettman



Esta distinción entre poder y autoridad puede parecer simple, pero quienes no logren captar la diferencia entre ambos conceptos pueden cometer suicidio involuntariamente en su carrera. Por ejemplo, los empleados que no ocupan posiciones de gestión y que carecen de autoridad oficial pueden detentar un grado considerable de poder por razón de las personas que conocen o de las cosas que saben. El personal de staff, que no detenta ninguna autoridad formal al no estar situado en la cadena de mando, suele ejercer un alto grado de poder. Por ejemplo:

En Intel Corp., Jean C. Jones, secretaria ejecutiva del presidente Gordon E. Moore, es la conservadora del museo de alta tecnología de Intel. Sin embargo, gran parte de su influencia, al igual que el poder que ejercen muchos auxiliares de los ejecutivos, se deriva de deberes secretariales anticuados. Cada semana, ella decide qué parte del paquete de 75 cm de correspondencia llegará a manos de su jefe y cuántas de las 125 llamadas telefónicas diarias llegarán a su oído. Jones desvía el 80% de esas llamadas, eliminado como primera medida a los corredores de seguros y a los agentes de bolsa. Al programar el calendario de Moore, ayuda a determinar quiénes serán los afortunados que serán recibidos por el jefe en persona.<sup>13</sup>

Parte del proceso de socialización que se explicará en el capítulo 19 implica enseñar a los recién llegados dónde reside el poder real en la organización.

**Dos tipos de poder.** Los científicos de la conducta, como David McClelland, sostienen que una de las necesidades básicas humanas es la necesidad de poder (n Pdr). Dado que esta necesidad no es innata, sino aprendida, la necesidad de poder ha sido objeto de frecuentes estudios. Históricamente, se identificó la necesidad de poder cuando algunos interpretaron los dibujos del test TAT en términos de una persona que pretende influir, convencer, persuadir o controlar a otra, como se comentó en el capítulo 6. Más recientemente, sin embargo, los investigadores han establecido la distinción entre **poder socializado** y **poder personalizado**.

**poder socializado**  
Dirigido a ayudar a los demás.

**poder personalizado**  
Dirigido a ayudarse a sí mismo.

Existen dos subclasificaciones o «facetas» en un n Pdr. A una de las facetas se le añade el calificativo de «socializado» (s Pdr) y se interpreta en el test de apercepción temática (TAT) como «planes, dudas sobre uno mismo, resultados y preocupaciones mixtas por los demás...», en tanto que la segunda faceta es el poder «personalizado» (p Pdr), en el que las expresiones de poder para el crecimiento personal cobran la mayor importancia.<sup>14</sup>

Esta distinción entre poder socializado y personalizado explica la razón por la que el poder tiene para muchos una connotación negativa. Los directivos y otras personas que se procuran el poder personalizado para sus propios fines egoístas dan al poder una connotación negativa. Sin embargo, en una serie reciente de entrevistas a 25 mujeres estadounidenses elegidas para cargos públicos, se puso de manifiesto una marcada preferencia por el poder socializado. Los comentarios siguientes muestran su deseo de ejercer el poder de forma eficaz y ética:

- «El poder por sí mismo no significa nada... El poder es para mí la oportunidad que se me ofrece de producir un impacto en la comunidad.»
- «Mi objetivo es ser un abogado poderoso para todos los que me han votado». <sup>15</sup>



**Cinco bases de poder.** Una clasificación popular del poder social se remonta a la obra que John French y Bertram Raven escribieron hace ya más de 30 años. Estos autores habían sostenido que el poder dimana de cinco bases diferentes: el poder de compensación, el poder coercitivo, el poder legítimo, el poder de conocimiento y el poder de referencia. <sup>16</sup> Cada uno de ellos implica un enfoque distinto para influir en los demás.

- *Poder compensatorio.* Un directivo tiene **poder compensatorio** en la medida en que consigue la aquiescencia de otros prometiendo o concediendo recompensas.
- *Poder coercitivo.* Las amenazas de castigo o el castigo presente otorgan a un individuo **poder coercitivo**. Un gerente de ventas que amenaza con despedir a cualquier vendedor que utilice un automóvil de la compañía para las vacaciones con su familia está ejercitando el poder coercitivo.
- *Poder legítimo.* Esta base de poder radica en la autoridad o posición formal de una persona en la cadena de mando. Por consiguiente, los individuos que logran la aquiescencia de otros debido primariamente a su autoridad formal para tomar decisiones tienen **poder legítimo**. El poder legítimo puede manifestarse de forma positiva o negativa al dirigir al personal. El poder legítimo positivo se centra constructivamente en el rendimiento en el trabajo. El poder legítimo negativo tiende a mostrarse amenazador y despreciativo hacia aquellos sobre los que ejerce influencia. Su principal propósito es engrosar el ego del que detenta el poder.
- *Poder de conocimiento.* El conocimiento o la información valiosa otorgan a un individuo **poder de conocimiento** respecto a aquellos que tienen necesidad de dicho conocimiento o información. El poder de los supervisores se acrecienta si conocen los planes de trabajo y las asignaciones antes que sus empleados.
- *Poder de referencia.* Conocido también como carisma, el **poder de referencia** entra en escena cuando la personalidad de un individuo se convierte en la razón que motiva la obediencia. Los modelos de roles tienen poder de referencia sobre aquellos que se identifican estrechamente con ellos.

**poder compensatorio**  
Lograr la obediencia mediante compensaciones presentes o futuras.

**poder coercitivo** Lograr la obediencia mediante castigos presentes o futuros.

**poder legítimo** Lograr la obediencia mediante autoridad formal.

**poder de conocimiento**  
Lograr la obediencia mediante el conocimiento y la información.

**poder de referencia**  
Lograr la obediencia mediante el carisma o el atractivo personal.

Para mejorar su comprensión de estas cinco bases de poder y para valorar su grado de poder autopercebido, dedique unos momentos a completar el cuestionario del Ejercicio CO. Piense en su trabajo actual o en el que haya tenido más recientemente al responder a las diversas preguntas. Las normas arbitrariamente fijadas para cada una de las cinco bases de poder son: 3-6 = base débil de poder; 7-11 = base de poder moderada; 12-15 = base de poder fuerte. ¿Cuál es su perfil de poder?

## EJERCICIO CO

### ¿Cuál es su poder autopercebido?

#### Instrucciones:

Califique sus diversas bases de poder en su puesto actual de trabajo (o reciente), aplicando la escala siguiente:

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1 = Está totalmente en desacuerdo | 4 = Está de acuerdo            |
| 2 = Está en desacuerdo            | 5 = Está totalmente de acuerdo |
| 3 = Está ligeramente de acuerdo   |                                |

#### Puntuación del poder compensatorio = \_\_\_\_\_

1. Puedo compensar a personas en niveles inferiores. \_\_\_\_\_
2. Mis acciones de revisión afectan a las compensaciones obtenidas en niveles inferiores. \_\_\_\_\_
3. Dependiendo de mis decisiones, el personal de niveles inferiores puede recibir una bonificación. \_\_\_\_\_

#### Puntuación del poder coercitivo = \_\_\_\_\_

1. Puedo castigar a los empleados de niveles inferiores. \_\_\_\_\_
2. Mi trabajo consiste en controlar a los empleados de niveles inferiores. \_\_\_\_\_
3. Mi diligencia hace que disminuya el error. \_\_\_\_\_

#### Puntuación del poder legítimo = \_\_\_\_\_

1. Mi posición me otorga un alto grado de autoridad. \_\_\_\_\_
2. Las decisiones que se toman a mi nivel son de crucial importancia. \_\_\_\_\_
3. Los empleados recurren a mí buscando orientación. \_\_\_\_\_

#### Puntuación del poder de conocimiento = \_\_\_\_\_

1. Soy experto en este tipo de trabajo. \_\_\_\_\_
2. Mi capacidad me da ventaja en este tipo de trabajo. \_\_\_\_\_
3. Si tuviera el tiempo preciso, podría mejorar los métodos utilizados en este trabajo. \_\_\_\_\_

#### Puntuación de poder de referencia = \_\_\_\_\_

1. Me esfuerzo en dar buen ejemplo a otros empleados. \_\_\_\_\_
2. Mi personalidad me permite trabajar bien en este tipo de trabajo. \_\_\_\_\_
3. Mis compañeros empleados me consideran su líder informal. \_\_\_\_\_

Fuente: Adaptado y entresacado en parte de D. L. Diener y B. Schneider, «The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study», *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1974, págs. 316-337.

### Percepciones de la investigación en torno al poder social

En un estudio realizado, una muestra de 94 empleados varones y 84 mujeres profesionales no involucrados en la gestión completaron tests TAT en Denver, Colorado. Los investigadores hallaron que los empleados, varones y mujeres, tenían necesidades similares de poder (n Pdr) y de poder personalizado (p Pdr). Las mujeres, sin embargo, mostraron una necesidad significativamente más alta de poder socializado (s Pdr) que sus contrapartes varones.<sup>17</sup> Esta constatación es de buen agüero para las organizaciones laborales de hoy día en las que las mujeres tienen cada vez mayor participación en las tareas de dirección. Lamentablemente, a medida que las mujeres van ganando poder en

los lugares de trabajo, se ha observado también una mayor tensión entre hombres y mujeres. La revista *Training* ofreció recientemente estas perspectivas:

... los observadores perciben la tensión entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo como un resultado natural de la falta de equidad entre géneros. Ellos arguyen que son los hombres quienes siguen detentando el poder en mayor medida y oponen resistencia a cualquier cambio con el fin de proteger su base de poder. [La consultora Susan L.] Webb sostiene que el acoso sexual tiene mucho más que ver con el ejercicio del poder en forma malsana que con la atracción sexual. De igual manera, el techo de vidrio, una metáfora adecuada para las barreras que han de superar las mujeres al ascender en la escala corporativa hacia posiciones ejecutivas y de gestión, se refiere al poder y al acceso al poder.<sup>18</sup>

Una revisión de 18 estudios de campo que midieron las cinco bases de poder de French y Raven pusieron de manifiesto «graves deficiencias metodológicas». <sup>19</sup> Después de introducir correcciones para estos problemas, los investigadores identificaron las siguientes relaciones entre las bases de poder y los resultados laborales, como el rendimiento en el trabajo, la satisfacción en el trabajo y la rotación laboral:

- El poder de conocimiento y de referencia tuvieron, por regla general, un impacto positivo.
- El poder de recompensa y el poder legítimo tuvieron un impacto ligeramente positivo.
- El poder coercitivo tuvo un impacto ligeramente negativo.

El mismo investigador, en un estudio en 1990 de seguimiento de 251 ejecutivos principales, se concentró en la relación entre los estilos de influencia y las bases de poder. Éste fue un estudio boca abajo. Es decir, se analizaron las percepciones de los subordinados sobre la influencia y el poder de los directivos. Se halló que la percepción racional era una táctica de influencia directiva altamente aceptable. ¿Por qué? Porque los subordinados percibieron que estaba asociada con las tres bases de poder que ellos valoraban positivamente: el poder legítimo, el de conocimiento y el de referencia.<sup>20</sup>

En resumen, el poder de conocimiento y de referencia parecen constituir la mejor combinación de resultados y de reacciones favorables de los subordinados.<sup>21</sup>

### Gestión responsable del poder

Si los gestores han de hacer un uso eficaz y ético de las diversas bases de poder, deben entender las diferencias entre la obediencia y la internalización y entre la participación en el poder y la distribución del mismo.

**Desde la obediencia a la internalización.** Los gestores responsables procuran el poder socializado y tratan de evitar el poder personalizado. Esta actitud, además de crear conciencia de la fortaleza relativa de sus bases de poder, puede ayudar a los gestores a hacer un uso eficaz de su poder. Es importante reconocer, sin embargo, que las diversas bases de poder tienden a producir dos modalidades de cambio de conducta muy diferentes. El poder de recompensa, el coercitivo y el legítimo negativo tienden a producir *obediencia* o *aquiescencia*. Por otra parte, el poder legítimo positivo, el poder de conocimiento y el de referencia tienden a fomentar la *internalización*. La internalización es superior a la aquiescencia por estar impulsada por la motivación interna o intrínseca. Los empleados que se limitan a obedecer requieren frecuentes «sacudidas» de poder por parte del jefe para mantenerlos orientados a una dirección productiva. Aquellos que

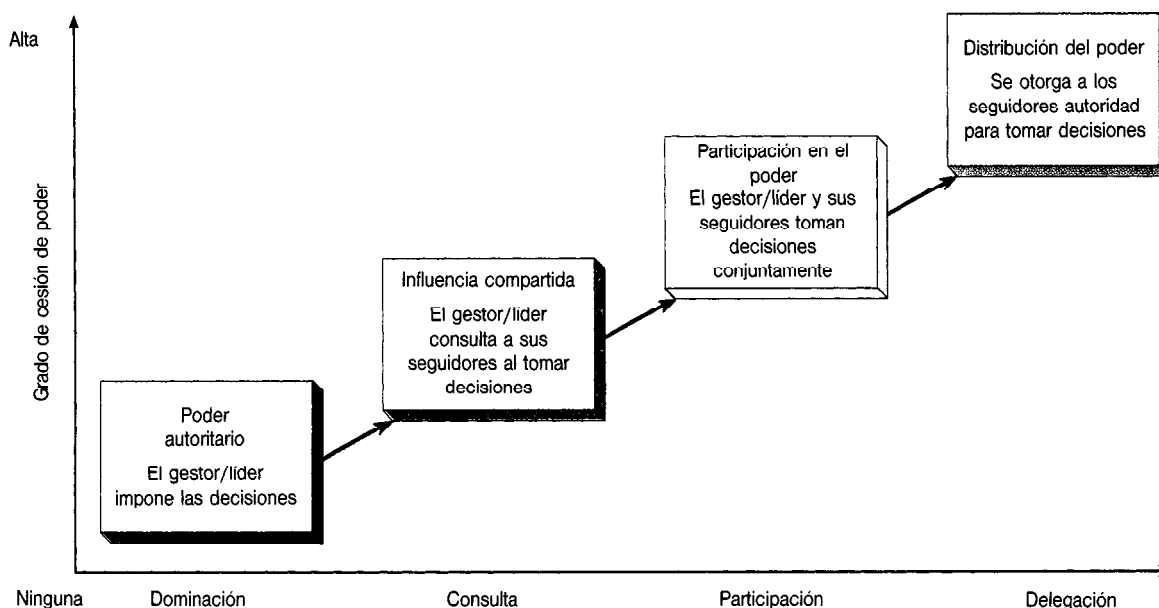
internalizan la tarea que están realizando tienden a convertirse en empleados de arranque automático, que no tienen necesidad de una estrecha supervisión.

De acuerdo con la investigación antes mencionada, el poder de conocimiento y el de referencia son los que tienen mayor potencial de mejora del rendimiento en el trabajo y de la satisfacción, así como de disminución de la rotación de personal. El poder de conocimiento de un directivo puede desarrollarse a través de la educación formal, la capacitación y el autodesarrollo. Al mismo tiempo, puede fortalecerse la base de poder de referencia de una persona constituyendo y desarrollando las alianzas estratégicas de las que hemos hablado anteriormente en el epígrafe de tácticas de influencia.

**Cesión de poder: de la participación en el poder a la distribución del poder.** Antes de dejar el tema del poder social es necesario poner de relieve una tendencia muy interesante en las organizaciones actuales. Algunos la conocen como **cesión de poder** o participación en el poder.<sup>22</sup> Otros utilizan la nomenclatura tradicional como, por ejemplo, gestión participativa, toma participativa de decisiones y delegación. Cualquiera que sea el término preferido, el proceso subyacente es el mismo, es decir, la descentralización del poder. Si el poder estuvo una vez exclusivamente en manos de los directivos, se está desplazando actualmente hacia personas que no pertenecen al ámbito de la gestión (v. fig. 10-3). El objetivo primordial es el de aumentar la productividad y la competitividad en las organizaciones ligeras. Cada paso en esta evolución aumenta el poder de los colaboradores de la organización que tradicionalmente detentan un poder escaso o no legítimo. La toma participativa de decisiones y el liderazgo serán objeto de consideración en capítulos posteriores. Así pues, nos limitaremos ahora a definir el grado más alto de cesión de poder, la delegación, como concepto fundamental para los capítulos siguientes.

**cesión de poder**  
Compartir el poder con los no gestores a través de la gestión participativa.

**FIGURA 10-3** La evolución del poder: de la dominación a la delegación





La **delegación** es el proceso mediante el cual se concede autoridad a los subordinados para tomar decisiones. Es importante notar que la delegación otorga a los empleados no gestores algo más que voz en las decisiones. En realidad, les cede poder para que tomen sus propias decisiones. Un ejemplo notable es la cadena hotelera Ritz-Carlton:

En Ritz-Carlton, todos los trabajadores están autorizados a incurrir en gastos hasta 2.000 dólares para resolver cualquier problema que puedan encontrar los huéspedes. Los empleados no abusan del privilegio. «Cuando uno trata al personal con responsabilidad, ellos actúan responsablemente», comentó Patrick Mene, director de calidad de la cadena hotelera.<sup>23</sup>

No es de extrañar, por tanto, que Ritz-Carlton haya obtenido premios nacionales por la calidad de su servicio. La delegación ha sido el procedimiento recomendado desde hace mucho tiempo para aliviar la pesada carga del gestor y para desarrollar al mismo tiempo las capacidades de los empleados. Lamentablemente, el apoyo de la investigación a las demandas testimoniales<sup>24</sup> provenientes del movimiento de las relaciones humanas llegó con retraso. Sin embargo, de acuerdo con el estudio de campo de Carrie Leana, que marcó un hito en la materia, de 26 supervisores de reclamos de seguros, los subordinados que cuentan con mayores grados de delegación procesaron más reclamos de seguros con menores costes.<sup>25</sup> La distribución de poder mediante la delegación parece funcionar correctamente.

En el capítulo 12 y en su sección referente a los equipos autónomos de trabajo, o autogestionados, se analiza más en profundidad esta área tan prometedora de la cesión de poder.

**delegación** Conceder autoridad para toma de decisiones a personas de niveles inferiores.



Muchos expertos en CO encuentran fascinante el estudio de la política en la organización. Es posible que la atracción que suscita este tema se deba a las bufonadas de los bellacos corporativos presentados por Hollywood, que se abren camino atropellando a todo el mundo. Sin embargo, como vamos a ver, la política en la organización incluye, pero sin limitarse a ello, negocios sucios. La política en la organización es una característica siempre presente, aunque molesta a veces, de la vida laboral moderna. En una encuesta realizada hace poco a 1.000 empleados estadounidenses, la política de sus oficinas resultó ser la causa principal de un «mal día» en el trabajo.<sup>26</sup> Por otra parte, la política de la organización es con frecuencia una fuerza positiva en las organizaciones laborales modernas.

Roberta Bhasin, una directora de distrito para US West, colocó la política de la organización en su justo valor al observar que:

A muchos de nosotros nos gustaría creer que las organizaciones están estructuradas de forma racional, que se basan en divisiones del trabajo razonables, que cuentan con flujos transparentes de comunicación jerárquica y con líneas de mando bien definidas y orientadas al logro de objetivos y metas perfectamente entendidos por todos.

Pero las organizaciones están integradas por *personas* con agendas personales diseñadas para conseguir poder e influencia. La agenda —el juego— recibe el nombre de política social. Este juego consiste en soslayar la estructura racional, en manipular la jerarquía de las comunicaciones y en ignorar las líneas de autoridad establecidas. Las reglas del juego nunca se escriben y raras veces se comentan.

Para ciertas personas, la política corporativa viene a ser su segunda naturaleza. Conocen intuitivamente las reglas tácitas del juego. Otros no tienen más remedio que aprenderlas. Los directivos que no entienden la trama política de sus organizaciones se colocan en posición desventajosa, no solamente para obtener mejoras salariales y ascensos, sino incluso para lograr *hacer cosas*.<sup>27</sup>

## POLÍTICA EN LA ORGANIZACIÓN

Nos introducimos en esta área tan importante y a la vez tan interesante: 1) definiendo el término *política en la organización*, 2) identificando tres niveles de actividad política, 3) analizando ocho tácticas concretas de política y 4) examinando algunas implicaciones prácticas pertinentes que ha aportado la investigación.

### Definición y ámbito de la política en la organización

**política en la organización**  
Acrecentamiento intencional del propio interés.

La «**política en la organización** comprende los actos intencionales de influencia que intensifican o protegen los intereses propios de los individuos o de los grupos». <sup>28</sup> El énfasis en el *propio interés* es la nota distintiva de esta forma de influencia social. Los directivos se enfrentan sin solución de continuidad al desafío de lograr un equilibrio operativo entre los intereses propios de los empleados y los intereses de la organización. Cuando se logra el equilibrio apropiado, la búsqueda del propio interés puede servir a los intereses de la organización. La conducta política se convierte en una fuerza negativa cuando el propio interés erosiona o se sobrepone a los intereses de la organización. Por ejemplo, los investigadores han puesto de manifiesto la táctica política de filtrar y de distorsionar la información que ha de llegar al jefe. Esta práctica de servicio a uno mismo coloca a los empleados informadores en una posición inmejorable. <sup>29</sup> Los expertos creen que la competitividad global de EEUU está amenazada por la política mal dirigida de la organización (v. CO internacional).



**La incertidumbre desencadena la conducta política.** La *incertidumbre* es el pistoletazo que pone en marcha las maniobras políticas. Las cinco fuentes comunes de incertidumbre dentro de la organización son:

1. Objetivos mal definidos.
2. Medidas vagas de los resultados.
3. Procesos decisorios mal definidos.
4. Fuerte competencia individual o grupal. <sup>30</sup>
5. Cambios de cualquier tipo.

Respecto a esta última fuente de incertidumbre, Anthony Raia, especialista en desarrollo de la organización, observó que «cualquiera que sea lo que se pretende cambiar, el subsistema político entra en acción. Casi siempre están en juego los intereses creados y se plantea un reto a la distribución del poder». <sup>31</sup>

Podría esperarse, por tanto, que un agente de ventas de campo que se esfuerza por cubrir la cuota que tiene asignada se muestre menos político que un aprendiz de gestor que esté trabajando en una variedad de proyectos. Si bien es cierto que algunas personas que se están preparando para cargos directivos apuestan por el trabajo intensivo y la competencia, con la adición de un poco de suerte, para tener éxito en sus carreras, también es cierto que otros no apuestan por lo mismo. Estos últimos son los que pretenden obtener una ventaja competitiva mediante alguna combinación de las tácticas políticas que se comentarán a continuación. Conviene recordar, además, que el rendimiento de los agentes de ventas se mide por las ventas que realizan y no en términos de amistad con el jefe o por atribuirse el mérito de los demás. En consecuencia, el aprendiz de gestor tendería a ser más político que el vendedor de campo, debido a su más alto grado de incertidumbre acerca de las expectativas de la dirección.

Dado que los empleados, por regla general, experimentan una mayor incertidumbre durante las primeras etapas de sus carreras, ¿son los empleados jóvenes más políticos

## CO INTERNACIONAL

### La GCT no puede competir en la política de la organización

Los fabricantes estadounidenses no lograrán triunfar en la competencia global por el mero hecho de adoptar las modas de gestión más recientes.

Por el contrario, concluye una encuesta, los fabricantes que mayor éxito han alcanzado en el mundo entero triunfan reafirmando la política interna y adoptando medidas similares para fomentar la cooperación entre los empleados. Aplicando estos enfoques, la típica empresa japonesa desarrolla productos innovadores con mayor rapidez que sus rivales de EEUU y de Europa según una encuesta que dos firmas consultoras de Massachusetts, Boston Consulting Group y Product Development Consulting Inc., realizaron a 553 fabricantes globales.

Según este estudio, un fabricante japonés emplea un promedio de 17,7 meses en introducir un producto en el mercado, en comparación con los 19,7 me-

ses de EEUU y los 20,6 meses de Europa. Las compañías crecen más rápidamente y se ganan una cuota de mercado más grande si «logran llevar al mercado los productos innovativos adecuados antes que lo haga el montón», concluye la encuesta.

Para poder ser más competitivos, «los ejecutivos de EEUU han de ocuparse de la política de [sus] organización(es) antes de instalar mecanismos para desarrollar productos con mayor rapidez», sugiere Thomas Hout, vicepresidente de Boston Consulting y coautor del estudio. «La política, si no se resuelve su problema, dará al traste con cualquier mecanismo conocido por el hombre», añade.

Las compañías encuestadas utilizan ampliamente herramientas populares de gestión, como los equipos de desarrollo de productos, la gestión de la calidad total y el diseño con ayuda de computado-

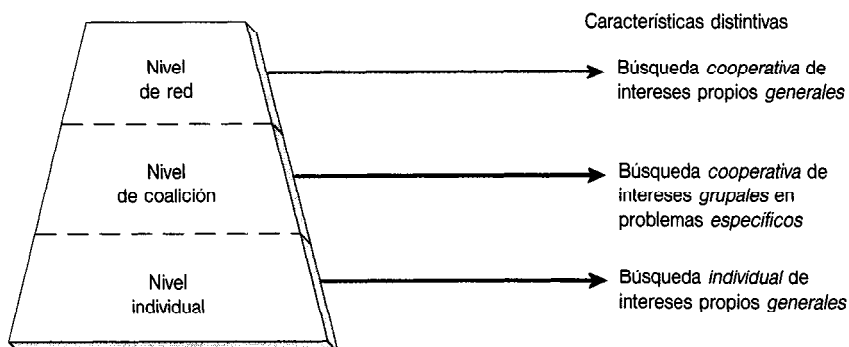
ras (DAC). «Sin embargo, ninguna de estas herramientas se distingue como explicación del desarrollo rápido e innovativo de productos», concluye la encuesta. Los fabricantes japoneses, por ejemplo, emplean equipos de proyectos con menor frecuencia que sus contrapartes estadounidenses o europeas.

«La diferencia no radica en la capacitación o en las herramientas», sigue diciendo el estudio. «Es en la forma de trabajar conjuntamente que tienen las personas, en la manera en que se toman las decisiones y en el modo de ejercer el liderazgo.»

Fuente: J. S. Lublin, «Best Manufacturers Found to Triumph by Fostering Cooperation of Employees», *The Wall Street Journal*, 20 de julio de 1993, pág. A4. Entresacado con permiso de *The Wall Street Journal*®, 1993 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

que los empleados más antiguos? La respuesta es afirmativa, según una encuesta realizada a 243 empleados adultos en la parte norte del estado de Nueva York. De hecho, un empleado antiguo, cercano ya a la edad de jubilación, manifestó al investigador: «Cuando yo era joven, solía jugar a la política. Ahora, me limito a hacer mi trabajo».<sup>32</sup>

**Tres niveles de acción política.** Aunque a nivel individual se produce mucha maniobra política, la acción grupal o colectiva puede también tomar parte en la misma. En la figura 10-4 se representan tres niveles diferentes de acción política: el nivel individual, el



**FIGURA 10-4**  
Niveles de acción política en las organizaciones

**coalición** Agrupaciones temporales de personas para la solución activa de un problema o asunto concreto.

nivel de coalición y el nivel de red.<sup>33</sup> Cada nivel tiene sus características distintivas. Individualmente, cada persona se esfuerza por satisfacer sus propios intereses. Los aspectos políticos de las coaliciones y redes no son, sin embargo, tan evidentes.

Las personas con intereses comunes pueden constituir una coalición política ajustándose a la siguiente definición. En un contexto organizativo, una **coalición** es un grupo informal unido para la resolución *activa* de un problema *concreto*. Las coaliciones pueden coincidir o no con la pertenencia a un grupo informal. Cuando se resuelve el problema objetivo (p. ej., cuando el supervisor que acosa sexualmente es despedido), la coalición se deshace. Los expertos señalan que las coaliciones políticas tienen «límites borrosos», lo que significa que la pertenencia a la misma es fluida, de estructura flexible y de duración limitada.<sup>34</sup>

Las coaliciones constituyen una fuerza política poderosa en las organizaciones. Considérese la situación a la que Charles J. Bradshaw hizo frente en una reunión del comité de finanzas de Transworld Corporation en 1986; Bradshaw, presidente de la compañía, se opuso al plan del director ejecutivo para adquirir una compañía de clínicas de reposo por 93 millones de dólares.

[El vicepresidente principal de finanzas] inició la reunión con una batería de hechos y cifras en apoyo de la operación. «No tardé más de dos o tres minutos en darme cuenta de que había perdido», confiesa Bradshaw. «Nadie se dirigía directamente a mí, sino que todos los comentarios iban dirigidos a mis opositores. Estaba seguro de que se había alcanzado ya un acuerdo general antes de sentarse en torno a la mesa de reuniones.»

Se llegó a la votación. Se alzaron cinco manos. Bradshaw fue el único que votó «no».<sup>35</sup>

Finalizada la reunión, Bradshaw renunció a su cargo de 530.000 dólares anuales, sin ni siquiera un apretón de manos o un adiós del director ejecutivo. En el caso de Bradshaw, el comité de finanzas era un grupo formal que con carácter temporal se convirtió en una coalición política con la intención de sellar su suerte en Transworld.<sup>36</sup>

Un tercer nivel de acción política involucra a redes. A diferencia de las coaliciones, que se centran en problemas o asuntos específicos, las redes son asociaciones poco compactas de individuos que buscan apoyo social para sus intereses generales. En términos de política, las redes están orientadas a las personas, mientras que las coaliciones están orientadas a problemas. Las redes tienen agendas más amplias y plazos más largos que las coaliciones. Así, por ejemplo, los empleados hispanos de Avon han construido una red para aumentar las oportunidades de carrera de sus miembros.

### Tácticas políticas

Cualquier persona que haya trabajado en una organización tiene conocimiento directo de lo que se conoce vulgarmente como politiquería. Culpar a otra persona por los errores que uno ha cometido es obviamente una estrategia política. Pero hay otras tácticas políticas más sutiles. Los investigadores han identificado una amplia gama de conductas políticas.

Un estudio de gran relevancia, que incluía entrevistas en profundidad a 37 directivos de 30 compañías de electrónica en el sur de California, identificó ocho tácticas políticas. En la encuesta estaban representados, casi a partes iguales, gestores de alto, medio y bajo nivel. Según los investigadores: «Se pidió a los encuestados que describieran las tácticas de política de la organización y las características personales de los actores políticos eficaces en base a la experiencia que habían acumulado en *todas* las organiza-

ciones en las que hubieran trabajado». <sup>37</sup> Enumeradas en orden descendente de casos, las ocho tácticas de política que aparecieron fueron:

1. Atacar o culpar a otros.
2. Utilizar la información como arma política.
3. Crearse una imagen favorable (lo que se conoce también como *gestión por impresión*). <sup>38</sup>
4. Desarrollar una base que le apoye.
5. Halagar a otros (congraciarse).
6. Constituir coaliciones de poder con aliados fuertes.
7. Asociarse con personas influyentes.
8. Crear obligaciones (reciprocidad).

En la tabla 10-1 se describen estas tácticas políticas y se indica con qué frecuencia los directivos entrevistados utilizaron cada una de ellas.

Los investigadores distinguieron entre tácticas reactivas y proactivas de política. Algunas de las tácticas, como la de buscar una víctima propiciatoria, eran *reactivas*, ya

**TABLA 10-1** Ocho tácticas políticas comunes en las organizaciones

Tácticas políticas	Directivos que mencionan la táctica (%)	Breve descripción de la táctica
1. Atacar o culpar a otros	54	Se utiliza para evitar o minimizar toda relación con el fracaso. Es reactiva cuando implica una víctima propiciatoria. Es proactiva cuando su objetivo es disminuir la competencia por recursos limitados
2. Utilizar la información como arma política	54	Implica la retención deliberada o la distorsión de la información. Disimular una situación desfavorable abrumando a los superiores con información
3. Crearse una imagen favorable (gestión por impresión)	53	Vistiéndose/acicalándose para tener éxito. Adhiriéndose a las normas de la organización y dirigiendo la atención hacia sus logros y su influencia. Atribuyéndose los logros de otros
4. Desarrollar una base de apoyo	37	Conseguir de antemano apoyo para sus decisiones. Procurarse el compromiso de otros para una decisión a través de la participación
5. Halagar a otros (congraciarse)	25	Hacer que las personas influyentes se sientan a gusto («sacar brillo a la manzana»)
6. Formar coaliciones de poder con aliados fuertes	25	Unirse a personas poderosas que pueden conseguir resultados
7. Asociarse con personas influyentes	24	Construirse una red de apoyos tanto dentro como fuera de la organización
8. Crear obligaciones (reciprocidad)	13	Crear deudas sociales («Le hice un favor, por consiguiente, me debe usted un favor»)

Fuente: Adaptado de R. W. Allen, D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick y B. T. Mayes, «Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors», *California Management Review*, otoño de 1979, págs. 77-83

que la intención era *defender* sus propios intereses. Otras tácticas, como la de desarrollar una base de apoyo, eran *proactivas*, ya que buscaban *promover* los intereses propios del individuo.

Compruebe hasta qué punto es usted político completando el cuestionario del Ejercicio CO. Después de dar respuesta a las 10 preguntas, determine sus tendencias de política aplicando el sistema de tanteo recomendado por el autor del interrogatorio:



Un político consumado de la organización responderá «verdadero» a las 10 preguntas. Los políticos de la organización con normas éticas fundamentales responderían «falso» a las preguntas 5 y 6, que se refieren a mentiras deliberadas y a una conducta poco caritativa. Las personas que consideren inaceptable la manipulación, la declaración incompleta y la conducta de autoservicio responderán «falso» a todas o a casi todas las preguntas.<sup>39</sup>

## EJERCICIO CO

### ¿Es usted muy político? Un autointerrogatorio

#### Inventario de la conducta política

Para determinar su apreciación y sus tendencias políticas, responda a las preguntas que siguen a continuación. Elija la respuesta que mejor represente su conducta o su creencia, incluso si esa conducta particular o creencia no esté siempre presente.

1. Usted debería hacer lo posible para que otros se sientan importantes mediante una apreciación explícita de sus ideas y de su trabajo \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
2. Puesto que las personas tienden a juzgarle tan pronto como le conocen, trate siempre de que la primera impresión sea buena \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
3. Trate de que los demás lleven el peso de la conversación, muéstrese comprensivo con sus problemas y resístase a decir a los demás que están completamente equivocados \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
4. Elogie los rasgos buenos de las personas que conozca y déles siempre la oportunidad de salvar las apariencias si están equivocadas o si cometen algún error \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
5. Diseminar falsos rumores, dar información engañosa, dar puñaladas traperas son métodos necesarios, aunque algo desagradables, para tratar con los enemigos \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
6. Algunas veces se le hace necesario hacer promesas que usted sabe que no cumplirá o que no podrá cumplirlas \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
7. Es importante llevarse bien con todo el mundo, incluso con aquellos reconocidos generalmente como charlatanes, irritantes o eternos quejicas \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
8. Es fundamental hacer favores a los demás a fin de que usted pueda recurrir a ellos cuando necesite su ayuda \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
9. Muéstrese dispuesto al compromiso, especialmente en temas de poca importancia para usted, pero importantes para otros \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso
10. En temas controvertidos es importante retrasar o evitar verse implicado en ellos en cuanto sea posible \_\_\_ Verdadero \_\_\_ Falso

Fuente: J. F. Byrnes, «Connecting Organizational Politics and Conflict Resolution», *Personnel Administrator*, junio de 1986, pág. 49. Utilizado con permiso del autor

### Pruebas que ofrece la investigación sobre la política en la organización

Las pruebas recabadas por la investigación de campo en el área de la política en la organización se van acumulando con cierta lentitud. En esta sección se comentan tres estudios particularmente perspicaces. Dos de ellos se basan en cuestionarios para autoinforme; el tercero se basa en la observación directa de los gestores en actividad.

Un informe de seguimiento de la investigación realizada con la muestra de directivos de la industria electrónica del sur de California, y que hemos comentado anteriormente, proporcionó las siguientes ideas:

- El 60% de los directivos informaron que el politiqueo en la organización era un caso frecuente.
- Cuanto más grande la organización, tanto mayor era la actividad política percibida.
- Se asoció la ambigüedad de roles y objetivos y la conflictividad creciente con un aumento de la actividad política.
- Los staffs de marketing y los miembros de los consejos de administración de las compañías fueron clasificados como los más políticos, mientras que el personal de producción, de contabilidad y de finanzas fue considerado como el menos político.
- Las reorganizaciones y los cambios de personal impulsaron al máximo la actividad política.<sup>40</sup>

En otro estudio se analizaron 330 informes cortos escritos por 90 mandos medios pertenecientes a diversas industrias. Estos informes se referían a la manera en que estos gestores habían «adoptado una posición respecto a una decisión» o habían «resistido una decisión». Los investigadores llegaron a la conclusión de que los mandos medios, actuando a menudo en coaliciones, constituyen una barrera formidable para la ejecución de planes estratégicos que consideran opuestos a sus propios intereses.<sup>41</sup> Ello explica por qué los mandos medios han sufrido de manera especial los efectos de la reciente oleada de reducciones del tamaño de muchas compañías.<sup>42</sup>

En un estudio de observación realizado más recientemente de 248 directivos empleados en organizaciones muy diversas, se halló una curiosa relación entre el tiempo empleado en crear redes y el éxito en la carrera y la eficacia en la gestión. El equipo de investigación de la Universidad de Nebraska, dirigido por Fred Luthans, definió la construcción de redes como la socialización, la interacción con extraños y el politiqueo. Se determinó el éxito en la carrera por la rapidez con que el individuo asciende en el escalafón directivo. Se valoró la eficacia en la gestión en términos del rendimiento de las subunidades y de la satisfacción y compromiso de los subordinados. El estudio puso de manifiesto que tan sólo un 10% de los gestores eran al mismo tiempo personalmente exitosos y eficaces en su trabajo. Entre el 90% restante, los que habían logrado el éxito en sus carreras dedicaban la mayor parte de su tiempo a la construcción de redes. Por el contrario, los gestores eficaces dedicaban una *mínima* parte de su tiempo a la construcción de redes. Esta evidencia llevó a Luthans a preguntarse:

¿Podría este hallazgo explicar algunos de los problemas que afrontan las organizaciones estadounidenses en la actualidad? ¿Se podría pensar que los gestores exitosos, los políticamente experimentados que ascienden rápidamente a cargos de responsabilidad, no son precisamente los gestores más eficaces, aquellos cuyos subordinados se muestran satisfechos y comprometidos y que presentan altos rendimientos en cantidad y calidad en sus respectivas unidades?<sup>43</sup>

Luthans realizó después un llamamiento para un esfuerzo concertado para crear gestores *equilibrados* que sean al mismo tiempo *exitosos y eficaces*. Un posible enfoque consistiría en dotar a los gestores eficaces con capacidades para la gestión de carrera y para la construcción de redes.

### Gestión de la política de la organización

La política de la organización no puede ser suprimida. Sería ingenuo esperar esta clase de resultados. Pero las maniobras políticas pueden y deberían ser manejadas de tal manera que se mantengan en un plano constructivo y dentro de límites razonables. Abraham Zaleznik, de Harvard, planteó el tema de esta manera: «La gente puede centrar su atención en tan sólo un determinado número de cosas. Cuanto más se centre en la política, tanto menor será la energía, emotiva e intelectual, disponible para atender los problemas que caen bajo el epígrafe de trabajo real». <sup>44</sup> Es posible que ello explique por qué tan sólo el 10% de la muestra de Luthans logró ascender rápidamente al realizar al mismo tiempo un trabajo satisfactorio. Los gestores exitosos, pero poco eficaces, es evidente que dedicaron demasiada energía emocional e intelectual al politiquero. Es preciso situarse en un término medio apropiado.

El grado de politización de un individuo depende de sus valores personales, de su ética y de su temperamento. Las personas que son o rigurosamente apolíticas o altamente políticas suelen tener que pagar un precio por su conducta. El apolítico puede esperar ascensos lentos y sentir que se le va dejando afuera, mientras que el político puede correr el riesgo de que le tengan por egótico y pierda su credibilidad. Las personas que se sitúan en estos dos extremos del espectro político pueden considerarse como miembros deficientes del equipo. Una cierta dosis de prudente conducta política se considera, por lo general, como un medio necesario para la supervivencia en una organización compleja.

Teniendo presente esta perspectiva se recomiendan las etapas prácticas de la tabla 10-2. Nótese la importancia de disminuir la incertidumbre mediante evaluaciones es-



**TABLA 10-2**

Consejos prácticos para la gestión de la política de la organización

#### Disminuir la incertidumbre en el sistema

Dejar bien claro cuáles son las bases y procesos para la evaluación  
Diferenciar las compensaciones entre altos y bajos ejecutores  
Asegurarse de que las compensaciones estén inmediata y directamente relacionadas con el rendimiento, en cuanto sea posible

#### Disminuir la competencia

Tratar de minimizar la competencia por los recursos entre gestores  
Sustituir la competencia por los recursos con objetivos y metas orientados hacia afuera

#### Disolver los feudos políticos existentes

Si existen imperios políticos altamente cohesionados, disuélvalos trasladando o dividiendo a los subgrupos más disfuncionales  
Si es usted un ejecutivo, muéstrese muy sensible con los gestores cuya manera de operar sea una personalización del clientelismo político. Ante todo, haga frente a estas personas con una directiva para «detener las maniobras políticas». Si la situación, a pesar de todo, sigue igual, remuévalos de sus cargos y, a ser posible, de la compañía

#### Prevenir feudos futuros

Haga que uno de los criterios de mayor peso para el ascenso sea una actitud apolítica que ponga los fines de la organización por encima de los fines de poder personal

Fuente: D. R. Beeman y T. W. Sharkey, «The Use and Abuse of Corporate Politics», *Business Horizons*, marzo-abril de 1987, pág. 30.





tandarizadas del rendimiento y el establecimiento de relaciones claras entre rendimiento y compensación.<sup>45</sup> Los objetivos mensurables constituyen la primera línea de defensa de la dirección frente a las expresiones negativas de la política en la organización. Para resolver el conflicto entre los intereses personales de los mandos medios y la puesta en práctica de la estrategia de la organización, la alta dirección debe esforzarse en fomentar el compromiso con los planes estratégicos mediante el establecimiento de objetivos estratégicos participativos.

Basta mencionar la palabra *conflicto* para que en muchas mentes aparezcan imágenes de peleas, revueltas o guerras. De hecho, prácticamente en todos los días del año pueden identificarse unas dos docenas de situaciones de lucha armada en cualquier lugar del mundo.<sup>46</sup> Sin embargo, estas situaciones extremas representan tan sólo las expresiones más visibles y violentas del conflicto. Durante una típica jornada laboral, los gestores tropiezan con diversos tipos de oposición más sutiles y exentos de violencia, como son las disputas, las críticas y los desacuerdos. El conflicto, al igual que el poder y que la política en la organización, representa una fuerza inevitable, a veces positiva, de las organizaciones laborales modernas. Así, por ejemplo, una opinión sincera que exprese el desacuerdo de algún miembro del comité ejecutivo de planificación puede evitar que el grupo sea víctima del pensamiento de grupo. El experto en CO Stephen Robbins define el **conflicto** como «todo tipo de oposición o de interacción antagónica. Se basa en la falta de poder, de recursos o de posición social y en sistemas de valores diferentes».<sup>47</sup> La investigación ha puesto de manifiesto que los directivos dedican cerca del 21% de su tiempo a resolver conflictos;<sup>48</sup> así pues, han de contar con fundamentos sólidos en la teoría, en la investigación y en la práctica de resolución de conflictos.

Los conflictos suelen producirse a dos niveles de las organizaciones: interpersonal e intergrupal. En esta sección se hace referencia a ambos niveles de conflicto: 1) distinguiendo entre conflicto funcional y disfuncional, 2) identificando los antecedentes del conflicto, 3) explicando cómo promover el conflicto funcional, 4) examinando estilos alternativos de manejo del conflicto, 5) revisando la información pertinente que aporta la investigación y 6) analizando un enfoque de contingencia para la gestión del conflicto.

### Un continuo conflicto

Las ideas que guardan relación con el manejo de conflictos han experimentado una evolución muy interesante a lo largo de este siglo. Al principio, los expertos en la administración científica, como Frederick W. Taylor, creían que todos los conflictos representaban una amenaza, en último término, para la autoridad de la dirección y, por consiguiente, había que evitarlos o resolverlos lo más rápidamente posible. Más adelante, los expertos en relaciones humanas reconocieron el carácter inevitable del conflicto y aconsejaron a los directivos aprender a convivir con ellos. Sin embargo, siguió poniéndose énfasis en resolver el conflicto siempre que fuera posible. A partir de la década de 1970, los especialistas en CO se dieron cuenta de que el conflicto podía tener resultados positivos o negativos, en función de su naturaleza y de su intensidad. Esta nueva perspectiva suscita la idea revolucionaria de que las organizaciones podrían ser víctimas de la *falta* de conflictos. La figura 10-5 muestra la relación existente entre la intensidad del conflicto y los resultados del mismo.

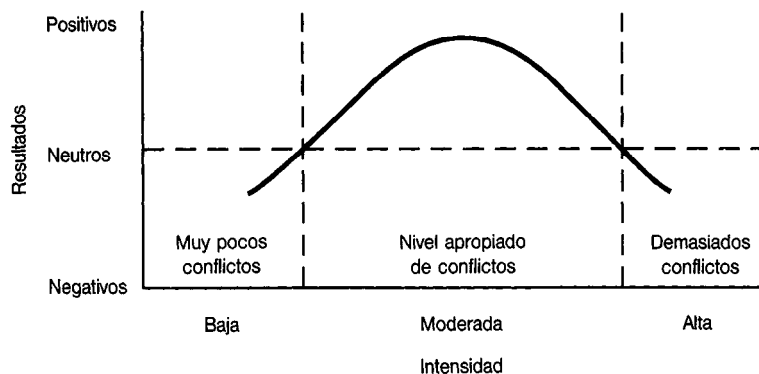
Los grupos de trabajo, los departamentos o las organizaciones que experimentan pocos conflictos tienden a ser víctimas de la apatía, de ausencia de creatividad, de in-

### GESTIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES E INTERGRUPALES

**conflicto** Todo tipo de oposición o de interacción antagónica.

**FIGURA 10-5**

Relación entre la intensidad del conflicto y los resultados



Fuente: L. D. Brown, *Managing Conflict of Organizational Interfaces*, © 1986, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts. Figura 1-1, en la pág. 8. Reimpresión con permiso.

decisión y de incumplimiento de fechas límite. Un exceso de conflictos, por otra parte, puede corroer el rendimiento de la organización, por las luchas políticas internas, la insatisfacción, la ausencia de trabajo en equipo y la rotación laboral. Los tipos y niveles apropiados de conflicto infunden vigor al personal para orientarse hacia direcciones constructivas.

### Conflicto funcional frente a conflicto disfuncional

La distinción entre el **conflicto funcional** y el **conflicto disfuncional** estriba en si se sirven o no los intereses de la organización. Según Robbins:

**conflicto funcional**  
Sirve a los intereses de la organización.

**conflicto disfuncional**  
Amenaza los intereses de la organización.

Algunos [tipos de conflicto] prestan apoyo a los objetivos de la organización y mejoran su rendimiento; se trata de formas funcionales y constructivas de conflicto que benefician o prestan apoyo a los objetivos principales de la compañía. Existen, además, otros tipos de conflicto que ponen trabas al rendimiento de la organización; se trata de formas disfuncionales o destructivas de conflicto. Son indeseables y el gestor debería procurar erradicarlas.<sup>49</sup>

En los círculos allegados a la dirección se suele hacer referencia al conflicto funcional como conflicto constructivo o cooperativo.<sup>50</sup>

Richard (Skip) LeFauve, presidente de la exitosa Saturn Corporation de General Motors, se apoya en el conflicto funcional para vigorizar su organización basada en equipos que exige una cooperación intensa entre el sindicato y la dirección.

Todo el mundo almuerza en las mismas cafeterías y los miembros de la UAW [el sindicato United Auto Workers] cooperaron en la selección de los distribuidores de Saturn y de su agencia publicitaria. Todo ello podría resultar polémico en otras partes del ámbito de General Motors, pero LeFauve, con su voz suave, dice que no le importa demasiado. «Son muchos los que tratan de evitar la controversia y el conflicto.» Pero él sostiene que, con frecuencia, el conflicto genera creatividad.<sup>51</sup>

Por el contrario, ejecutivos tales como Fred Ackman, ex presidente de Superior Oil Corporation, estimulan el conflicto disfuncional ocupándose de personalidades más que de problemas.

El personal cree que Ackman se mostraba tremendamente autocrático, negándose incluso a analizar las sugerencias de su staff. Tendía a confundir la falta de conformidad con la des-

lealtad. Fueron muchos los que se cansaron del temperamento abusivo de Ackman que, unido a su relativamente corta estatura (1,70 m) y su cabello rojo, le valieron el sobrenombre de «Pequeño Fred el Rojo». Un antiguo subordinado suyo recuerda: «No podía soportar que alguien no estuviera de acuerdo con él, incluso en privado. Era capaz de comérselo vivo y de llamarle idiota HdP, o de preguntarle a uno si acaso tenía su cabeza sobre su trasero. Todo ello ocurría continuamente».<sup>52</sup>

No es de extrañar que 9 de los 13 altos ejecutivos de Superior Oil dejaran la compañía en el plazo de un año después de que Ackman entrara en la misma.

### Antecedentes del conflicto

Determinadas situaciones son más proclives al conflicto que otras. Si conocen los antecedentes del conflicto, los directivos son más capaces de preverlo y de adoptar las medidas oportunas para resolverlo en caso de convertirse en conflicto disfuncional. Entre las situaciones que tienden a causar conflictos de índole funcional o disfuncional figuran:

- Personalidades o sistemas de valores incompatibles.
- Superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo.
- Competencia por recursos limitados.
- Comunicación inadecuada.
- Tareas interdependientes (p. ej., una persona no puede terminar su tarea hasta que otros hayan completado las suyas).
- Complejidad de la organización (el conflicto tiende a aumentar a medida que aumenta el número de niveles jerárquicos y las tareas especializadas).
- Políticas, normas o reglas poco razonables.
- Fechas límite no razonables o excesiva premura de tiempo.
- Toma de decisiones colectiva (cuanto mayor el número de personas que tomen parte en una decisión, tanto mayor será la posibilidad de conflictos).
- Toma de decisiones por consenso (el 100% de acuerdo suele ser imposible de alcanzar sin muchas discusiones previas).
- Expectativas insatisfechas (los empleados que tienen expectativas poco ajustadas a la realidad sobre asignaciones de tareas, salario o ascensos son los más proclives a conflictos).
- Conflictos aún no resueltos u ocultados.<sup>53</sup>

Los gestores proactivos perciben claramente estas primeras señales y toman las medidas apropiadas. Así, por ejemplo, el conflicto de grupo puede verse atenuado tomando unas decisiones basadas en un voto por mayoría en lugar de pretender llegar a un consenso.

### Estimular el conflicto funcional

Algunas veces, los comités y los grupos de toma de decisiones quedan de tal modo atascados en detalles y procedimientos que no logran realizar nada sustantivo. Con un seguimiento cuidadoso, el conflicto funcional puede ayudar a que la creatividad vuelva a fluir nuevamente. Los directivos disponen básicamente de dos opciones. Pueden avivar el fuego de los conflictos que se producen espontáneamente, aunque este medio puede

**conflicto programado**  
Estimula diferentes  
pareceres, sin tener en  
cuenta los sentimientos  
personales de la dirección.

ser poco fiable y lento. Como segunda alternativa, los gestores pueden recurrir al conflicto programado. Los expertos en la materia definen el **conflicto programado** como «el conflicto que suscita pareceres opuestos *sin tener en cuenta los sentimientos personales de los directivos*».<sup>54</sup> El truco está en conseguir que los participantes o defiendan o critiquen ideas basadas en hechos pertinentes más que en preferencias personales o en intereses políticos. Todo ello exige desempeñar los roles de forma disciplinada. Dos técnicas de conflicto programado con resultados bien probados son la abogacía del diablo y el método dialéctico. Examinemos ahora estas dos maneras de estimular el conflicto personal.

**abogacía del diablo**  
Asignación de alguien para  
el rol de crítico.

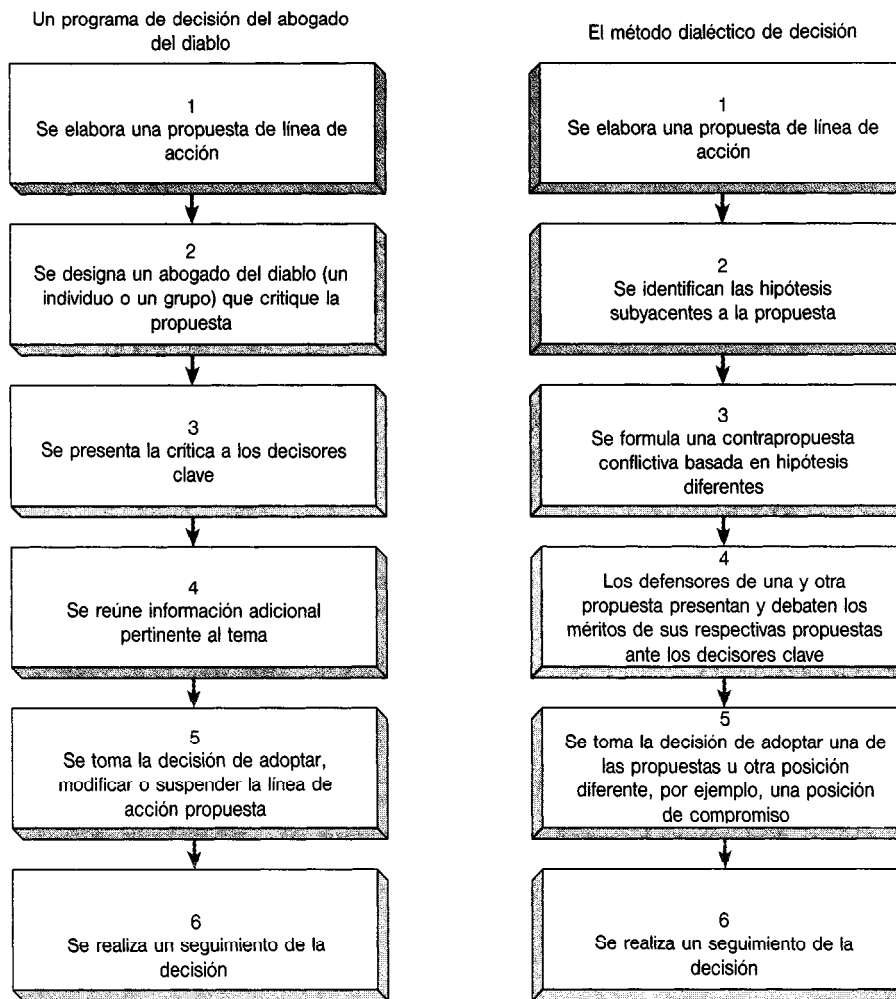
**La abogacía del diablo.** Esta técnica recibe su nombre de una práctica tradicional de la Iglesia Católica. Al presentar el nombre de alguien al Colegio de Cardenales para ser elevado a la santidad, era esencial asegurarse de que esa persona tuviera un historial libre de toda mancha. En consecuencia, se asignaba a una persona el papel de *abogado del diablo* para procurar descubrir y presentar todas las objeciones posibles a la canonización de aquella persona. De acuerdo con esta práctica, la **abogacía del diablo** en las organizaciones de hoy en día implica asignar a alguien el papel de crítico.<sup>55</sup> Recuerde del capítulo anterior que Irving Janis recomendaba el papel de abogado del diablo para impedir el pensamiento de grupo.

En la mitad izquierda de la figura 10-6 puede observarse cómo la abogacía del diablo altera el proceso ordinario de toma de decisiones en los pasos 2 y 3. Con este enfoque del conflicto programado se pretende generar pensamiento crítico y prueba de la realidad.<sup>56</sup> Es buena idea que el papel de abogado del diablo sea rotatorio, de manera que nadie pueda ganarse una reputación estrictamente negativa. Además, el desempeño periódico del rol de abogado del diablo constituye un buen adiestramiento para el desarrollo de capacidades analíticas y de comunicación.

**método dialéctico**  
Propicia el debate entre  
dos puntos de vista  
contrarios para entender  
mejor el problema.

**El método dialéctico.** Al igual que el caso de la abogacía del diablo, el método dialéctico es una práctica consagrada a través del tiempo. Este enfoque particular para el conflicto programado se remonta a la escuela dialéctica de la filosofía en la antigua Grecia. Platón y sus discípulos intentaron sintetizar las verdades mediante el análisis de posiciones opuestas (llamadas tesis y antítesis). Los sistemas utilizados en los tribunales de los Estados Unidos y en otras partes se basan en confrontar directamente puntos de vista opuestos para dictaminar la culpabilidad o la inocencia. Así, pues, el **método dialéctico** demanda que los gestores fomenten un debate estructurado de pareceres opuestos antes de tomar una decisión. Los pasos 3 y 4 en la parte derecha de la figura 10-6 separan el enfoque dialéctico del proceso normal de toma de decisiones. He aquí cómo el comité de política corporativa de Anheuser-Busch utiliza el método dialéctico:

Cuando el comité de política... está deliberando sobre algún movimiento importante —entrar en o salirse de un negocio, o realizar una fuerte inversión de capital— algunas veces nombra equipos que defiendan cada lado del asunto. Puede haber dos equipos, o incluso tres. Cada uno de ellos está perfectamente informado sobre el asunto; todos tienen acceso a la misma información. Alguna vez se elige a alguien que está en favor del proyecto para que dirija al equipo disidente y a uno opuesto al mismo para defender el proyecto. Pat Stokes, que dirige el imperio cervecero de la compañía, describe así los resultados: «Terminamos con decisiones y alternativas en las que no habíamos pensado previamente», representando a veces una síntesis de los puntos de vista contrarios. «Uno se vuelve mucho más previsor, más capaz de prever lo que puede suceder, porque uno a lo largo del proceso no ha dejado de pensar ni un momento.»<sup>57</sup>

**FIGURA 10-6**

Técnicas para estimular el conflicto funcional: la abogacía del diablo y el método dialéctico

Fuente: R. A. Cosier y C. R. Schwenk, «Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions», *Academy of Management Executive*, febrero de 1990, págs. 72-73. Utilizado con permiso.

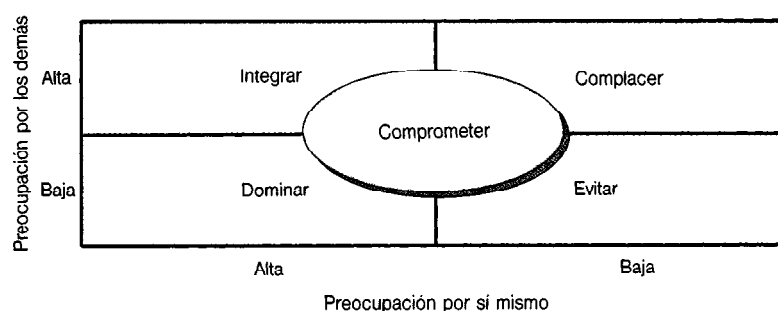
Un inconveniente importante del método dialéctico es que el deseo de «ganar el debate» puede eclipsar el tema en cuestión. Además, el método dialéctico exige mayor adiestramiento de habilidades que el enfoque del abogado del diablo. Sin embargo, en lo que respecta a la eficacia comparativa de estos dos enfoques para estimular el conflicto funcional, ambos quedaron empatados en un estudio de laboratorio. Al compararlos con grupos que intentaron lograr un consenso, los grupos de toma de decisiones que utilizan o la abogacía del diablo o el método dialéctico produjeron por igual decisiones de superior calidad.<sup>58</sup> A la luz de estas pruebas, los directivos tienen un cierto margen de maniobra para utilizar ya sea la abogacía del diablo o el método dialéctico para infundir creatividad en deliberaciones atascadas. Las preferencias personales y la experiencia de los que desempeñan esos papeles pueden ser los factores decisivos en la elección de un enfoque respecto al otro. Lo que importa es estimular activamente el

El método dialéctico, que tuvo sus orígenes en la Escuela de Atenas, en la antigua Grecia, se utiliza en el mundo empresarial cuando sus directivos adoptan intencionadamente posiciones contrarias sobre un tema y debaten sobre sus pros y sus contras.

Archivos de North Wind Picture



**FIGURA 10-7**  
Cinco estilos de manejo de conflictos



Fuente: M. A. Rahim, «A Strategy for Managing Conflicts in Complex Organizations», *Human Relations*, enero de 1985, pág. 84. Utilizado con permiso del autor.

conflicto funcional cuando sea necesario (como cuando existe un riesgo elevado de conformidad ciega o de pensamiento de grupo).

### Estilos alternativos de manejo de conflictos disfuncionales

Las personas tienen tendencia a ventilar conflictos negativos siguiendo modelos a los que se denomina *estilos*. A lo largo de los años se han ido categorizando diversos estilos de conflicto. Según el modelo del especialista en conflictos Afzalur Rahim, pueden representarse en una red de  $2 \times 2$  cinco estilos diferentes de manejos de conflictos. Sobre el eje horizontal de la red aparece la preocupación de alta a baja por *uno mismo*, mientras que la preocupación de baja a alta por los *demás* constituye el eje vertical (v. fig. 10-7). Las diversas combinaciones de estas variables producen los cinco estilos diferentes de manejo de conflictos: integrar, complacer, dominar, evitar y comprometer. No existe un estilo que pueda considerarse como el mejor; cada estilo tiene sus ventajas y sus limitaciones y está sujeto a las restricciones propias de cada situación.

**Integrar (resolver problemas).** En este estilo, las partes interesadas analizan la situación, identifican en forma cooperativa el problema, formulan y ponderan soluciones alternativas y eligen una solución. La integración parece ser lo más apropiado para situaciones complejas plagadas de errores y desacuerdos. Sin embargo, no es lo más apropiado para resolver aquellos conflictos que tengan su origen en sistemas opuestos de valores. Su ventaja principal estriba en la larga duración de su impacto, puesto que llega hasta las raíces mismas del problema sin limitarse a los síntomas del mismo. La principal limitación de este estilo es el mucho tiempo que consume.

**Complacer (suavización).** «Una persona complaciente descuida sus propios problemas para solucionar el problema de la otra parte.»<sup>59</sup> Este estilo, conocido a veces como suavización, implica quitar importancia a las diferencias y poner de relieve las coincidencias. La complacencia puede ser una estrategia apropiada para el manejo de conflictos siempre que se vea posible poder conseguir algo a cambio. No es apropiado, sin embargo, para problemas complejos o que se estén agravando. Su ventaja principal está en estimular la cooperación. Su principal desventaja está en que es, en realidad, un arreglo provisional que no llega a las raíces del problema.

**Dominar (imposición).** Una elevada preocupación por sí mismo y un bajo nivel de preocupación por los demás estimula la táctica «yo gano, tú pierdes». Se ignoran en gran medida las necesidades de la otra parte. A este estilo se lo conoce también como imposición porque se apoya en la autoridad formal para imponer la obediencia. La dominación es apropiada cuando ha de ponerse en práctica una solución impopular, cuando el problema no reviste gran importancia o cuando el plazo fijado ya está por cumplirse. Su aplicación no parece la más apropiada para un ambiente abierto y participativo. Su punto fuerte es la rapidez. Su principal inconveniente es que este estilo dominador suele generar resentimientos.

**Evitar.** Esta táctica puede involucrar o retirarse pasivamente del problema o suprimirlo activamente. El evitar es apropiado para asuntos de poca monta o cuando los costes de la confrontación son mayores que los beneficios que puedan derivarse de la solución del conflicto. No es el estilo apropiado para problemas difíciles o que vayan de mal en peor. Su principal ventaja está en ganar tiempo en situaciones ambiguas o que recientemente se están poniendo de manifiesto. Su desventaja principal estriba en que no pasa de ser un arreglo temporal que no tiene en cuenta el problema subyacente.

**Comprometer.** Es un enfoque de toma y daca que supone una preocupación moderada tanto por uno mismo como por los demás. «Cada parte ha de ceder algo de valor. Incluye intervenciones externas o de terceros, negociaciones y votaciones.»<sup>60</sup> El compromiso parece ser el estilo adecuado cuando las partes tienen objetivos opuestos o tienen igual poder (como en la negociación colectiva entre patronos y trabajadores).<sup>61</sup> Sin embargo, el compromiso no parece apropiado cuando su utilización excesiva pudiera dar lugar a acciones poco decisivas (p. ej., incumplimiento de fechas límite en la producción). Su principal ventaja se encuentra en que es un proceso democrático en el que no hay perdedores, aunque se trate, sin duda, de un arreglo provisional que puede ahogar las soluciones creativas del problema.

Con el fin de reforzar el conocimiento que el lector haya adquirido de estos estilos y para profundizar más en el conocimiento de sí mismo, tómese un tiempo para completar el autointerrogatorio del Ejercicio CO. El instrumento que sirvió como base

## EJERCICIO CO

### ¿Cuál es su estilo principal en el manejo de conflictos?

**Instrucciones:**

En cada una de las 15 proposiciones siguientes, señale la frecuencia con que usted utiliza esa táctica marcando con un círculo el número apropiado. Después de dar respuesta a las 15 proposiciones, complete el tanteador que hallará a continuación

Táctica para manejo de conflictos	Raras veces		Siempre
	1	2	
1. Presento mis razones a mis compañeros de trabajo para mostrar las ventajas de mi posición	1	2	3-4-5
2. Negocio con mis compañeros de trabajo para poder alcanzar un compromiso	1	2	3-4-5
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo	1	2	3-4-5
4. Trato de investigar un asunto con mis compañeros de trabajo para llegar a una solución aceptable para todos	1	2	3-4-5
5. Me mantengo firme en sostener mi punto de vista sobre el asunto	1	2	3-4-5
6. Intento evitar que me pongan en un aprieto y trato de no dejar traslucir mi conflicto con mis compañeros de trabajo	1	2	3-4-5
7. Me aferro a mi solución al problema	1	2	3-4-5
8. Aplico el «toma y daca» para llegar a un compromiso	1	2	3-4-5
9. Intercambio información exacta con mis compañeros de trabajo para que solucionemos juntos el problema	1	2	3-4-5
10. Evito hacer públicas las diferencias que me separan de mis compañeros de trabajo	1	2	3-4-5
11. Me adapto a los deseos de mis compañeros de trabajo	1	2	3-4-5
12. Intento sacar a relucir todos nuestros problemas para poder resolverlos de la mejor manera posible	1	2	3-4-5
13. Propongo soluciones intermedias para evitar llegar a puntos muertos	1	2	3-4-5
14. Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros de trabajo	1	2	3-4-5
15. Trato de guardar para mí mis desacuerdos con mis compañeros a fin de evitar resentimientos	1	2	3-4-5

**Tanteador:**

Integrar		Complacer		Dominar	
Proposición	Puntaje	Proposición	Puntaje	Proposición	Puntaje
4.	_____	3.	_____	1.	_____
9.	_____	11.	_____	5.	_____
12.	_____	14.	_____	7.	_____
Total = _____		Total = _____		Total = _____	
Evitar		Comprometer			
Proposición	Puntaje	Proposición	Puntaje		
6.	_____	2.	_____		
10.	_____	8.	_____		
15.	_____	13.	_____		
Total = _____		Total = _____			

Su estilo primario en el manejo de conflictos es: \_\_\_\_\_  
(La categoría con el puntaje total más alto)

Su estilo de apoyo en el manejo de conflictos es: \_\_\_\_\_  
(La categoría con el segundo puntaje total más alto)

Fuente: Adaptado y entresacado en parte de M. A. Rahim, «A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict», *Academy of Management Journal*, junio de 1983, págs. 368-376.



para este interrogatorio fue validado mediante un análisis factorial de las respuestas de 1.219 gestores de los Estados Unidos.<sup>62</sup> ¿Son éstos los resultados que usted esperaba o han sido para usted una sorpresa?

Teniendo presente la información referente al tema, el fomento del conflicto funcional y los cinco estilos de manejo del conflicto, veamos ahora la investigación más relevante para conseguir algunas perspectivas instructivas.

### Resultados de la investigación sobre el conflicto

Los estudios de laboratorio, realizados con estudiantes universitarios, han puesto de manifiesto las siguientes perspectivas en torno al conflicto en las organizaciones:

- Las personas con alta necesidad de afiliación tienden a recurrir a un estilo de suavización (complacer) y evitan un estilo impositivo (dominar).<sup>63</sup> Por consiguiente, los rasgos de la personalidad afectan a la manera con que las personas solventan los conflictos.
- El desacuerdo, expresado de manera arrogante y despreciativa, produce significativamente más efectos negativos que el mismo tipo de desacuerdo expreso de forma razonable.<sup>64</sup> Es decir, el *modo* de discrepar con alguien es de suma importancia en situaciones conflictivas.
- Las amenazas y el castigo por una de las partes en desacuerdo, tiende a intensificar las amenazas y castigos de la otra parte.<sup>65</sup> En síntesis, la agresión llama a la agresión.
- Conforme aumenta el conflicto, disminuye la satisfacción en el grupo. Un estilo integrador en el manejo del conflicto conduce a una mayor satisfacción del grupo que un estilo que se limite a evitarlo.<sup>66</sup>

Los estudios de campo que se refieren a directivos y a organizaciones reales nos han proporcionado las siguientes ideas:

- Tanto los conflictos intradepartamentales como interdepartamentales disminuyeron a medida que fue mejorando la dificultad de los objetivos y la claridad de los mismos. Así pues, como en el caso de la política, los objetivos estimulantes y claros atenúan el conflicto.
- Los altos niveles de conflicto tienden a socavar la satisfacción en el trabajo y la motivación interna para el trabajo.<sup>67</sup>
- Los hombres y las mujeres de un mismo nivel de gestión tienden a manejar los conflictos de manera similar. En resumen, no existe un efecto genérico.<sup>68</sup>
- El conflicto tendió a girar en torno a la organización en un estudio de casos de un sistema de escuelas públicas.<sup>69</sup> Por consiguiente, los gestores han de estar atentos al hecho de que el conflicto muchas veces se produce en un área o nivel y se pone de manifiesto en otra parte. Hay que seguir la pista de las necesidades de conflicto hasta sus orígenes si es que se quiere conseguir una mejora que perdure.

### Gestión del conflicto: un enfoque contingencial

Tres realidades determinan cómo debe manejarse un conflicto en la organización. En primer lugar, el conflicto es inevitable porque suele ser la resultante de una amplia variedad de antecedentes. En segundo lugar, la existencia de pocos conflictos puede resultar tan contraproducente como la existencia de un exceso de ellos. Finalmente, no existe

una manera de solucionar conflictos que pueda calificarse como la mejor. Ha de hacerse un seguimiento de los antecedentes del conflicto y del conflicto que se tenga entre manos. Si aparecen señales de escasa presencia de conflictos, como la apatía o la falta de creatividad, será preciso estimular los conflictos funcionales. Ello puede lograrse alimentando los antecedentes del conflicto que parezcan apropiados y/o mediante la programación del conflicto con técnicas tales como la abogacía del diablo y el método dialéctico. Por otra parte, si el conflicto se vuelve disfuncional, será preciso implantar el estilo de manejo de conflictos que parezca más apropiado. Una capacitación realística que involucre el desempeño de roles puede preparar a los directivos para ensayar estilos alternativos de manejo de conflictos.

Los gestores pueden evitar enzarzarse de lleno en el conflicto si aplican tres lecciones aprendidas en investigaciones recientes: 1) establecer objetivos estimulantes y claros, 2) discrepar de forma constructiva y razonable y 3) negarse a ser absorbidos por la espiral agresión-genera-agresión.

### DE REGRESO AL CASO INICIAL

Al concluir la lectura del capítulo 10, usted debería ser capaz de contestar las siguientes preguntas referentes al caso de Sarah Teslik:

1. ¿Qué tácticas de influencia se perciben en este caso? ¿Qué táctica (o tácticas) parece utilizar Sarah Teslik con más eficacia? Explíquese.
2. ¿Cómo es posible que Teslik, una persona sin autoridad oficial en las salas de reunión de las compañías estadounidenses, pueda atraerse la atención de los líderes empresariales?
3. ¿Cuál es la base primaria (o las bases) de poder de Teslik? Explíquese.
4. El poder de Teslik ¿es socializado o personalizado? Explíquese.
5. ¿Utiliza Teslik su poder en forma ética y responsable? Explíquese.
6. ¿Fomenta Teslik el conflicto funcional o el disfuncional en las compañías de EEUU? Explique las implicaciones de su respuesta.

### RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Explicar el concepto de mutualidad de intereses e identificar las tres tácticas de influencia más eficaces.* Los gestores se sienten constantemente estimulados a fomentar la mutualidad de intereses (una situación de ganar-ganar) entre los intereses individuales y los de la organización. Los miembros de la organización deben cooperar de manera activa y creativa con adversarios potenciales. Las tres tácticas de influencia que con mayor frecuencia y con más eficacia se utilizan son la consulta, la persuasión racional y las llamadas inspiracionales.
2. *Distinguir entre poder y autoridad.* El poder social es la *capacidad* de hacer las cosas, mientras que la autoridad es el *derecho* a procurar el acatamiento. El poder socializado involucra una preocupación por el bienestar de otros. El poder personalizado tiene sus raíces en el propio interés.
3. *Identificar y describir brevemente las cinco bases de poder de French y Raven.* Las cinco bases de poder de French y Raven son el poder compensatorio (compensación de la obediencia), el poder coercitivo (castigo de la inobediencia), el poder legítimo (basarse en la autoridad formal), poder de conocimiento (aportar la información necesaria) y poder de referencia (basarse en el atractivo personal).
4. *Explicar por qué la delegación es la expresión más alta de cesión de poder.* Una tendencia estimulante y promisorio en las organizaciones actuales es la

descentralización del poder. En resumen, el poder se está trasladando al personal no gestor como método para impulsar la productividad y la competitividad. La forma máxima de evolución del poder es la delegación. La delegación otorga a los empleados algo más que el simple rol de copartícipe en la toma de decisiones. Les permite tomar decisiones relacionadas con su propio trabajo.

5. *Definir la política en la organización y explicar cómo se desencadena.* La política en la organización se define como los actos intencionados de influencia para acrecentar o proteger los intereses propios de individuos o de grupos. La incertidumbre es una de las causas principales del politiquero en las organizaciones. La actividad política se produce a nivel individual, de coalición o de red. Las coaliciones son informales, temporales y motivadas por un problema concreto.
6. *Analizar la gestión de la política en la organización.* Ya que no es posible eliminar la política dentro de la organización, los directivos han de aprender a manejarla. La incertidumbre puede atenuarse evaluando el rendimiento y vinculando las compensaciones al rendimiento. Es fundamental la existencia de objetivos mensurables. También ayuda un tipo de gestión participativa.
7. *Definir el conflicto y distinguir entre conflicto funcional y conflicto disfuncional.* El conflicto puede definirse como todo tipo de oposición y de interacción antagonista. Es inevitable y no es necesariamente destructivo. La ausencia de

conflictos, que se denota por la apatía o por la poca creatividad, puede constituir un problema tan grave como el exceso de conflictos. El conflicto funcional acrecienta los intereses de la organización, mientras que el conflicto disfuncional es contraproducente.

8. *Explicar de qué manera la dirección puede estimular el conflicto funcional.* Los antecedentes del conflicto suelen ser numerosos, entre ellos la incompatibilidad de personalidades, la competencia por recursos limitados y las expectativas no realizadas, todos los cuales han de ser objeto de seguimiento. Puede estimularse el conflicto funcional dejando persistir y/o programando algunos antecedentes selectos del conflicto durante la toma de decisiones mediante abogados del diablo o aplicando el método dialéctico.
9. *Describir cinco estilos de manejo del conflicto y comentar el enfoque contingencial para la gestión de conflictos.* Los cinco estilos alternativos de manejo de conflictos son integrar (solución de problemas), complacer (suavización), dominar (forzamiento), evitar y comprometer (negociación). No hay ningún estilo que pueda considerarse como el mejor. Los antecedentes del conflicto han de ser objeto de seguimiento y han de estimularse cuando la escasa presencia de conflictos se considere un problema. El conflicto funcional puede programarse con técnicas tales como la abogacía del diablo y el método dialéctico. Debe utilizarse un estilo apropiado de manejo del conflicto cuando éste se hace disfuncional.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. De las ocho tácticas genéricas de influencia, ¿cuál es la que usted utiliza con más frecuencia al tratar con sus amigos, con sus parientes, su jefe o sus profesores? ¿Serían más eficaces otras tácticas?
2. Antes de leer este capítulo, la palabra *poder* ¿tenía una connotación negativa para usted? ¿La ve de otro modo ahora? Explíquese.
3. ¿En qué base(s) de poder se apoya usted en sus tareas diarias? (Utilice el Ejercicio CO para valorar sus bases de poder en el trabajo.) ¿Maneja usted el poder de forma eficaz y responsable?
4. ¿Cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de la tendencia actual hacia un grado mayor de delegación?
5. ¿Por qué cree usted que la política en la organización es primariamente una resultante de la incertidumbre?
6. ¿Qué experiencias ha tenido usted con coaliciones? Explique cualquier resultado positivo o negativo.
7. ¿Hasta qué punto está usted dispuesto a practicar la política en el trabajo? (Utilice el autointerrogatorio del Ejercicio CO como herramienta para valoración.) ¿Qué implicaciones tiene su conducta para su carrera?
8. ¿Qué casos de conflicto funcional y disfuncional ha encontrado usted?
9. ¿Cuál ha sido su experiencia al desempeñar el papel de abogado del diablo?
10. De acuerdo con el Ejercicio CO, ¿cuál es su estilo primario de manejo del conflicto? ¿Sería este estilo una ayuda o más bien un obstáculo para la eficacia de su gestión?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Profundizar en el conocimiento del conflicto interpersonal y de los estilos de manejo de conflictos.
2. Proporcionarle una oportunidad directa de ensayar los diversos estilos de manejo del conflicto.

### Introducción

Se trata de un ejercicio de juego de roles dirigido a desarrollar su capacidad de manejo de conflictos. No existe una manera que pueda considerarse como la mejor para resolver el conflicto que se plantea en este ejercicio. Un determinado estilo puede ser el más apropiado para una persona, pero otro estilo puede ser el que dé mejores resultados para otras personas.

### Instrucciones

Lea el breve caso «¿Puede encajar Larry?». Forme pareja con otra persona y decidan quién desempeñará el rol de Larry y quién el rol de directivo. Entre en escena desde el punto de partida del caso. Trate de ser realista y fiel a los caracteres del caso. El directivo es quien asume la responsabilidad principal en la solución de esta situación conflictiva. El que desempeña el papel de Larry debería resistirse a solicitudes y demandas poco razonables y colaborar personalmente en cualquier solución que le parezca viable. *Nota:* para ahorrar tiempo, intente resolver esta situación en menos de 15 minutos.

#### Caso: «¿Puede encajar Larry?»<sup>70</sup>

Usted es el jefe de un equipo de auditores de una importante empresa contable. Está usted sentado en su oficina leyendo los nuevos y complicados procedimientos para informes que acaban de llegar de la sede central. Un fuerte golpe en la

puerta interrumpe su concentración. Sin ser invitado a entrar, uno de sus auditores, Larry, irrumpe en su oficina. Es evidente que está muy alterado y a usted no le es difícil suponer a qué se debe su mal humor. Usted acaba de hacer público el programa de trabajo para el próximo mes y ha asignado a Larry un trabajo que usted sabía que no le había de gustar. Larry es uno de sus auditores principales y la norma de la compañía es que se les asignan a ellos los mejores trabajos. Este trabajo específico le obligará a estar dos semanas fuera de casa, trabajando en una ciudad lejana en una compañía cuyos registros se han hecho famosos por su absoluto desorden.

Lamentablemente, usted se ha visto obligado a asignar a Larry últimamente algunas de estas auditorías tan poco atractivas debido a la escasez de personal. Sin embargo, no es ésta la única razón. Usted ha recibido quejas de los miembros más jóvenes de su staff por haber recibido de Larry un trato muy desagradable. Creen que Larry está siempre buscando la oportunidad de mangonearles, como si él fuera su supervisor y no un miembro más del equipo de auditores. Así se explica que las operaciones funcionen perfectamente siempre que envía a Larry en solitario durante varios días fuera de la ciudad para algún proyecto. Este tipo de trabajos le libra a usted de que entre en su oficina para decirle cómo ha de realizar usted su trabajo y, por otra parte, sirven para elevar la moral del personal auditor.

Larry da un portazo y procede a expresar su ira por esa nueva asignación. Le dice que usted trata deliberadamente de socavar su posición en el grupo al asignarle el trabajo sucio. Le acusa de mostrarse insensible a sus sentimientos y le manifiesta que, si no cambian las cosas, elevará una queja formal al director.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Qué antecedentes del conflicto están presentes en esta situación? ¿Qué se puede hacer con ellos?
2. Habiendo oído de qué modo otros han resuelto este conflicto, ¿le parece que algún estilo en particular ha funcionado mejor que otros?
3. ¿Han entrado en sus deliberaciones las tácticas de influencia, el poder y el politiquero? Explíquese.

## NOTAS

<sup>1</sup> H. Malcolm y C. Sokoloff, «Values, Human Relations, and Organization Development», en *The Emerging Practice of Organizational Development*, eds. W. Sikes, A. Drexler y J. Gant (San Diego: University Associates, 1989), pág. 64.

<sup>2</sup> «Push-Button Age», *Newsweek*, 9 de julio de 1990, pág. 57.

<sup>3</sup> Véase D. Kipnis, S. M. Schmidt e I. Wilkinson, «Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1980, págs. 440-452. Véase también C. A. Schriesheim y T. R. Hin-kin, «Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical

and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, págs. 246-257.

<sup>4</sup> Basado en G. Yukl y C. M. Falbe, «Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, págs. 132-140.

<sup>5</sup> Datos de G. Yukl y J. B. Tracey, «Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 525-535.

Véase también C. M. Falbe y G. Yukl, «Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics», *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, págs. 638-652.

<sup>6</sup> J. E. Driskell, B. Olmstead y E. Salas, «Task Cues, Dominance Cues, and Influence in Task Groups», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pág. 51.

<sup>7</sup> A. R. Cohen y D. L. Bradford, *Influence without Authority* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1990), págs. 23-24.

<sup>8</sup> *Ibid.*, pág. 28. Otra fuente excelente sobre esta materia es R. B. Cialdini, *Influence* (Nueva York: William Morrow, 1984).

<sup>9</sup> Basado en H. Collingwood, «The Shut-out Feeling», *Business Week*, 18 de enero de 1993, pág. 40.

<sup>10</sup> D. Tjosvold, «The Dynamics of Positive Power», *Training and Development Journal*, junio de 1984, pág. 72.

<sup>11</sup> M. W. McCall, Jr., *Power, Influence, and Authority: The Hazards of Carrying a Sword*, Informe técnico n° 10 (Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership in Organizations», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 179-189.

<sup>12</sup> Para modelos alternativos de autoridad, véase W. A. Kahn y K. E. Kram, «Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences», *Academy of Management Review*, enero de 1994, págs. 17-50.

<sup>13</sup> L. Baum y J. A. Byrne, «Executive Secretary: A New Rung on the Corporate Ladder», *Business Week*, 21 de abril de 1986, pág. 74.

<sup>14</sup> L. H. Chusmir, «Personalized versus Socialized Power Needs among Working Women and Men», *Human Relations*, febrero de 1986, pág. 149.

<sup>15</sup> D. W. Cantor y T. Bernay, *Women in Power: The Secrets of Leadership* (Boston: Houghton Mifflin, 1992), pág. 40.

<sup>16</sup> Véase J. R. P. French y B. Raven, «The Bases of Social Power», en *Studies in Social Power*, ed. D. Cartwright (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), págs. 150-167.

<sup>17</sup> Pueden encontrarse detalles en Chusmir, «Personalized vs. Socialized Power Needs among Working Women and Men», págs. 149-159. Para una revisión de la investigación sobre diferencias individuales en la necesidad de poder, véase R. J. House, «Power and Personality in Complex Organizations», en *Research in Organizational Behavior*, ed. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, C. T.: JAI Press, 1988), págs. 305-357.

<sup>18</sup> B. Filipczak, «Is It Getting Chilly in Here?», *Training*, febrero de 1994, pág. 27.

<sup>19</sup> P. M. Podsakoff y C. A. Schriesheim, «Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research», *Psychological Bulletin*, mayo de 1985, pág. 388. Véase también M. A. Rahim y G. F. Buntzman, «Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance

and Satisfaction», *Journal of Psychology*, marzo de 1989, págs. 195-210; D. Tjosvold, «Power and Social Context in Superior-Subordinate Interaction», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, págs. 281-293; y C. A. Schriesheim, T. R. Hinkin y P. M. Podsakoff, «Can Ipsative and Single-Item Measures Produce Erroneous Results in Field Studies of French and Raven's (1950) Five Bases of Power? An Empirical Investigation», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1991, págs. 106-114.

<sup>20</sup> Véase T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, «Relationships between Subordinate Perceptions and Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power», *Human Relations*, marzo de 1990, págs. 221-237. Véase también D. J. Brass y M. E. Burkhardt, «Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 441-470.

<sup>21</sup> Véase H. E. Baker III, «Wax on—Wax Off: French and Raven at the Movies», *Journal of Management Education*, noviembre de 1993, págs. 517-519.

<sup>22</sup> Para antecedentes y algunos ejemplos, véase M. Levinson, «When Workers Do the Hiring», *Newsweek*, 21 de junio de 1993, pág. 48; R. Frey, «Empowerment or Else», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, págs. 80-94; y L. Holpp, «Applied Empowerment», *Training*, febrero de 1994, págs. 39-44.

<sup>23</sup> M. Memmott, «Managing Government Inc.», *USA Today*, 28 de junio de 1993, pág. 2B.

<sup>24</sup> Por ejemplo, véase L. Baum, «Delegating Your Way to Job Survival», *Business Week*, 2 de noviembre de 1987, pág. 206.

<sup>25</sup> Para detalles completos, véase C. R. Leana, «Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1987, págs. 228-233.

<sup>26</sup> Datos de «Got Those White Collar Blues», *Business Week*, 17 de enero de 1994, pág. 8.

<sup>27</sup> R. Bahasin, «On Playing Corporate Politics», *Business Week*, 17 de enero de 1994, pág. 8.

<sup>28</sup> R. W. Allen, D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick y B. T. Mayes, «Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors», *California Management Review*, otoño de 1979, pág. 77. Véase también K. M. Kacmar y G. R. Ferris, «Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations», *Business Horizons*, julio-agosto de 1993, págs. 70-74.

<sup>29</sup> Véase P. M. Fandt y G. R. Ferris, «The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1990, págs. 140-158.

<sup>30</sup> Las cuatro primeras se basan en el análisis de D. R. Berman y T. W. Sharkey, «The Use and Abuse of Corporate Politics», *Business Horizons*, marzo-abril de 1987, págs. 26-30.

- <sup>31</sup> A. Raia, «Power, Politics, and the Human Resource Professional», *Human Resource Planning*, n° 4, 1985, pág. 203.
- <sup>32</sup> A. J. DuBrin, «Career Maturity, Organizational Rank, and Political Behavioral Tendencies: A Correlational Analysis of Organizational Politics and Career Experience», *Psychological Reports*, octubre de 1988, pág. 535.
- <sup>33</sup> Esta distinción entre los tres niveles proviene de A. T. Cobb, «Political Diagnosis: Applications in Organizational Development», *Academy of Management Review*, julio de 1986, págs. 482-496.
- <sup>34</sup> Una excelente perspectiva histórica y teórica de las coaliciones se encuentra en W. B. Stevenson, J. L. Pearce y L. W. Porter, «The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research», *Academy of Management Review*, abril de 1985, págs. 256-268.
- <sup>35</sup> L. Baum, «The Day Charlie Bradshaw Kissed off Transworld», *Business Week*, 29 de septiembre de 1986, pág. 68.
- <sup>36</sup> Narraciones de otros dramas de sala de reuniones pueden encontrarse en B. D. Fromson, «The Coup at American Express», *The Washington Post National Weekly Edition*, 22-28 de febrero de 1993, págs. 11-13; y J. Amparano López, «CEOs Find that Closest Chums on Board Are the Ones Most Likely to Plot a Revolt», *The Wall Street Journal*, 26 de marzo de 1993, pág. B1.
- <sup>37</sup> Allen, Madison, Porter, Renwick y Mayes, «Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors», pág. 77.
- <sup>38</sup> Véase W. L. Gardner III, «Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management», *Organizational Dynamics*, verano de 1992, págs. 33-46.
- <sup>39</sup> J. F. Byrnes, «Connecting Organizational Politics and Conflict Resolution», *Personnel Administrator*, junio de 1986, págs. 49-50. Un cuestionario alternativo de 50 preguntas puede encontrarse en A. J. DuBrin, «Winning At Office Politics», *Success*, septiembre de 1981, págs. 26-28, 46.
- <sup>40</sup> Véase D. L. Madison, R. W. Allen, L. W. Porter, P. A. Renwick y B. T. Mayes, «Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions», *Human Relations*, febrero de 1980, págs. 79-100.
- <sup>41</sup> Para más detalles, véase W. D. Guth e I. C. MacMillan, «Strategic Implementation versus Middle Management Self-Interest», *Strategic Management Journal*, julio-agosto de 1986, págs. 313-327.
- <sup>42</sup> Véase R. Henkoff, «Getting Beyond Downsizing», *Fortune*, 10 de enero de 1994, págs. 58-64; y J. A. Byrne, «The Pain of Downsizing», *Business Week*, 9 de mayo de 1994, págs. 60-68.
- <sup>43</sup> F. Luthans, «Successful versus Effective Real Managers», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1989, págs. 271-277.
- <sup>44</sup> A. Zaleznik, «Real Work», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1989, pág. 60.
- <sup>45</sup> La gestión de la política de la organización es analizada también en S. L. Payne y B. F. Pettingill, «Coping with Organizational Politics», *Supervisory Management*, abril de 1986, págs. 28-31; C. O. Longenecker, «Truth or Consequences: Politics and Performance Appraisals», *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1989, págs. 76-82; y J. B. Harvey, «Some Thoughts about Organizational Backstabbing: Or, How Come Every Time I Get Stabbed in the Back My Fingerprints Are on the Knife?», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1989, págs. 271-277.
- <sup>46</sup> Datos de M. Ingwersen, «Clinton Will Inherit Bush Legacy of Military Use "Without Formulas"», *The Christian Science Monitor*, 7 de enero de 1993, págs. 1, 4.
- <sup>47</sup> S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), pág. 23.
- <sup>48</sup> Véase K. W. Thomas y W. H. Schmidt, «A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict», *Academy of Management Journal*, junio de 1986, págs. 315-318.
- <sup>49</sup> S. P. Robbins, «"Conflict Management" and "Conflict Resolution" are not Synonymous Terms», *California Management Review*, invierno de 1978, pág. 70.
- <sup>50</sup> El conflicto cooperativo se analiza en D. Tjosvold, *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively* (Nueva York: Lexington Books, 1993).
- <sup>51</sup> J. B. Treece, «Richard LeFauve», *The 1990 Business Week 1000*, 13 de abril de 1990, pág. 130.
- <sup>52</sup> S. Flax, «The Toughest Bosses in America», *Fortune*, 6 de agosto de 1984, pág. 21.
- <sup>53</sup> Adaptado en parte del análisis de A. C. Filley en *Interpersonal Conflict Resolution* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975), págs. 9-12; y B. Fortado, «The Accumulation of Grievance Conflict», *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, págs. 288-303.
- <sup>54</sup> R. A. Coster y C. R. Schwenk, «Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions», *Academy of Management Executive*, febrero de 1990, pág. 71.
- <sup>55</sup> Véase, por ejemplo «Facilitators as Devil's Advocates», *Training*, septiembre de 1993, pág. 10.
- <sup>56</sup> Una buena lectura preliminar sobre la abogacía del diablo puede encontrarse en C. R. Schwenk, «Devil's Advocacy in Managerial Decision Making», *Journal of Management Studies*, abril de 1984, págs. 153-168.
- <sup>57</sup> W. Kiechel III, «How to Escape the Echo Chamber», *Fortune*, 18 de junio de 1990, pág. 130.
- <sup>58</sup> Véase D. M. Schweiger, W. R. Sandberg y P. L. Rechner, «Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision-Making», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1989, págs. 745-772.
- <sup>59</sup> M. A. Rahim, «A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations», *Human Relations*, enero de 1985, pág. 84.

<sup>60</sup> Robbins, «“Conflict Management” and “Conflict Resolution” Are Not Synonymous Terms», pág. 73. Véase también D. E. Conlon y W. H. Ross, «The Effects of Partisan Third Parties on Negotiator Behavior and Outcome Perceptions», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 280-290; y M. H. Bazerman y M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: The Free Press, 1992).

<sup>61</sup> Una lista derivada empíricamente de 43 tácticas de intermediación por parte de terceros se encuentra en R. G. Lim y P. J. D. Carnevale, «Contingencies in the Mediation of Disputes», *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1990, págs. 259-272.

<sup>62</sup> El instrumento completo se encuentra en M. A. Rahim, «A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict», *Academy of Management Journal*, junio de 1983, págs. 368-376. Un estudio de validación del instrumento de Rahim se encuentra en E. Van De Vliert y B. Kabanoff, «Toward Theory-Based Measures of Conflict Management», *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, págs. 199-209.

<sup>63</sup> Véase R. E. Jones y B. H. Melcher, «Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution», *Human Relations*, agosto de 1982, págs. 649-658.

<sup>64</sup> Véase R. A. Baron, «Reducing Organizational Conflict: An

Incompatible Response Approach», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1984, págs. 272-279.

<sup>65</sup> Véase G. A. Youngs, Jr., «Patterns of Threat and Punishment Reciprocity in a Conflict Setting», *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1986, págs. 541-546.

<sup>66</sup> Para más detalles, véase V. D. Wall, Jr. y L. L. Nolan, «Small Group Conflict: A Look at Equity, Satisfaction, and Styles of Conflict Management», *Small Group Behavior*, mayo de 1987, págs. 188-211.

<sup>67</sup> Véase M. E. Schnake y D. S. Cochran, «Effect of Two Goal-Setting Dimensions on Perceived Intraorganizational Conflict», *Group & Organization Studies*, junio de 1985, págs. 168-183.

<sup>68</sup> Entresacado de L. H. Chusmir y J. Mills, «Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers: At Work and at Home», *Sex Roles*, febrero de 1989, págs. 149-163.

<sup>69</sup> Véase K. K. Smith, «The Movement of Conflict in Organizations: The Joint Dynamics of Splitting and Triangulation», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1989, págs. 1-20.

<sup>70</sup> Este caso está tomado de *Developing Management*, de D. A. Whetten y K. S. Cameron. Copyright © 1984, por Scott, Foresman and Company. Utilizado con permiso.





# 11

## TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y DE GRUPO

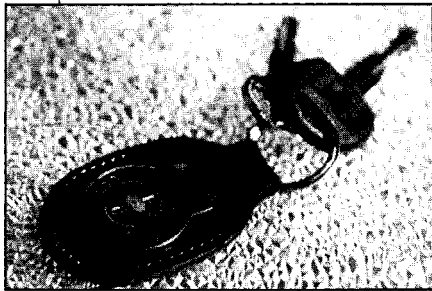
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.
2. Analizar las cuatro etapas del modelo racional de toma de decisiones.
3. Comparar el modelo normativo de Simon con el modelo del cubo de basura para la toma de decisiones.
4. Analizar las relaciones de contingencia que influyen en las tres estrategias primarias utilizadas para elegir las soluciones.
5. Describir el modelo de intensificación del compromiso.
6. Resumir las ventajas y los inconvenientes de involucrar a grupos en el proceso de toma de decisiones.
7. Explicar de qué modo la dirección participativa afecta al rendimiento.
8. Repasar el modelo de Vroom y Jago para la toma de decisiones.
9. Comparar la tormenta de ideas, la técnica de grupo nominal, la técnica Delphi y la toma de decisiones con apoyo informático.
10. Describir las etapas del proceso creativo y especificar cinco características, por lo menos, de las personas creativas.

## CASO INICIAL

**Ford Motor Company utiliza un sistema muy original de toma de decisiones  
para el desarrollo y entrega de su nuevo Mustang**



Sharon Hoogstraten

En esta fecha (21 de septiembre de 1993), Ford Motor Co. exhibió por primera vez sus nuevos modelos de Mustang coupé y convertible, herederos de uno de los nombres más queridos del mundo estadounidense del automóvil. Ford actuó como si jamás hubiera dudado de que el Mustang seguiría galopando hasta adentrarse en el próximo siglo...

Veamos lo que le sucedió a un grupo al que en círculos internos de Ford se le conoce como el «Equipo Mustang». Durante tres años, este grupo, integrado por unas 400 personas, luchó arduamente por salvar su querido automóvil y por resolver el enigma que se les planteaba para la década de 1990: cómo fabricar un producto revolucionario con un presupuesto sumamente limitado.

Para hallar la respuesta adecuada, el equipo Mustang no dudó en saltarse muchas de las reglas por las que se rige el desarrollo de productos en una compañía muy estricta en su disciplina y, a lo largo del camino, muchas veces a duras penas salió incólume. Más de una vez el equipo tuvo que luchar para reconciliar las exigencias financieras con sus sentimientos... Pero los directivos de Ford

pueden afirmar ahora que el Mustang ha vuelto a nacer tras una gestación de tres años y a un coste de unos 700 millones de dólares. Ello representa un plazo un 25% más reducido y un gasto un 30% menor que los de cualquier otro programa comparable para un nuevo automóvil en la historia reciente de Ford.

Todo ello representó un notable alivio para Mr. Coletti (un miembro fundador del grupo), para Will Boddie, el ingeniero que dirigió el equipo que desarrolló el Mustang, y para el ingeniero jefe Michael Zevalkink, así como para Dia Hothi, el jefe del programa de fabricación. Cualquiera diría que, no hace mucho, sus carreras parecían las de jinetes que debían cabalgar sobre un caballo que no iba a aguantar una carrera de fondo...

Para complicar más las cosas, una norma federal de seguridad requería que todos los automóviles vendidos a partir del 1 de septiembre de 1993 tuvieran «restricciones pasivas». Ello implicaba realizar una revisión para adaptar el «air bag» al automóvil. En la dirección de Ford, los escépticos dijeron que, para un vehículo de nicho de mercado como el Mustang, el coste no parecía justificado. En agosto de 1989, el señor Coletti y un reducido grupo de directivos emprendieron la tarea de demostrarles que estaban equivocados. Organizaron un equipo de desarrollo para el «taller de mofetas» y se pusieron en marcha.

«Algunos de nosotros formábamos parte del equipo tan sólo para salvar el Mustang», comenta Mr. Coletti. Pero su orgullo también se sentía herido. «Ya estoy cansado de oír que los japoneses pueden hacer esto o que pueden hacer aquello. No son superhombres.» Pero su orgullo no fue óbice para que el equipo

hiciera su primera parada en Japón en un viaje global de tormenta de ideas de seis meses de duración. Desde Hiroshima, donde se encuentra la sede central de Mazda, a las factorías de Ford en Australia y hasta los centros industriales de Alemania e Italia, el equipo buscó las claves que les revelaran qué es lo que hacían sus rivales para presentar nuevos modelos de automóviles gastando centenares de millones de dólares menos que Ford.

Pero, ante todo, el equipo del taller de mofetas tenía que contar con un plan. Éste se gestó en una noche, a comienzos de 1990, cuando los señores Coletti y Hothi regresaban en un vuelo desde Alemania, donde habían sostenido una serie de entrevistas de información. Los dos viajeros estuvieron comparando sus notas y las ideas empezaron a cristalizar. Al sobrevolar Islandia habían comenzado ya a esbozar un plan para salvar al Mustang en un plazo de tres años, aplicando un nuevo enfoque de desarrollo de producto. En Ford, un proyecto normal para un nuevo automóvil nunca se completa en menos de cuatro años.

Mediado ya el año 1990, el equipo del Mustang, mientras iba dando cuerpo al plan, estuvo de acuerdo en que el empeño por el nuevo Mustang habría de contar con un grado inusitado de libertad para tomar decisiones sin tener que esperar la aprobación de la oficina central o de otros departamentos. Los miembros del equipo querían considerarse a sí mismos como accionistas independientes de una compañía «Mustang Car Co.», que, casualmente, estaba financiada por la compañía Ford.

El plan exigía que todo el personal involucrado trabajara bajo un mismo techo, sentándose los delineantes cerca de los

**U**na de las responsabilidades principales que llevan consigo las posiciones de dirección es la de tomar decisiones. La calidad de las decisiones que pueda adoptar un director reviste gran importancia por dos razones distintas. En primer lugar, porque la calidad de las decisiones de un gestor afecta directamente las oportunidades de carrera del mismo, sus compensaciones y su

## CASO INICIAL

## (conclusión)

ordenadores y los ingenieros no lejos de los estilistas. Todo ello implicaba derribar los muros presupuestarios que separaban a los departamentos y convencer a los jefes de departamento para que cedieran una parte de su control sobre sus subordinados. Una de las decisiones más audaces que adoptaron fue que Mr. Hot-hi, el jefe de fabricación del proyecto, tendría poder de veto en todo lo referente a cambios en la carrocería que amenazaban con desviar sus esfuerzos por construir el automóvil con muchas de las herramientas que se habían utilizado en la factoría para los viejos modelos del Mustang. Todo ello representaba cortar a contrapelo la cultura social de Ford.

También pusieron fin al complicado proceso de licitación que casi todos los programas de Ford han de soportar para elegir a sus proveedores. Al no haber tiempo para esa «danza de la lluvia», Mr. Boddie y los jefes del equipo del Mustang acordaron escoger a los mejores proveedores disponibles, poniéndoles únicamente la condición de incorporarse desde el principio al proceso del Mustang. Entre los proveedores elegidos para hacer realidad el «automóvil típicamente americano» figuraba Ogihara Tool Works, el fabricante japonés de prensas troqueladoras de planchas metálicas.

La decisión de incorporar de este modo a los proveedores resultó crucial, especialmente durante aquellos días del año pasado cuando el proyecto del convertible casi feneció.

Mr. Zevalkink sonríe ahora al recordar las dificultades que, en aquellos momentos, no daban motivo alguno de hilaridad. Para ahorrar tiempo y dinero se comenzó sometiendo a prueba los diseños del convertible en imágenes computarizadas

en vez de hacerlo en automóviles reales. Lamentablemente, lo que acontecía en la pantalla no correspondía a lo que sucedía en la carretera. En julio de 1991, Mr. Zevalkink realizó personalmente la prueba con el primer prototipo del convertible y se dio cuenta de que trepidaba y daba sacudidas. Contando con la aprobación de Mr. Boddie, ordenó poner en marcha un programa intensivo para corregir los fallos. Casi un año más tarde, en agosto de 1992, Mr. Zevalkink realizó la prueba en otro prototipo del convertible. Para consternación suya, seguía dando sacudidas. Las imágenes bailaban y se mecían en el espejo retrovisor.

Mr. Zevalkink se sintió inquieto. Sin el convertible, a la línea Mustang le faltaría su «automóvil imagen» y sus ventas se resentirían. Era preciso solucionar los fallos. Sin embargo, ello traería consigo el pedido de nuevas partes para refuerzo y nuevas herramientas. Podría requerir también un nuevo diseño del alambrado y de los tubos flexibles debajo de la capota. Todos estos cambios podrían implicar el incumplimiento de la fecha límite de septiembre de 1993 para el inicio de la producción en serie, además de rebasar los límites presupuestarios. El equipo entró en un período de crisis. Mr. Boddie organizó un equipo especial de unos 50 hombres que habían de dedicarse exclusivamente a resolver los problemas del convertible. Se llamó a los proveedores y se dio inicio a un trabajo intensivo de veinticuatro horas diarias.

A lo largo de ocho semanas, el equipo realizó un trabajo de reingeniería propio de un blitz, con continuas pruebas de ordenador y con arduas sesiones de análisis presupuestario. Los ingenieros dormían sobre el suelo del almacén de Allen

Park. Aunque la crisis no les había pasado desapercibida a los ejecutivos principales de Ford, se mantuvieron firmes en su promesa de no interferir.

«Tuvimos que resistir una fuerte tentación de anular el programa», admite Mr. Ressler, jefe de ingeniería de vehículos. Pero la resistieron. En octubre, el equipo del Mustang había hallado las soluciones para los temblores del convertible. Instalaron abrazaderas adicionales y diseñaron de nuevo el espejo retrovisor para que no fuera tan proclive al ajetreo.

Mr. Boddie se atrevió incluso a dar un paso más. Después de admirar un Mercedes-Benz convertible aparcado delante de un restaurante, ordenó a sus ingenieros conseguirse uno y desmontarlo pieza por pieza para descubrir los secretos de su marcha tan suave. El resultado: los ingenieros del Mustang sujetaron con pernos un cilindro de acero de cerca de 10 kg de peso a un lugar situado por detrás del guardabarros delantero. En el Mercedes, un «amortiguador» similar atenuaba las vibraciones a la manera de un dedo de diapason.

## Para discusión

¿Le hubiera gustado formar parte del «Equipo Mustang»? Explíquese.

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: J. B. White y O. Suris, «How a "Skunk Works" Kept the Mustang Alive-On a Tight Budget», *The Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1993, págs. A1, A12. Entresacado con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1993 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

satisfacción en el trabajo. Por otra parte, las decisiones de la dirección contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización.

La **toma de decisiones** no es más que un medio para un fin. Implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea. El proceso se inicia a partir de un problema y llega a su término con la elección de una solución. Para

**toma de decisiones**  
Identificar y elegir  
soluciones conducentes al  
resultado final deseado.

TABLA 11-1

Técnicas para la  
adopción de dos tipos  
de decisiones

Tipos de decisión	Técnicas para la toma de decisiones	
	Tradicional	Moderna
Programadas Decisiones rutinarias, reiterativas La organización desarrolla procesos específicos para manejarlas	1. Costumbre 2. Rutina de oficina: Procedimientos operativos normalizados 3. Estructura organizativa: Expectativas comunes Un sistema de subobjetivos Canales de información bien definidos	1. Investigación operativa Modelos de análisis matemático Simulación por ordenador 2. Procesamiento electrónico de datos
No programadas Decisiones de política, singulares, mal estructuradas, novedosas Generadas mediante procesos generales de solución de problemas	1. Juicio, intuición y creatividad 2. Reglas empíricas 3. Selección y capacitación de ejecutivos	Técnicas heurísticas para la solución de problemas aplicadas a: a) Capacitación de decisores humanos b) Elaboración de programas informáticos heurísticos

Fuente: H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, © 1977, pág. 46. Reproducido con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ

entender mejor cómo pueden los directivos tomar mejores decisiones, en el presente capítulo centramos nuestra atención en: 1) los tipos de decisiones que toman los directivos, 2) los modelos de toma de decisiones, 3) la dinámica de la toma de decisiones, 4) la toma de decisiones de grupo y, finalmente, 5) la creatividad.

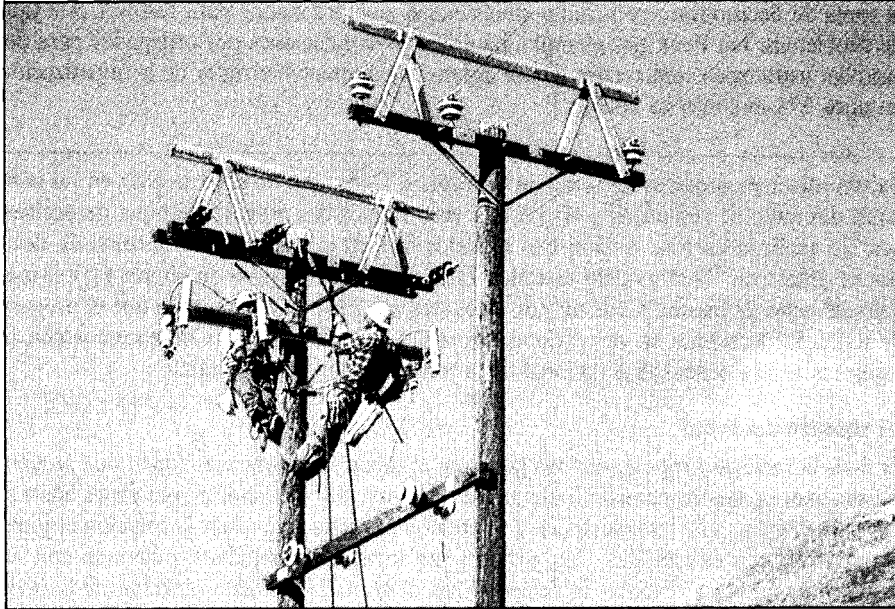
## TIPOS DE DECISIONES DE LA DIRECCIÓN

Los teóricos del proceso decisorio han identificado dos tipos de decisiones de gestión: decisiones programadas y decisiones no programadas.<sup>1</sup> La importancia de la distinción entre estos dos tipos de decisiones estriba en las diferentes técnicas que se utilizan al adoptarlas (v. tabla 11-1).

### Decisiones programadas

Las **decisiones programadas** son, por regla general, reiterativas y rutinarias. Con el paso del tiempo y en virtud de la experiencia adquirida, las organizaciones van desarrollando procedimientos específicos para tomar este tipo de decisiones. Los actos rutinarios de vestirse por la mañana o de conducir el automóvil para llevar a los niños a la escuela implican decisiones personales programadas. Es probable que usted acostumbre a tomar todos los días una serie de decisiones parecidas a éstas. Casos de decisiones relacionadas con el trabajo son, por ejemplo, determinar qué período de vacaciones hay que conceder a un empleado, decidir cuándo enviar facturas a los clientes y hacer pedidos de materiales de oficina. La costumbre y los procedimientos de operación normalizada son las técnicas que con mayor frecuencia se utilizan para tomar este tipo de decisiones. Hoy en día, los ordenadores manejan muchas decisiones programadas. Por ejemplo, un método que cada vez con mayor frecuencia se está utilizando para elegir a nuevos empleados es el de las entrevistas de trabajo informatizadas. American General, una compañía de seguros, y Younkers Inc., una cadena de grandes almacenes localiza-

**decisiones  
programadas**  
Decisiones reiterativas y  
rutinarias.



Las decisiones programadas son reiterativas y rutinarias. Las decisiones no programadas son únicas y poco corrientes. Estos técnicos de Southern California Edison están tomando ambos tipos de decisiones durante un trabajo difícil y peligroso de solución de problemas.

(Cortesía de Southern California Edison Company)

da en Des Moines, recortaron de forma significativa el giro de su personal utilizando entrevistas de trabajo informatizadas para la contratación de nuevos empleados.<sup>2</sup>

### Decisiones no programadas

Las **decisiones no programadas** son novedosas y no estructuradas. Es lógico, por tanto, que no existan procedimientos previstos hasta el más mínimo detalle para tratar el problema sobre el que hay que decidir. Estas decisiones suelen tener consecuencias importantes. Los hospitales del país son buenos ejemplos de la toma sobre la marcha de decisiones no programadas. Estas decisiones suelen estar dirigidas a recortar costes y a mejorar la calidad al mismo tiempo. ¿Cómo es posible lograr objetivos aparentemente tan opuestos? Considérese un experimento que se está realizando en el Hospital Intermountain Healthcare LSD en Salt Lake City, Utah.

Los médicos recetan rutinariamente antibióticos antes y después de la cirugía para evitar infecciones que puedan poner en peligro a los pacientes y obliguen a prolongar su estancia en el hospital. Los investigadores del LDS hallaron que el tiempo más apropiado para el tratamiento con antibióticos era dos horas antes de la operación. En 1985, tan sólo el 40% de los pacientes en cirugía de LDS recibieron el antibiótico durante esas dos horas, habiéndose elevado la tasa de infección en el hospital al 1,8%. En 1991, se administró oportunamente la medicación al 96% de los pacientes, reduciéndose la tasa de infección al 0,4%, con un descenso del 78%, lo que representó un ahorro para el hospital de 700.000 dólares.<sup>3</sup>

Como se pone de manifiesto en este ejemplo, el éxito futuro de un hospital depende de su respuesta a problemas novedosos y no estructurados relacionados con la crisis que está atravesando actualmente la atención sanitaria.

Para resolver problemas que demandan decisiones no programadas, los directivos suelen recurrir a su buen juicio, a su intuición y a su creatividad. Como se demostró en el caso inicial referente a Ford Motor Company, las compañías organizan equipos para

### decisiones no programadas

Decisiones novedosas y no estructuradas.



la toma de decisiones o recurren a simulaciones por ordenador para resolver este tipo de problemas. Du Pont, por ejemplo, ha utilizado simulaciones por ordenador para desarrollar estrategias comerciales que se espera que aumenten el valor de la organización en unos 175 millones de dólares.<sup>4</sup>

## MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Existen diversos modelos de toma de decisiones. Cada uno de ellos se basa en un conjunto diferente de supuestos y ofrece una visión única del proceso de toma de decisiones. Se analizan en esta sección tres modelos históricos básicos para la toma de decisiones. Ellos son: 1) el modelo racional, 2) el modelo normativo de Simon y 3) el modelo del cubo de basura. Cada uno de estos tres modelos da por sentado que el proceso de toma de decisiones se va volviendo cada vez menos racional. Comencemos con la explicación más ordenada o racional de la toma de decisiones gestión.

### El modelo racional

**modelo racional**  
Enfoque lógico en cuatro etapas para la toma de decisiones.

El **modelo racional** propone que los gestores, al tomar decisiones, apliquen una secuencia racional de cuatro etapas: 1) identificar el problema, 2) elaborar soluciones alternativas, 3) elegir una de las soluciones y 4) poner en práctica y evaluar la solución elegida. De acuerdo con este modelo, los gestores son totalmente objetivos y cuentan con información completa al tomar la decisión. No obstante la evidente objeción de la poca realidad de estos supuestos, el modelo racional puede considerarse como instructivo por cuanto desglosa analíticamente el proceso de toma de decisiones y proporciona una base conceptual para modelos más actuales. Consideremos ahora cada una de las cuatro etapas más en detalle.

**problema** Brecha existente entre la situación presente y la deseada.

**Identificar el problema.** Existe un **problema** cuando la situación presente no coincide con la situación deseada. Así, por ejemplo, existe un problema si usted tiene que pagar el alquiler a fin de mes y no cuenta con el dinero suficiente para hacerlo. Su problema no está en que deba pagar el alquiler, sino en conseguir el dinero necesario para pagarlo. Del mismo modo, para un gerente de ventas que tiene pedidos de 100 ordenadores personales pero sólo cuenta con 80 de ellos en stock, el problema está en que le hacen falta otras 20 unidades (la brecha entre lo presente y lo deseado). Un especialista ha propuesto que los directivos empleen alguno de los tres métodos siguientes para identificar los problemas: señales históricas, planificación y percepciones de otras personas.<sup>5</sup>

1. La utilización de señales históricas para identificar problemas supone que el pasado reciente representa la mejor estimación que pueda hacerse del futuro inmediato. Así pues, los gestores pueden recurrir a la experiencia del pasado para identificar discrepancias (problemas) respecto a las tendencias esperadas. Por ejemplo, un gerente de ventas puede llegar a la conclusión de que existe algún problema al advertir que las ventas del primer trimestre han sido inferiores a las del año anterior. Este método es proclive al error por ser excesivamente subjetivo.
2. El enfoque de planificación es de carácter más sistemático y puede producir resultados más exactos. Este método consiste en utilizar proyecciones o escenarios para estimar lo que puede esperarse que ocurra en el futuro. Suele utilizarse un período de tiempo de uno o más años. Es cada vez mayor el número de compañías que emplean esta técnica de proyección como herramienta de planificación. La **técnica de proyección** es una herramienta especulativa de previsión conjetural que se utiliza para identificar situaciones futuras, dado un conjunto determinado

**técnica de proyección**  
Método especulativo de previsión.

de condiciones ambientales. La Royal Dutch/Shell, por ejemplo, está practicando la planificación por proyección desde hace más de 19 años y utiliza actualmente dos proyecciones a 20 años de plazo para su toma de decisiones. La compañía está muy satisfecha con los resultados obtenidos mediante esta planificación por proyecciones.

Peter Hadfield, coordinador del grupo de planificación, sostiene que la planificación por proyecciones ha servido para que Shell esté preparada más adecuadamente que sus competidores para hacer frente a las convulsiones del entorno. Durante los primeros años de la década de 1980, por ejemplo, mientras muchos pronosticadores predecían una subida paulatina del precio del crudo, Shell, en una de sus proyecciones, había contemplado la posibilidad de que el precio del barril descendiera hasta 15 dólares. Como cobertura frente a esa posibilidad, la compañía comenzó a buscar tecnologías de exploración menos costosas. Cuando se produjo la caída, Shell pudo mantenerse en un nivel más alto en sus actividades de perforación que la mayoría de sus competidores. Shell está consciente de que sus dos escenarios no son capaces de abarcar todo lo que pueda acontecer en el futuro y que ninguno de los dos puede considerarse como un predictor perfecto. Añade Hadfield: «Proponemos estos escenarios para que pongan a la organización en condiciones de poder pensar».<sup>6</sup>

3. Un último enfoque para la identificación de problemas consiste en recurrir a las percepciones de otras personas. Un gerente de restaurante puede darse cuenta de que su negocio ofrece un servicio deficiente si un número elevado de clientes se quejan del tiempo que han de esperar para que les sirvan la comida tras hacer el pedido. Es decir, los comentarios de los clientes señalan la existencia de un problema. Del mismo modo, los fabricantes de automóviles se ven obligados a veces a retirar automóviles de la circulación con motivo de las quejas de clientes sobre la calidad o la seguridad del producto.

**Elaborar soluciones.** Una vez identificado un problema, el paso lógico siguiente es generar soluciones alternativas para el mismo. Tratándose de decisiones programadas, las alternativas están disponibles a través de las reglas de decisión. No es éste el caso cuando se trata de decisiones no programadas. Tratándose de estas últimas, este segundo paso representa la parte más creativa del proceso de solución de problemas. Los gestores pueden emplear un cierto número de técnicas para estimular la creatividad. Las técnicas para fomentar el pensamiento creativo se analizarán más adelante en este mismo capítulo.

**Elegir una solución.** En términos de optimización, los decisores procuran elegir la alternativa que les ofrezca el máximo valor. Los teóricos de la decisión se refieren a este hecho en términos de maximizar la utilidad esperada de un resultado. No es tarea fácil. Ante todo, asignar valores a las diversas alternativas es complicado e induce al error. Los valores no sólo son subjetivos, sino que varían de acuerdo con las preferencias del decisor. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que, al tomar decisiones, las preferencias de las personas respecto a la seguridad o al riesgo son muy variables.<sup>7</sup> Por otra parte, la evaluación de alternativas da por supuesto que éstas pueden estimarse siguiendo ciertas normas o criterios. Ello supone, además, que: 1) existen criterios válidos, 2) cada alternativa puede compararse con estos criterios y que 3) el decisor está utilizando de hecho esos criterios. Como usted bien lo sabe por haber tomado decisiones clave para su vida, las personas infringen estos supuestos con demasiada frecuencia.

**Ejecutar y evaluar la solución.** Una vez elegida una solución, ésta ha de ser ejecutada. Sin embargo, antes de poner en práctica una solución, los gestores han de hacer sus deberes de casa. Por ejemplo, muchas veces se han observado tres tendencias ineficaces de la dirección durante las etapas iniciales de la ejecución (v. tabla 11-2). Los directivos habilidosos se esfuerzan por evitar esas tendencias. La tabla 11-2 indica que para fomentar la comprensión, la aceptación y la motivación que son necesarias, los directivos deben hacer partícipes a los ejecutores de la etapa de elección de una solución.

Una vez ejecutada la solución, en la fase de evaluación se valora su eficacia. Si la solución es eficaz, debería disminuir la diferencia entre la situación presente y la situación deseada que dio origen al problema. Si no se logra cerrar la brecha, la ejecución no ha sido satisfactoria y una de las siguientes conclusiones ha de ser verdadera: o no se definió correctamente el problema, o no se eligió la solución más apropiada. Suponiendo que la ejecución no fuera satisfactoria, la dirección puede regresar a la etapa inicial, la de identificación del problema. Si se identificó correctamente el problema, la dirección debería considerar poner en práctica una de las soluciones previamente identificadas pero no probadas. Este proceso puede repetirse hasta que se hayan probado todas las soluciones viables o hasta que el problema haya cambiado.

**optimizar** Elegir la mejor solución posible.

**Resumen del modelo racional.** El modelo racional se basa en la hipótesis de que los gestores procuran optimizar en la medida de lo posible al tomar decisiones. **Optimizar** implica solucionar los problemas generando la mejor solución posible. Ello supone que los gestores:

- Conocen todas las alternativas posibles.
- Conocen perfectamente las consecuencias que se derivan de cada alternativa.
- Cuentan con un conjunto estable y bien organizado de preferencias con respecto a esas consecuencias.
- Poseen la capacidad informática requerida para poder comparar las consecuencias y determinar cuál de ellas es la preferible.<sup>8</sup>

**TABLA 11-2** Tres tendencias de la dirección disminuyen la eficacia de la ejecución

Tendencia de la dirección	Solución recomendada
La tendencia a no asegurarse de que el personal comprenda lo que hay que hacer	Involucrar a los ejecutores en la etapa de elección de una solución. Si ello no fuera posible, debería realizarse un esfuerzo vigoroso y explícito para identificar cualquier malentendido, tal vez haciendo que el ejecutor explique lo que piensa que debe hacerse y por qué
La tendencia a no asegurarse de la aceptación o de la motivación para lo que hay que hacer	Una vez más, involucrar a los ejecutores en la etapa de elección de una solución. También debería intentarse demostrar los beneficios derivados de la ejecución eficaz y mostrar que la terminación de diversas tareas facilitará una ejecución satisfactoria
La tendencia a no aportar los recursos apropiados para lo que hay que hacer	Muchas ejecuciones son menos eficaces de lo que deberían ser por el hecho de que no se aportaron los recursos adecuados, como tiempo, personal o información. En concreto, se supone que las asignaciones de esos recursos a través de diversos departamentos y tareas son las apropiadas, puesto que fueron apropiadas para la ejecución del plan anterior. Deberían comprobarse estos supuestos

Fuente: Modificado de G. P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1980), pág. 19.



Herbert Simon, un teórico de la decisión a quien en 1978 le fue otorgado el Premio Nobel por sus trabajos sobre la toma de decisiones, observó que «los supuestos de racionalidad perfecta no resisten la prueba de los hechos. No se trata aquí de aproximaciones; no describen ni remotamente los procesos a los que los seres humanos se ajustan para tomar decisiones en situaciones complejas».<sup>9</sup> Así, pues, el modelo racional es, a lo sumo, un instrumento instructivo. Dado que los decisores no siguen estos procedimientos racionales, Simon propuso un modelo normativo de toma de decisiones.

### El modelo normativo de Simon

Este modelo trata de identificar el proceso que los gestores utilizan en la realidad al tomar decisiones. La racionalidad sujeta a límites del decisor es la que guía el proceso. La **racionalidad limitada** representa la idea de que los decisores están «sujetos a límites» o que se ven limitados por diversas restricciones cuando toman decisiones. Entre estas restricciones se incluyen las características personales o ambientales que disminuyen la racionalidad de la toma de decisiones. Ejemplos de ellas son la capacidad limitada de la mente humana, la complejidad y la incertidumbre del problema, la cantidad y la oportunidad de la información disponible, el carácter crítico de la decisión y las exigencias de tiempo.<sup>10</sup> Considérese de qué modo estas limitaciones afectaron a la toma de decisiones ajustadas a la ética en Syntex Corporation.

**racionalidad limitada**  
Limitaciones que restringen  
la toma de decisiones.



Años atrás, en 1985, Syntex Corp. creyó haber encontrado algo grande: un nuevo medicamento antiulceroso que prometía aliviar las aflicciones de millones de personas —y proporcionar grandes beneficios a la compañía—. En su informe anual, Syntex mostraba cápsulas del medicamento derramándose como muestras brillantes de sus trabajos de investigación. Representaba al inventor del medicamento, Gabriel Garay, trabajando en su laboratorio.

Los críticos aducen que la compañía, después de invertir millones en el desarrollo del medicamento, restó importancia e incluso ocultó problemas de seguridad potencialmente graves que pudieran representar un obstáculo para la aprobación del medicamento.

El propio Garay fue el que hizo sonar la alarma respecto a Enprostil, advirtiendo que podría originar peligrosos coágulos de sangre y llegar a producir nuevas úlceras. Incluso después que un investigador ajeno a la compañía confirmara la existencia de peligros potenciales, los ejecutivos de Syntex descartaron estos hallazgos considerándolos prematuros. Según Mr. Garay, la siguiente medida que tomó Syntex fue la de despedirle.<sup>11</sup>

Si bien es cierto que los decisores de Syntex hubieran podido buscar la mejor solución para los problemas identificados por Garay, su racionalidad limitada les impidió realizar esta identificación. Por tanto, ¿cómo toman los gestores sus decisiones?<sup>12</sup>

Contrariamente al modelo racional, el modelo normativo de Simon establece que la toma de decisiones se caracteriza por: 1) un procesamiento limitado de información, 2) el uso de reglas empíricas o atajos y 3) el compromiso de satisfacción. Examinemos cada una de estas características.

**Procesamiento limitado de información.** Los gestores están limitados por la cantidad de información que pueden procesar por razón de su racionalidad limitada. Esta limitación origina una tendencia a captar cantidades manejables, más que óptimas, de información. Esta práctica, a su vez, representa un obstáculo que impide a los gestores identificar todas las alternativas de solución posibles. A largo plazo, las restricciones que impone la racionalidad limitada impide a los decisores evaluar todas las alternativas potenciales.

**Utilización de reglas empíricas o atajos.** Los decisores aplican reglas empíricas o atajos para disminuir las demandas de procesamiento de información. Estos atajos, al re-

presentar conocimientos obtenidos de la experiencia del pasado, ayudan a los decisores a evaluar sus problemas actuales. Así, por ejemplo, los reclutadores pueden tener tendencia a contratar a candidatos procedentes de la misma universidad en la que se graduaron otros empleados que hayan dado resultados satisfactorios. En este caso, se utiliza el criterio de «escuela de origen» para facilitar el procesamiento complejo de la información recogida en las entrevistas de trabajo. Lamentablemente, estos atajos pueden dar lugar a decisiones sesgadas.<sup>13</sup>

**compromiso de satisfacción** elección de una solución que satisface una norma mínima de aceptación.

**Compromiso de satisfacción.** Las personas se dan por satisfechas por no contar con el tiempo, la información o la capacidad para manejar todas las complicaciones que trae consigo un proceso racional. No se trata de algo necesariamente indeseable. El **compromiso de satisfacción** consiste en escoger una solución que satisfaga algunos requisitos mínimos, es decir, una solución que sea «suficientemente buena». El compromiso de satisfacción resuelve problemas produciendo soluciones satisfactorias, en lugar de soluciones óptimas.<sup>14</sup> Si bien es cierto que un automóvil azul, de dos puertas y a precio de descuento puede dejarle satisfecho por haber adquirido ya su nuevo automóvil deportivo, buscando un poco más podría haber encontrado el convertible rojo de dos asientos que usted hubiera preferido.

### El modelo del cubo de basura

**modelo del cubo de basura** Sostiene que la toma de decisiones es un proceso embarullado y fortuito.

Al igual que el modelo normativo de Simon, este enfoque nació de la incapacidad misma del modelo racional para explicar cómo se toman las decisiones en la realidad. Este modelo parte del supuesto de que la toma de decisiones no sigue necesariamente una serie ordenada de etapas. De hecho, se dice que la toma de decisiones en la organización es un proceso tan embarullado y fortuito que la etiqueta de cubo de basura le cuadra perfectamente. Salta a la vista su contraste con el modelo racional que establece que los decisores recorren una serie secuencial de pasos que comienzan con un problema y terminan con una solución. Según el **modelo del cubo de basura**, las decisiones son el resultado de la interacción compleja entre cuatro corrientes independientes de sucesos: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elegir.<sup>15</sup> La interacción de todos estos elementos crea «una serie de elecciones en busca de problemas, una serie de temas y sentimientos buscando situaciones de decisión en las que puedan ponerse de manifiesto y una serie de decisores en busca de trabajo».<sup>16</sup> El modelo del cubo de basura pretende explicar la manera en que estos sucesos actúan entre sí y dan lugar a una decisión. Una vez comentadas las corrientes de sucesos y sus modos de interacción, esta sección hace hincapié en las implicaciones que el modelo del cubo de basura tiene para la dirección.

**Corrientes de sucesos.** Las cuatro corrientes de sucesos, problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elegir, representan entidades independientes que entran y salen de las situaciones de decisión de la organización (v. fig. 11-1). Puesto que las decisiones están en función de la interacción entre esos sucesos independientes, es posible que las etapas de identificación del problema y de la solución del mismo no estén relacionadas. Por ejemplo, puede proponerse una solución para un problema inexistente. Ello puede observarse cuando los estudiantes recomiendan que la prueba tenga forma de curva, aun cuando el puntaje medio de la prueba sea de un relativamente alto 85%. Por otra parte, hay problemas que jamás se resuelven. Cada uno de los cuatro sucesos del modelo del cubo de basura merece especial atención.

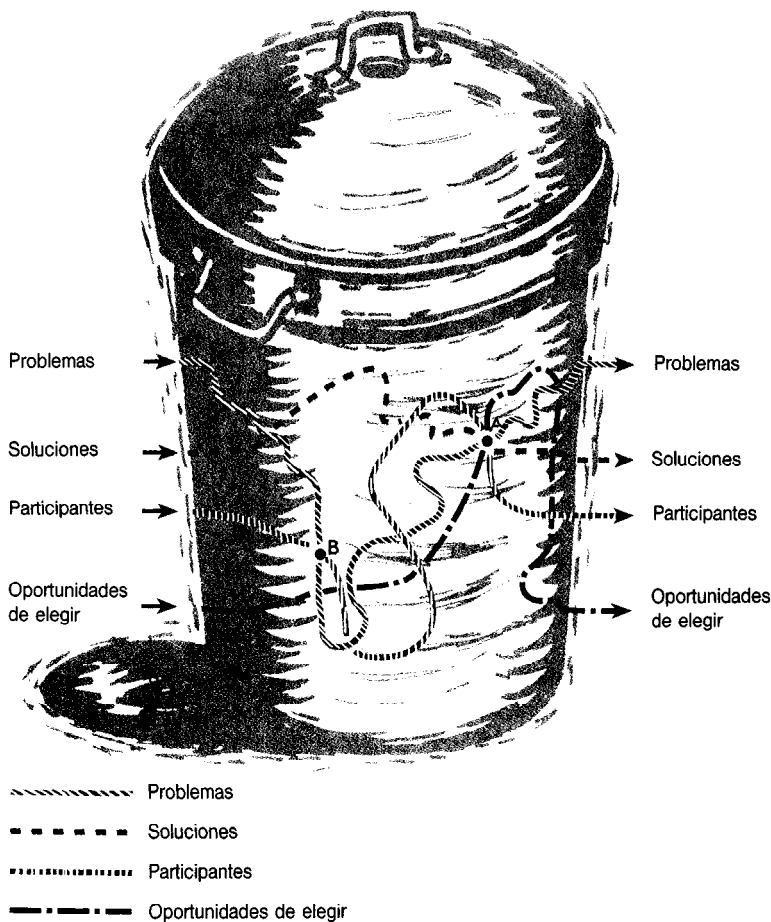


FIGURA 11-1

El modelo del cubo de basura para la toma de decisiones en la organización

- **Problemas.** De acuerdo con la definición dada anteriormente, los problemas representan una brecha entre una situación presente y una situación deseada. Sin embargo, los problemas son independientes respecto a las alternativas y a las soluciones. El problema puede conducir o no a una solución.
- **Soluciones.** Las soluciones son respuestas en busca de preguntas. Representan ideas que surgen de continuo en una organización. Sin embargo, a diferencia del modelo clásico, las soluciones sirven para formular problemas y no viceversa. Es predecible que ello ocurra por el hecho de que los gestores muchas veces no saben lo que quieren hasta tener alguna idea de lo que pueden conseguir.
- **Participantes.** Los participantes son los miembros de la organización que entran y salen de ella. Son los que aportan diferentes valores, actitudes y experiencias para situaciones en las que hay que tomar una decisión. Las presiones de tiempo limitan su grado de participación en la toma de decisiones.
- **Oportunidades de elegir.** Las oportunidades de elección son ocasiones en las que se espera que una organización tome una decisión. Si bien algunas oportunidades, como

la contratación y ascenso de los empleados, ocurren de manera regular, no sucede lo mismo con otras que se producen a raíz de algún tipo de crisis o en una situación única.

**Interacciones entre las corrientes de sucesos.** Dado su carácter independiente, las corrientes de sucesos actúan recíprocamente en forma aleatoria. Ello implica que la toma de decisiones es más una función de encuentros casuales que un proceso racional. La organización, por tanto, puede representarse como un cubo de basura en el que los problemas, las soluciones, los participantes y las oportunidades de elegir están todos entremezclados (v. fig. 11-1). Tan sólo se toma una decisión cuando las cuatro corrientes de sucesos llegan a conectarse, como en el punto A de la figura 11-1. Puesto que estas conexiones se producen aleatoriamente entre innumerables combinaciones de corrientes de sucesos, la calidad de la decisión depende, por regla general, de su *oportunidad*. (Alguien podría emplear el término *suerte*.) Es decir, se adoptan decisiones acertadas cuando esas corrientes de sucesos actúan recíprocamente en el momento apropiado. Ello explica por qué los problemas no están necesariamente relacionados con las soluciones (punto B en la fig. 11-1) y por qué las soluciones no siempre resuelven los problemas. En apoyo del modelo del cubo de basura, un estudio señaló que la toma de decisiones en la industria editorial de libros de texto siguió un proceso de cubo de basura. Más aún, el conocimiento de este proceso ayudó a los investigadores a identificar una serie de libros de texto que han sido éxitos de ventas.<sup>17</sup>

**Implicaciones para la dirección.** El modelo del cubo de basura para la toma de decisiones en la organización presenta cuatro implicaciones prácticas.<sup>18</sup> En primer lugar, muchas decisiones se tomarán por error o por la presencia de una oportunidad destacada. En segundo lugar, los motivos de política interna guían a menudo el proceso a través del cual los participantes toman decisiones. Los participantes tienden a tomar decisiones que prometan mejorar su situación. (Recuérdese el análisis de la política organizativa del cap. 10.) En tercer lugar, el proceso es sensible a la carga. Es decir, a medida que aumenta el número de problemas, en relación con el plazo de tiempo disponible para solucionarlos, disminuye la probabilidad de que se resuelvan los problemas. Finalmente, es más probable que se resuelvan los problemas importantes que los que se consideran poco importantes, ya que aquéllos se hacen más patentes a los ojos de los participantes de la organización.<sup>19</sup>

#### DINÁMICA DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es mitad arte y mitad ciencia. Esta sección, por tanto, examina dos dinámicas de la toma de decisiones —las consideraciones contingentes y el problema de la intensificación del compromiso— que afectan al componente «ciencia». La comprensión de estas dos dinámicas ayudará a los directivos a tomar mejores decisiones.

#### Elección de soluciones: una perspectiva contingencial

El análisis precedente de los diversos modelos de toma de decisiones hizo hincapié en el hecho de que los gestores eligen soluciones que satisfagan un nivel mínimo de aceptación. Sin embargo, no se explicó de qué modo los gestores evalúan y eligen de hecho las soluciones. Adentrémonos ahora en el modelo de la figura 11-2 para lograr un mejor entendimiento de la manera en que los individuos toman decisiones.

**Estrategias para elegir una solución.** ¿Qué procedimientos utilizan los decisores para evaluar los costes y beneficios de soluciones alternativas? Según Lee Roy Beach y Te-

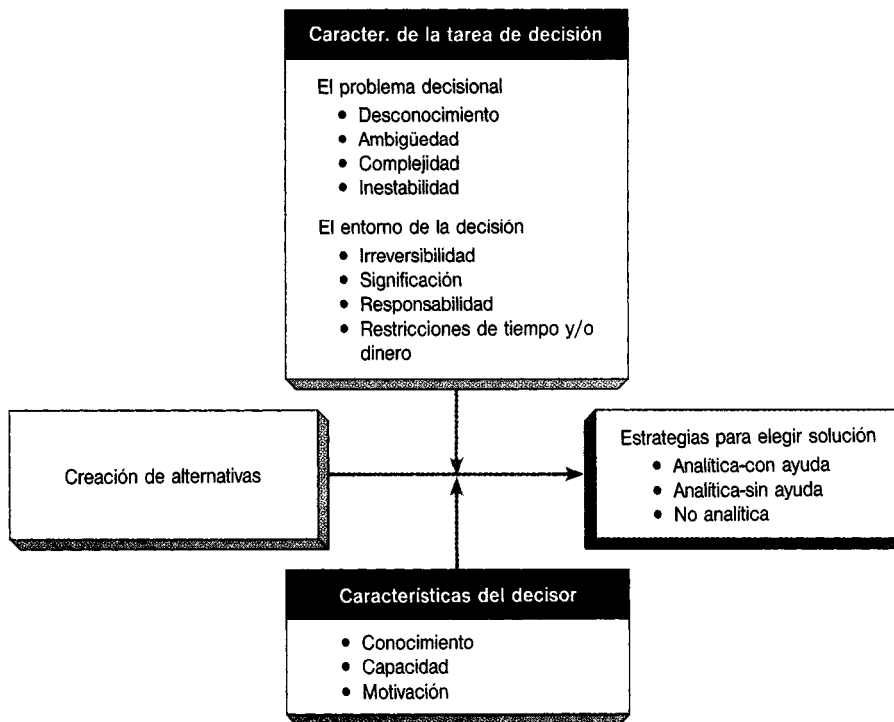


FIGURA 11-2

Un modelo contingencial para elegir una solución

Fuente: Basado en L. R. Beach y T. R. Mitchell, «A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies», *Academy of Management Review*, julio de 1978, págs. 439-444.

rence Mitchell, especialistas en gestión, se utiliza una de estas tres estrategias: la analítica-con ayuda, la analítica-sin ayuda y la no analítica.<sup>20</sup> Los decisores utilizan sistemáticamente herramientas tales como ecuaciones matemáticas, calculadoras u ordenadores para analizar y evaluar alternativas en una estrategia **analítica-con ayuda**. Puede también encargarse a los técnicos que realicen un estudio formal. Por el contrario, al utilizar una estrategia **analítica-sin ayuda**, los decisores recurren a los confines de sus mentes. Es decir, el decisor compara sistemáticamente las alternativas, pero el análisis se limita a evaluar información que pueda ser procesada directamente en su cabeza. No se utilizan herramientas, como ordenadores personales, para la toma de decisiones. Finalmente, una estrategia **no analítica** consiste en utilizar una regla simple formulada de antemano para tomar una decisión. Lanzar al aire una moneda, la costumbre, la norma comúnmente aceptada («siempre se ha hecho así»), el uso de un enfoque conservador («es mejor estar seguro que estar arrepentido») o seguir los procedimientos que se ofrecen en los manuales de instrucciones son, todos ellos, ejemplos de estrategia no analítica. Tanto el coste como el nivel de sofisticación van disminuyendo a medida que pasamos de una estrategia analítica-con ayuda a otra no analítica.

La determinación del enfoque a utilizar depende de dos conjuntos de factores: las características de la tarea de decidir y las características del decisor (nos remitimos nuevamente a la fig. 11-2).

#### **analítica-con ayuda**

Utilización de herramientas para la toma de decisiones

#### **analítica-sin ayuda**

Análisis limitado al procesamiento de información en la mente de una persona.

**no analítica** Utilización de reglas formuladas previamente para la toma de decisiones.

TABLA 11-3

Relaciones  
contingenciales en la  
toma de decisiones

1. Las estrategias analíticas se utilizan cuando el problema al que se refiere la decisión sea desconocido, ambiguo, complejo o inestable.
2. Los métodos no analíticos se emplean cuando el problema es conocido, abierto o estable.
3. Suponiendo la ausencia de restricciones temporales o monetarias, se aplican los enfoques analíticos cuando la solución es irreversible y significativa y cuando la responsabilidad recae sobre el decisor.
4. Las estrategias no analíticas se emplean cuando la decisión puede invertirse y no es muy significativa o cuando no se asigna responsabilidad al decisor.
5. Cuando disminuye la probabilidad de tomar una decisión acertada se emplean las estrategias analíticas.
6. Cuando aumenta la probabilidad de tomar una decisión acertada se emplean las estrategias no analíticas.
7. Las restricciones de tiempo y de dinero excluyen de forma automática la utilización de determinadas estrategias.
8. Los decisores con experiencia y buena formación son los que emplean con mayor frecuencia las estrategias analíticas.
9. Los enfoques no analíticos se utilizan cuando el decisor carece del conocimiento, la capacidad o la motivación que son necesarios para tomar una decisión correcta.

Fuente: Adaptado de L. R. Beach y T. R. Mitchell, «A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies», *Academy of Management Review*, julio de 1978, págs. 439-444

**Características de la tarea de la decisión.** Este conjunto de factores contingenciales refleja las demandas y restricciones que el decisor debe afrontar. Por regla general, cuanto mayores sean estas demandas y restricciones, tanto más alta será la probabilidad de que se utilice un enfoque de análisis con ayuda. Estas características se dividen en dos componentes: las pertenecientes al problema específico y las que se relacionan con el entorno decisorio general. Los problemas poco corrientes, ambiguos, complejos o inestables son los más difíciles de resolver y suelen requerir un análisis más sofisticado.

El entorno limita también el tipo de análisis que puede utilizarse. Así, por ejemplo, un estudio realizado recientemente con 75 estudiantes aspirantes al título de MBA puso de relieve que compraban y utilizaban menos información para la toma de decisiones conforme aumentaba el coste de la información. Por el contrario, muchos de ellos compraban y utilizaban más información al ser compensados por tomar decisiones acertadas. Estos resultados indican que tanto el coste de la información como la responsabilidad de una persona por una decisión afectan al tipo de análisis utilizado para la resolución de un problema.<sup>21</sup> Además, las restricciones de tiempo influyen en la elección de una solución. Las decisiones más deficientes son las que se adoptan bajo una grave premura de tiempo.

**Características del decisor.** En el capítulo 4 se pusieron de relieve varias diferencias individuales que influyen en la conducta y en el rendimiento del empleado. En este contexto, el conocimiento, la capacidad y la motivación tienen influencia en el tipo de procedimiento analítico que el decisor emplea. Por lo general, la investigación avala la predicción de que las personas competentes y motivadas son las que con mayor probabilidad utilizarán las estrategias de análisis con ayuda.<sup>22</sup>

**Relaciones contingenciales.** Las características de la tarea de decisión y el decisor pueden actuar recíprocamente de múltiples maneras para influir en la estrategia empleada para elegir una solución.<sup>23</sup> Al elegir una estrategia, los decisores alcanzan un compromiso entre su deseo de adoptar decisiones correctas y la cantidad de esfuerzo y de tiempo que deben asignar al proceso de toma de decisiones. En la tabla 11-3 se consignan

## EJERCICIO CO

### Adoptar una decisión en una situación de intensificación

Como presidente de una compañía aérea, usted había invertido 10 millones de dólares de fondos de la compañía en un proyecto de investigación. El propósito de este proyecto era construir un avión que no pudiera detectarse en el radar ordinario, es decir, un avión invisible al radar. Cuando el proyecto se había completado ya en un 90%, otra compañía comenzó a comercializar un avión indetectable en el radar. Además, parece que este otro avión era más rápido y mucho más económico que el que su compañía tenía en construcción. La pregunta es: ¿debería usted invertir el 10% restante de los fondos de inversión en la terminación del avión invisible al radar?

Respuesta: Si. Invierta el dinero.

No. Abandone el proyecto.

Fuente: H. R. Arkes y C. Blumer, «The Psychology of Sunk Cost», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1985, pág. 129

las relaciones contingenciales que ayudan a reconciliar estas demandas competitivas. Como se muestra en esa tabla, es más probable que se empleen las estrategias analíticas cuando se trate de un problema poco corriente e irreversible. Por el contrario, los métodos no analíticos suelen emplearse en problemas conocidos o en problemas en los que la decisión es reversible.

### Intensificación del compromiso

Antes de seguir adelante, debería prestarse atención al escenario que se presenta en el Ejercicio CO y dar respuesta a la pregunta que en él se plantea. El escenario describe una situación de intensificación. Las situaciones de intensificación implican circunstancias en las que las cosas no van bien, pero en las que es posible que la situación pueda cambiar por completo mediante la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.<sup>24</sup> Piénsese en la situación en la que se encontró Lyndon Johnson durante las primeras etapas de la guerra de Vietnam. Johnson recibió esta nota de George Ball, por entonces subsecretario de Estado:

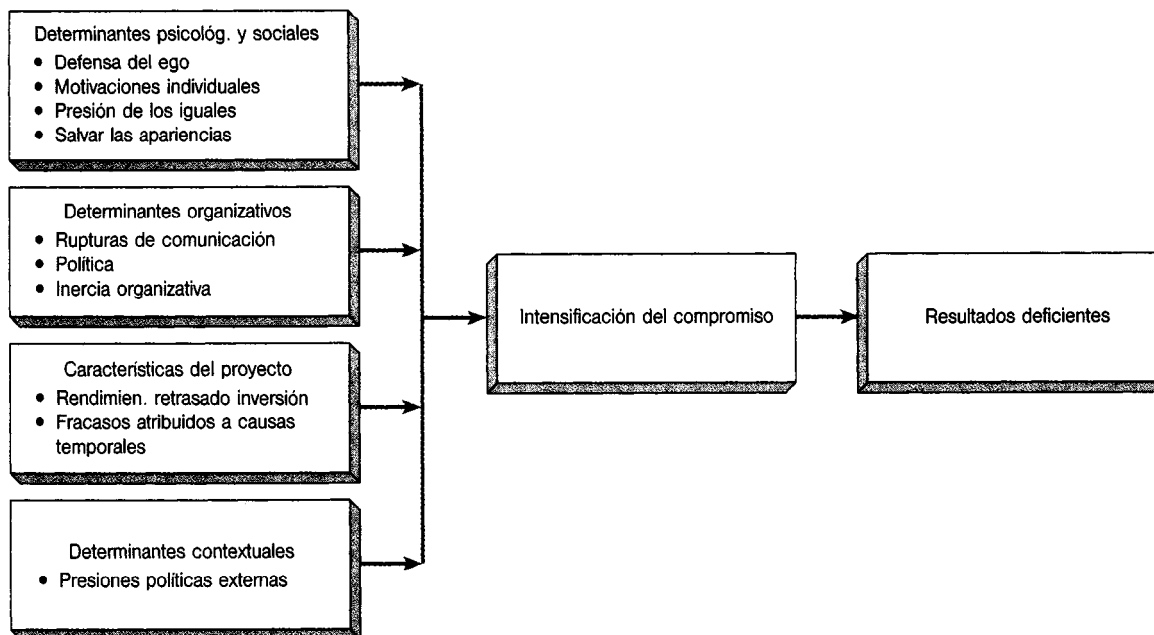
En estos momentos se enfrenta usted a una situación crucial. Una vez comprometidos grandes contingentes de tropas en combate directo, comenzarán a sufrir graves pérdidas en una guerra para la que están deficientemente equipadas y en un terreno nada cooperativo o manifiestamente hostil. Una vez hayamos experimentado grandes bajas, nos veremos abocados a un proceso prácticamente irreversible. Nuestro compromiso será tan intenso que, so pena de caer en una humillación nacional, no podremos pararnos sin haber alcanzado todos nuestros objetivos. De estas dos posibilidades, creo más probable la de la humillación que la del logro de nuestros objetivos, aun después de haber pagado un precio espantoso.<sup>25</sup>

Lamentablemente, el compromiso cada vez más intenso del presidente Johnson con la guerra contribuyó decisivamente a que se cumpliera la predicción de George Ball.

Regresemos ahora al escenario del Ejercicio CO. ¿Cuál será su respuesta? Si responde afirmativamente, usted ha experimentado lo que los investigadores denominan intensificación del compromiso. Es lo que hizo Lyndon Johnson. La **intensificación del compromiso** se refiere a la tendencia a seguir fielmente una línea de acción ineficaz cuando es improbable que la situación adversa pueda todavía dar un giro. Como ejemplos de índole más personal podrían citarse invertir más dinero en un automóvil viejo y estro-

**intensificación del compromiso** Adherirse durante demasiado tiempo a una línea de acción ineficaz.

FIGURA 11-3 Un modelo de intensificación del compromiso



Basado en un análisis de J. Ross y B. M. Staw, «Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant», *Academy of Management Journal*, agosto de 1993, págs. 701-732.

peado, esperar durante largo rato la llegada de un autobús que le lleve a un lugar al que ya podría haber llegado fácilmente andando o tratar de salvar una relación interpersonal perjudicial que ha durado 10 años. Los estudios de casos señalan también que la intensificación del compromiso es responsable en parte de algunas de las peores pérdidas financieras que hayan experimentado las organizaciones. Por ejemplo, entre 1966 y 1989, la inversión de la Long Island Lighting Company en la planta nuclear de Shoreham aumentó desde 65 a 5.000 millones de dólares, no obstante un flujo continuo de retroalimentación negativa. La planta nunca llegó a abrirse.<sup>26</sup>

Los investigadores de CO Jerry Ross y Barry Staw identificaron cuatro razones para la intensificación del compromiso (v. fig. 11-3). Estas razones involucran determinantes psicológicos y sociales, determinantes organizativos, características del proyecto y determinantes contextuales.<sup>27</sup>

**Determinantes psicológicos y sociales.** La defensa del ego y las motivaciones individuales son los colaboradores psicológicos clave de la intensificación del compromiso. Las personas individuales «lanzas dinero bueno después de lanzar el malo», ya que tienden a: 1) sesgar los hechos para que sirvan de apoyo para sus decisiones anteriores, 2) asumir mayores riesgos cuando se plantea una decisión en términos negativos (recuperar las pérdidas) más que cuando se plantea en términos positivos (lograr beneficios) y 3) involucrar excesivamente su ego en el proyecto. Dado que el fracaso representa una amenaza para la autoestima o para el ego, las personas tienden a ignorar las señales negativas y pasan a la ofensiva.<sup>28</sup>



Las presiones sociales pueden hacer difícil que un gestor pueda revertir su línea de acción. Por ejemplo, la presión de los colegas puede llegar a impedir que un individuo abandone una línea de acción que ha estado apoyando en el pasado. Además, los gestores pueden seguir prestando apoyo a decisiones erróneas para impedir que otros se den cuenta de sus equivocaciones.

**Determinantes organizativos.** Los obstáculos en la comunicación, la politiquería en el lugar de trabajo y la inercia organizativa inducen a las organizaciones a mantener líneas de acción incorrectas.

**Características del proyecto.** Se entiende por características del proyecto los caracteres objetivos de dicho proyecto. Son las que causan mayor impacto en las decisiones de intensificación. Por ejemplo, puesto que la mayor parte de los proyectos no reportan beneficios hasta algún período de tiempo futuro, los decisores están motivados para guardar fidelidad al proyecto hasta el fin. Existe una tendencia, por tanto, a atribuir los obstáculos a causas temporales modificables mediante aumentos del gasto.<sup>29</sup>

**Determinantes contextuales.** Estas causas de la intensificación tienen su origen en las fuerzas políticas externas que están fuera del control de la organización. Por ejemplo, en la permanencia de la planta eléctrica nuclear, de la que se habló anteriormente, influyeron en parte las presiones ejercidas por otros servicios públicos interesados en la energía nuclear, los representantes del sector de la energía nuclear y el personal del gobierno federal que fomentaba el desarrollo de este tipo de energía.<sup>30</sup>

**Disminución de la intensificación del compromiso.** Es importante atenuar la intensificación del compromiso, puesto que tiene como resultado la toma de decisiones deficientes tanto por parte de individuos como de grupos.<sup>31</sup> Barry Staw y Jerry Ross, los investigadores que identificaron originalmente el fenómeno de la intensificación, recomendaron diversas maneras de disminuirla:

- Establecer metas mínimas de rendimiento y hacer que los decisores comparen sus rendimientos con estas metas.
- Hacer que personas diferentes tomen la decisión inicial y las decisiones subsiguientes sobre un proyecto.
- Estimular a los decisores a que impliquen menos a su ego en los proyectos que realizan.
- Proporcionar retroalimentación más frecuente sobre la realización de un proyecto y sobre sus costes.
- Disminuir el riesgo o las sanciones por el fracaso.
- Hacer que los decisores estén conscientes de los costes que supone la persistencia.<sup>32</sup>

Si bien algunas de estas recomendaciones cuentan con el apoyo de unos pocos estudios, parece necesario acelerar la investigación relativa a las causas y a la disminución de la intensificación del compromiso.<sup>33</sup>

## TOMA DE DECISIONES DE GRUPO

En el capítulo 9 se examinó la dinámica especial que se origina cuando las personas trabajan conjuntamente en grupos. Grupos tales como los comités, las fuerzas de tarea o los grupos de revisión suelen desempeñar un papel importante en la toma de decisiones. Por ejemplo, veíamos en el Caso inicial sobre Ford Motor Company que se utilizó la toma de decisiones en grupo para la gestión de todos los aspectos relacionados con el rediseño del Mustang.

¿Se cumple siempre el dicho de que dos o tres cabezas piensan mejor que una sola? ¿Desean todos los empleados tener algo que decir en el proceso de toma de decisiones? ¿Cuándo y de qué modo debería el gestor recurrir a la toma de decisiones en grupo? En esta sección se sientan las bases para dar respuesta a estas preguntas, que son esenciales para recabar los máximos beneficios de la toma de decisiones en grupo. Analizaremos: 1) las ventajas y desventajas de la toma de decisiones con ayuda del grupo, 2) la dirección participativa, 3) cuándo hay que recurrir al grupo para la toma de decisiones y 4) las técnicas para la solución de problemas en grupo.

### Ventajas y desventajas de la toma de decisiones con la ayuda del grupo

La inclusión de grupos en el proceso de toma de decisiones tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes (v. tabla 11-4). Desde un punto de vista positivo, los grupos pueden contar con una mayor masa crítica de conocimientos, aportan puntos de vista más variados, originan un mejor entendimiento de sus decisiones, aumentan la aceptación de la decisión y crean el ambiente apropiado para el adiestramiento de empleados sin experiencia. Sin embargo, es preciso equilibrar estas ventajas con los inconvenientes que se especifican en la tabla 11-4. Al realizar esta ponderación, los gestores han de deter-

**TABLA 11-4**  
Ventajas y desventajas  
de la toma de decisiones  
con ayuda del grupo

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mayor masa crítica de conocimiento.</i> Un grupo puede aportar mucha más información y experiencia que tengan que ver con una decisión o con un problema que la que pueda aportar un individuo por sí solo.</li> <li>2. <i>Puntos de vista diferentes.</i> Los individuos con experiencias e intereses variados ayudan al grupo a considerar las situaciones y problemas desde ángulos diferentes.</li> <li>3. <i>Mayor comprensión.</i> Quienes experimentan personalmente el toma y daca de la discusión del grupo sobre líneas de acción alternativas suelen entender el razonamiento en que se fundamenta la decisión final.</li> <li>4. <i>Aceptación más amplia.</i> Los que desempeñan un papel activo en la toma de decisiones y solución de problemas de grupo tienden a considerar el resultado como el «nuestro» y no como el «de ellos».</li> <li>5. <i>Terreno propicio para el adiestramiento.</i> Los participantes con menos experiencia en la acción grupal aprenden a hacer frente a la dinámica de grupo al participar activamente en la misma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Presión social.</i> La ausencia de disposición para «mecer la barca» y la presión para el conformismo pueden combinarse, ahogando la creatividad de los participantes individuales.</li> <li>2. <i>Dominio de una minoría.</i> Algunas veces empeora la calidad de la acción del grupo cuando éste se somete a los que hablan más y más alto.</li> <li>3. <i>Intercambio de favores políticos.</i> El tejeramanaje político puede desplazar al pensamiento cabal cuando entra en juego el proyecto favorito o los intereses propios de un individuo.</li> <li>4. <i>Sustitución de los objetivos.</i> Alguna vez puede ocurrir que consideraciones secundarias, como ganar una discusión, imponer un punto de vista o desquitarse de un rival, pueden tomar el lugar de la tarea principal de adoptar una solución acertada o de resolver un problema.</li> <li>5. <i>«Pensamiento de grupo».</i> Algunas veces la cohesión dentro del grupo determina que el ansia de unanimidad se sobreponga al pensamiento sólido al generar y evaluar líneas de acción alternativas.</li> </ol>

Fuente: R. Kreitner, *Management*, 4ª ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1989), pág. 238.

minar hasta qué punto esas ventajas y desventajas se aplican a la situación que demanda una decisión. Pueden aplicarse las tres directrices siguientes para decidir si deberían incluirse los grupos en el proceso de toma de decisiones.

1. Si la información adicional que pueda aportar el grupo fuera capaz de mejorar la calidad de la decisión, los gestores deberían involucrar en el proceso a las personas que puedan aportar la información necesaria.
2. Si la aceptación es importante, los directivos deberían involucrar a aquellas personas cuya aceptación y compromiso se estime importante. Considérese ahora a Drypers, una pequeña pero creciente compañía de pañales desechables.

La rentable compañía Houston, cuyas ventas crecieron en un 24%, alcanzando la cifra de 140 millones de dólares durante el último ejercicio fiscal, opera con una dirección ejecutiva integrada por cinco directores gerentes, dotados todos ellos con los mismos poderes. Los cinco, cada uno con una responsabilidad funcional específica, como las finanzas, el marketing y la producción, funcionan de manera similar a un equipo de mandos medios, compartiendo la información y pasándose ideas de unos a otros. No se toma ninguna decisión importante hasta que los cinco directores gerentes se hayan puesto de acuerdo. Un director ejecutivo actuando en solitario podría tomar la decisión con mayor rapidez, pero en Drypers, una vez tomada la decisión por los cinco gerentes, todos los departamentos sienten que aquella decisión es suya, lo que ayuda sobremanera a ponerla en práctica con prontitud.<sup>34</sup>

3. Si el personal puede desarrollarse a través de su participación, es posible que los gestores quieran involucrar en la toma de decisiones a aquellos cuyo desarrollo estimen más importante.<sup>35</sup>

**Rendimiento grupal frente al individual.** Antes de recomendar a los directivos que involucren a grupos en la toma de decisiones, es importante considerar si los grupos muestran un rendimiento mayor o menor que los individuos operando separadamente. Después de revisar la investigación a este respecto realizada a lo largo de un período de 61 años, un experto en la toma de decisiones concluyó que «el rendimiento del grupo fue, por lo general, cualitativa y cuantitativamente superior al rendimiento del individuo promedio».<sup>36</sup> Aunque una revisión recientemente realizada de la toma de decisiones de un grupo pequeño confirmó en líneas generales esta conclusión, se pusieron de manifiesto algunos inconvenientes intrínsecos a la toma de decisiones de grupo.<sup>37</sup>

1. Los grupos resultaron ser menos eficientes que los individuos. Ello sugiere que es importante tener en cuenta las restricciones de tiempo antes de determinar si conviene involucrar a grupos en la toma de decisiones.
2. Los grupos muestran mayor confianza en sus juicios y elecciones que los individuos. Dado que la confianza del grupo no es un sustituto de la calidad de las decisiones de grupo, esta mayor confianza puede dar lugar al llamado «pensamiento de grupo» (recuérdese la explicación de este tema en el cap. 9) y a una cierta renuencia a considerar soluciones alternativas propuestas por personas ajenas al grupo.
3. El tamaño del grupo afectó a los resultados de la decisión. La calidad de la decisión se correlacionó negativamente con el tamaño del grupo.
4. Otras investigaciones sugieren que los directivos deberían aplicar un enfoque contingencial al determinar si es conveniente la participación de otras personas en el proceso de toma de decisiones.

Consideremos ahora estas recomendaciones contingenciales prácticas.

**Recomendaciones contingenciales prácticas.** Si hay que tomar frecuentemente decisiones como las de recomendar ascensos o determinar quiénes reúnen las condiciones para un préstamo, parece más conveniente utilizar grupos, ya que éstos tienden a tomar decisiones más consecuentes que las que toman los individuos.<sup>38</sup> Si existen limitaciones de tiempo, es mejor dejar que la persona más competente, y no un grupo, tome la decisión. Ante las amenazas ambientales, como la premura de tiempo y el grave impacto potencial de una decisión, los grupos tienden a utilizar menos información y menos canales de comunicación. Aumenta, por consiguiente, la probabilidad de una decisión desafortunada.<sup>39</sup> Esta conclusión viene a recalcar una recomendación general que los gestores deberían tener siempre en cuenta: puesto que la calidad de la comunicación tiene un fuerte impacto en la productividad del grupo, es esencial diseñar para tareas complejas mecanismos que acrecienten la eficacia de la comunicación.

### Dirección participativa

**dirección participativa**  
Involucra al personal en varias formas de toma de decisiones.

Existe mucha confusión en torno al significado exacto de la dirección participativa (DP). Un experto en gestión aclara esta situación al definir la **dirección participativa** como el proceso a través del cual los empleados desempeñan un rol directo en: 1) el establecimiento de los objetivos, 2) la toma de decisiones, 3) la resolución de problemas y 4) la realización de cambios en la organización. La dirección participativa, sin duda alguna, implica mucho más que el mero hecho de preguntar a los empleados qué ideas u opiniones tienen sobre un asunto.<sup>40</sup>

Los defensores de la DP sostienen que la participación del personal aumenta la satisfacción, el compromiso y el rendimiento del empleado. La experiencia práctica de Childress Buick Company, una distribuidora de automóviles de Phoenix, avala ese parecer.

Childress comenzó cediendo poder a sus empleados en 1988 como parte de su plan de «dirección de crisis». La satisfacción de los clientes había descendido bruscamente (la retención de clientes descendió en un 30%). Para mejorar la situación, dismanteló el estilo de dirección autocrática de la compañía. Hoy día, la compañía hace hincapié en que quiere que sus empleados hagan uso de su buen juicio e iniciativa desde el primer momento. El mensaje está calando; recientemente, un equipo del departamento de servicio decidió poner en marcha un servicio de autobús para el transporte al hipódromo local de los clientes que tenían sus automóviles en el local de la empresa.

En la sala de exposición, el vendedor Jim Lather sostiene que la libertad de acción es un activo importante. «Todos nosotros realizamos nuestras operaciones desde el principio al fin», manifiesta. «Los clientes se sienten más tranquilos al saber que están tratando con alguien que no tendrá necesidad de preguntar precios al gerente cada dos minutos.» Actualmente, Childress disfruta de tasas de retención de clientes de hasta un 70%, porcentaje que es muy notable en el negocio de los automóviles.<sup>41</sup>

Para una mejor comprensión de cómo y cuándo funciona la dirección participativa, comencemos analizando un modelo de dirección participativa.

**Un modelo de dirección participativa.** Se ha previsto que la dirección participativa, siendo consecuente tanto con la teoría de las necesidades de Maslow como con el modelo de las características de trabajo del diseño de puestos de trabajo (v. cap. 6), acrecentará la motivación en la medida en que ayude al personal a satisfacer tres necesidades básicas: 1) de autonomía, 2) de significación del trabajo y 3) de contacto personal. La satisfacción de estas tres necesidades intensifica los sentimientos de aceptación y de com-

promiso, de seguridad, de reto y de bienestar. A su vez, estos sentimientos positivos conducen, al parecer, a una mayor capacidad de innovación y de rendimiento.<sup>42</sup>

La dirección participativa no da buenos resultados en todas las situaciones. Tres factores que influyen en la eficacia de la DP son el diseño del trabajo, el nivel de confianza entre la dirección y el personal y la disposición de los empleados para participar en las tareas de dirección. En lo que respecta al diseño del trabajo, la participación individual es contraproducente cuando los empleados son altamente interdependientes entre sí, como es el caso en una cadena de montaje. El problema de la participación individual estriba en este caso en que los empleados interdependientes no poseen, por lo general, una comprensión adecuada del proceso de producción en su integridad. La dirección participativa, además, tiene pocas probabilidades de éxito si los empleados no confían en la dirección, y viceversa. Finalmente, la DP es más eficaz cuando los empleados están debidamente capacitados, preparados e interesados en participar.<sup>43</sup>

**Investigación y sugerencias prácticas para los directivos.** La dirección participativa puede incrementar de manera significativa la participación del empleado en el trabajo, el compromiso con la organización y la creatividad. Puede también atenuar el conflicto y la ambigüedad de roles.<sup>44</sup> Un meta-análisis realizado recientemente demuestra, por otra parte, que la participación sólo produce un impacto pequeño, pero significativo, tanto en el rendimiento en el trabajo como en la satisfacción que se obtiene del mismo. Este hallazgo pone en tela de juicio el valor práctico que pueda tener la utilización de la dirección participativa para influir en el rendimiento o en la satisfacción en el trabajo.<sup>45</sup>

Por tanto, ¿qué debería hacer un directivo? Creemos que la DP no es precisamente una solución de arreglo rápido para la baja productividad y motivación, como lo afirman algunos entusiastas incondicionales.<sup>46</sup> Ello no obstante, dado que la dirección participativa es eficaz en determinadas situaciones, los directivos pueden aumentar su probabilidad de obtener resultados positivos aplicando una vez más un enfoque contingencial.<sup>47</sup> Por ejemplo, la eficacia de la participación depende del tipo de interacciones que se produzcan entre directivos y empleados cuando resuelven conjuntamente los problemas. La participación eficaz demanda una acción recíproca constructiva que fomente la cooperación y el respeto mutuo, en oposición a la competencia y a las actitudes defensivas.<sup>48</sup> Se aconseja a los directivos no utilizar programas participativos si sostienen interacciones interpersonales de índole destructiva con sus empleados.

Las experiencias de compañías que han puesto en práctica programas de dirección participativa sugieren otras dos recomendaciones prácticas. En primer lugar, los supervisores y mandos medios tienden a oponerse a la dirección participativa en la medida en que con ella temen ver disminuido su poder y autoridad. Es importante ganarse el apoyo y el compromiso de aquellos empleados que asuman alguna responsabilidad en la gestión. En segundo lugar, el proceso de puesta en práctica de la dirección participativa ha de ser objeto de seguimiento y ha de estar bajo la dirección de los altos ejecutivos.<sup>49</sup>

### **Cuándo hay que hacer que los grupos participen en la toma de decisiones: el modelo Vroom/Yetton/Jago**

Victor Vroom y Philip Yetton desarrollaron en 1973 un modelo destinado a ayudar a los gestores a determinar el grado de participación del grupo en el proceso de toma de decisiones. Este modelo fue ampliado más tarde por Vroom y Arthur Jago.<sup>50</sup> Su modelo tiene carácter prescriptivo en cuanto especifica los estilos de toma de decisiones que deberían ser eficaces en diferentes situaciones.

**TABLA 11-5**  
Estilos de decisión  
de la dirección

<b>AI</b>	Resuelva el problema o tome la decisión por sí mismo, utilizando la información de la que dispone en ese momento.
<b>AII</b>	Obtenga la información necesaria de su(s) subordinado(s) y decida después por sí mismo la solución para el problema. Usted puede o no puede explicar a sus subordinados de qué problema se trata al conseguir de ellos la información que necesita. El rol que desempeñan sus subordinados en la toma de decisiones es claramente el de proveedor de la información requerida y no el de generador o evaluador de soluciones.
<b>CI</b>	Usted hace partícipes del problema en forma individual a subordinados pertinentes, recibiendo sus ideas y sugerencias. Seguidamente, usted toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
<b>CII</b>	Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, obteniendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. A continuación, usted adopta una decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.
<b>GII</b>	Usted hace partícipes del problema a sus subordinados como grupo. Todos juntos elaboran y evalúan alternativas e intentan ponerse de acuerdo (consenso) sobre una solución. Su rol se parece al del presidente del consejo. Usted no trata de influir en el grupo para que adopte «su» solución, y está dispuesto a aceptar y a poner en práctica aquella solución que haya obtenido el consenso de todo el grupo.

Fuente: Reimpreso con permiso del editor, de «A New Look at Managerial Decision Making», V. H. Vroom, *Organizational Dynamics*, primavera de 1973, pág. 67, © 1973 American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

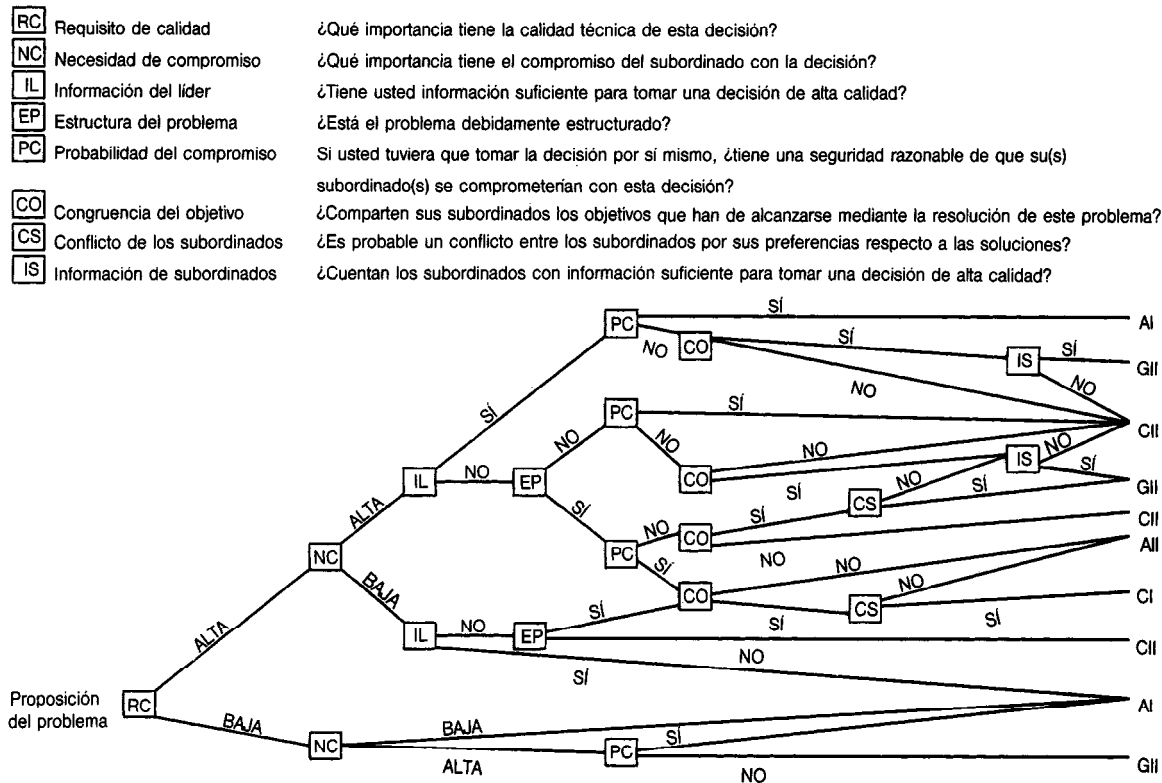
El modelo de Vroom y Jago se representa como un árbol de decisión. La tarea del directivo estriba en moverse de izquierda a derecha siguiendo las diversas ramas del árbol. En el extremo de cada rama se prescribe un estilo específico de toma de decisiones. Sin embargo, antes de aplicar el modelo, es necesario detenerse a considerar los diferentes estilos de decisión que los gestores eligen en último término, así como un enfoque para el diagnóstico de la situación del problema.

**Cinco estilos de toma de decisiones.** Vroom y Yetton identificaron cinco estilos diferentes de toma de decisiones. En la tabla 11-5, cada uno de estos cinco estilos está representado por una letra. Esta letra indica la orientación básica del estilo. Por ejemplo, A significa *autocrático*, C *consultivo* y G representa el *grupo*. Hay que tener en cuenta algunos puntos importantes al pasar del estilo AI al GII:

- Se analiza el problema o decisión con un mayor número de personas.
- La participación del grupo se extiende desde el simple hecho de proporcionar datos hasta la recomendación de soluciones.
- Aumenta el sentido de «propiedad» y el compromiso del grupo respecto a la solución.
- A medida que el compromiso del grupo va aumentando, también aumenta el tiempo requerido para tomar una decisión.<sup>51</sup>

La elección de un estilo dependerá del tipo de situación en la que se plantea el problema.

**Ajuste de la situación con el estilo de toma de decisiones.** Vroom y Jago desarrollaron ocho atributos del problema que los gestores pueden utilizar para diagnosticar una situación. Estos atributos están representados en la parte superior del árbol de decisión de la figura 11-4 y se expresan en forma de preguntas. Las respuestas a estas preguntas

**FIGURA 11-4** Modelo de Vroom y Jago para la toma de decisiones

Fuente: V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988), pág. 184.

conducen a los gestores a lo largo de las distintas ramas, marcando el camino para estilos de toma de decisiones potencialmente eficaces.

**Aplicación del modelo.** Vroom y Jago desarrollaron cuatro árboles de decisión, por lo que el primer paso ha de consistir en elegir uno de estos árboles. Cada árbol representa un tipo genérico de problema que los directivos tienen que afrontar con frecuencia. Ellos son: 1) un problema a nivel individual con limitaciones de tiempo, 2) un problema a nivel individual en el que los directivos desean desarrollar las capacidades de un empleado para la toma de decisiones, 3) un problema a nivel de grupo en el que los directivos quieren desarrollar las capacidades de los empleados para la toma de decisiones y 4) un problema de grupo impulsado por el tiempo<sup>52</sup> (representado en la fig. 11-4).

Para utilizar el modelo representado en la figura 11-4 se comienza desde el lado izquierdo y se va avanzando hacia el lado derecho, formulándose las preguntas relacionadas con cada uno de los puntos de decisión que se encuentran en el camino seguido (representados en la figura con un cuadrado). Al extremo de cada rama se prescribe un estilo determinado de toma de decisiones.

Apliquemos un ejemplo sencillo para seguirlo en la figura 11-4. Suponga que ha de determinar el programa de trabajo para un grupo de trabajadores a tiempo parcial a

los que usted supervisa. La primera pregunta es: «¿Qué importancia tiene la calidad técnica en esta decisión (RC)?». Parece que es bastante baja. Ello nos lleva a la segunda pregunta: «¿Qué importancia tiene el compromiso de sus subordinados con la decisión que se tome (NC)?». Suponiendo que su aceptación es importante, ello nos conduce, siguiendo la rama, a la pregunta sobre la probabilidad del compromiso. Si ha de tomar la decisión por sí mismo, ¿se da una probabilidad razonable de que su(s) subordinado(s) se comprometerán con la solución (PC)? Una respuesta positiva le sugeriría utilizar el estilo AI de toma de decisiones (v. tabla 11-5) o un estilo GII si la respuesta fuera negativa.

**Percepciones de la investigación y sus implicaciones para la dirección.** Siendo el modelo relativamente nuevo, es todavía muy escasa la investigación realizada para poner a prueba la exactitud de sus prescripciones. Ello no obstante, la investigación ha dado su respaldo al modelo anterior que Vroom y Yetton elaboraron en 1973.<sup>53</sup> Así, por ejemplo, un estudio de 36 departamentos en unos grandes almacenes señaló que la productividad del grupo era más alta cuando los gestores empleaban estilos de toma de decisiones de acuerdo con el modelo.<sup>54</sup> Por consiguiente, se aconseja a los directivos que adopten diversos estilos de toma de decisiones acomodándose a las diferentes demandas situacionales.

El modelo puede también ser de ayuda para que los gestores puedan determinar cuándo y en qué medida deberían involucrar a sus empleados en la toma de decisiones. Por el simple hecho de tener en cuenta las ocho preguntas de diagnóstico, los gestores pueden mejorar su capacidad para estructurar problemas de carácter ambiguo. Con ello lograrían mejorar la calidad de las decisiones de gestión.

### Técnicas de resolución de problemas en grupo

El uso de grupos para tomar decisiones requiere, por regla general, que lleguen a un consenso. Según un especialista en la toma de decisiones, se logra un **consenso** «cuando todos los miembros pueden afirmar o que están de acuerdo con la decisión o que han tenido oportunidad de manifestar su posición, pero no han logrado convencer a los demás. En último término, todo el mundo está de acuerdo en apoyar el resultado».<sup>55</sup> Esta definición señala que el consenso no implica necesariamente un acuerdo unánime.

Los grupos pueden encontrar barreras en el camino que conduce a una decisión por consenso. Por una parte, es posible que los grupos no lleguen a generar todas las alternativas pertinentes a un problema si uno de sus miembros domina o intimida a los demás miembros del grupo. Ello puede ocurrir de forma manifiesta o de manera solapada. Por ejemplo, los miembros del grupo que disfrutan de poder y autoridad, como es el caso tratándose de directores ejecutivos, pueden ser personas que intimidan, cualquiera que sea el estilo interpersonal, por el simple hecho de estar presentes en la habitación. Además, la timidez reprime la generación de alternativas. Los individuos tímidos pueden retener sus aportaciones por temor a quedarse cortados o por falta de confianza en sí mismos. El compromiso de satisfacción puede convertirse en otra valla que hay que saltar para una toma eficaz de decisiones de grupo. Como ya se observó anteriormente, los grupos tienden a darse por satisfechos debido a la premura de tiempo, a la escasez de información o a su capacidad para manejar grandes volúmenes de información.<sup>56</sup>

Los especialistas en toma de decisiones han desarrollado tres técnicas de solución de problemas en grupo —la tormenta de ideas, la técnica de grupo nominal y la técnica

**consenso** Presentación de opiniones con acuerdo final en apoyo de una decisión.



Delphi— para eliminar las barreras que hemos señalado. Un adecuado conocimiento de estas técnicas puede ayudar a los gestores actuales y a los del futuro a tomar decisiones más eficaces con ayuda del grupo. Además, con la introducción de la toma de decisiones con apoyo informático, los gestores pueden aplicar dichas técnicas a la solución de problemas complejos con grupos de personas.

**Tormenta de ideas.** La **tormenta de ideas** es una técnica desarrollada por A. F. Osborn, un ejecutivo publicitario, con el fin de intensificar la creatividad.<sup>57</sup> La **tormenta de ideas** se emplea para ayudar a los grupos a generar múltiples ideas y alternativas encaminadas a resolver problemas. La eficacia de esta técnica estriba en que reduce las interferencias producidas por las reacciones críticas y de apreciación por parte de los miembros del grupo respecto a las ideas de cada uno de sus componentes.

Para organizar una tormenta de ideas se reúne a un grupo y se revisa el problema en cuestión. A continuación, se pide a los integrantes del grupo que piensen en silencio ideas/alternativas para resolver el problema. Seguidamente, se les pide que expresen estas ideas/alternativas, escribiéndolas en una pizarra o tablero. Se convoca más tarde una segunda sesión para criticar y evaluar las alternativas. Se aconseja a los directivos atenerse a cuatro reglas al organizar una tormenta de ideas:

1. Estimula que se actúe con plena libertad. Se aconseja a los miembros del grupo que presenten todas las ideas que se les ocurran. Cuanto más alocadas, tanto mejor.
2. No hay que estimular la crítica. No debe permitirse ninguna crítica durante la etapa inicial de generación de ideas. Frases como «nunca lo hemos hecho así», «no va a funcionar», «esto es demasiado caro» y «el jefe nunca lo permitirá» no deberían pronunciarse jamás.
3. Estimular la abundancia de ideas. Los gestores deberían tratar de generar y de escribir el mayor número posible de ideas.
4. Buscar la combinación y la mejora de las ideas. Se recomienda a los miembros del grupo «subirse a cuestras» sobre las ideas de los demás.

La tormenta de ideas es una técnica eficaz para la generación de nuevas ideas/alternativas. No es una técnica apropiada para evaluar alternativas o para seleccionar soluciones.<sup>58</sup>

**La técnica de grupo nominal.** La **técnica de grupo nominal** (TGN) ayuda a los grupos a generar ideas y a evaluar las soluciones que elijan. La TGN es de mayor amplitud que la tormenta de ideas. Se trata de una técnica utilizada primariamente durante la etapa de evaluación y selección de soluciones en el proceso de toma de decisiones. La TGN consiste en un grupo estructurado que sigue el siguiente procedimiento:<sup>59</sup>

Se reúne a un equipo para debatir sobre un problema o un tema específico. Una vez entendido el problema, los componentes del grupo, en silencio, presentan sus ideas por escrito. Cada individuo, a manera de torneo, va ofreciendo una a una las ideas de su lista. Las ideas se registran en una pizarra o en láminas; no se hace ningún comentario sobre ellas durante esta etapa del proceso. Una vez presentadas todas las ideas, el grupo inicia su análisis. Cualquiera de los presentes puede criticar o defender un punto específico. Durante esta etapa se piden aclaraciones y se manifiesta una conformidad o disconformidad general con la idea en discusión. Finalmente, los miembros del grupo,

#### **tormenta de ideas**

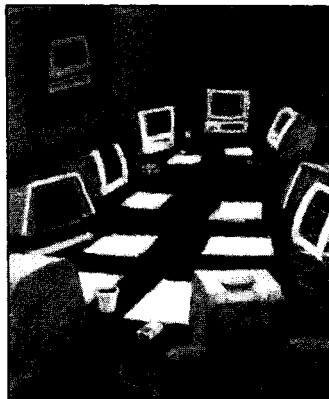
Proceso de generación de gran cantidad de ideas.

#### **técnica de grupo nominal**

Proceso de generación de ideas y de evaluación de soluciones.

En muchas compañías, la toma de decisiones con apoyo informático está demostrando ser una manera altamente eficaz de generar ideas y de lograr el apoyo necesario para decisiones importantes.

(Michael Gillespie/The Image Bank)



de forma anónima, votan un orden de prioridad de las ideas mediante un procedimiento ponderado de votación (p. ej., primera prioridad = 3 puntos; segunda = 2 puntos; tercera = 1 punto). El líder del grupo suma seguidamente los votos para determinar cuál ha sido la elección del grupo. Antes de tomar una decisión final, el grupo puede decidir analizar de nuevo las ideas mejor clasificadas y llevar a cabo una segunda ronda de elección.

La técnica de grupo nominal reduce las barreras que obstaculizan la toma de decisiones: 1) separando la tormenta de ideas de la evaluación, 2) fomentando la participación equilibrada entre los miembros del grupo y 3) incorporando técnicas matemáticas a la votación para poder alcanzar un consenso. La TGN se ha utilizado satisfactoriamente en numerosas situaciones diferentes de toma de decisiones.

**La técnica Delphi.** Este método de resolución de problemas fue desarrollado originalmente por la Rand Corporation para sus fines de previsión tecnológica.<sup>60</sup> Se la utiliza ahora como herramienta de planificación para múltiples propósitos. La **técnica Delphi** es un proceso de grupo que sirve para que una serie de expertos físicamente dispersos generen ideas o apreciaciones en forma anónima. A diferencia de la TGN, las ideas de los expertos se obtienen a través de cuestionarios, a diferencia de las discusiones cara a cara del grupo.

Un director inicia el proceso Delphi identificando el o los temas que hay que investigar. Por ejemplo, un director puede desear investigar la demanda de los clientes, las preferencias de los clientes en el futuro o el impacto que causará la localización de una planta productiva en una determinada región del país. A continuación, se identifica a los participantes y se elabora un cuestionario. Se envía este cuestionario a los participantes que, una vez completados, los devuelven al directivo. Éste hace un resumen de las respuestas y las envía a los participantes a manera de retroalimentación. En esta etapa se pide a los participantes: 1) revisar la retroalimentación, 2) priorizar los temas que son objeto de consideración y 3) devolver el cuestionario en un plazo determinado. Se repite el ciclo hasta que el directivo obtiene la información necesaria.

La técnica Delphi es útil cuando los debates cara a cara son poco prácticos, cuando es probable que los desacuerdos y conflictos hagan imposible la comunicación, cuando determinados individuos pueden imponer su parecer en las discusiones del grupo o cuando un resultado probable del proceso grupal es el pensamiento de grupo (recuérdese nuestro análisis en el cap. 9).<sup>61</sup>

**técnica Delphi** Proceso de generación de ideas por parte de expertos físicamente dispersos.

**Toma de decisiones con apoyo informático.** La toma de decisiones con apoyo informático tiene como objetivo disminuir la dificultad en recopilar mayor información en un período de tiempo más reducido. La toma de decisiones con apoyo informático puede ser de dos tipos: impulsadas por un conductor e impulsadas por un grupo.<sup>62</sup> Los sistemas impulsados por un conductor piden a los participantes que respondan a preguntas predeterminadas sobre teclados o discos electrónicos. Es frecuente que se realicen sondeos con este sistema entre los telespectadores presentes en programas tales como «Love Connection» y «Los vídeos domésticos más cómicos de América». En cuestión de segundos el sistema informático tabula las respuestas de los participantes.

Las reuniones impulsadas por el grupo se llevan a cabo en instalaciones especiales provistas de redes informáticas individuales interconectadas. En vez de hablar, los participantes teclean sus inputs, sus ideas, comentarios, reacciones o evaluaciones en sus teclados. El input aparece proyectado simultáneamente en una pantalla gigante en la parte delantera de la habitación, de manera que todos los participantes puedan ver el input en su conjunto. Este proceso con apoyo informático disminuye los obstáculos que puedan impedir llegar a un consenso, ya que todos los inputs son anónimos y todos y cada uno tienen oportunidad de aportar su contribución sin que nadie sea capaz de dominar el proceso. La investigación ha demostrado que la toma de decisiones con apoyo informático da lugar a una mayor calidad y cantidad de ideas que cualquiera otra forma tradicional de tormenta de ideas o de técnica de grupo nominal cuando participan nutridos grupos de personas. No se advirtieron ventajas significativas en la toma de decisiones con apoyo informático en grupos de entre 4 y 6 personas.<sup>63</sup>

A la luz de la creciente rapidez con que se toman hoy en día las decisiones, la capacidad de una organización para estimular la creatividad y la innovación entre sus empleados va adquiriendo cada vez mayor relevancia. Algunas organizaciones están haciendo frente con éxito a este reto. Otras no logran hacerlo. Por ejemplo, el declive de la industria del acero en EEUU puede atribuirse en parte a su incapacidad para innovar con éxito. Para introducirnos con mayor profundidad en la gestión del proceso creativo, comenzaremos definiendo la creatividad y estableciendo las etapas del proceso creativo. Se examinan a continuación en esta sección las características propias de la gente creativa y se analiza la gestión de los individuos creativos.

## CREATIVIDAD

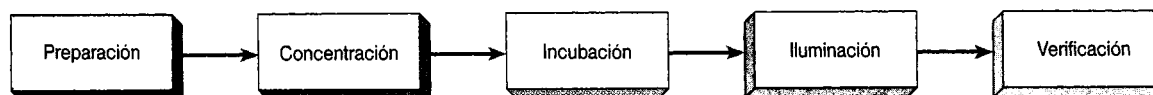
### Definición y etapas

De las numerosas definiciones que se han propuesto se puede convenir en que la esencia de la **creatividad** estriba en el desarrollo de algo novedoso, de algo que no había existido anteriormente. La creatividad puede consistir en algo tan simple como el desarrollo de un nuevo sabor para la presente temporada en un comercio de helados, o en algo tan complejo como el desarrollo de un microordenador de bolsillo. Esta definición pone de relieve tres tipos genéricos de creatividad. Puede crearse algo nuevo (creación), o pueden crearse o combinarse cosas (síntesis), o pueden mejorarse o cambiarse cosas (modificación).<sup>64</sup>

Las explicaciones que se desarrollaron en tiempos pasados acerca de la creatividad se basaban en las diferencias observadas entre los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro humano. Los investigadores creían que el lado derecho del cerebro era el responsable de la creatividad. Sin embargo, más recientemente, los investigadores han puesto en tela de juicio esta explicación.

**creatividad** Desarrollo de algo que no existía anteriormente.

FIGURA 11-5 Etapas del proceso creativo



«La dicotomía cerebro izquierdo/cerebro derecho es simplista y engañosa», manifiesta el doctor John C. Mazziotta, investigador de la Escuela de Medicina de la Universidad de California en Los Ángeles.

Lo que sí han encontrado los científicos es que la creatividad es una proeza de gimnasia mental que involucra los niveles consciente y subconsciente del cerebro. Se trata de algo que pasa por todo, desde el conocimiento, la lógica, la imaginación y la intuición hasta la capacidad para percibir conexiones y distinciones entre ideas y cosas reales.<sup>65</sup>

Examinemos ahora un modelo de proceso creativo.

Los investigadores no tienen una certeza absoluta sobre cómo tiene lugar la creatividad. Ello no obstante, lo que sí sabemos es que la creatividad implica «realizar asociaciones remotas» entre sucesos, ideas e información de carácter inconexo almacenados en la memoria (recuérdese el análisis realizado en el cap. 5), o entre objetos físicos. En la figura 11-5 se representan cinco etapas subyacentes a este proceso creativo.<sup>66</sup>

La etapa de *preparación* refleja la idea de que la creatividad tiene su punto de partida en una base de conocimiento. La etapa de preparación incluye la cantidad de tiempo que una persona emplea en su formación, en la lectura, en capacitarse en situaciones de trabajo, en asistencia a talleres de adiestramiento o en la simple observación del mundo que le rodea. Veamos cómo se prepara para generar ideas creativas Karen Monte Calvo, cabeza del grupo creativo del departamento de comunicaciones de marketing en Microsoft Corporation.

Monte Calvo constituye por sí sola una prueba de que la creatividad no es algo innato. Por detrás de su archivador mental de grandes ideas se vislumbra una acumulación de intenso trabajo... La mejor manera de encontrar ideas consiste en rodearse de ellas, afirma Monte Calvo. En su casa, lee unas 20 revistas cada mes y su departamento de trabajo está suscrito a revistas tan diversas como *Communication Arts*, *Mundo 2000* e *Interview*. Las personas creativas siempre tienen sus antenas en posición de alerta, afirma. Los escritores, o son lectores voraces o expertos en TV, sostiene Karen, siempre en busca de líneas perfectas.<sup>67</sup>



A lo largo de la etapa de *concentración*, la persona centra su atención en el problema en cuestión. Es interesante recordar que las compañías japonesas se han hecho notorias por hacer mayor hincapié en esta etapa que las compañías estadounidenses como parte de un proceso de mejora de la calidad. En CO internacional se presentan datos que señalan que el promedio de sugerencias por empleado referentes a la mejora de la calidad y de la productividad es significativamente inferior en una compañía estadounidense típica que en empresas japonesas comparables.

La *incubación* se produce en forma inconsciente. Durante esta etapa, las personas están envueltas en sus actividades diarias al mismo tiempo que sus mentes dan vueltas a la información y realizan asociaciones remotas. Estas asociaciones se generan, en último término, en la etapa de *iluminación*. Finalmente, la etapa de *verificación* implica el examen de todo el proceso para verificar, modificar o probar la nueva idea.

Consideremos ahora de nuevo los datos presentados en el CO internacional. ¿A qué se debe que las organizaciones japonesas propongan y pongan en práctica un número

## CO INTERNACIONAL

### Las compañías japonesas generan más ideas para el mejoramiento de los procesos que sus contrapartes estadounidenses

Compañía	Número de sugerencias	Número de empleados	Porcentaje por empleado
Matsushita	6.446.935	81.000	79,6
Hitachi	3.618.014	57.051	63,4
Mazda	3.025.853	23.929	126,5
Toyota	2.648.710	55.578	47,6
Nissan	1.393.745	48.849	38,5
Nippon Denso	1.393.745	33.192	41,6
Canon	1.076.356	13.788	78,1
Fuji Electric	1.022.340	10.226	99,6
Tohoku Oki	734.044	881	833,2
JVC	728.529	15.000	48,6
Compañía líder típica en EEUU	21.000	9.000	2,3

Fuente: Datos de la tabla I en M. Basadur, «Managing Creativity: A Japanese Model», *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, pág. 32

mucho mayor de ideas que las compañías estadounidenses? Buscando respuesta a esta pregunta, un experto en creatividad visitó y realizó entrevistas en profundidad con empleados de cinco grandes compañías japonesas. Dicho experto pudo observar que las empresas japonesas han creado una infraestructura de gestión que estimula y refuerza la creatividad. Se enseña al personal a identificar problemas (motivos de descontento) desde su primer día de trabajo. A su vez, se hacía referencia a los motivos de descontento como «huevos de oro» para reforzar la idea de que es bueno identificar problemas.

Esas organizaciones fomentan también las etapas de incubación, iluminación y verificación mediante el trabajo en equipo y los incentivos. Así, por ejemplo, algunas compañías expusieron los «huevos de oro» en grandes paneles sobre las paredes de los lugares de trabajo; se instó después al personal a interactuar entre ellos mismos a fin de llevar a la práctica las tres etapas finales del proceso creativo.<sup>68</sup> Los empleados recibieron algunas veces compensaciones por sugerencias que pasaran satisfactoriamente las cinco etapas del proceso.<sup>69</sup>

### Características de las personas creativas

Una característica propia de las personas creativas es marchar al ritmo de otra música. Se trata de individuos altamente motivados que dedican muchos años de su vida en dominar el área de pensamiento o de trabajo que han elegido. Contrariamente a las personas estereotipadas, las personas creativas no son necesariamente genios ni locos introvertidos. Por otra parte, no son *tampoco adaptadores*. «Los adoptadores son aquellos que procuran resolver problemas “haciendo mejor las cosas”. Son los que prefieren resolver las dificultades o tomar decisiones de manera que no perturben para nada los supuestos, los procedimientos y los valores de la organización...»<sup>70</sup> Por el contrario, los individuos creativos no se sienten a gusto con el *statu quo*. Buscan siempre soluciones nuevas y estimulantes para los problemas. Es por esto que a veces se considera que los miembros creativos de las organizaciones perturban el orden establecido y que es difícil

**TABLA 11-6**

Características de las personas creativas

1. Conocimiento	Las personas creativas dedican muchos años en dominar su área elegida.
2. Educación	La educación no aumenta la creatividad. La educación que hace hincapié en la lógica tiende a reprimir la creatividad.
3. Inteligencia	Las personas creativas no tienen necesariamente coeficientes intelectuales (CI) altos. El umbral de su CI se cifra en torno a 130. A partir de este nivel el CI no tiene demasiada importancia. Se han encontrado personas creativas que poseen las siguientes capacidades intelectuales: sensibilidad respecto a los problemas, flexibilidad en establecer asociaciones fluidas entre objetos, pensar en términos de imágenes en lugar de hacerlo en palabras, sintetizar la información.
4. Personalidad	Las personas creativas son típicamente proclives a asumir riesgos y son independientes, tenaces, altamente motivadas, escépticas, abiertas a nuevas ideas, capaces de tolerar la ambigüedad, seguras de sí mismas y capaces de tolerar el aislamiento. Poseen también un gran sentido del humor y no es fácil entenderse con ellas.
5. Niñez	Las personas creativas suelen haber tenido una niñez marcada por la adversidad. Sucesos frecuentes para ellas son los problemas familiares, los altibajos financieros y los divorcios.
6. Hábitos sociales	Al contrario que las personas estereotipadas, las personas creativas no son locos introvertidos. Las personas creativas tienden a ser sociables y a disfrutar intercambiando ideas con sus colegas.

Fuente: Basado en parte en R. G. Godfrey, «Tapping Employees' Creativity», *Supervisory Management*, febrero de 1986, págs. 16-20, y en «Mix Skepticism, Humor, a Rocky Childhood - and Presto! Creativity», *Business Week*, 30 de septiembre de 1985, pág. 81.

entenderse con ellos. Además, la investigación señala que los directivos no difieren en cuanto a sus niveles de creatividad tanto si son varones como si son mujeres, y que las personas creativas están más predispuestas a experimentar con actividades nuevas y diferentes.<sup>71</sup> En la tabla 11-6 se muestran otras características de las personas creativas.

La investigación pone también de manifiesto que la creatividad parece alcanzar su punto máximo en la edad adulta temprana, declinando después paulativamente. Por ejemplo, Albert Einstein tenía 26 años de edad cuando generó su teoría de la relatividad. Más aún, Isaac Newton desarrolló las leyes de la gravedad a la edad de 24 años. Por otra parte, la creatividad parece alcanzar su máximo en distintas edades de las personas en diferentes profesiones. «Quienes se basan en puras erupciones de creatividad, por ejemplo, los físicos, los matemáticos teóricos y los poetas, tienden a producir sus obras más originales al finalizar los veinte y al comienzo del decenio de los treinta años de edad. La producción de novelistas, ingenieros e investigadores médicos, por otra parte, tiende a aumentar más lentamente, llegando a su máximo al finalizar el decenio de los treinta y a los inicios del decenio de los cuarenta años, decayendo a continuación paulatinamente hasta llegar a la edad de su retiro.»<sup>72</sup> Actualmente, los investigadores están tratando de averiguar por qué se producen estas pautas.

### La dirección de empleados creativos

Las presiones competitivas actuales representan un reto para que los gestores desarrollen un ambiente de apoyo para la conducta creativa. Kodak, por citar un ejemplo, creó una sala de humor en la que los empleados pueden relajarse y sostener sesiones de tormenta de ideas creativas. En la sala pueden encontrarse libros de chistes, vídeos de comediantes, juguetes para relajar el estrés y software para toma de decisiones creativas.<sup>73</sup> En la tabla 11-7 se enumeran algunas recomendaciones específicas para estimular la creatividad.

Una vez creada una atmósfera propicia, los gestores pueden pensar en un adiestramiento creativo para sus empleados. Dado que todos nosotros tenemos un cierto po-

---

Crear un ambiente que estimule la conducta creativa.  
 Tratar de evitar un estilo autocrático de liderazgo.  
 Fomentar que los empleados estén más abiertos a nuevas ideas y experiencias.  
 Tener en cuenta que las personas utilizan distintas estrategias, como dar una paseo, oír música, etc., para fomentar su creatividad.  
 Proporcionar al personal trabajo estimulante que cree un sentido de crecimiento personal.  
 Alentar al personal a considerar los problemas como oportunidades que se les abren.  
 No permitir que su estilo de toma de decisiones reprima a los empleados que tengan un estilo diferente.  
 Precaverse respecto a los empleados demasiado proclives a provocar incendios y a tratar problemas urgentes a corto plazo.  
 Asegurarse de que los empleados creativos no estén excesivamente atascados con tareas específicas durante toda la jornada.  
 Permitir que los empleados tengan sus ratos de diversión y de descanso.  
 Fomentar un ambiente abierto exento de conductas defensivas.  
 Considerar los errores y equivocaciones como oportunidades para el aprendizaje.  
 Permitir que los empleados pongan ocasionalmente en práctica sus ideas favoritas. Permitirles un margen de error.  
 Ser un catalizador y no ser nunca un obstáculo.  
 Evitar recurrir a ideas fijas cuando un empleado le proponga una nueva idea.  
 Estimular la comunicación mutua entre las personas creativas.  
 Aceptar ideas y opiniones diferentes.  
 Enviarse a sí mismo y a sus empleados a un adiestramiento creativo.  
 Compensar las conductas creativas.

---

**TABLA 11-7**

Sugerencias para mejorar la creatividad del empleado

Fuente: Adaptado del análisis en E. Raudsepp, «101 Ways to Spark Your Employees' Creative Potential», *Office Administration and Automation*, septiembre de 1985, págs. 38, 39-43, 56.

tencial de creatividad, el adiestramiento nos proporciona la oportunidad de participar en el proceso creativo. Este adiestramiento debería ayudar al personal a superar los bloqueos mentales que ahogan la creatividad.

Roger von Oech, consultor creativo en Silicon Valley, ha identificado 10 cerrojos o cortes mentales que interfieren la creatividad:

1. Búsqueda de la respuesta «correcta».
2. Tratar de ser lógico en todas las ocasiones.
3. Buscar soluciones que «se atengan a las normas».
4. Tratar de ser demasiado práctico.
5. Evitar la ambigüedad.
6. Temer el fracaso.
7. No divertirse ni pasarlo bien en el trabajo.
8. Ignorar los problemas ajenos a su especialidad.
9. No querer parecer estúpido.
10. Creer que uno no es creativo.<sup>74</sup>

Para demostrar de qué modo estos cerrojos mentales impiden la creatividad, practique los dos ejercicios en el Ejercicio CO. Una vez completados estos ejercicios, compruebe las soluciones de la nota final 75. (¿Qué cerrojo mental puede haber afectado a su creatividad?) En un contexto organizativo, los directivos deben ayudar a sus empleados a identificar y hacer frente a esos cerrojos mentales. Finalmente, los directivos tendrán que modificar su propia conducta y actitudes (las ideas que figuran en la tabla 11-7 señalan el camino a seguir).

## EJERCICIO CO

### Ejercicios de creatividad

#### Ejercicio 1

En la línea de letras que figura más abajo, tache seis de estas letras a fin de que las letras restantes deletreen una conocida palabra inglesa. No podrá alterar la secuencia de las letras.

B S A I N X L E A T N T E A R S

Haga un alto en el camino para hacer este ejercicio antes de seguir adelante.

#### Ejercicio 2

¿Qué representa esta figura? Dé todas las interpretaciones que se le ocurran.



Fuente: Reproducido con permiso de Warner Books/Nueva York, de *A Whack on the Side of the Head*. Copyright © 1983 por R. von Oech, págs. 76-78.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo, debería poder responder las siguientes preguntas sobre el sistema de toma de decisiones en el equipo Mustang:

1. ¿Le parecen los procesos de toma de decisiones del Equipo Mustang más característicos del modelo racional o del modelo del cubo de basura? Justifique su respuesta.
2. ¿Cómo trató el equipo de controlar la intensificación del compromiso?
3. ¿Hasta qué punto confió el Equipo Mustang en la toma de decisiones con ayuda del grupo? Explíquese.
4. ¿Qué ejemplos de toma de decisiones creativas puede usted identificar en el Equipo Mustang?



## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.* Las decisiones de gestión son de dos tipos: programadas y no programadas. Las decisiones programadas son repetitivas y rutinarias. La costumbre y los procedimientos operativos normalizados son los que con mayor frecuencia se utilizan para tomar esas decisiones. Las decisiones no programadas son novedosas, no estructuradas y suelen tener consecuencias importantes. Para tomar estas decisiones, los directivos se apoyan en su propio juicio, en la intuición y en la creatividad.
2. *Analizar las cuatro etapas del modelo racional de toma de decisiones.* El modelo racional de toma de decisiones comprende la identificación del problema, la generación de soluciones alternativas, la evaluación y selección de una solución y la ejecución y evaluación de la solución. La investigación señala que los decisores no siguen la serie de etapas delineadas en el modelo racional.
3. *Comparar el modelo normativo de Simon con el modelo del cubo de basura para la toma de decisiones.* El modelo normativo de Simon obedece a la racionalidad limitada del decisor. La racionalidad limitada significa que los decisores están obligados o limitados por una serie de restricciones al tomar decisiones. El modelo normativo señala que la toma de decisiones se caracteriza por: 1) un procesamiento limitado de información, 2) el uso de reglas empíricas o atajos y 3) un compromiso de satisfacción.  
El modelo de toma de decisiones del cubo de basura supone que la toma de decisiones no sigue una serie ordenada de pasos. En un proceso de cubo de basura, las decisiones son el resultado de la interacción de cuatro fuentes independientes de sucesos: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección.
4. *Analizar las relaciones de contingencia que influyen en las tres estrategias primarias utilizadas para elegir las soluciones.* Los decisores emplean o bien una estrategia analítica-con ayuda, o una analítica-sin ayuda, o una no analítica al seleccionar una solución. La elección de una estrategia dependerá de las características del decisor. Por regla general, cuanto mayores sean las demandas y restricciones que afronta el decisor, tanto mayor será la probabilidad de que se aplique un enfoque analítico-con ayuda. Es más probable que los individuos competentes y motivados utilicen estrategias analíticas-con ayuda. Finalmente, los decisores alcanzan un compromiso entre su deseo de tomar buenas decisiones y la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a este proceso.
5. *Describir el modelo de intensificación del compromiso.* La intensificación del compromiso se refiere a la tendencia a adoptar una línea de acción ineficaz si es improbable que pueda invertirse una situación adversa. Los determinantes psicológicos y sociales, los determinantes organizativos, las características del proyecto y los determinantes contextuales hacen que los directivos incurran en este error en la toma de decisiones.
6. *Resumir las ventajas e inconvenientes de involucrar a grupos en el proceso de toma de decisiones.* La implicación de grupos en el proceso de toma de decisiones tiene sus pros y sus contras. Si bien la investigación muestra que los grupos típicamente superan en rendimiento al individuo promedio, se procura que los gestores utilicen un enfoque de contingencia al determinar si deben incluir o no a otros en el proceso de toma de decisiones.
7. *Explicar de qué modo la dirección participativa afecta al rendimiento.* La dirección participativa refleja la medida en que los empleados participan en el establecimiento de los objetivos, en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en la introducción de cambios en la organización. Se espera que la dirección participativa mejore la motivación en cuanto ayuda a satisfacer tres necesidades básicas del personal: 1) autonomía, 2) significación del trabajo y 3) contacto interpersonal. La dirección participativa no actúa de igual modo en todas las situaciones. El diseño del trabajo, el nivel de confianza mutua entre la dirección y los empleados, así como la disposición de los empleados para participar activamente representan tres factores que influyen en la eficacia de la dirección participativa.
8. *Repasar el modelo de Vroom y Jago para la toma de decisiones.* Vroom, Yetton y Jago elaboraron un modelo que sirviese de ayuda a los directivos para determinar hasta qué punto deberían incluir a grupos en el proceso de toma de decisiones. Mediante el uso de árboles de decisión, este modelo identifica los estilos más apropiados de toma de decisiones para diversos tipos de problemas de gestión. Dichos estilos varían desde el autocrático hasta el altamente participativo.

9. *Comparar la tormenta de ideas, la técnica de grupo nominal, la técnica Delphi y la toma de decisiones con apoyo informático.* Las técnicas de resolución de problemas en grupo facilitan una mejor toma de decisiones dentro del grupo. La tormenta de ideas se utiliza para que los grupos generen una variedad de ideas y de alternativas para la resolución de problemas. La técnica de grupo nominal ayuda a los grupos tanto para generar ideas como para evaluar y elegir soluciones. La técnica Delphi es un proceso de grupo por el que se generan anónimamente ideas o pareceres por parte de expertos físicamente dispersos. La finalidad de la toma de decisiones con apoyo informático es disminuir los obstáculos para el consenso al mismo

tiempo que se recoge más información en un espacio de tiempo más reducido.

10. *Describir las etapas del proceso creativo y especificar por lo menos cinco características de las personas creativas.* La creatividad es el desarrollo de algo nuevo. No se explica adecuadamente por las diferencias existentes entre los lóbulos derecho e izquierdo del cerebro. El proceso creativo consta de cinco etapas, que son preparación, concentración, incubación, iluminación y verificación. Son varias las características que diferencian a las personas creativas de los individuos corrientes. En la tabla 11-6 se ofrece un resumen de las características de las personas creativas.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Identifique una decisión programada y otra no programada que usted haya adoptado recientemente. ¿Cómo llegó usted a una solución para cada una de ellas?
  2. ¿Cree usted que las personas actúan de forma racional al tomar una decisión? ¿En qué circunstancias tendería una persona a seguir un proceso racional?
  3. Describa una situación en la que usted haya logrado un compromiso de satisfacción al tomar una decisión. ¿Por qué llegó usted a satisfacer en lugar de optimizar?
  4. ¿Cree usted que el modelo del cubo de basura es una representación realística de la toma de decisiones en la organización? Explique cómo justifica su respuesta.
  5. ¿Cuál es la lección más valiosa que ha aprendido respecto a la selección de soluciones mediante una perspectiva de consistencia? Explíquese.
  6. Describa una situación en la que usted haya mostrado una intensificación del compromiso. ¿Por qué razón intensificó usted una situación de pérdida?
  7. ¿Prefiere usted resolver problemas en grupo o hacerlo por sí mismo? ¿Por qué?
  8. Dado el atractivo intuitivo de la dirección participativa, ¿por qué cree usted que fracasa con la misma frecuencia con que logra el éxito? Explíquese.
  9. ¿Se considera usted creativo? ¿Por qué sí o por qué no?
  10. ¿Qué consejo daría usted a un directivo que intentara mejorar la creatividad de sus empleados? Explíquese.
- 

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Facilitar la comprensión del modelo de Vroom, Yetton y Jago para toma de decisiones.
2. Desarrollar y valorar su capacidad para utilizar dicho modelo.

### Introducción

Vroom y Jago ampliaron un modelo anterior de Vroom y Yetton para ayudar a los directivos a determinar en qué medida deberían incluir a grupos en el proceso de toma de decisiones. Para mejorar su comprensión de ese modelo, lo utilizaremos para analizar un caso sencillo. Se le

pedirá que lea el caso y que utilice la información para determinar un estilo apropiado de toma de decisiones. Ello le permitirá comparar su solución con la recomendada por Vroom y Jago. El análisis realizado por estos autores se incluye al final del presente ejercicio, por lo que le rogamos no leerlo hasta que se lo indiquemos.

### Instrucciones

El caso que se presenta a continuación describe la situación que se le presenta al gerente de fabricación de una planta de electrónica.<sup>76</sup> Lea el caso y aplique a continuación el modelo de Vroom y Jago (refiérase a la fig. 11-4 y a la tabla 11-5) para hallar una solución. Llegado a este punto, puede serle de ayuda releer el material que explica cómo debe aplicarse el modelo. Tenga en cuenta que se está acercando a una solución cuando se hace a usted mismo las preguntas (en la parte superior de la fig. 11-4) relacionadas con cada uno de los puntos de decisión relevantes. Una vez completado su análisis, nos gustaría que comparara su solución con la ofrecida por Vroom y Jago.

### Caso de liderazgo

Usted es un gerente de fabricación en una importante empresa de electrónica. La dirección de la compañía ha instalado recientemente nueva maquinaria y ha implantado un nuevo sistema simplificado de trabajo, pero, para sorpresa general, incluida la suya, no se ha realizado el aumento esperado en la productividad. En realidad, la producción ha comenzado a descender, la calidad se ha debilitado y el número de defecciones de empleados ha aumentado.

Usted no cree que haya ningún problema con las máquinas. Ha recibido informes de otras compañías que están utilizando las mismas máquinas y que confirman su opinión. Ha hecho también que representantes de la compañía que ha fabricado las máquinas las revisen por completo y le han informado que las máquinas están funcionando a su máxima eficiencia.

Usted sospecha que algunas partes del nuevo sistema operativo puedan ser las responsables del cambio, aunque este parecer no es compartido, en términos generales, por sus subordinados inmediatos, que son cuatro supervisores de primera línea que están cada uno de ellos al frente de una sección, y por su jefe de suministros. La caída en la

producción se ha atribuido a la falta de capacitación de los operarios, a la carencia de un sistema adecuado de incentivos financieros y al bajo nivel de la moral. Lo que está claro es que se trata de un asunto que suscita sentimientos muy profundos en las personas y es una causa potencial de desavenencias entre sus subordinados.

Esta misma mañana, usted ha recibido una llamada telefónica de su director de división. Acaba de recibir las cifras de producción que usted le ha remitido y le llama para manifestarle su honda preocupación. Le ha recordado que usted es el que debe resolver el problema de la manera que juzgue más conveniente, pero que le gustaría conocer en el plazo de una semana qué medidas ha planeado usted tomar.

Usted comparte la preocupación de su director de división respecto a la caída en la productividad y sabe que su personal siente la misma preocupación. El problema está en decidir qué medidas ha de adoptar para enderezar esta situación.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cuál de los estilos de toma de decisiones que aparecen en la tabla 11-5 recomendaría usted?
2. ¿Ha llegado usted a la misma solución que Vroom y Jago? De no ser así, ¿a qué atribuye usted la diferencia?
3. En base a esta experiencia, ¿con qué problema tropezaría un gestor que tratase de aplicar este modelo?

### Análisis y solución de Vroom y Jago

#### Pregunta:

(RC: Requisito de calidad) = Importancia crítica/alta  
 (NC: Necesidad de compromiso) = Importancia alta  
 (IL: Información del líder) = Probablemente no  
 (EP: Estructura del problema) = No  
 (PC: Probabilidad del compromiso) = Probablemente no  
 (CO: Congruencia del objetivo) = Probablemente sí  
 (CS: Conflicto de los empleados) = No es consideración propia de este problema  
 (IS: Información de los subordinados) = Puede ser (pero probablemente no lo sea)  
 Estilo de toma de decisiones = CII

### NOTAS

<sup>1</sup> H. A. Simon ofrece un análisis completo en *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977), págs. 39-81.

<sup>2</sup> S. Oliver analiza el uso de entrevistas de trabajo informatizadas en «Slouches Makes Better Operators», *Forbes*, 16 de agosto de 1993, págs. 104-105.

<sup>3</sup> R. Winslow, «Health-Care Providers Try Industrial Tactics to Reduce Their Costs», *The Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 1993, pág. A1.

<sup>4</sup> Puede verse un ejemplo de utilización de simulaciones por ordenador para resolver decisiones no programadas en F. V. Krum y C. F. Role, «Management and Application of Deci-

sion and Risk Analysis in Du Pont», *Interfaces*, noviembre-diciembre de 1992, págs. 84-93; y P. Coy, «Oh, What a Lovely War Game», *Business Week*, 1 de febrero de 1993, pág. 34.

<sup>5</sup> Véase W. F. Pounds, «The Process of Problem Finding», *Industrial Management Review*, otoño de 1969, págs. 1-19.

<sup>6</sup> R. Henkoff, «How to Plan for 1995», *Fortune*, 31 de diciembre de 1990, pág. 79.

<sup>7</sup> Para una revisión completa de esta investigación, véase R. P. Larrick, «Motivational Factors in Decision Theories: The Role of Self-Protection», *Psychological Bulletin*, mayo de 1993, págs. 440-450; y E. U. Weber, C. J. Anderson y M. H. Birnbaum, «A Theory of Perceived Risk and Attractiveness», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1992, págs. 492-523.

<sup>8</sup> Para una revisión de estos supuestos, véase H. A. Simon, «A Behavioral Model of Rational Choice», *The Quarterly Journal of Economics*, febrero de 1955, págs. 99-118.

<sup>9</sup> H. Simon, «Rational Decision Making in Business Organizations», *The American Economic Review*, septiembre de 1979, pág. 510.

<sup>10</sup> Para un análisis completo de la racionalidad limitada, véase H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2ª ed. (Nueva York: Free Press, 1957); J. G. March y H. A. Simon, *Organizations* (Nueva York: John Wiley, 1958); y H. A. Simon, «Altruism and Economics», *American Economic Review*, mayo de 1993, págs. 156-161.

<sup>11</sup> M. Chase, «A Matter of Candor: Did Syntex Withhold Data on Side Effects of a Promising Drug?», *The Wall Street Journal*, 8 de enero de 1991, pág. A1.

<sup>12</sup> El concepto de racionalidad limitada fue recientemente puesto en duda por D. A. Skidd, «Revisiting Bounded Rationality», *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, págs. 343-347; y D. K. Mumby y L. L. Putnam, «The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality», *Academy of Management Review*, julio de 1992, págs. 465-486.

<sup>13</sup> Los sesgos asociados al uso de atajos en la toma de decisiones se analizan en A. Tversky y D. Kahneman, «Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases», *Science*, septiembre de 1974, págs. 1124-1131; y E. Creyer y W. T. Ross, Jr., «Hindsight Bias and Inferences in Choice: The Mediating Effect of Cognitive Effort», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1993, págs. 61-77.

<sup>14</sup> D. Schmidtz analiza el compromiso de satisfacción en «Rationality Within Reason», *The Journal of Philosophy*, septiembre de 1992, págs. 445-466; y J. Boweny Z-L Qui, «Satisficing when Buying Information», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1993, págs. 61-77.

<sup>15</sup> Este modelo se explica detalladamente en M. D. Cohen, J. G. March y J. P. Olsen, «Garbage Can Model of Organizational Choice», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1971, págs. 1-25.

<sup>16</sup> *Ibid.* pág. 2.

<sup>17</sup> Estos resultados pueden encontrarse en B. Levitt y en C. Nass, «The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers», *Administrative Science Quarterly*, junio de 1989, págs. 190-207.

<sup>18</sup> Este análisis se basa en los materiales presentados por J. G. March y R. Weissinger-Baylon, *Ambiguity and Command* (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1986), págs. 11-35.

<sup>19</sup> Las pruebas simuladas del modelo del cubo de basura fueron llevadas a cabo por M. Masuch y P. LaPotin, «Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1989, págs. 38-67; y M. B. Mandell, «The Consequences of Improving Dissemination in Garbage-Can Decision Processes», *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, marzo de 1988, págs. 343-361.

<sup>20</sup> Para una discusión completa, véase I. R. Beach y T. R. Mitchell, «A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies», *Academy of Management Review*, julio de 1978, págs. 439-444.

<sup>21</sup> Los resultados de este estudio se encuentran en S. W. Gilliland, N. Schmitt y L. Wood, «Cost-Benefit Determinants of Decision Process and Accuracy», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, noviembre de 1993, págs. 308-330.

<sup>22</sup> Véase P. E. Johnson, S. Graziolo, K. Kamal e I. A. Zualkerman, «Success and Failure in Expert Reasoning», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, noviembre de 1993, págs. 173-203.

<sup>23</sup> Un resumen de esta investigación se encuentra en T. R. Mitchell y I. R. Beach, «... Do I Love Thee? Let Me Count...» Toward and Understanding of Intuitive and Automatic Decision Making», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1990, págs. 1-20.

<sup>24</sup> Un análisis completo de situaciones de alcance puede encontrarse en B. M. Staw y J. Ross, «Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions», en *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, eds. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), págs. 39-78.

<sup>25</sup> *The New York Times* (en base a un informe de investigación de N. Sheenan), *The Pentagon Papers* (Nueva York: Bantam Books, 1971), pág. 450.

<sup>26</sup> Los pormenores de este caso se analizan en J. Ross y B. M. Staw, «Organizational Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Journal*, agosto de 1993, págs. 701-732.

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> Los determinantes psicológicos de la intensificación se analizan en J. Brockner, «The Escalation of Commitment to a

- Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review*, enero de 1992, págs. 39-61; y J. Schaubroeck y S. Williams, «Type A Behavior Pattern and Escalating Commitment», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1993, págs. 862-867.
- <sup>29</sup> Véase H. Garland, C. A. Sandefur y A. C. Rogers, «De-escalation of Commitment in Oil Exploration: When Sunk Costs and Negative Feedback Coincide», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1990, págs. 721-727; y H. Garland, «Throwing Good Money after Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to escalate Commitment to an Ongoing Project», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1990, págs. 728-732.
- <sup>30</sup> Véase Ross y Staw, «Organizational Escalation and Exit Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant».
- <sup>31</sup> La intensificación entre individuos y grupos fue objeto de examen por parte de J. Schaubroeck y E. Davis, «Prospect Theory Predictions When Escalation Is Not the Only Chance to Recover Sunk Costs», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 1994, págs. 59-82; y G. Whyte, «Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1993, págs. 430-455.
- <sup>32</sup> Véase B. M. Staw y J. Ross, «Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions»; y W. S. Silver y T. R. Mitchell, «The Status Quo Tendency in Decision Making», *Organizational Dynamics*, primavera de 1990, págs. 34-36.
- <sup>33</sup> Un estudio reciente de técnicas para disminuir la intensificación fue llevado a cabo por I. Simonson y B. M. Staw, «Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 419-426.
- <sup>34</sup> B. Dumaine, «The New Non-Manager Managers», *Fortune*, 22 de febrero de 1993, pág. 81.
- <sup>35</sup> Estas directrices se derivan de G. P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980), pág. 149.
- <sup>36</sup> G. W. Hill, «Group Versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better than One?», *Psychological Bulletin*, mayo de 1982, pág. 535.
- <sup>37</sup> Estas conclusiones se basaron en los estudios siguientes: J. H. Davis, «Some Compelling Intuitions about Group Consensus Decisions, Theoretical and Empirical Research, and Interpersonal Aggregation Phenomena: Selected Examples, 1950-1990», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1992, págs. 3-38; y J. A. Sniezek, «Groups Under Uncertainty: An Example of Confidence in Group Decision Making», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1992, págs. 124-155.
- <sup>38</sup> Este hallazgo corresponde a P. Chalos y S. Pickard, «Information Choice and Cue Use: An Experiment in Group Information Processing», *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1985, págs. 634-641.
- <sup>39</sup> Véase D. L. Gladstein y N. P. Reilly, «Group Decision Making under Threat: The Tycoon Game», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, págs. 613-627.
- <sup>40</sup> Véase M. Sashkin, «Participative Management Is an Ethical Imperative», *Organizational Dynamics*, primavera de 1984, págs. 4-22. D. R. Lee analiza diferentes formas de participación en «Competitive Success: Supporting Operational Level Participation», *Industrial Management*, julio/agosto de 1990, págs. 29-32.
- <sup>41</sup> J. Finegan, «People Power: More and More Companies Are Realizing that Employees Know Things that Bosses Simply Can't. The Best Business Are Capitalizing on It», *Inc.*, julio de 1993, pág. 63.
- <sup>42</sup> Para un análisis más amplio de este modelo, véase Sashkin, «Participative Management Is an Ethical Imperative».
- <sup>43</sup> Los factores contingenciales que afectan al éxito de la dirección participativa se analizan en W. A. Pasmore y M. R. Fagans, «Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis», *Journal of Management*, junio de 1992, págs. 375-397; y W. N. Cooke, «Product Quality Improvement Through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration», *Industrial and Labor Relations Review*, octubre de 1992, págs. 119-134.
- <sup>44</sup> Pueden encontrarse resultados que apoyen esta tesis en C. R. Leana, R. S. Ahlbrandt y A. J. Murrell, «The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making», *Academy of Management Journal*, octubre de 1992, págs. 861-873; y D. Plunkett, «The Creative Organization: An Empirical Investigation of the Importance of Participation in Decision Making», *The Journal of Creative Behavior*, segundo trimestre de 1990, págs. 140-148. Los resultados correspondientes al conflicto y a la ambigüedad de roles pueden encontrarse en C. S. Smith y M. T. Brannick, «A Role and Expectancy Model of Participative Decision Making: A Replication and Theoretical Extension», *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1990, págs. 91-104.
- <sup>45</sup> J. A. Wagner III, «Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence», *Academy of Management Review*, abril de 1994, págs. 312-330.
- <sup>46</sup> Véase Sashkin, «Participative Management Is an Ethical Imperative».
- <sup>47</sup> Véase E. A. Locke, D. M. Schweiger y G. R. Latham, «Participation in Decision Making: When Should it Be Used?», *Organizational Dynamics*, invierno de 1986, págs. 65-79.
- <sup>48</sup> La influencia de la cultura y de las técnicas participativas fue objeto de investigación por parte de D. H. B. Welsh, F. Luthans y S. M. Sommer, «Managing Russian Factory

Workers: The Impact of US-Based Behavioral and Participative Techniques», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 58-79; y P. Boreham, «The Myth of Post-Fordist Management: Work Organization and Employee Discretion in Seven Countries», *Employee Relations*, 1992, págs. 13-24.

<sup>49</sup> Véase R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, «Influence of Top Management Commitment of Management Program Success», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 151-155.

<sup>50</sup> Véase V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973); y V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988), pág. 184.

<sup>51</sup> Véase N. B. Wright, «Leadership Styles: Which Are Best When?», *Business Quarterly*, invierno de 1984, págs. 20-23.

<sup>52</sup> Para un análisis completo de estos árboles de decisión, véase Vroom y Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

<sup>53</sup> Pueden encontrarse resultados que apoyan al modelo en R. H. G. Field y R. J. House, «A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, págs. 363-366; y A. Crouch y P. Yetton, «Manager Behavior, Leadership Style, and Subordinate Performance: An Empirical Extension of the Vroom-Yetton Conflict Rule», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1987, págs. 384-396.

<sup>54</sup> Véase R. J. Paul y Y. M. Ebadi, «Leadership Decision Making in a Service Organization: A Field Test of the Vroom-Yetton Model», *Journal of Occupational Psychology*, septiembre de 1989, págs. 201-211.

<sup>55</sup> G. M. Parker, *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990).

<sup>56</sup> Las barreras para el consenso del grupo fueron estudiadas por P. B. Paulus y M. T. Dzindolet en «Social Influence Processes in Group Brainstorming», *Journal of Personality and Social Psychology*, abril de 1993, págs. 575-586.

<sup>57</sup> Véase A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, 3ª ed. (Nueva York: Scribners, 1979).

<sup>58</sup> Un resumen y una evaluación de los diferentes métodos de tormenta de ideas se encuentran en R. Zemke, «In Search Of... Are Your Quality Teams Getting Tired of Using Traditional Brainstorming to Solve Problems? It's Not the Only Way to Generate Creative Solutions», *Training*, enero de 1993, págs. 46-52.

<sup>59</sup> Puede encontrarse una descripción completa de la técnica de grupo nominal en A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven y D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975).

<sup>60</sup> Véase N. C. Dalkey, D. I. Rourke, R. Lewis y D. Snyder, *Studies in the Quality of Life: Delphi and Decision Making* (Lexington, MA: Lexington Books: D. C. Heath and Co., 1972).

<sup>61</sup> Los beneficios que pueden obtenerse de la técnica Delphi se comentan en N. I. Whitman, «The Committee Meeting Alternative: Using the Delphi Technique», *Journal of Nursing Administration*, julio/agosto de 1990, págs. 30-36.

<sup>62</sup> Puede encontrarse un análisis completo de los sistemas de toma de decisiones con ayuda de ordenadores en A. La Planche, «Brainstorming», *Forbes*, 25 de octubre de 1993, págs. 45-61; J. G. Donelan, «Using Electronic Tools to Improve Meetings», *Management Accounting*, marzo de 1993, págs. 42-45; y J. Cavarretta, «Computer-Aided Decisions», *Association Management*, diciembre de 1992, págs. 12, 14.

<sup>63</sup> Pueden encontrarse los resultados en R. B. Gallup, W. H. Cooper, M. Grise y L. M. Bastianutti, «Blocking Electronic Brainstorms», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, págs. 77-86; A. R. Dennis y J. S. Valacich, «Computer Brainstorms: More Heads Are Better than One», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, págs. 531-537; y R. B. Gallupe, A. R. Dennis, W. H. Cooper, J. S. Valacich, L. M. Bastianutti y J. F. Nunamaker, Jr., «Electronic Brainstorming and Group Size», *Academy of Management Journal*, junio de 1992, págs. 350-369.

<sup>64</sup> Los diversos tipos de creatividad se analizan ampliamente en J. V. Anderson, «Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, págs. 40-47.

<sup>65</sup> E. T. Smith, «Are You Creative?», *Business Week*, 30 de septiembre de 1985, págs. 81-82. Para una revisión de la investigación realizada acerca de los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro, véase T. Hines, «Left Brain/Right Brain Mythology and Implications for Management and Training», *Academy of Management Review*, octubre de 1987, págs. 600-606.

<sup>66</sup> E. Glassman analiza estas etapas en profundidad en «Creative Problem Solving», *Supervisory Management*, enero de 1989, págs. 21-26. Otro modelo del proceso de creatividad se presenta en R. W. Woodman, J. E. Sawyer y R. W. Griffin, «Toward a Theory of Organizational Creativity», *Academy of Management Review*, abril de 1993, págs. 293-321.

<sup>67</sup> E. Winninghoff, «Something Borrowed, Something New», *Executive Female*, enero-febrero de 1993, pág. 47.

<sup>68</sup> Pueden encontrarse más detalles de este estudio en M. Basadur, «Managing Creativity: A Japanese Model», *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, págs. 29-42.

<sup>69</sup> Véase S. G. Scott y R. A. Bruce, «Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace», *Academy of Management Journal*, junio de 1994, págs. 580-607.

<sup>70</sup> T. A. Matherly y R. E. Goldsmith, «The Two Faces of Creativity», *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1985, pág. 9.



<sup>71</sup> Véase Goodman, Sawyer y Griffin, «Toward a Theory of Organizational Creativity», y R. W. Woodman y L. F. Schoenfeldt, «An Interactionist Model of Creative Behavior», *Journal of Creative Behavior*, primer trimestre de 1990, págs. 10-13.

<sup>72</sup> M. Gladwell, «Over the Hill of the Twentysomething», *The Washington Post National Weekly Edition*, 23-29 de abril de 1990, pág. 38.

<sup>73</sup> Véase S. Caudron, «Humor Is Healthy in the Workplace», *Personnel Journal*, junio de 1992, págs. 63-66.

<sup>74</sup> R. von Oech ofrece un análisis detallado en *A Whack on the Side of Head* (Nueva York: Warner, 1983).

<sup>75</sup> Ejercicio 1: Una manera de resolver este problema es interpretando las instrucciones de forma ambigua. En vez de

tachar seis letras, puede usted tachar literalmente la S, la I, la X, la L y la E, etc., hasta que haya tachado la palabra «six letters». Si lo hace así, habrá encontrado la palabra BANANA. Otra solución para este ejercicio consiste en escoger seis letras diferentes, por ejemplo, B, S, A, I, N y X, y tacharlas cada vez que aparezcan. Terminaría usted con la palabra LETTER. Ejercicio 2: Si mira el dibujo de una manera, se trata de un pájaro; o puede ser también un signo de interrogación; si lo coloca cabeza abajo, se trata de una foca jugando con una pelota en su hocico.

<sup>76</sup> Reimpreso con autorización del editor, «A New Look at Managerial Decision Making», V. H. Vroom, *Organizational Dynamics*, primavera de 1973, pág. 72, © 1973 American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.





# 12

## EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

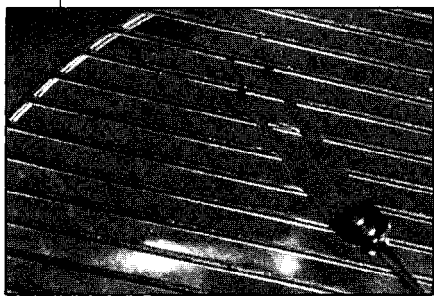
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Explicar cómo un grupo de trabajo se convierte en un equipo.
2. Identificar y describir los cuatro tipos de equipos de trabajo.
3. Explicar el modelo ecológico de eficacia del equipo de trabajo.
4. Enumerar por lo menos tres cosas que los directivos pueden hacer para crear confianza.
5. Distinguir entre dos tipos diferentes de cohesión.
6. Comparar los círculos de calidad con los equipos autogestionados.
7. Analizar lo que puede hacerse para preparar el terreno para los equipos autogestionados.
8. Describir los equipos de alto rendimiento.

## CASO INICIAL

En el que se narra cómo Thermos asó en la parrilla a la competencia gracias al trabajo en equipo



Sharon Hoogstraten

Cuando en 1990 Monte Peterson asumió el cargo de director ejecutivo de Thermos tuvo que afrontar la tarea más ardua en un negocio. «Teníamos que reinventar totalmente la compañía», recuerda. Esta compañía, localizada en Schaumburg, Illinois, y famosa por sus botellas Thermos y otros recipientes térmicos para conservar alimentos, es también uno de los fabricantes más importantes de parrillas a gas y electricidad para cocinar al aire libre, en cerrada competencia con otras marcas como Sunbeam, Char-Broil y Weber. Sin embargo, el crecimiento de Thermos (ventas 1992: 225 millones de dólares) había sido tibio. El mercado de parrillas para barbacoa, por un valor de 1.000 millones de dólares/año, aportaba una parte considerable de las ventas de la compañía, pero su fuego parecía haberse extinguido. El producto se había convertido en una mercancía al venderse en los grandes almacenes muchas marcas de recipientes a gas, negros, de igual aspecto y en forma de ataúdes.

Para encender de nuevo el crecimiento de Thermos, Peterson creyó necesario encontrar un nuevo producto. Ello implicaba la introducción de cambios pro-

fundos en el pensamiento tradicional de la compañía o, en la jerga actual de los negocios, romper el paradigma. Hoy, después de tres años de intenso trabajo, Peterson ha dejado de lado una cultura burocrática organizada por función —marketing, fabricación, ingeniería— reemplazándola por equipos flexibles interdisciplinarios. La manera en que Peterson y sus colegas de Thermos lo lograron constituye una lección digna de figurar en un libro de texto para cualquier directivo que se decida a aplicar el trabajo en equipo para revitalizar una compañía, una división, un departamento o incluso un pequeño negocio.

Este cambio tan radical en Thermos debe ser atribuido a la percepción de Peterson de que el mercado está experimentando actualmente una revolución tan radical como la que inspiró la producción masiva que Henry Ford introdujo con su cadena de montaje. Los consumidores actuales, inteligentes y exigentes, no caen fácilmente en el engaño urdido por una publicidad astuta o por un envasado elegante para hacerles comprar un producto de mediana calidad por aquello de que «todo el mundo lo tiene». Para sobrevivir en el ambiente brutal de hoy en día, las compañías han de innovar constantemente, creando productos que proporcionen a sus clientes alta calidad al precio justo, es decir, que les aporten valor.

El primer fruto del descubrimiento de Peterson es la parrilla termoeléctrica Thermos, un asador elegante, ecológicamente seguro, con todo el aspecto de algo que los reactores podrían utilizar. Hasta el presente, las ventas de este asador de aspecto frío que se introdujo en el mercado en el otoño de 1992 se han mantenido al rojo vivo. Vendedores al por

menor, como Kmart y Target Stores, lo están vendiendo con más rapidez que las costillas asadas en un rodeo...

Al hacer frente a la sobrecogedora tarea de crear un producto totalmente nuevo, Peterson acertó al elegir el enfoque de equipo. He aquí las medidas que adoptó Thermos, de propiedad de la compañía japonesa Nippon Sanso, para conseguir su novedoso asador eléctrico:

... En otoño de 1990, Peterson reunió un equipo de desarrollo de producto integrado por seis mandos intermedios de Thermos procedentes de diversos departamentos, como ingeniería, marketing, fabricación y finanzas. La idea era construir una red en torno a mercados, los de asadores en este caso, en lugar de hacerlo en torno a funciones. Al principio, algunos empleados se mostraron reacios a trabajar de este modo. Sin embargo, Peterson, armándose de paciencia, recordó a sus tropas que se estaba abriendo ante ellos la gran oportunidad de hacer crecer su mercado, poniendo de relieve la importancia del proyecto para todos los aspectos del negocio de la compañía. Según Peterson: «Como si fueran políticos, ustedes presentan un programa para el cambio y a continuación trazan el cuadro de la diferencia entre ganar y perder. Hecho esto, las viejas barreras caen derribadas y el trabajo de equipo se propaga como si de una infección se tratara».

El equipo no se identificó a sí mismo como el equipo de la parrilla eléctrica y ni siquiera como el equipo de la nueva parrilla, sino como el equipo del estilo de vida. Su misión fue la de salir al campo, aprender todo lo que había que aprender sobre las necesidades de cocina al aire libre de la gente e inventar un producto que satisficiera estas necesidades. Aquí está la clave. Si el equipo hubiera centra-

**L**os términos de *equipo* y de *trabajo en equipo* están alcanzado gran popularidad en los círculos relacionados con la gestión empresarial. Un cínico podría desestimar el trabajo en equipo como una moda más de la gestión o como un truco para rápidas chapuzas. Sin embargo, una observación más directa pone de relieve que se trata aquí de mucho más que de murmullos pegadizos. El

## CASO INICIAL

## (conclusión)

do su atención en el producto en vez de hacerlo en el cliente, el proyecto hubiera generado otra parrilla a gas mejorada...

Para acrecentar la armonía, Peterson se aseguró de que no surgiera en el equipo ningún líder individual que hiciera caso omiso de los demás. Para evitarlo, estableció un liderazgo rotatorio basado en la tarea más urgente en cada etapa del proceso. Si el equipo, por ejemplo, tenía necesidad de realizar investigación de campo, la persona a cargo del marketing asumiría el mando. Cuando el problema radicase en los desarrollos técnicos, la persona a cargo de la I+D se pondría al frente del equipo, y así sucesivamente.

El equipo convino desde el principio en fijar una fecha límite inmutable. Cada mes de agosto, la industria de asadores hace una presentación de sus productos en el National Hardware Show de Chicago. El equipo deseaba tener un producto listo para presentarlo en la exposición de 1992, lo que implicaba que tendrían de menos de dos años para planear, diseñar y fabricar una nueva parrilla.

Al organizar el equipo, Peterson evitó caer en el error en el que incurrían muchos gestores: se aseguró de que el proyecto constituyera la responsabilidad primaria de los miembros clave de su equipo. Había sido testigo del fracaso de muchas iniciativas por haber dispersado el trabajo de los miembros del equipo, que terminaron trabajando a la vez en tres o cuatro proyectos distintos.

Uno de los mayores obstáculos que se les presentan a los equipos de proyectos es conseguir que sus miembros sepan resolver sus controversias. En muchos casos encuentran soluciones por sí mismos, pero a veces sus miembros están a matar y por más poder que se haya conferido al grupo, la intervención del jefe se

hace necesaria. Parte del personal de marketing de Thermos, por ejemplo, creyó que el precio de venta al público del modelo básico de la parrilla, 299 dólares, era demasiado alto para que pudiera venderse en Kmart y en Target. La discusión no llevó a ninguna parte, de manera que fue el mismo Peterson quien al final manifestó: «Denme una razón por la que ustedes *no pueden* venderla al precio básico». Nadie pudo darla y, por tanto, se mantuvo el precio...

El año 1991 estaba ya a punto de finalizar y, con la fecha límite de agosto perfilándose amenazadoramente, entraron en juego los miembros del equipo de ingeniería y asumieron temporalmente la iniciativa. No se crea, sin embargo, que los ingenieros hubieran estado ociosos hasta entonces. Mientras marketing realizaba sus investigaciones de campo, los ingenieros se encorvaban sobre los ordenadores diseñando maneras de mejorar la tecnología de la parrilla eléctrica. Trataban de asegurar que las ideas que se lanzaban de una nueva parrilla pudieran producirse económicamente...

Incorporando al personal de fabricación en el proceso desde el principio, el equipo pudo evitar más tarde errores costosos. En una reunión celebrada durante el invierno de 1992, los diseñadores dijeron que querían patas puntiagudas en la parrilla. Los fabricantes alegaron que las patas puntiagudas deberían hacerse a medida, que es un detalle muy costoso, y terminaron convenciendo al equipo de que las patas siguieran siendo rectas. En el sistema antiguo, los fabricantes no hubieran sabido nada respecto a las patas puntiagudas hasta llegado el momento de la producción, momento en el que habrían puesto el grito en el cielo. Dice el director de I+D [Frederick] Mather: «De

no haber caído en la cuenta de ese error, se hubieran perdido tres o cuatro meses haciendo retoques en el diseño».

A principios del verano de 1992, cuando la primera partida de parrillas salió de la cadena de montaje, el equipo entregó 100 de ellas a empleados de Thermos para que las probaran, con instrucciones de utilizarlas sin contemplaciones. Los Escoffers al aire libre cocinaron bajo la lluvia y cargaron los estantes de la parrilla con pesadas fuentes de comida. De esta manera, el equipo descubrió que los estantes se quebraban fácilmente y que era preciso fabricarlos con un plástico más resistente. Dice Mather: «Prefiero que sean los nuestros los que nos hablen de los fallos de nuestro producto y no los compradores en Target»...

La compañía, motivada a raíz del proyecto Lifestyle, está trabajando actualmente con equipos en todas sus líneas de producto. A comienzos del próximo año, por ejemplo, Thermos presentará asadores a gas mejorados que, al igual que su versión eléctrica, cocinan con mayor rapidez y limpieza; presentarán un diseño radicalmente nuevo. Comenta Peterson: «Necesitábamos reinventar nuestras líneas de producto y el trabajo en equipo nos lo está consiguiendo».

## Para discusión

¿Por qué tuvo tanto éxito el equipo de estilo de vida?

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: Entresacado de B. Dumaine, «Pay-off from the New Management», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, págs. 103-110. © 1993 Time Inc. Reservados todos los derechos.

enfoque de equipos para la gestión de las organizaciones está produciendo impactos diversos y sustanciales en las organizaciones y en los individuos. Se vislumbra a los equipos como la piedra angular para una gestión de progreso en un futuro ya próximo. Según Peter Drucker, conocido especialista en gestión, la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equi-

pos.<sup>1</sup> Ello significa que los gestores tendrán que sacar brillo a sus capacidades para trabajar con equipos. James Baughman, director de desarrollo de la gestión corporativa en General Electric, lo expresó con estas palabras: «Las personas destinadas a sobresalir serán las que sean capaces de formar un equipo y de integrarlo con otros equipos».<sup>2</sup> Hay muchos ejemplos de la tendencia a formar equipos y a trabajar en equipo.

Los hospitales, por ejemplo, están formando equipos de atención sanitaria para controlar los costes que se han disparado y mejorar al mismo tiempo la calidad de la atención. La supervisión en equipo es una práctica que se está haciendo usual en los departamentos de seguridad pública.<sup>3</sup> Los pilotos de las líneas aéreas comerciales están asistiendo a seminarios de formación de equipos a fin de mejorar la comunicación en cabina y la capacidad de coordinación.<sup>4</sup> El fabricante sueco de automóviles Volvo ha sustituido algunas de sus cadenas de montaje por equipos autogestionados. Gigantes de la industria, como Boeing, han adoptado equipos transfuncionales para acelerar el diseño y la entrega de productos coordinando mejor el trabajo de los técnicos especializados. Así se explica que el fabricante de aviones más importante del mundo haya planeado lanzar al mercado en 1995 los Boeing 777 de la siguiente generación.

En un movimiento inusitado ha puesto al 777 en manos de equipos al estilo japonés formados para el diseño. La idea: comercialización en grupo e ingeniería, fabricación, finanzas y agentes de servicio en equipos, de manera que cada departamento sepa qué están haciendo todos los demás. Boeing está pensando también en dotar a sus equipos de tecnología de diseño de sistemas de «premontaje digitalizado», de manera que el 777 pueda ser concebido, construido y «ensamblado» en modelos informatizados tridimensionales. Antes de que se corte una sola pieza de metal, el personal de Boeing encuadrado en las diversas disciplinas podrá tener una idea cabal de la factibilidad de cada una de las fases del diseño.<sup>5</sup>



De igual modo que en Thermos, Boeing ha apostado en equipos y en gestión de la calidad total para su competitividad futura.

En el presente capítulo se pone énfasis en aprovechar el potencial tan promisorio de los grupos de trabajo. Identificaremos: 1) diferentes tipos de grupos de trabajo, 2) presentaremos un modelo de eficacia del equipo, 3) analizaremos las claves para un trabajo eficaz en equipo, como, por ejemplo, la confianza, 4) exploraremos algunas aplicaciones del concepto de equipo y 5) revisaremos las técnicas para la formación de equipos.

## EQUIPOS DE TRABAJO: DEFINICIONES, TIPOS Y EFICACIA

**equipo** Grupo pequeño, con habilidades complementarias, que asume la responsabilidad por un propósito, unos objetivos y un enfoque común.

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, asesores en gestión de McKinsey & Company, afirman que es erróneo utilizar los términos de *grupo* y de *equipo* como si fueran intercambiables. Después de estudiar diferentes clases de equipos, desde los atléticos a los corporativos o los militares, llegaron a la conclusión de que los equipos exitosos tienden a tener vida propia. Katzenbach y Smith definen un **equipo** como «un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables».<sup>6</sup> Con referencia al proceso de desarrollo de grupos en seis etapas analizado en el capítulo 9, los equipos son grupos de tareas que han ido madurando hasta llegar a la sexta etapa allí descrita. Por razón de los conflictos que se suscitan en torno al poder y la autoridad y de la inestabilidad en sus relaciones interpersonales, muchos grupos de trabajo nunca llegan a constituirse como verdaderos equipos.<sup>7</sup> Katzenbach y Smith aclararon de este modo la distinción: «La esencia de un equipo es tria en el compromiso común. Sin este compromiso, los grupos actúan como series de

**A team that has no prejudice has no limits.**

The strongest team, the strongest business, the strongest country, is one where there is freedom to be yourself without inequality or prejudice.

We have seen prejudice hurt all those who participate in it. And we've seen togetherness and equality give power and joy.

That's why at Xerox, we are dedicated to working towards a world where there is only one race: the human race.

Starting in 1966 we began a major effort, both within Xerox and in the communities around us, to make the concept of equal opportunity a reality.

In a 1968 memo, Xerox president Joseph W. Wilson said: "We, like all other Americans, share the responsibility for a color divided nation and in all honesty, we need not look beyond our own doorstep to find our role. But we can and will change."

And we did. Xerox developed programs in every phase of its structure, from pay equity training up through the latest upper management.

Our minority programs in these 20 years made so much progress that we were awarded the Department of Labor Exemplary Voluntary Effort Award for affirmative action.

We've created a team that we believe is the strongest possible, without the constraints of prejudice; to serve our clients proudly and productively.

But to us at Xerox, it's just the beginning. Until the whole world is a team that works together with respect, fairness and equality, until all of us are without prejudice, we have only just begun.

**Team Xerox.**  
**We document the world.**



Los equipos de trabajo eficaces se caracterizan por compartir el compromiso con un propósito común. Se ha dicho: «No hay un "yo" en la palabra "equipo"».

(Cortesía de Xerox Corporation)

individuos; con ese compromiso, sin embargo, los grupos se convierten en unidades poderosas de desempeño colectivo». <sup>8</sup> (V. tabla 12-1.)

Cuando Katzenbach y Smith hablan en su definición de equipo de un «pequeño número de personas», se refieren a un número que puede variar entre 2 y 25 miembros. Estos autores hallaron que los equipos eficaces constaban típicamente de menos de 10 miembros.

### Una tipología general de los equipos de trabajo

Se crean equipos de trabajo para fines diversos y deben enfrentarse, por tanto, a diferentes desafíos. Los directivos pueden afrontar esos retos con más garantías si están conscientes de las diferencias que existen entre equipos. Un método conveniente para discernirlos consiste en atenerse a una tipología de los equipos de trabajo desarrollada por Eric Sundstrom y cols. <sup>9</sup> Los cuatro tipos generales de equipos de trabajo que se describen en la tabla 12-2 son: 1) de asesoría, 2) de producción, 3) de proyectos y 4) de acción. Cada una de estas designaciones identifica el *propósito* básico del equipo. Por ejem-

#### Un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

1. El *liderazgo* se convierte en una actividad compartida.
2. La *responsabilidad* se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.
3. El grupo desarrolla su propia *finalidad* o misión.
4. La *solución de problemas* constituye una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial.
5. La *eficacia* se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

Fuente: Condensado y adaptado de J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), pág. 214.

**TABLA 12-1**

La evolución de un equipo

TABLA 12-2 Cuatro tipos generales de equipos de trabajo y sus productos

Tipos y ejemplos	Nivel de especialización técnica	Grado de coordinación con otras unidades laborales	Ciclos de trabajo	Productos típicos
<b>Asesoría</b> Comités Grupos, consejos de revisión Círculos de calidad Grupos de participación del empleado Consejos asesores	Bajo	Bajo	Los ciclos de trabajo pueden ser breves o largos; un ciclo puede representar todo el periodo de vida del equipo	Decisiones Selecciones Sugerencias Propuestas Recomendaciones
<b>Producción</b> Equipos de montaje Cuadrillas de fabricación Equipos mineros Personal de cabina en vuelos aéreos Grupos de procesamiento de datos Equipos de mantenimiento	Bajo	Alto	Ciclos de trabajo repetidos cíclicamente o proceso continuo; los ciclos a menudo más breves que el periodo de vida del equipo	Alimentos, productos químicos Componentes Montajes Ventas al por menor Servicio al cliente Reparaciones del equipo
<b>Proyecto</b> Grupos de investigación Equipos de planificación Equipos de arquitectura Equipos de ingeniería Equipos de desarrollo Fuerzas de tarea	Alto	Bajo (para unidades tradicionales) o Alto (para unidades transfuncionales)	Los ciclos de trabajo difieren típicamente para cada nuevo proyecto; un ciclo puede abarcar todo el periodo de vida del equipo	Planes, diseños Investigaciones Presentaciones Prototipos Informes, hallazgos
<b>Acción</b> Equipos deportivos Grupos de espectáculos Expediciones Equipos de negociación Equipos de cirugía Tripulación de cabina de pilotos Pelotones y escuadras militares	Alto	Alto	Acontecimientos breves de desempeño, repetidos a menudo bajo nuevas condiciones, requiriendo capacitación y/o preparación extensiva	Misiones de combate Expediciones Contratos, pleitos Conciertos Operaciones quirúrgicas Acontecimientos competitivos

Fuente: Entresacado y adaptado de E. Sundstrom, K. P. De Meuse y D. Futrell, «Work Teams», *American Psychologist*, febrero de 1990, pág. 125.

plo, los equipos de asesoría hacen, por regla general, recomendaciones en vistas a decisiones de gestión. En forma esporádica, ellos mismos pueden tomar las decisiones finales. Por el contrario, los equipos de producción y de acción ponen en práctica las decisiones tomadas por la dirección.

Las cuatro variables clave que aparecen en la tabla 12-2 están relacionadas con los niveles de especialización técnica, los grados de coordinación, los ciclos de trabajo y los productos finales. El nivel de especialización técnica es bajo cuando el equipo apro-

vecha la experiencia general de sus miembros y su capacidad para resolver problemas. El grado de coordinación con otras unidades de trabajo variará de acuerdo con la independencia relativa del equipo (grado bajo de coordinación) o con su interdependencia (grado alto de coordinación). Los ciclos de trabajo son la cantidad de tiempo que los equipos necesitan para realizar sus misiones. Los diversos productos que se describen en la tabla 12-2 se presentan como ejemplos del impacto de los grupos de trabajo en la vida real. Conviene examinar más en detalle cada uno de estos tipos de equipos de trabajo.<sup>10</sup>

**Equipos asesores.** Como el nombre lo indica, la creación de equipos asesores obedece a la necesidad de ampliar la base de información para la toma de decisiones de gestión. Los círculos de calidad, a los que se hará referencia más adelante, constituyen el ejemplo principal de este tipo de equipos, ya que en ellos, trabajadores del área de producción o de servicios, con carácter voluntario, hacen sugerencias para introducir mejoras. Los niveles de especialización técnica de los equipos de asesoría son, por lo general, bajos. Los comités *ad hoc* (p. ej., el comité para el día anual de campo) tienen ciclos de vida más breves que los comités permanentes (p. ej., los comités de quejas y agravios).

**Equipos de producción.** Los equipos clasificados en este segundo tipo asumen la responsabilidad por la realización de las operaciones diarias. El nivel mínimo de capacitación que se requiere para llevar a cabo las tareas rutinarias justifica el bajo grado de especialización técnica que suelen tener estos equipos. Requieren, sin embargo, un alto grado de coordinación al producirse un flujo continuo de trabajo de un equipo a otro. Así, por ejemplo, los equipos de mantenimiento ferroviario requieren que las tripulaciones de los trenes les estén suministrando información reciente sobre las reparaciones que estimen necesarias.

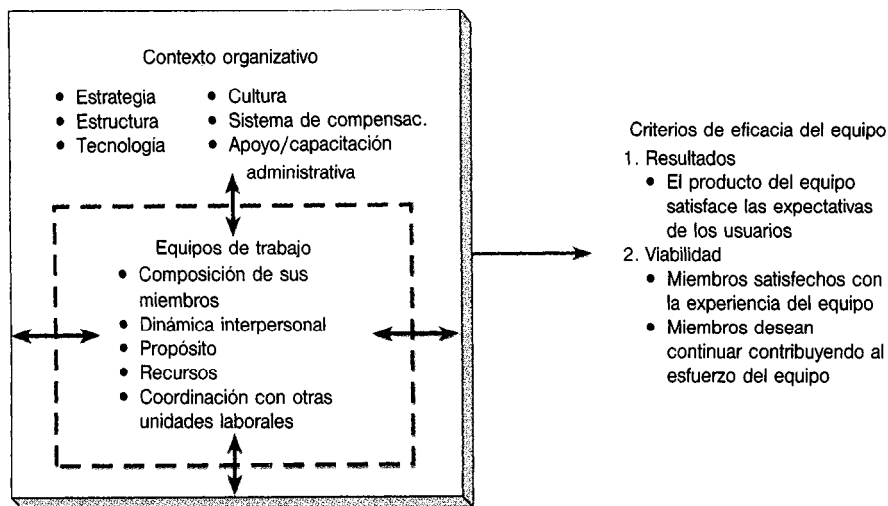
**Equipos de proyectos.** Los proyectos demandan la resolución creativa de problemas, para lo cual suele ser necesario aplicar conocimientos especializados. El equipo del Boeing 777, que ya ha sido objeto de nuestros comentarios, posee un alto nivel de especialización técnica. Tratándose de un equipo transfuncional, requiere asimismo un alto grado de coordinación entre las subunidades organizativas que lo componen. Un equipo de bioquímicos para la investigación farmacéutica, por otra parte, no tendría tanta necesidad de interacción con otras unidades por ser relativamente autosuficiente.

**Equipos de acción.** El mejor ejemplo de este último tipo de equipo podría ser un club de la Liga Mayor de Béisbol. En él, un alto nivel de especialización se combina con un alto grado de coordinación. Nueve atletas rigurosamente entrenados ocupan en el campo posiciones defensivas especializadas. Sin embargo, un buen juego defensivo no les es suficiente, ya que hay que golpear la pelota con eficacia para conseguir carreras. Además, la coordinación entre el entrenador, los bateadores, los asesores de base y el banquillo ha de ser muy precisa. Lo mismo es cierto tratándose de tripulaciones de cabina de una línea aérea, de equipos de cirugía en un hospital, de expediciones para escalar montañas, de grupos de música rock, de equipos para la negociación de convenios colectivos, de equipos de la policía, etc. Un desafío único que afrontan los equipos de acción es ofrecer niveles máximos de rendimiento ante demandas inmediatas.

Esta tipología de cuatro vías de los equipos de trabajo es dinámica y cambiante y nunca es estática. Algunos equipos evolucionan desde un tipo a otro. Otros equipos re-

FIGURA 12-1

Un modelo ecológico de trabajo eficaz en equipo



Fuente: Adaptado en parte de E. Sundstrom, K. P. De Meuse y D. Futrell, «Work Teams», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 120-133.

presentan una combinación de diversos tipos. Así, por ejemplo, considérese el trabajo de un equipo en General Foods: «Hace unos cinco años, la compañía lanzó una línea de postres listos para su consumo, constituyendo para ello un grupo de nueve personas autorizadas para actuar con la libertad propia de empresarios que inician sus propios negocios. El equipo llegó incluso a supervisar la construcción de una planta productiva dotada de la tecnología requerida para fabricar su producto».<sup>11</sup> Este equipo tan especial fue una combinación de equipo de asesoría, de proyecto y de acción. En resumen, el equipo de General Foods lo hizo todo excepto fabricar por sí mismo el producto final (que es la tarea propia de los equipos de producción).

### Eficacia del equipo de trabajo: un modelo ecológico

La eficacia de los equipos de atletismo se establece claramente en función de victorias y derrotas. Sin embargo, las cosas no son tan sencillas si nuestro centro de atención se desplaza hacia equipos de trabajo en las organizaciones actuales.<sup>12</sup> En la figura 12-1 se presentan dos criterios de eficacia para equipos de trabajo: resultados y viabilidad. Según Sundstrom y cols.: «Los *resultados* implican la aceptabilidad del producto por parte de los clientes dentro o fuera de la organización, que reciben los productos, servicios, información, decisiones y acontecimientos de demostración de resultados (tales como presentaciones y competiciones) del equipo».<sup>13</sup> Si bien lo que precede se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de personas externas, como los clientes, los usuarios y los seguidores, existe también otro criterio de eficacia del equipo. Nos referimos a la **viabilidad del equipo**, que se define como la satisfacción de sus miembros y su voluntad continuada de contribuir. ¿Es mejor o es peor la situación actual de los miembros del equipo por haber contribuido al esfuerzo común? Un equipo de trabajo no es verdaderamente eficaz si realiza su trabajo pero se destruye a sí mismo a lo largo del proceso.<sup>14</sup>

La figura 12-1 presenta un modelo *ecológico*, ya que representa a los equipos de trabajo en su entorno organizativo. Conservando el verdadero significado del término *eco*-

**viabilidad del equipo**  
Los miembros del equipo  
están satisfechos y  
deseosos de contribuir.



*logía* (el estudio de las interacciones entre los organismos y sus entornos), este modelo pone de relieve que los equipos de trabajo necesitan un sistema de soporte de la vida de la organización. En la figura 12-1 se presentan seis variables críticas del contexto organizativo. Los equipos de trabajo tienen una oportunidad mucho mayor de ser eficaces si la organización los nutre y les da facilidades. Es preciso que el propósito que ha motivado la formación del equipo sea consecuente con la estrategia de la organización. Del mismo modo, la participación y la autonomía del equipo demandan la existencia de una cultura de la organización que valore estos procesos. Los miembros del equipo necesitan contar también con las herramientas y la capacitación tecnológica apropiadas. El trabajo en equipo ha de recibir el refuerzo del sistema de compensación de la organización. No es éste el caso cuando el salario y las bonificaciones dependen exclusivamente del producto individual. Phillips-Van Heusen, el fabricante de prendas de vestir, es un ejemplo sorprendente de una compañía que compensa el trabajo en equipo. El fundador de la empresa, Lawrence S. Phillips, ofreció a cada uno de sus 11 altos ejecutivos la oportunidad de ganarse una bonificación de 1 millón de dólares durante un período de cuatro años. *Fortune* explicó el trato de la siguiente manera: «Pueden ganarse incrementalmente los primeros 500.000 dólares logrando cada año los objetivos de ganancias por acción. Si la compañía logra la meta combinada en el cuarto año, cada uno de los 11 recibe los restantes 500.000 dólares como premio».<sup>15</sup> De este modo, cada ejecutivo tiene un fuerte incentivo *personal* para ayudar a conseguir objetivos *colectivos*.

En lo que respecta a los procesos internos de los equipos de trabajo, en la figura 12-1 se enumeran cinco factores importantes. Los capítulos 9 y 10 han aportado sólidos fundamentos para una consideración a fondo de estos factores. Se abren nuevas perspectivas al centrar nuestra atención en la cooperación, en la confianza y en la cohesión.

A medida que se van intensificando las presiones competitivas, el éxito de la organización dependerá cada vez más del trabajo en equipo en vez de depender de estrellas individuales. De hecho, compañías tales como Microsoft y Xerox han llegado al punto de asignar el cargo de presidente de la compañía a un equipo de ejecutivos en lugar de asignarlo a un solo individuo. Según Paul Allaire, presidente del consejo de administración de Xerox, el objetivo es la cooperación de arriba a abajo:

«Espero que hayamos dejado suficientemente claro que uno de los criterios de esta nueva organización es que trabajemos unidos», afirma. Para subrayar este punto sostiene que los futuros líderes de Xerox procederán exclusivamente del grupo de los que son capaces de cooperar: «El que no juegue en el equipo quedará automáticamente excluido de la sucesión», afirma.<sup>16</sup>

Si este tipo de compromiso con el trabajo en equipo tiene un timbre familiar se debe a que los campeones de la Serie Mundial de Béisbol y de la llamada Super Bowl del fútbol americano suelen atribuir su éxito al trabajo en equipo. Tanto en la pista atlética como en el mundo de los negocios, los tres componentes del trabajo en equipo que reciben una mayor atención son la cooperación, la confianza y la cohesión. Examinemos las contribuciones que cada uno de estos componentes puede aportar al trabajo eficaz en equipo.

---

#### **TRABAJO EFECTIVO EN EQUIPO MEDIANTE LA COOPERACIÓN, LA CONFIANZA Y LA COHESIÓN**

### Cooperación

Se dice que las personas individuales cooperan cuando sus esfuerzos se *integran* sistemáticamente para lograr un objetivo colectivo. Cuanto mayor es la integración, tanto mayor el grado de cooperación.

**Cooperación frente a la competencia.** Un supuesto generalmente aceptado entre los gestores estadounidenses es que «la competencia pone de manifiesto lo mejor que tienen las personas». Desde un punto de vista económico, la supervivencia de las empresas depende de que puedan mantenerse por delante de sus competidores. Sin embargo, desde un punto de vista interpersonal, los críticos sostienen que se ha dado demasiado énfasis a la competencia, sobre todo a expensas de la cooperación.<sup>17</sup> Según Alfie Kohn, un firme defensor de un énfasis mayor en la cooperación en nuestras aulas, enseñanzas y fábricas:

Mi revisión de la evidencia me ha llevado a la convicción de que existen dos... razones importantes que explican el fracaso de la competencia. En primer lugar, el éxito muchas veces depende de que los recursos se compartan eficientemente, cosa prácticamente imposible si unos han de trabajar contra los demás. La cooperación saca provecho de todas las habilidades representadas en un grupo, así como del proceso misterioso por el cual el todo, es decir, el grupo, se convierte en algo mayor que la suma de sus partes. Por el contrario, la competencia hace que la gente se vuelva sospechosa y hostil para con los demás y se aparta de forma activa de este proceso.

En segundo lugar, la competencia, por lo general, no promueve la excelencia, ya que tratar de hacer bien las cosas y tratar simplemente de ganarles a los demás son dos cosas muy distintas. Imagínese a un niño agitando vivamente su brazo en la clase tratando de atraer la atención del profesor y gritando: «¡Oooh! ¡Oooh! ¡Yo sé la respuesta!». Cuando por fin el profesor le pide que responda, el niño se queda medio atontado: «Bueno, ¿cuál era la pregunta?», exclama por fin. Su mente está centrada, no en lo que explica el profesor, sino en ganarles a sus compañeros de clase.<sup>18</sup>

**Apoyo de la investigación para la cooperación.** Después de realizar un meta-análisis de 122 estudios que abarcaban una amplia variedad de materias y escenarios, un equipo de investigadores llegó a las siguientes conclusiones:

1. La cooperación es mejor que la competencia en el fomento del logro y de la productividad.
2. La cooperación es superior a los esfuerzos individuales en el fomento del logro y de la productividad.
3. La cooperación sin competencia intergrupala fomenta mejor el logro y productividad que la cooperación con competencia entre los miembros del grupo.<sup>19</sup>

Dado el tamaño y la diversidad de la base de investigación, estos hallazgos constituyen un sólido respaldo para la cooperación en las organizaciones modernas. La cooperación puede estimularse mediante sistemas compensatorios que refuercen el trabajo realizado en equipo, así como los logros individuales.

Otro estudio realizado con 84 reclutas varones de la Fuerza Aérea de EEUU reveló una relación muy esperanzadora entre la cooperación y las buenas relaciones raciales. Tras observar la interacción establecida entre los sujetos de equipos de tres hombres en el transcurso de un juego de gestión, la conclusión alcanzada por los investigadores fue: «Los compañeros [serviciales] del equipo, tanto blancos como de color, saben captarse



un mayor respeto y simpatía que los compañeros del equipo que no han prestado ayuda alguna. Esto es particularmente cierto cuando la ayuda se produce voluntariamente». <sup>20</sup> Estos hallazgos indican que los gestores pueden fomentar programas de igualdad de oportunidades y diversidad en el empleo fomentando la conducta de ayuda *voluntaria* en equipos interraciales de trabajo. Es razonable, por consiguiente, la conclusión de que la conducta de ayuda voluntaria podría generar cooperación tanto en equipos como en grupos de género mixto.

En un estudio realizado más recientemente con 72 profesionales de la salud en un Centro Médico para Veteranos de Guerra de EEUU, se halló una correlación negativa entre cooperación y tamaño del equipo. Es decir, la cooperación disminuía a medida que el tamaño del grupo iba aumentando. <sup>21</sup> Ello sugiere, por tanto, que los gestores deben limitar el tamaño de los equipos de trabajo si quieren facilitar la cooperación.

## Confianza

Estos últimos tiempos no han sido muy propicios para la confianza en el mundo empresarial americano. Han sido años de fusiones, de reducción del tamaño de las empresas, de despidos y de compromisos rotos que han suscitado en los empleados un cierto grado de justificado cinismo en todo lo que se refiere a la confianza en la gestión. Según un estudio realizado recientemente en los EEUU, «tan sólo un 12% de los que completaron la encuesta dicen confiar en las declaraciones públicas que emiten las compañías». <sup>22</sup> Es evidente que los directivos han de emprender acciones constructivas para poder cerrar lo que la revista *Fortune* ha denominado «la brecha en la confianza». <sup>23</sup> Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, ha expresado el desafío planteado con estas palabras:

La confianza goza de un tremendo poder en una compañía. El personal no rendirá al máximo a no ser que crea que se lo trata con justicia, que no existe amiguismo y que todo el mundo tiene su oportunidad. La única manera que conozco de crear este tipo de confianza consiste en presentar tus valores y dejar de hacer lo que quieras. Uno debe hacer lo que dice que hará, haciéndolo de forma persistente, a lo largo del tiempo. <sup>24</sup>

Examinaremos en esta sección el concepto de confianza y propondremos seis directrices prácticas para inducir confianza.

**Un salto cognitivo.** La confianza se define como la fe recíproca en las intenciones y en la conducta de otras personas. Los especialistas en la materia explican el carácter recíproco (toma y daca) de la confianza de esta manera:

Quando vemos a otros actuando de una manera que deja traslucir su confianza en nosotros, nos sentimos más predispuestos a corresponder confiando más en ellos. A la inversa, terminamos desconfiando de aquellos cuyas acciones parecen quebrantar nuestra confianza o manifiestan desconfiar de nosotros. <sup>25</sup>

**confianza** Fe recíproca en las intenciones y en la conducta de otras personas.

Es decir, tendemos a dar lo mismo que nos dan: la confianza engendra confianza; la desconfianza crea desconfianza. (Tómese unos minutos para completar el Ejercicio CO.)

La confianza implica un «salto cognitivo más allá de las expectativas que la razón y la experiencia podrían garantizar por sí solas» <sup>26</sup> (v. fig. 12-2). Suponga, por ejemplo, que un miembro de un equipo de proyecto de clase, formado recientemente, trabaja intensamente, dando por supuesto que los demás miembros del equipo están trabajando con igual intensidad. Este supuesto en el que se basa su confianza representa un salto cognitivo que trasciende su experiencia presente respecto a sus compañeros de equi-

## EJERCICIO CO

### Medición de la confianza interpersonal

**Instrucciones:**

Piense en una persona específica que desempeñe un papel importante en su vida actual (p. ej., su consorte actual o futuro/a, amigo/a, supervisor, compañero de trabajo, miembros del equipo, etc.) y clasifique su nivel de confianza respecto a esa persona para cada una de las siguientes proposiciones de acuerdo con esta escala:

	En desacuerdo total	En acuerdo total	
	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10		
<b>Confianza global</b>			Puntaje
1. Puedo esperar que esta persona juegue limpio			_____
2. Puedo confiar en esta persona y sé que quiere escuchar			_____
3. Puedo esperar que esta persona me diga la verdad			_____
<b>Confianza emocional</b>			
4. Esta persona nunca desvirtuaría intencionadamente mi punto de vista ante otras personas			_____
5. Puedo confiar en esta persona y sé que no hará comentarios con otros			_____
<b>Confiabilidad</b>			
6. Si esta persona prometió hacerme un favor, cumplirá su promesa			_____
7. Si estoy citado con esta persona, puedo estar seguro de que se presentará			_____
8. Podría prestarle dinero a esta persona sabiendo que me lo devolverá en cuanto le sea posible			_____
		Puntaje total =	_____

#### Escala de confianza

65-80 = Alta (La confianza es un tesoro)

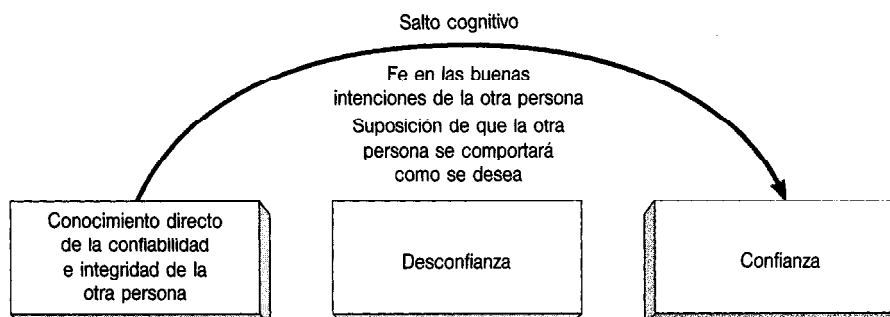
24-64 = Moderada (¡Cuidado!; consígase un espejo retrovisor)

8-23 = Baja (¡Guarde sus pertenencias bajo llave!)

Fuente: Adaptado de C. Johnson-George y W. C. Swap, «Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other», *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1982, págs. 1306-1317.

**FIGURA 12-2**

La confianza interpersonal supone un salto cognitivo



po. Cuando uno confía en otra persona tiene *fe* en sus buenas intenciones. El acto de confiar en alguien, sin embargo, tiene el riesgo inherente de ver traicionada su confianza.<sup>27</sup> Los gestores progresistas creen que los beneficios que se obtienen de la confianza interpersonal compensan ampliamente los riesgos intrínsecos a la confianza defraudada.

**Cómo crear confianza.** Fernando Bartolomé, profesor/consultor en gestión, propone las seis directrices siguientes para crear y mantener la confianza:

1. *Comunicación.* Mantenga informados a los miembros del equipo y a los demás empleados, explicándoles las políticas y decisiones y proporcionándoles una retroalimentación fiel. Muéstrese sincero respecto a los problemas y limitaciones propias.
2. *Apoyo.* Muéstrese siempre disponible y accesible. Preste ayuda, consejo, entrenamiento y apoyo a las ideas de los miembros del equipo.
3. *Respeto.* La delegación, bajo la forma de autoridad real para la toma de decisiones, constituye la expresión más importante del respeto de la dirección. Le sigue en importancia saber escuchar activamente las ideas de los demás.
4. *Justicia.* No dude en dar crédito y reconocimiento a quienes lo merezcan. Asegúrese de que todas sus valoraciones y evaluaciones sean objetivas e imparciales.
5. *Previsibilidad.* Como se mencionó anteriormente, sea consistente y previsible en sus asuntos de cada día. Cumpla sus promesas, tanto explícitas como implícitas.
6. *Competencia.* Fortalezca su credibilidad demostrando un buen sentido del negocio, competencia técnica y profesionalidad.<sup>28</sup>

La confianza hay que ganarla; no es algo que pueda exigirse a los demás.<sup>29</sup>

## Cohesión

La **cohesión** es el proceso mediante el cual surge un cierto sentido de «nosotros» que trasciende las diferencias y motivaciones individuales.<sup>30</sup> Los miembros del grupo cohesivo permanecen unidos. Se muestran reacios a abandonar el grupo. La unidad de los miembros del grupo cohesivo responde a alguna de estas razones: 1) porque se sienten bien en compañía de los demás o 2) porque experimentan la necesidad de los demás para poder lograr su objetivo. En consecuencia, los sociólogos identifican dos tipos de cohesión de grupos, que son la cohesión socioemocional y la cohesión instrumental.<sup>31</sup>

**Cohesión socioemocional e instrumental.** La **cohesión socioemocional** es un sentido de solidaridad que se desarrolla cuando los individuos derivan una satisfacción personal de su participación en el grupo. Muchos de los análisis generales realizados sobre la cohesión del grupo se limitan a este tipo de cohesión. Ello no obstante, desde el punto de vista de la realización de las misiones propias de los grupos y equipos de tarea, no podemos pasar por alto la cohesión instrumental. La **cohesión instrumental** es una sensación de unión y solidaridad que se desarrolla cuando los miembros del grupo se sienten mutuamente dependientes entre sí por creer que no les será posible alcanzar el objetivo del grupo si cada uno actúa por separado. Este sentimiento de «nosotros» es instrumental para el logro del objetivo común. Ambos tipos de cohesión son esenciales para el trabajo productivo en equipo.

**cohesión** Un sentido de «nosotros» ayuda al grupo a permanecer unido.

**cohesión socioemocional** Sentido de solidaridad basado en la satisfacción emocional.

**cohesión instrumental** Sensación de unión y solidaridad basada en la dependencia mutua requerida para realizar un trabajo.

**Lecciones de la investigación sobre la cohesión del grupo.** Después de revisar la literatura pertinente, un experto de la Universidad de Texas A&M llegó a estas conclusiones:

- Los miembros de grupos altamente cohesivos experimentan una mayor satisfacción que los de los grupos con niveles bajos de cohesión.
- Los grupos altamente cohesivos son más eficaces que los grupos débilmente cohesionados.
- Los miembros de los grupos altamente cohesivos se comunican con más frecuencia y de forma más positiva que los miembros de los grupos de baja cohesión.<sup>32</sup>

En un segundo estudio de 125 grupos con problemas de interacción, los observadores hallaron que el problema número uno radicaba en la falta de cohesión. El problema que le seguía en orden de importancia era el liderazgo.<sup>33</sup>

La relación entre cohesión y resultados sigue siendo un asunto ambiguo. Los estudios han puesto de manifiesto una mezcla de relaciones positivas, negativas y neutrales. Esta tendencia inesperada obedece en parte a que los investigadores utilizan medidas de cohesión inconsistentes.<sup>34</sup>

**Puesta en marcha de la cohesión.** Una vez probado que la cohesión es un componente importante para la eficacia del trabajo en equipo, los directivos han de adoptar medidas constructivas para fomentar ambos tipos de cohesión (v. tabla 12-3). Un buen ejemplo de ello lo ofrece la planta electrónica, altamente automatizada, de radares militares en College Station, Texas. En comparación con sus contrapartes en una factoría tradicional localizada en Baltimore, cada uno de los 500 empleados de la planta de Texas produce ocho veces más que esta última, a la mitad de su coste unitario.

La clave, según Westinghouse, no está en los robots, sino en las personas. Los empleados trabajan en equipos formados por entre 8 y 12 personas. Sus miembros diseñan sus soluciones propias para los problemas. Los equipos establecen a diario una comparación del rendimiento de cada persona con el de los demás miembros, así como la comparación del rendimiento del equipo con el de la planta en su conjunto. Joseph L. Johnson, un técnico en robótica, afirma que ha experimentado un cambio notable respecto a su anterior trabajo por horas en una factoría en la que lo único que le preocupaba era «recoger su salario». Aquí, la presión de los compañeros de trabajo «garantiza que vas a hacer bien tu trabajo».<sup>35</sup>

**TABLA 12-3**

Medidas que los directivos pueden tomar para fomentar los dos tipos de cohesión del grupo

---

**Características socioemocionales**

- Procure que el grupo sea relativamente reducido.
- Esfuércese por conseguir una imagen pública favorable a fin de mejorar el estatus y el prestigio de la pertenencia al grupo.
- Estimule la interacción y la cooperación.
- Haga hincapié en las características e intereses comunes de los miembros.
- Señale las amenazas ambientales (p. ej., los logros de los competidores) para reanimar al grupo.

**Cohesión instrumental**

- Actualice y aclare con regularidad el o los objetivos del grupo.
  - Asigne a cada miembro del grupo una «parte de la acción» vital.
  - Canalice los talentos especiales de cada miembro del grupo hacia los objetivos comunes.
  - Reconozca y refuerce equitativamente las contribuciones de cada miembro del grupo.
  - Recuerde frecuentemente a los miembros del grupo que se necesitan mutuamente para realizar la tarea.
-

Los equipos de trabajo autoelegidos (en los que las personas escogen a sus compañeros de equipo) y los acontecimientos sociales fuera del trabajo pueden estimular la cohesión socioemocional.<sup>36</sup> El fomento de la cohesión socioemocional ha de equilibrarse con la cohesión instrumental. Esta última puede estimularse haciendo que cada persona del grupo reconozca y aprecie la contribución vital de cada miembro al objetivo del grupo. Al equilibrar los dos tipos de cohesión, los directivos han de recordar que la teoría y la investigación sobre el pensamiento de grupo, que se han analizado en el capítulo 9, ponen en guardia respecto a las consecuencias de una cohesión excesiva.

Esta sección pretende reanimar el enfoque de equipo para los gestores presentes y futuros. Para ello, se examinarán dos modalidades diferentes de equipo que pueden encontrarse actualmente en los lugares de trabajo: los círculos de calidad y los equipos autogestionados. Entre una creciente variedad de aplicaciones particulares del equipo de trabajo hemos elegido estas dos, por tres razones: en primer lugar, porque representan enfoques de equipo de trabajo que contrastan claramente. Entendiendo las diferencias básicas entre ambos enfoques, los gestores pueden captar percepciones muy valiosas sobre los equipos de trabajo. En segundo lugar, cada uno de dichos enfoques está lo suficientemente bien implantado para que sea fácilmente reconocible. En tercer lugar, los investigadores de CO han evaluado adecuadamente estos dos enfoques.

La tabla 12-4 ofrece los fundamentos conceptuales para esta sección, poniendo de relieve distinciones importantes entre los círculos de calidad y los equipos autogestionados. Los círculos de calidad implican una limitada cesión de poder en forma de consulta (recuérdese nuestro análisis en el cap. 10). Por consiguiente, pueden calificarse como equipos de *asesoría* (tal como se los describe en la tabla 12-2). Los equipos autogestionados, por su parte, cuentan con un alto grado de cesión de poder a través de la delegación. Los equipos de producción, de proyecto y/o de acción pueden ser autogestionados, puesto que la autoridad para tomar decisiones puede ser delegada a estos equipos en prácticamente todas las dependencias de la organización. Respecto a la afiliación al grupo, los círculos de calidad están formados por voluntarios, mientras que los equipos autogestionados están integrados por empleados asignados a los mismos, aunque a veces es el equipo mismo el que los selecciona. La relación del equipo con la estructura y la jerarquía de la organización constituye otra distinción fundamental entre estos dos tipos de equipos. A los círculos de calidad se los considera como estructuras paralelas,<sup>37</sup> por existir fuera de los canales normales de autoridad y de comunicación.

**EQUIPOS  
EN ACCIÓN: DESDE  
LOS CÍRCULOS  
DE CALIDAD  
A LOS EQUIPOS  
AUTOGESTIONADOS**

	<b>Círculos de calidad</b>	<b>Equipos autogestionados</b>
Tipo de equipo (v. tabla 12-1)	Asesoría	Producción, proyecto o acción
Tipo de cesión de poder (v. fig. 10-3)	Consulta	Delegación
Base para la afiliación	Voluntaria	Asignación
Relación con la estructura de la organización	Paralela	Integración
Centro de atención de su influencia	Operaciones a nivel inferior	Posiblemente todos los niveles y funciones de la organización, dependiendo de la composición del equipo

**TABLA 12-4**  
Distinciones básicas entre  
los círculos de calidad  
y los equipos  
autogestionados

Los equipos autogestionados, por su parte, se integran en la estructura básica de la organización. Los círculos de calidad hacen recomendaciones a la dirección, que mantiene plena autoridad para tomar decisiones. Los equipos autogestionados, por otra parte, toman sus propias decisiones y las ponen en práctica. Por último, los círculos de calidad ejercen su influencia primariamente en la producción y en las operaciones de servicios en los niveles inferiores de la organización. Los equipos autogestionados, al estar constituidos por especialistas técnicos y personal de staff, tienden a ejercer una influencia más amplia en toda la organización.

Teniendo en cuenta estas distinciones conceptuales, podemos examinar más detenidamente ahora los círculos de calidad y los equipos autogestionados.

### Círculos de calidad

#### círculos de calidad

Pequeños grupos de voluntarios que tratan de resolver problemas relacionados con la calidad.



Los **círculos de calidad** son pequeños grupos de personas pertenecientes a una misma área de trabajo que se reúnen voluntariamente con el fin de identificar, analizar y recomendar soluciones para problemas relacionados con la calidad, la productividad y la disminución de los costes. Algunos prefieren denominarlos *círculos de control de calidad*. Su composición ideal es de 10 a 12 miembros, que suelen reunirse regularmente por espacio de 60 a 90 minutos todas las semanas o dos veces al mes. Algunas compañías les permiten celebrar sus reuniones durante las horas de trabajo, mientras que otras prefieren que los círculos de calidad tengan sus reuniones fuera del horario de trabajo. La dirección facilita el programa del círculo de calidad mediante el adiestramiento de sus habilidades y prestando atención a sus presentaciones periódicas de recomendaciones. La concesión de compensaciones pecuniarias por sus sugerencias es la excepción y no la regla. La retribución básica que reciben los voluntarios de los círculos de calidad es el afianzamiento de su motivación intrínseca, que se deriva de su aprendizaje de nuevas habilidades y de una participación significativa en asuntos relacionados con una mejor realización de su trabajo.

**El movimiento de los círculos de calidad.** Los especialistas estadounidenses en control de calidad participaron en la introducción de la idea básica de los círculos de calidad en la industria japonesa poco después de concluida la segunda guerra mundial. Esta idea emprendió más tarde su viaje de regreso a los EEUU y se puso de moda durante las décadas de 1970 y 1980. Sus defensores realizaron entusiásticas declaraciones afirmando que los círculos de calidad eran la clave para conseguir aumentos de productividad, disminución de costes, desarrollo del personal y mejora de las actitudes respecto al trabajo. Al llegar a su apogeo mediada ya la década de 1980, el movimiento de los círculos de calidad anunció la existencia de millones de participantes en todo el mundo. Centenares de compañías y de organismos del gobierno de EEUU adoptaron la idea bajo una gran variedad de denominaciones.<sup>38</sup> El extraordinario crecimiento de los círculos de calidad en EEUU se ha atribuido: 1) a un deseo de repetir el éxito industrial de Japón, 2) a la inclinación de los estadounidenses a introducir modas en los negocios y 3) a la relativa facilidad con que pueden constituirse los círculos de calidad sin necesidad de reestructurar la organización.<sup>39</sup> Con excesiva frecuencia, sin embargo, al entusiasmo de los primeros momentos no tardó en seguirle la desilusión, la apatía y el abandono.<sup>40</sup>

Sin embargo, los círculos de calidad, si son administrados adecuadamente y si cuentan con el apoyo de la dirección, pueden representar mucho más que una moda pasajera de la gestión empresarial que, al parecer, ha llegado ya al otoño de su existencia.

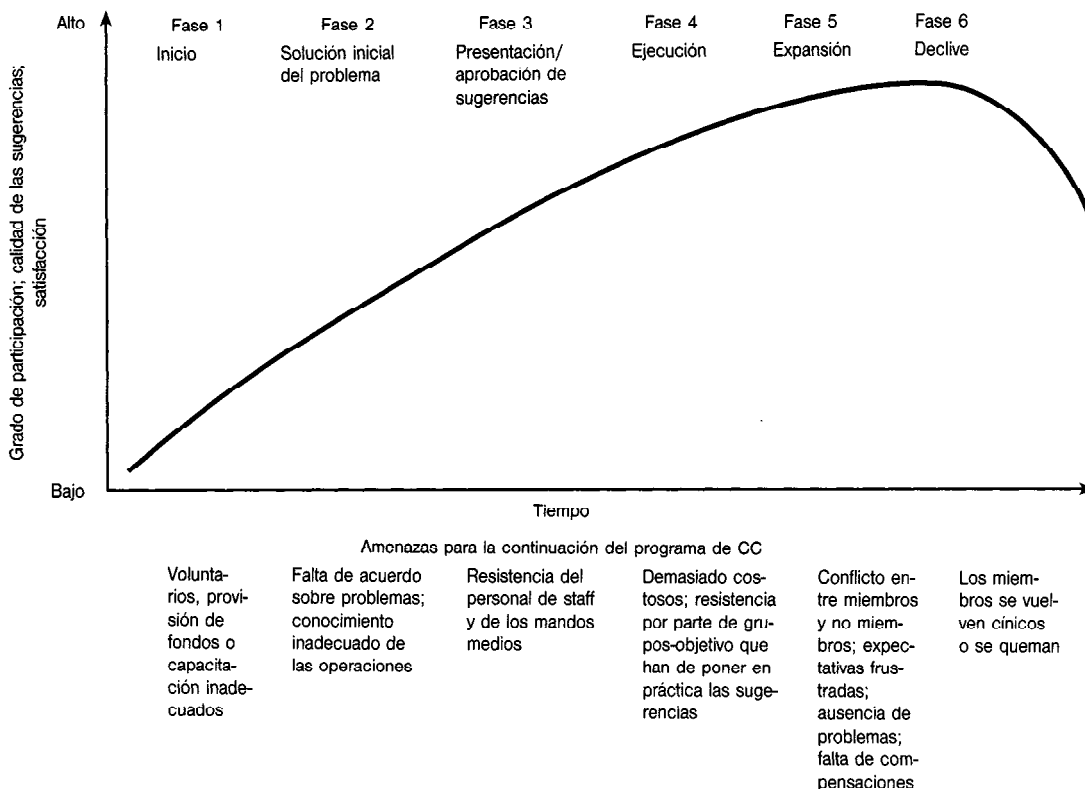


Según Edward E. Lawler y Susan A. Mohrman, investigadores de la USC, «los círculos de calidad pueden representar un primer paso importante para la eficacia de la organización a través de la participación del personal».<sup>41</sup> Como se verá más adelante, los círculos de calidad pueden servir de trampolín para los equipos autogestionados.

Una perspectiva del ciclo vital de los círculos de calidad servirá para apreciar mejor sus promesas y sus escollos.

**Una perspectiva del ciclo vital de los programas del círculo de calidad.** El modelo de las seis fases del ciclo vital que se representa en la figura 12-3 aporta dos contribuciones importantes al pensamiento sobre la gestión. En primer lugar, representa al programa de un círculo de calidad de una organización como una evolución que tiene lugar paso a paso y no como algo que se desarrolla en una única etapa. En segundo lugar, advierte sobre los problemas potencialmente fatales que pueden presentarse en cada una de las fases. Previeniendo y atendiendo de forma sistemática cada conjunto de problemas que se señalan debajo del eje horizontal de la figura 12-3, los gestores pueden alcanzar y prolongar la fase 5 (que es la fase de expansión).

**FIGURA 12-3** Modelo de ciclo vital de programas de círculo de calidad



Fuente: Adaptado de G. E. Ledford, Jr., E. E. Lawler III y S. A. Mohrman, «The Quality Circle and Its Variations», en *Productivity in Organizations*, eds. J. P. Campbell, R. J. Campbell and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), págs. 255-294.

La primera dificultad importante para la dirección estriba en vender la idea a empleados que probablemente abrigarán sospechas y desconfiarán de la idea que se les propone. Recuérdese que los *voluntarios* son el alma de los círculos de calidad. La venta de la idea puede ofrecer mayor dificultad cuando se trate de sindicalistas militantes. Imagínese a usted mismo como directivo de Scott Paper Company en Chester, Pennsylvania, tratando de convencer a John Brodie, presidente del Sindicato Local 448 de los trabajadores de la industria del papel, de la bondad de los círculos de calidad. *Business Week* citó las palabras de Brodie:

Lo que quiere la compañía es que trabajemos como los japoneses. Todos salen y hacen algún ejercicio de levantamiento de pesas por la mañana y se besan unos a otros cuando es hora de irse a casa por la noche. Trabajan en equipo, se denuncian mutuamente y pierden el control de su destino. Esto no va a funcionar en nuestro país.<sup>42</sup>

Este tipo de oposición a los círculos de calidad o a cualquier otra modalidad de equipo de trabajo ha de superarse mediante la capacitación, la honestidad y la paciencia.<sup>43</sup> Las compensaciones monetarias también pueden ser de ayuda. Además de superar las resistencias, los miembros del círculo de calidad han de adiestrarse adecuadamente en métodos de resolución de problemas y en habilidades de presentación. Un buen conocimiento práctico de las operaciones de la compañía constituye otra necesidad ineludible. De lo contrario sus recomendaciones serán poco realísticas. Es preciso vencer la resistencia de los supervisores y de los mandos intermedios que, a veces, perciben la participación del empleado como una amenaza para su autoridad. Ello puede conseguirse a través de su implicación personal y del reconocimiento de los beneficios que pueden derivarse para la dirección.

Otro problema con el que puede tropezarse en la fase 4 se refiere a que los círculos de calidad quedan fuera del ámbito de la jerarquía ordinaria. Si un grupo de gestores ha aprobado y hecho suya una propuesta presentada por un círculo de calidad, no se sigue automáticamente que vaya a ser ejecutada de inmediato por otros grupos de gestores dentro de la organización. La estructura paralela o *ad hoc* de los círculos de calidad hace que la ejecución muchas veces resulte problemática. En la fase 5 pueden surgir multitud de problemas. No será el menor de ellos que los círculos de calidad puedan extinguirse por falta de problemas que resolver. Si se deja que desde la fase 1 a la 5 se vayan acumulando amenazas para su éxito, el cinismo y el agotamiento terminarán por matar el programa.

**Percepciones de la investigación de campo sobre los círculos de calidad.** Se ha ido acumulando un cuerpo de investigación objetiva de campo sobre los círculos de calidad. Ello no obstante, gran parte de lo que sabemos procede de testimonios y de historias de casos aportados por gestores y consultores con intereses creados en demostrar el éxito de esta técnica. Aunque escaseen las narraciones de fracasos bien documentadas, un experto ha llegado a la conclusión de que los círculos de calidad presentan índices de fracaso superiores al 60%.<sup>44</sup> Es probable que la responsabilidad por tantos fracasos pueda atribuirse a la puesta en marcha deficiente más que al concepto mismo del círculo de calidad.<sup>45</sup>

Hasta hoy día, la investigación de campo sobre los círculos de calidad ha resultado poco conclusiva. El problema principal estriba en la carencia de variables normalizadas, que es lo que típicamente sucede al intentar comparar los resultados de estudios de campo.<sup>46</sup> Programas para la participación de equipos de toda forma y tamaño han sido clasificados unívocamente como círculos de calidad. Esto es lo que hemos aprendido hasta

ahora. Un estudio de casos de personal civil y militar en una base de la Fuerza Aérea de EEUU halló una relación positiva entre participación en un círculo de calidad y deseo de seguir trabajando en la organización. El efecto que pudo observarse en el rendimiento en el trabajo no pasó de insignificante. Un estudio longitudinal que abarcó un período de 24 meses puso de manifiesto que los círculos de calidad ejercían tan sólo un impacto marginal en las actitudes del empleado, pero que tenían un efecto positivo en la productividad. En un estudio más reciente, los empleados de una compañía de servicio público que participaron en círculos de calidad recibieron calificaciones de rendimiento en el trabajo significativamente superiores y hubo entre ellos muchos más casos de ascensos que entre los no participantes. Todo ello sugiere que los círculos de calidad están a la altura de su calificación como técnica apropiada para el desarrollo del personal.<sup>47</sup>

En resumen, los círculos de calidad constituyen una prometedora herramienta de dirección participativa, *siempre y cuando sean puestos en práctica y apoyados con sumo cuidado por todos los niveles de dirección durante las cinco primeras fases del programa de su ciclo vital.*

**Fortalecimiento de los círculos de calidad.** Además de tratar de mejorar su trabajo de puesta en marcha y de apoyo de los círculos de calidad durante las últimas etapas de su ciclo vital, la dirección puede adoptar otras medidas constructivas. Lawler y Mohrman recomiendan la introducción de los siguientes cambios:

El cambio más importante es, probablemente, el desarrollo de una fórmula de participación en los beneficios que permita la participación de todos en los beneficios que se derivan de la mejora de los resultados. Otros enfoques posibles incluyen mejoras en la información y en la educación de los miembros de los círculos, así como la utilización de capacitación, de valoraciones y de compensaciones destinadas a desarrollar la supervisión participativa. Los cambios en el sistema de capacitación, información y educación que se sugieren implican la introducción de algunos cambios importantes en la organización del trabajo. En síntesis, demandan una organización más activa para los participantes de sus niveles inferiores, proporcionándoles nuevos tipos de conocimientos, de información, de supervisión y de compensaciones. Todo ello refuerza el hecho de que una organización que quiera mantener una estructura participativa paralela ha de mostrarse más participativa en sus operaciones diarias.<sup>48</sup>

La idea de una vinculación entre círculos de calidad y participación en los beneficios tiene raíces culturales profundas. Los trabajadores estadounidenses, mucho más que sus contrapartes japonesas, esperan una participación directa en los beneficios que puedan derivarse de sus sugerencias y recomendaciones.

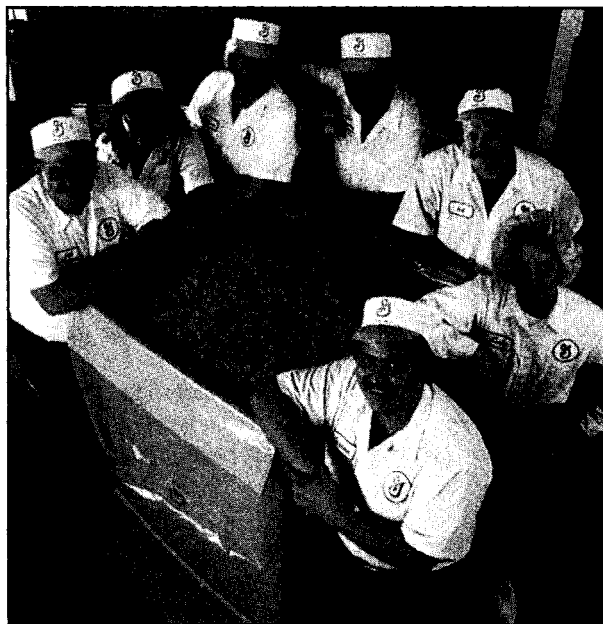
### Equipos autogestionados

¿Ha pensado alguna vez que usted podría hacer mejor las cosas que su jefe? Pues bien, si la tendencia hacia los equipos de trabajo autogestionados sigue creciendo tal como está previsto, usted puede tener su oportunidad. Tanto los empresarios como los artesanos suelen alardear de no estar sometidos a un supervisor. Por lo general, no puede decirse lo mismo de los empleados que trabajan en las oficinas y en las fábricas de la organización. Pero las cosas están cambiando. Considere, por ejemplo, las siguientes situaciones:

En una planta procesadora de cereales de General Mills en Lodi, California, los equipos... programan, operan y mantienen la maquinaria con tanta eficacia que la factoría opera sin que ningún gestor esté presente durante el turno de la noche.<sup>49</sup>

Si bien los equipos autogestionados no constituyen todavía la norma para la mayoría de las compañías, estos trabajadores de la planta de General Mills en Lodi, California, realizan el turno de trabajo de la noche sin que esté presente ningún supervisor.

(Copyright 1990 Doug Menez/Reportaje)



[Equipos de miembros del sindicato de trabajadores de United Steel] operan sin necesidad de capataces el negocio en participación, valorado en 1.100 millones de dólares, de Inland Steel Industries, Inc. y Nippon Steel Corp. en New Carlisle, Ind. Los trabajadores participan en los beneficios y primas de producción, y todos reciben el mismo salario, unos 50.000 dólares... [en 1992].<sup>50</sup>

General Mills ha descubierto que, tratándose de asuntos de gestión, menos puede significar más. En la planta de Lodi, algunos de los equipos autogestionados se han establecido objetivos de producción más elevados que los propuestos anteriormente por la dirección. Sin embargo, el trabajo en equipo autogestionado tiene también su precio. «Solamente la capacitación cuesta ya 70.000 dólares por trabajador»,<sup>51</sup> en la acería de New Carlisle. En la presente sección se examinan los equipos de autogestión teniendo en cuenta su pasado, su presente y su futuro.

**¿Qué son los equipos autogestionados?** Algo mucho más complejo está involucrado que lo que parece sugerir esta denominación aparentemente tan simple. La palabra *autogestionado* no significa simplemente dejar en libertad a los trabajadores para que hagan sus cosas. En realidad, como vamos a ver, una organización que adopte los equipos autogestionados debería estar dispuesta a experimentar cambios revolucionarios en su filosofía de gestión, en su estructura, en su dotación de personal, en sus prácticas de capacitación y en sus sistemas de compensación. Más aún, los conceptos tradicionales de autoridad y control de la dirección se plantean en sentido totalmente distinto. No es de extrañar que muchos directivos se resistan a ceder las riendas del poder a personas que no dejan de ser sus subordinados. Otro importante obstáculo que es preciso tener en cuenta es la legislación laboral de EEUU, que se basa en una relación antagónica entre la dirección y los sindicatos. Según *Business Week*, «es posible que la mejor póliza de seguros sea la cesión de poder a los empleados organizados en equipos, aun cuando se representen solamente a sí mismos».<sup>52</sup>

Los **equipos autogestionados** se definen como grupos de trabajadores a los que se concede la supervisión administrativa de su área de trabajo. La supervisión administrativa implica la delegación de actividades tales como la planificación, la programación, el seguimiento y la dotación de personal. Se trata de funciones que los directivos normalmente llevan a cabo. Es decir, los empleados en estos grupos exclusivos de trabajo actúan como supervisores de sí mismos.<sup>53</sup> Se hace referencia a los equipos autogestionados bajo una variedad de nombres, como grupos semiautónomos de trabajo, grupos autónomos de trabajo y superequipos. Una característica común de los equipos autogestionados, particularmente de los que están por encima del nivel burocrático, es el **transfuncionalismo**. Es decir, se integra en un mismo equipo a especialistas de diferentes áreas. Agmen, una compañía de biotecnología en rápido crecimiento localizada en Thousand Oaks, California, funciona prácticamente en base a equipos transfuncionales autogestionados.

Hay dos tipos de equipos: equipos de desarrollo de productos, conocidos como EDP, que tienen que ver con todo lo referente a la introducción de un nuevo producto en el mercado, y fuerzas de tarea, que tienen a su cargo cualquier otra cosa. Los miembros de ambos tipos de equipos proceden de todas las áreas de la compañía, incluyendo marketing y finanzas, así como laboratorios. Los grupos varían desde los integrados por cinco o seis empleados hasta los que constan de 80 o más, y suelen informar directamente a la dirección superior. En un cambio completo del proceso normal, los jefes de departamento llamados facilitadores no dirigen a los equipos, sino que trabajan para ellos asegurándose de que cuentan con el equipamiento y el efectivo que requieren. Los equipos pueden reunirse semanalmente, mensualmente o en cualquier momento en que sus miembros lo estimen conveniente.<sup>54</sup>

La amplia cobertura que los medios populares de comunicación les han dedicado durante estos últimos años ha creado la impresión de que los equipos autogestionados constituyen actualmente la norma. La realidad es que aún no han logrado pasar mucho más allá de la etapa experimental. Según una encuesta de organizaciones de todo tipo realizada en 1993 por la revista *Training* en el territorio de los EEUU, tan sólo un 29% de las organizaciones que completaron la encuesta contaban, por lo menos, con un equipo de trabajo autogestionado o semiautónomo.<sup>55</sup> Entre las compañías con equipos autogestionados, la tarea que se delega más frecuentemente a los equipos resultó ser la programación del trabajo (v. tabla 12-5). Las tareas asignadas con menor frecuen-

**equipos autogestionados**  
Grupos de empleados a los que se cede la supervisión administrativa de su propio trabajo.

**transfuncionalismo**  
Equipo integrado por técnicos especialistas procedentes de diferentes áreas.

**Entre organizaciones\* con equipos autodirigidos, porcentajes que indican que los equipos llevan a cabo estas funciones por sí mismos...**

Establecer programas de trabajo	72
Capacitación	65
Establecer cuotas de producción/metras de resultados	57
Tratar directamente con clientes externos	58
Valoraciones de resultados	47
Tratar con vendedores/proveedores	45
Comprar equipo o servicios	42
Presupuestar	36
Contratar personal	29
Despedir personal	22

\* Organizaciones de EUA con 100 o más empleados.

Fuente: Entresacado de P. Froiland, «The Teaming of America», *Training*, octubre de 1993, págs. 58-59. Reimpreso con permiso de la edición de octubre de 1993 de la revista *Training*. Copyright © 1993. Lakewood Publications, Minneapolis, MN. Reservados todos los derechos. No apto para reventa.

**TABLA 12-5**  
Resultados de una encuesta: ¿qué es lo que gestionan los equipos autogestionados?

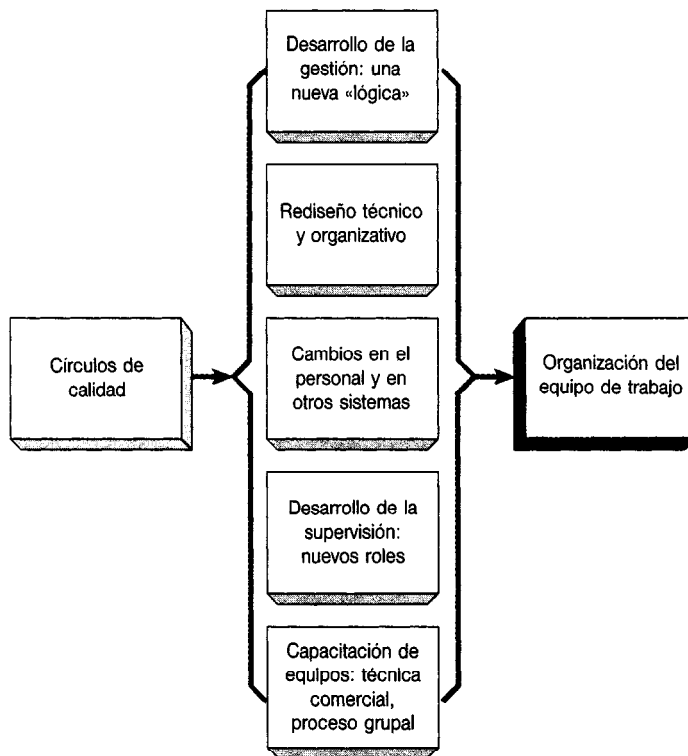
Por alentadores que resulten, estos resultados no inducen un respaldo muy sólido de los equipos autogestionados. Ello no obstante, los expertos sostienen que la tendencia hacia los equipos de trabajo autogestionados seguirá ascendiendo en los EEUU debido a un fuerte sesgo cultural en favor de la participación directa. Los directivos han de estar preparados para el cambio que ello producirá en la administración de las organizaciones.

**Preparación del escenario para los equipos autogestionados.** La experiencia demuestra que es mejor construir una nueva entidad de producción o de servicio en torno a equipos autogestionados que intentar transformar a otra ya existente. El primer enfoque implica los llamados «emplazamientos en campo verde». General Foods, por ejemplo, dio comienzo al uso de equipos de trabajo autónomos en los EEUU en 1971 al construir prácticamente su planta productiva Gravy Train de alimentos para animales domésticos en Topeka, Kansas, en torno a esos equipos.<sup>59</sup> Los emplazamientos en campo verde proporcionan a la dirección la ventaja de poder elegir la tecnología apropiada y de tamizar cuidadosamente a los aspirantes a puestos de trabajo que tengan probabilidad de ser buenos componentes del equipo.

Sin embargo, lo cierto es que a la mayoría de las organizaciones no se les ofrecen oportunidades de emplazamientos en campo verde. Han de contentarse con introducir equipos autogestionados en una estructura organizativa ya existente.<sup>60</sup> Es en este punto donde el modelo transicional de Lawler y Mohrman se hace especialmente útil (v. fig. 12-5). Si bien su modelo tiende específicamente un puente desde los círculos de calidad a la organización de equipos, sus recomendaciones son aplicables a la transición desde cualquier tipo de estructura organizativa a los equipos. Como se mencionó anteriormente, los círculos de calidad constituyen un buen punto de partida para pasar de una organización no participativa a otra que se mueva al impulso de equipos autogestionados. Es oportuno detenerse aquí para una breve revisión de los programas de transición.

**Transición hacia equipos autogestionados.** Se requiere una *capacitación en gestión y socialización* extensiva para incorporar sólidamente los valores de la teoría Y y de la dirección participativa en la cultura de la organización. Esta nueva lógica ha de iniciarse necesariamente en la alta dirección para infiltrarse después paulatinamente en los niveles inferiores. De no ser así, las resistencias que se producen entre los mandos intermedios y los mandos a niveles inferiores obstaculizarán la transición hacia la formación de equipos.<sup>61</sup> Es de esperar que se produzca alguna rotación de gestores que no quieran admitir una cesión más amplia de autoridad. Se hace necesario un *rediseño tanto técnico como organizativo*. Los equipos autogestionados pueden requerir tecnología especial. Así, por ejemplo, la planta de montaje de automóviles Volvo basada en equipos opera con plataformas portables de montaje en lugar de las cadenas de montaje tradicionales. Ha de efectuarse un rediseño estructural de la organización, puesto que los equipos de autogestión forman parte integral de la organización, sin limitarse a estar adosados a la misma, como es el caso tratándose de círculos de calidad. Así, por ejemplo, en una de las factorías de semiconductores para ordenadores de Texas Instruments funciona toda una jerarquía de equipos dentro de la estructura tradicional. Hay cuatro niveles de equipos que tienen a su cargo las diferentes áreas de acción. Hay equipos de mejora de la calidad, de acción correctiva y de eficacia que responden ante el equipo directivo responsable de los asuntos estratégicos. Los equipos de mejora de la calidad y de acción correctiva de TI son de carácter transfuncional y están integrados por mandos intermedios y



**FIGURA 12-5**

Transición desde los círculos de calidad a los equipos autogestionados

Fuente: E. E. Lawler III y S. A. Mohrman, «Quality Circles: After the Honeymoon», *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, pág. 50. Reimpreso con permiso del editor, de *Organizational Dynamics*, primavera de 1987 © 1987, American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

especialistas funcionales como, por ejemplo, contadores e ingenieros. Los trabajadores dedicados a la producción forman el equipo de eficacia. Los equipos de acción correctiva tienen características muy especiales, ya que se crean para solucionar problemas a corto plazo y se disuelven una vez solucionado el problema. A los restantes equipos se les asignan funciones a largo plazo.<sup>62</sup>

A su vez, para estimular el trabajo en equipo es preciso adaptar los *sistemas de personal y de compensación*. Las decisiones referentes a la dotación de personal pueden trasladarse de la dirección a los miembros del equipo que, de este modo, contratan a sus compañeros de trabajo. Han de sustituirse las bonificaciones individuales por las bonificaciones al equipo. Es preciso organizar *talleres de desarrollo de la supervisión* para que los directivos puedan ser facilitadores en vez de simples dadores de órdenes.<sup>63</sup> Finalmente, se hace necesaria una amplia *capacitación de los equipos* para que sus miembros aprendan más sobre detalles técnicos, respecto al negocio en su conjunto y sobre la manera de desempeñarse como miembros de un equipo. Es en este punto donde la formación de equipos entra en escena.

La **formación de equipos** es un término que abarca todo un conjunto de técnicas dirigidas a mejorar el funcionamiento interno de los grupos de trabajo. Tanto si se realizan bajo la dirección de instructores internos como de consultores externos, en los talleres

## FORMACIÓN DE EQUIPOS

**formación de equipos**  
Aprendizaje experimental  
dirigido a un mayor  
perfeccionamiento interno  
de los grupos.

de formación de equipos se procura una mayor cooperación, una mejor comunicación y que los conflictos resulten menos disfuncionales. En estos talleres se aplican técnicas de aprendizaje basadas en la experiencia, como los ejercicios de confianza interpersonal, las sesiones de representación de roles de manejo de conflictos y los juegos interactivos. Por ejemplo, Opel, de Alemania, utiliza piezas de Lego para enseñar a sus trabajadores el estricto trabajo de equipo que es necesario para el estilo de producción justo a tiempo.<sup>64</sup> Entretanto, en los EEUU, la cadena de grandes almacenes Target trata de que sus vendedores aprendan a cooperar y trabajar en equipo con este ejercicio: «Los empleados, formando una cadena humana, tienen que deslizarse de uno en uno entre dos “hula-hoops” que se mueven en direcciones opuestas, sin romper la cadena ni dejar que los dos aros toquen el suelo».<sup>65</sup> Los especialistas en formación de equipos desaconsejan los métodos de memorización rutinaria y de disertación/discusión y prefieren implantar diversos tipos de aprendizaje *activo* en lugar del aprendizaje pasivo. Se hace mayor hincapié en *cómo* realizan sus tareas los grupos de trabajo que en las tareas mismas. Por lo general, la formación de equipos se lleva a cabo en nombre del desarrollo de la organización (DO). La utilización extensiva de la formación de equipos parece justificada. En una encuesta a los directores de recursos humanos de 179 de las compañías de Fortune 500, la formación de equipos fue, según se informó, la técnica de gestión que se calificó como más exitosa.<sup>66</sup>

Una cobertura completa de las numerosas técnicas de formación de equipos requeriría un libro aparte. El ámbito de nuestro análisis ha de limitarse, por consiguiente, a los objetivos de la formación de equipos y al desarrollo día a día de las habilidades propias de la autogestión. Con estos fundamentos pretendemos proporcionar al lector las bases para la elección de las técnicas más apropiadas de formación de equipos de entre las muchas que probablemente encontrará durante los años venideros.<sup>67</sup>

### **El propósito de la formación de equipos/equipos de alto rendimiento**

Según Richard Beckhard, un experto muy respetado en el área del desarrollo de organizaciones, los cuatro objetivos propios de la formación de equipos son:

- Establecer objetivos y/o prioridades.
- Analizar o asignar la manera de llevar a cabo un trabajo.
- Examinar la modalidad de trabajo de un grupo y sus procesos (como normas, toma de decisiones y comunicación).
- Examinar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo.<sup>68</sup>

Los instructores logran estos objetivos haciendo que los miembros del equipo hagan frente a problemas vitales, que pueden ser reales o simulados. El grupo analiza después los resultados conseguidos para determinar qué procesos grupales necesitan mejorar. Tal vez un subgrupo no transmitió información clave a otro, obstaculizando así el progreso del grupo. En estos momentos, cuando los equipos transculturales se están convirtiendo en lugares comunes en la economía global, la formación de equipos reviste mayor importancia que nunca (v. CO internacional).

Una encuesta a nivel nacional de los miembros de equipos de muchas organizaciones realizada en EUA por Wilson Learning Corporation, proporciona un modelo o marco de referencia muy útil de lo que los especialistas en DO esperan de los equipos. La pregunta que los investigadores propusieron era muy simple: «¿Qué es un equipo de alto rendimiento?».<sup>69</sup> Se pidió a los encuestados que describieran su experiencia más no-



## CO INTERNACIONAL

### El alocado mundo de la formación de equipos transculturales

Bruselas. Cualquiera puede hablar sobre diferencias culturales. Fons Trompenaars intenta lograr que sus alumnos las perciban.

Para ello, el director holandés de talleres sobre gestión «multicultural» enseña a sus estudiantes (en su mayoría ejecutivos) a participar en un juego inventado por uno de sus colegas, L. J. P. Brug. Su objeto: construir torres de papel.

El señor Trompenaars, de 39 años, ex ejecutivo de Royal Dutch/Shell, divide a un grupo de varias docenas de directivos suecos en dos subgrupos. Se designa a cuatro de ellos como «expertos internacionales» en la construcción de torres de papel. Los demás se convierten en nativos de una aldea ficticia a llamada Dordia.

«Su cultura ama las torres, pero no sabe construirlas», declara el señor Trompenaars a los dordianos. «Se trata de algo parecido a lo que sucede con la industria inglesa del automóvil.»

Se envía a los expertos fuera de la sala de reuniones para que aprendan a hacer torres de papel y se preparen para transmitir esta habilidad a Dordia. Entretanto, el señor Trompenaars inicia a los suecos en las extrañas costumbres de Dordia.

Los saludos de los habitantes de Dordia consisten en besarse unos a otros en un hombro. Tender la mano a alguien significa «Márchese, por favor». Si no están de acuerdo, los dordianos exclaman: «¡Si!» y asienten vigorosamente con sus cabezas.

Más aún, las mujeres de Dordia tienen una especie de tabú respecto al uso de papel o de tijeras en presencia de hom-

bres, en tanto que los hombres jamás utilizan un lápiz o una regla delante de las mujeres.

Los suecos, que momentos antes se habían mostrado reservados, se lanzan a la tarea de actuar como los dordianos. Se dan alegres palmaditas, se besan en los hombros y rebuznan «Siili».

Poco después se permite a dos de los «expertos» regresar a la sala para un breve estudio de la cultura dordiana. Los dordianos se lanzan en tropel sobre los expertos y con gran júbilo besan sus hombros. Los expertos se ruborizan. Se sienten ya perdidos.

«¡Siéntense, por favor!», les pide Hans Olav Friberg, un joven «experto» que, en su Suecia natal, trabaja para una compañía fabricante de entarimados.

«¡Siili!» gritan a coro los dordianos, sin que ninguno de ellos haga ademán de tomar asiento.

«¿Quién manda aquí?», pregunta el señor Friberg. «¡Siili!», responden los dordianos.

El señor Friberg decide abandonar la sala para consultar con sus colegas expertos. «No nos entienden», les dice. Pero el colega Hakan Kalmerno no está dispuesto a dejarse asustar por sus extrañas costumbres. Ha decidido asumir el mando. Mientras practica a toda prisa haciendo una torre de papel, el señor Kalmerno les dice a los demás: «El objetivo es hacer que construyan una torre».

Los cuatro expertos llevan el papel y los otros implementos a la sala adjunta, conocida como Dordia. Empiezan a explicar lentamente el proceso a los dordia-

nos, como si estuviesen hablando a niños pequeños. Cuando uno de los dordianos muestra señales de que entiende cómo se manejan las tijeras, el señor Kalmerno exclama: «¡Buen chico!».

Por más que el señor Kalmerno haga esfuerzos para que le entiendan, las costumbres y los tabúes impiden el progreso. Los hombres no quieren emplear las reglas en presencia de las mujeres sin que expliquen su conducta a los expertos. La respuesta a cualquier pregunta parece ser «sí». Pasados 30 minutos no ha podido terminarse ninguna torre.

El juego ha concluido; ahora comienza la fase de autocritica. «Nos trataron como si todos fuéramos idiotas», protesta uno de los dordianos.

Las lecciones están claras, pero el señor Trompenaars quiere remachar el clavo: «Si ustedes no son capaces de captar los fundamentos de una cultura extranjera, no podrán lograr demasiado. Y si sus sesgos les inducen a considerar las costumbres extranjeras como infantiles, lo más probable es que los extranjeros les correspondan actuando como niños». Sin embargo, el señor Kalmerno, el experto que tomó la iniciativa, cree que su equipo había encontrado el camino. «Si hubiéramos tenido una hora más de tiempo», dice, «creo que hubiéramos podido construir 15 torres».

Fuente: B. Hagerty, «Learning to Turn the Other Shoulder», *The Wall Street Journal*, 14 de junio de 1993, págs. B1, B3. Reimpreso con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1993 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

table con equipos de trabajo. El análisis de los resultados de la encuesta aportó los ocho atributos siguientes de los equipos de alto rendimiento:

1. *Liderazgo participativo*. Crear una interdependencia cediendo poder, dando libertad y sirviendo a los demás.
2. *Responsabilidad compartida*. Establecer un ambiente en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el directivo de los resultados que se obtengan en la unidad de trabajo.

3. *Alineados para un propósito.* Compartir un sentido de propósito común sobre la razón de ser del equipo y sobre la función que ha de realizar.
4. *Alta comunicación.* Crear un clima de confianza y de comunicación abierta y sincera.
5. *Centrados en el futuro.* Percibiendo el cambio como una oportunidad de crecimiento.
6. *Centrados en la tarea.* Haciendo que las reuniones se centren en resultados.
7. *Talentos creativos.* Utilizando los talentos y la creatividad individual.
8. *Respuesta rápida.* Identificando oportunidades y actuando para aprovecharlas.<sup>70</sup>

Estos ocho atributos combinan eficazmente muchas de las ideas sobre gestión que hoy día se consideran más progresivas. Figuran entre ellas la participación, la cesión de poder, la ética de servicio, la responsabilidad y el desarrollo individual, la autogestión, la confianza, la escucha activa y la imaginación. Pero se requiere también paciencia y diligencia. Según un directivo con experiencia en equipos de trabajo, «la formación de equipos de alto rendimiento puede durar de tres a cinco años».<sup>71</sup> Acordémonos de este modelo inspirador de equipos de alto rendimiento al dar por terminada nuestra explicación de la formación de equipos.

### Desarrollo de habilidades de autogestión en los miembros del equipo

Durante los últimos años ha hecho su aparición una dimensión prometedora de la formación de equipos. Se trata de una ampliación del enfoque conductual de la autogestión analizado en el capítulo 8. Sus proponentes la denominan **liderazgo de autogestión** y la definen como el proceso de conducir a otros a conducirse a sí mismos. Un supuesto subyacente a este enfoque es que es probable que los equipos autogestionados fracasen si no se ha enseñado expresamente a sus miembros a adoptar conductas de autogestión. No es razonable esperar que los empleados acostumbrados a que otros los dirijan, sepan de pronto dirigirse a sí mismos. Como se explicó en la sección precedente, hace falta un adiestramiento especial para que esta transición pueda realizarse con éxito. Una transición eficaz hacia la autogestión supone que los *gestores actuales* están comprometidos con conductas de liderazgo de autogestión. En esto consiste la formación de equipos en el sentido más exacto de la palabra.

En un estudio de campo de una compañía manufacturera organizada en torno a equipos de autogestión se aislaron seis conductas de liderazgo de autogestión. Estas conductas fueron:

1. *Estimula el autorrefuerzo* (p. ej., haciendo que los miembros del equipo se alaben mutuamente por su trabajo y buenos resultados).
2. *Estimula la autoobservación/evaluación* (p. ej., enseñar a los miembros del equipo a juzgar si lo están haciendo bien).
3. *Estimula la autoexpectativa* (p. ej., estimulando a los miembros del equipo a esperar altos rendimientos de sí mismos y del equipo).
4. *Estimula el autoestablecimiento de objetivos* (p. ej., haciendo que el equipo establezca sus propios objetivos de rendimiento).
5. *Estimula el ensayo* (p. ej., haciendo que los miembros del equipo piensen en nuevas tareas y las pongan en práctica).

**liderazgo de autogestión** Proceso de conducir a los demás a conducirse a sí mismos.

6. *Estimula la autocrítica* (p. ej., alentando a los miembros del equipo a ser críticos respecto a sus propios rendimientos deficientes).<sup>72</sup>

Según los investigadores Charles Manz y Henry Sims, este tipo de liderazgo representa una desviación notable respecto a las prácticas tradicionales, como la de impartir órdenes y/o asegurarse de que todo el mundo obedezca. El objetivo primordial es la cesión de poder, no la dominación.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo 12, debería poder responder las siguientes preguntas sobre el caso del equipo de estilo de vida de Thermos:

1. Sirviéndose de la tabla 12-1 como guía, ¿fue el equipo de estilo de vida simplemente un grupo de trabajo o fue un verdadero *equipo*? Explíquese.
2. ¿Se mostró eficaz el equipo de estilo de vida, de acuerdo con el modelo ecológico de la figura 12-1? Explíquese.
3. ¿Qué importancia tuvo la confianza en este caso? Explíquese.
4. ¿Por qué funcionó tan bien la transición de Monte Peterson hacia los equipos de trabajo autogestionados?
5. Basándose en las pruebas disponibles, ¿fue el equipo de estilo de vida un «equipo de alto rendimiento»? Explíquese.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Explicar cómo convertir a un grupo de trabajo en un equipo.* Un equipo es un grupo maduro con un liderazgo compartido, con responsabilidad tanto individual como colectiva, en el que sus miembros han desarrollado su propio objetivo, en el que la resolución de problemas representa un estilo de vida y en el que los resultados colectivos constituyen la medida de su eficacia.
2. *Identificar y describir los cuatro tipos de equipos de trabajo.* Los cuatro tipos generales de equipos de trabajo son los equipos asesores, de producción, de proyectos y de acción. Cada uno de estos tipos presenta sus grados característicos de especialización y de coordinación, sus ciclos laborales y sus productos.
3. *Explicar el modelo ecológico de eficacia del equipo de trabajo.* De acuerdo con el modelo ecológico, los dos criterios de eficacia para los equipos de trabajo son sus resultados y su viabilidad. El criterio de resultados se cumple si el grupo es capaz de satisfacer a sus clientes/usuarios. Un grupo de trabajo es viable si sus miembros se sienten satisfechos y siguen contribuyendo. Una perspectiva ecológica es apropiada por el hecho de que los grupos de trabajo necesitan un sistema de vida y de apoyo organizativo. Por ejemplo, la participación del grupo se ve estimulada por una cultura de la organización que valore la cesión de poder al personal.
4. *Enumerar tres cosas por lo menos que los directivos pueden hacer para crear confianza.* Seis medios recomendados para crear confianza son la comunicación, el apoyo, el respeto (en especial la delegación), la justicia, la predictibilidad y la competencia.
5. *Distinguir entre dos tipos diferentes de cohesión.* Los grupos cohesivos poseen un sentido compartido de solidaridad o un sentimiento de «nosotros». La cohesión socioemocional involucra la satisfacción emocional. La cohesión instrumental implica una solidaridad o unión orientada a objetivos. No obstante las inconsistencias metodológicas, la investigación, por lo general, da respaldo a la cohesión.
6. *Comparar los círculos de calidad con los equipos autogestionados.* Los círculos de calidad son grupos

de voluntarios, generalmente de los niveles más bajos de la organización, que se reúnen periódicamente para identificar y resolver problemas relativos a la calidad y a la productividad. Tomando como base el éxito conseguido por los círculos de calidad en Japón, la práctica creció hasta adquirir los caracteres de una moda en los EEUU durante las décadas de 1979 y 1980. Una ejecución chapucera ha dado lugar con excesiva frecuencia a expectativas incumplidas y a desilusiones.

Los equipos autogestionados, que hasta ahora no han pasado más allá de la etapa de experimentación, representan una firme promesa para aprovechar plenamente el potencial de los empleados de hoy día aumentando su autonomía. Se espera que mediante ellos el personal fuera de los niveles de gestión asuma funciones tradicionales de gestión, como la planificación, la programación e incluso la contratación de personal.

7. *Analizar lo que puede hacerse para preparar el terreno para los equipos autogestionados.* La dirección ha de

incorporar una nueva lógica basada en la teoría Y en la cultura de la organización. La tecnología y la organización deben rediseñarse para que puedan incluir equipos autogestionados. Es necesario realizar cambios en los sistemas de personal y de recompensas que refuercen a los equipos de trabajo. La capacitación en supervisión ayuda a los gestores a aprender a ser facilitadores y a dejar de ser dadores de órdenes tradicionales. Los miembros del equipo tienen una gran necesidad de capacitación y formación de equipos para que sean miembros cooperativos del equipo.

8. *Describir los equipos de alto rendimiento.* Los ocho atributos de los equipos de alto rendimiento son: 1) liderazgo participativo, 2) responsabilidad compartida, 3) alineados en un propósito común, 4) alta comunicación, 5) centrado en el crecimiento futuro, 6) centrado en la tarea, 7) aplicación de talentos creativos y 8) respuesta rápida.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con la previsión de Drucker de organizaciones con mayor orientación hacia el equipo? Explique sus supuestos y su razonamiento.
2. ¿Cuál de los factores enumerados en la tabla 12-1 considera más importante para un equipo exitoso? Explíquese.
3. ¿Por qué hay que preocuparse en adoptar una perspectiva ecológica de la eficacia del equipo de trabajo?
4. Entre sus amistades personales, ¿cómo explica usted su confianza en algunas de ellas? ¿Es esta confianza frágil? Explíquese.
5. ¿Por qué es la delegación tan importante para crear confianza en la organización?
6. ¿Por qué debería un líder de grupo procurar la cohesión tanto socioemocional como instrumental?
7. ¿Cuáles de las amenazas que surgen durante el ciclo vital del programa del círculo de calidad merecen mayor atención de la dirección? Explíquese.
8. ¿Le gustaría trabajar en un equipo autogestionado? Explíquese.
9. ¿Qué respondería usted a un directivo que dijera: «¿Por qué tengo yo que enseñar a mis empleados a gestionarse a sí mismos si de este modo me estoy preparando el camino para tener que dejar el trabajo?».
10. ¿Ha formado usted parte de algún equipo de alto rendimiento? Si fuera así, explique usted las circunstancias y los factores de éxito.

---

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Ayudar al lector para un mejor entendimiento de los componentes del equipo de trabajo.
2. Proporcionarle una herramienta práctica de diagnóstico para valorar la necesidad de organizar un equipo.

### Introducción

El equipo de trabajo es esencial en las organizaciones modernas. Prácticamente toda la actividad administrativa está orientada al grupo. Cuanto más sepan los gestores actuales y futuros sobre el trabajo eficaz de equipo, tanto mejor.

## Instrucciones

Si usted tiene al mismo tiempo un empleo a tiempo completo o a tiempo parcial, piense en su grupo de trabajo más inmediato y señale con un círculo la respuesta que estime apropiada para cada una de las cinco preguntas siguientes. Si al presente usted no está empleado, piense en un grupo de trabajo de su último empleo. Alternativamente, usted puede evaluar un equipo de proyecto de clase, una fraternidad, una hermandad de mujeres universitarias o un club al que esté asociado. Calcule el puntaje final y utilice la clave para su interpretación.

## Cuestionario<sup>73</sup>

1. ¿Hasta qué punto me siento «amordazado», es decir, me guardo secretos, tengo reservas tácitas o sentimientos y opiniones reprimidas que no me he sentido a gusto poniéndolas de manifiesto?

1	2	3	4	5
Casi completamente amordazado	Amordazado muchas veces	Algo más libre y expresivo que amordazado	Con frecuencia totalmente libre y expresivo	Casi totalmente libre y expresivo

2. ¿Cuán eficaces somos en nuestro equipo en proponer y utilizar las ideas, opiniones e información de todos los miembros del equipo al tomar decisiones?

1	2	3	4	5
No estimulamos a nadie para que comparta sus ideas, opiniones e información con el equipo al tomar decisiones	Se conocen y se utilizan en la toma de decisiones solamente las ideas, opiniones e información de unos pocos miembros del equipo	Algunas veces oímos los puntos de vista de muchos de los miembros antes de tomar decisiones, pero algunas veces no tomamos en cuenta a otros miembros	Unos pocos dudan a veces en compartir sus opiniones, pero por lo general tenemos buena participación en la toma de decisiones	Todos creen que se presta la debida atención a sus ideas, opiniones e información antes de tomar decisiones

3. ¿Cómo se comporta el equipo en la realización de las tareas?

1	2	3	4	5
Se entretiene, holgazanea, no avanza	Avanza algo, pero muchos de sus miembros holgazanean	El avance es lento, se dan impulsos de trabajo eficaz	Por encima de la media en el avance y ritmo del trabajo	Se trabaja bien; se logran avances claros

4. ¿Cómo se manejan en su equipo las diferencias o conflictos?

1	2	3	4	5
Se niegan, se suprimen o se evitan a toda costa las diferencias o conflictos	Se reconocen las diferencias o conflictos, pero la mayoría de ellos quedan sin resolver	Se reconocen las diferencias o conflictos y algunos miembros hacen algunos esfuerzos por resolverlos, a veces aparte de las reuniones del equipo	Se reconocen las diferencias y conflictos y el equipo realiza algunos esfuerzos por resolverlos	Se reconocen las diferencias y conflictos y el equipo se abre camino a través de ellos satisfactoriamente

5. ¿Cómo se relacionan los miembros con el líder del equipo, el presidente o el «jefe»?

1	2	3	4	5
El líder domina al equipo y los miembros se sienten temerosos o pasivos	El líder tiende a controlar al equipo, aunque por lo general los miembros están de acuerdo con la dirección del líder	Se da algún toma y daca entre el líder y los miembros del equipo	Los miembros del equipo se relacionan fácilmente con el líder e influyen fácilmente en las decisiones del líder	Los miembros del equipo respetan al líder, pero trabajan juntos como un equipo unido, participando todos y sin que nadie intente dominar

Puntaje total = \_\_\_\_\_

Clave para el puntaje

5-9 «Saque los guantes de boxeo.»

10-14 «¿A eso lo llama usted un equipo?»

15-19 «Casi llegamos; ¡adelante, equipo, adelante!»

20-25 «Un verdadero equipo.» Colóquese para que saquen la foto del equipo.

## Preguntas para consideración/discusión en clase

- Después de analizar su grupo de trabajo, ¿se trata de un equipo más fuerte o más débil que lo que usted creía? Explíquese.
- ¿Qué factor constituye la barrera más importante en su grupo de trabajo para lograr un trabajo en equipo cooperativo y productivo?
- ¿Qué hay que hacer para preparar su equipo para la autogestión?

## NOTAS

<sup>1</sup> Véase Peter Drucker, «The Coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1988, págs. 45-53.

<sup>2</sup> J. Huey, «Where Managers Will Go», *Fortune*, 27 de enero de 1992, pág. 51.

<sup>3</sup> Véase B. Geber, «A New Kind of Police Department», *Training*, octubre de 1993, págs. 53-58.

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo, C. Bovier, «Teamwork: The Heart of an Airline», *Training*, junio de 1993, págs. 53-58.

<sup>5</sup> D. Jones Yang y M. Oneal, «How Boeing does it», *Business Week*, 12 de julio de 1990, pág. 49. Véase también D. Jones Yang, «Grace Robertson: Piloting a Superfast Rollout at Boeing», *Business Week*, 30 de agosto de 1993, pág. 77.

<sup>6</sup> J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), pág. 45.

<sup>7</sup> Véase L. G. Bolman y T. E. Deal, «What Makes a Team Work?», *Organizational Dynamics*, otoño de 1992, págs. 34-41.

<sup>8</sup> J. R. Katzenbach y D. K. Smith, «What Makes a Team Work?», *Organizational Dynamics*, otoño de 1992, págs. 34-44.

<sup>9</sup> Véase E. Sundstrom, K. P. De Meuse y D. Futrell, «Work Teams», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 120-133.

<sup>10</sup> Para una tipología alternativa de equipos, véase S. G. Cohen, «New Approaches to Teams and Teamwork», en *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, eds. J. R. Galbraith, E. E. Lawler III y cols. (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), cap. 8, págs. 194-226.

<sup>11</sup> P. King, «What Makes Teamwork Work?», *Psychology Today*, diciembre de 1989, pág. 16.

<sup>12</sup> Puede encontrarse una perspectiva sumamente instructiva de los modelos de eficacia del grupo en P. S. Goodman, E. Ravlin y M. Schminke, «Understanding Groups in Organizations», en *Research in Organizational Behavior*, eds. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), vol. 9, págs. 121-173.

<sup>13</sup> Sundstrom, De Meuse y Futrell, «Work Teams», pág. 122.

<sup>14</sup> Para el consejo del entrenador de un equipo de fútbol sobre el trabajo de equipo, véase R. Rapaport, «To Build a Winning Team: An Interview with Head coach Bill Walsh», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993, págs. 111-120.

<sup>15</sup> C. Knowlton, «11 Men's Million-Dollar Motivator», *Fortune*, 9 de abril de 1990, pág. 65.

<sup>16</sup> A. Bennett, «Firms Run by Executive Teams Can Reap Rewards, Incur Risks», *The Wall Street Journal*, 5 de febrero de 1992, pág. B1.

<sup>17</sup> Véase «Work Teams Have Their Work Cut Out for Them», *HR Focus*, enero de 1993, pág. 24; W. F. Fechter, «The Competitive Myth», *Quality Progress*, mayo de 1993, págs. 87-88; y K. G. Salwen, «To Some Small Firms, Idea of Cooperating with Labor is Foreign», *The Wall Street Journal*, 27 de julio de 1993, págs. A1-A6.

<sup>18</sup> A. Kohn, «How to Succeed without Even Trying», *Psychology Today*, septiembre de 1986, págs. 27-28.

<sup>19</sup> D. W. Johnson, G. Maruyama, R. Johnson, D. Nelson y L. Skon, «Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin*, enero de 1981, págs. 56-57. Una interpretación alternativa del estudio precedente que hace hincapié en la influencia de los factores situacionales puede encontrarse en J. L. Cotton y M. S. Cook, «Meta-Analysis and the Effects of Various Reward Systems: Some Different Conclusions from Johnson et al.», *Psychological Bulletin*, julio de 1982, págs. 176-183.

<sup>20</sup> S. W. Cook y M. Pelfrey, «Reactions to Being Helped in Cooperating Interracial Groups: A Context Effect», *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1985, pág. 1243.

<sup>21</sup> Véase A. J. Stahelski y R. A. Tsukuda, «Predictors of Cooperation in Health Care Teams», *Small Group Research*, mayo de 1990, págs. 220-233.

<sup>22</sup> S. Sherman, «A Brave New Darwinian Workplace», *Fortune*, 25 de enero de 1993, págs. 220-233.

<sup>23</sup> Véase A. Farnham, «The Trust Gap», *Fortune*, 4 de diciembre de 1989, págs. 56-78.

<sup>24</sup> «Jack Welch's Lessons for Success», *Fortune*, 25 de enero de 1993, pág. 92.

<sup>25</sup> J. F. Lewis y A. Weigert, «Trust as a Social Reality», *Social Forces*, junio de 1985, pág. 971.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pág. 970.

<sup>27</sup> Para un ejercicio de confianza interesante, véase G. Thompson y P. F. Pearce, «The Team-Trust Game», *Training & Development Journal*, mayo de 1992, págs. 42-43.

<sup>28</sup> Adaptado de F. Bartolomé, «Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, págs. 135-142.

<sup>29</sup> Las consecuencias personales y sociales de la confianza son objeto de comentario en J. B. Rotter, «Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility», *American Psychologist*, enero de 1980, págs. 1-7.

<sup>30</sup> W. Foster Owen, «Metaphor Analysis of Cohesiveness in Small Discussion Groups», *Small Group Behavior*, agosto de 1985, pág. 416; véase también J. Keyton y J. Springston, «Redefining Cohesiveness in Groups», *Small Group Research*, mayo de 1990, págs. 234-254.

<sup>31</sup> Esta distinción está basada en el análisis de A. Tziner, «Differential Effects of Group Cohesiveness Types: A Clarifying Overview», *Social Behavior and Personality*, n° 2, 1982, págs. 227-239.

<sup>32</sup> Véase Owen, «Metaphor Analysis of Cohesiveness in Small Discussion Groups».

<sup>33</sup> Pueden encontrarse más detalles en S. B. Weinberg, S. H. Rovinski, L. Weiman y M. Beitman, «Common Group Problems: A Field Study», *Small Group Behavior*, febrero de 1981, págs. 81-92.

- <sup>34</sup> Para un resumen de la investigación sobre la cohesión, véase Goodman, Ravlin y Schminke, «Understanding Groups in Organizations», en *Research in Organizational Behavior*. Véase también P. E. Mudrack, «Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look», *Human Relations*, septiembre de 1989, págs. 771-785.
- <sup>35</sup> G. L. Mills, «The Plant of Tomorrow Is in Texas Today», *Business Week*, 28 de julio de 1986, pág. 76.
- <sup>36</sup> Véase, por ejemplo, P. Jin, «Work Motivation and Productivity in Voluntarily Formed Work Teams: A Field Study in China», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, págs. 133-155.
- <sup>37</sup> Basado en un análisis de E. E. Lawler III y S. A. Mohrman, «Quality Circles: After the Honeymoon», *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, págs. 42-54; véase también B. Sheehy, «Understanding Q Levels—From Quality Circles to Federal Budgets», *National Productivity Review*, invierno de 1992-1993, págs. 3-7.
- <sup>38</sup> C. Stohl estudia el desarrollo histórico de los círculos de calidad en «Bridging the Parallel Organization: A Study of Quality Circle Effectiveness», en *Organizational Communications*, ed. M. L. McLaughlin (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1987), págs. 416-430; T. Li-Ping Tang, P. Smith-Tollison y H. D. Whiteside, «The Effect of Quality Circle Initiation on Motivation to Attend Quality Circle Meetings and on Task Performance», *Personnel Psychology*, invierno de 1987, págs. 799-814; y N. Kano, «A Perspective on Quality Activities in American Firms», *California Management Review*, primavera de 1993, págs. 12-31.
- <sup>39</sup> Basado en el análisis de K. Buch y R. Spangler, «The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions», *Human Relations*, junio de 1990, págs. 573-582.
- <sup>40</sup> Véase G. R. Ferris y J. A. Wagner III, «Quality Circles in the United States: A Conceptual Reevaluation», *The Journal of Applied Behavioral Science*, n° 2, 1985, págs. 155-167.
- <sup>41</sup> Lawler y Mohrman, «Quality Circles: After the Honeymoon», pág. 43. Véase también E. E. Lawler III: «Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?», *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, págs. 68-76.
- <sup>42</sup> J. Hoerr, «The Payoff from Teamwork», *Business Week*, 10 de julio de 1989, pág. 56.
- <sup>43</sup> Un buen estudio de casos de resistencia a la cesión de poder al grupo se encuentra en M. Levinson, «Playing with Fire», *Newsweek*, 21 de junio de 1993, págs. 46-48.
- <sup>44</sup> Véase M. L. Marks, «The Question of Quality Circles», *Psychology Today*, marzo de 1986, págs. 36-38, 42, 44, 46.
- <sup>45</sup> Véase A. K. Naj, «Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Techniques», *The Wall Street Journal*, 7 de mayo de 1993, pág. A1.
- <sup>46</sup> Véase E. E. Adam, Jr., «Quality Circle Performance», *Journal of Management*, marzo de 1991, págs. 25-39.
- <sup>48</sup> Lawler y Mohrman, «Quality Circles: After the Honeymoon», pág. 52.
- <sup>49</sup> B. Dumanine, «Who Needs a Boss?», *Fortune*, 7 de mayo de 1990, pág. 52.
- <sup>50</sup> S. Baker y T. Buell, Jr., «Buddy, Buddy at the Steel Smelter», *Business Week*, 5 de abril de 1993, pág. 27.
- <sup>51</sup> *Ibid.*
- <sup>52</sup> Para más detalles, véase A. Bernstein, «Making Teamwork Work And Appeasing Uncle Sam», *Business Week*, 25 de enero de 1993, pág. 101; J. Shiver, Jr., «NRLB Orders DuPont to Deal Directly with Union», *Los Angeles Times*, 8 de junio de 1993, págs. D1, D11; y J. Case, «When Teamwork Is Un-American», *Inc.*, noviembre de 1993, págs. 29-30.
- <sup>53</sup> Véase, por ejemplo, M. Selz, «Testing Self-Managed Teams, Entrepreneur Hopes to Lose Job», *The Wall Street Journal*, 11 de enero de 1994, págs. B1, B2.
- <sup>54</sup> A. Erdman, «How to Keep that Family Feeling», *Fortune*, 6 de abril de 1992, pág. 95.
- <sup>55</sup> Datos de P. Froiland, «The Teaming of America», *Training*, octubre de 1993, págs. 58-59.
- <sup>56</sup> Véase P. S. Goodman, R. Devadas y T. L. Griffith-Hughson, «Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams», en *Productivity in Organizations*, eds. J. P. Campbell, R. J. Campbell y cols. (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), págs. 295-327.
- <sup>57</sup> Puede encontrarse un buen análisis de antecedentes en la obra citada en la nota 56, así como en C. Lee, «Beyond Teamwork», *Training*, junio de 1990, págs. 25-32.
- <sup>58</sup> Extraído de Goodman, Devadas y Hughson, «Groups and Productivity: Analyzing The Effectiveness of Self-Managing Teams».
- <sup>59</sup> V. R. E. Walton, «Work Innovations at Topeka: After Six Years», *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1977, págs. 422-433.
- <sup>60</sup> L. Holpp ofrece algunas indicaciones útiles, «Five Ways to Sink Self-Management Teams», *Training*, septiembre de 1993, págs. 38-42.
- <sup>61</sup> Véase B. Dumaine, «The New Non-Manager Managers», *Fortune*, 22 de febrero de 1993, págs. 80-84. Véase también «Easing the Fear of Self-Directed Teams», *Training*, agosto de 1993, págs. 14, 55-56.
- <sup>62</sup> Véase Dumaine, «Who Needs a Boss?», págs. 55, 58; y J. Hillkirk, «Self-Directed Work Teams Give TI Lift», *USA Today*, 20 de diciembre de 1993, pág. 8B.
- <sup>63</sup> Para un estudio de caso muy instructivo a este respecto, véase C. C. Manz, D. E. Keating y A. Donnellon, «Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition», *Organizational Dynamics*, otoño de 1990, págs. 15-26.
- <sup>64</sup> Basado en K. Lowry Miller, «GM's German Lessons», *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, págs. 67-68.

<sup>65</sup> R. Henkoff, «Companies that Train Best», *Fortune*, 22 de marzo de 1993, pág. 73.

<sup>66</sup> Datos de E. Stephan, G. E. Mills, R. W. Pace y L. Ralphs, «HRD in the Fortune 500: A Survey», *Training and Development Journal*, enero de 1988, págs. 26-32.

<sup>67</sup> Una buena fuente de referencias sobre formación de equipos es W. G. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives*, 2ª ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1987). Véase también Exhibit 3 en M. L. Marks y P. M. Mirvis, «Rebuilding After the Merger: Dealing with "Survivor Sickness"», *Organizational Dynamics*, otoño de 1992, págs. 18-32.

<sup>68</sup> R. Beckhard, «Optimizing Team-Building Efforts», *Journal of Contemporary Business*, verano de 1972, pág. 24.

<sup>69</sup> S. Bucholz y T. Roth, *Creating the High-Performance Team* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1987), pág. xi.

<sup>70</sup> *Ibid.*, pág. 14.

<sup>71</sup> P. King, «What Makes Teamwork Work?», *Psychology Today*, diciembre de 1989, pág. 17.

<sup>72</sup> Adaptado de C. C. Manz y H. P. Sims, Jr., «Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1987, págs. 106-129. Véase también, C. C. Manz, «Beyond Self-Managing Work Teams: Toward Self-Leading Teams in the Workplace», en *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4, eds. R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), págs. 273-299; C. C. Manz, «Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths», *Human Relations*, n° 11, 1992, págs. 1119-1140; y C. C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992).

<sup>73</sup> Tomado de Dyer, *Team Building*, págs. 69-71. Reproducido con autorización del editor.



# PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

P  
A  
R  
T  
E

# IV

**13** *Procesos de comunicación en la organización*

**14** *Valoración del rendimiento, feedback  
y compensaciones*

**15** *Liderazgo*

**16** *Control del estrés ocupacional*



# 13

## PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Describir el modelo de proceso de comunicación de percepciones.
2. Explicar el enfoque contingencial para la elección de medios.
3. Comparar los estilos de comunicación de aseveración, de agresividad y de debilidad.
4. Analizar las fuentes primarias de la comunicación no verbal y de la comprensión del oyente.
5. Identificar y dar ejemplos de tres estilos diferentes de escucha.
6. Revisar los 10 puntos clave para una escucha eficaz.
7. Analizar los patrones de la comunicación jerárquica y de la rumorología.
8. Demostrar su conocimiento de los cuatro antecedentes de la distorsión de la comunicación entre directivos y empleados.
9. Explicar la informática colaborativa y la utilización de reuniones por video y de la comunicación por modem.
10. Describir las barreras de proceso, personales, físicas y semánticas para la comunicación eficaz.

## CASO INICIAL

## La informática colaborativa afecta considerablemente a la comunicación en la organización



Sharon Hoogstraten

El personal de Chemical Banking Corp. se ha sentido amenazado sucesivamente por recortes de la fuerza de trabajo, por reorganizaciones profundas y por una fusión todavía pendiente. No han cesado de circular rumores que han ido socavando la productividad y la moral de los empleados.

Pero he aquí que Bruce Hasenyager encontró la manera de acallar esos rumores en la división de sistemas corporativos del banco: el vicepresidente principal autorizó a los empleados a plantear preguntas en forma anónima en el tablero electrónico de avisos, al que podía acceder cualquiera que estuviera conectado a la red informática de la oficina. Más tarde, él mismo respondía a las preguntas en línea.

«Esta práctica se convirtió en un instrumento poderoso para generar confianza», afirma el señor Hasenyager. «Podíamos poner fin a esos rumores alocados. Cuando se cuchicheaba en torno al refrigerador de agua que una parte del trabajo de nuestro grupo se subcontrataría a IBM, disponíamos ya de un medio para anunciar de inmediato que se trataba de un camelo.»

Pero el refrigerador electrónico de agua de Chemical no tardó en quedar fuera de control. Cuando el año pasado

el señor Hasenyager dimitió tras la fusión de Chemical con Manufacturers Hanover Trust, su sucesor se sintió incómodo con ese foro indisciplinado. Cuando comenzó a aparecer en el tablero electrónico una crítica mordaz de la dirección, el nuevo ejecutivo tiró del enchufe.

Las redes informáticas —y los intrincados problemas de gestión que presentan— se están extendiendo por todo el lugar de trabajo. Durante la primera oleada de informatización mediante ordenadores de mesa, los empleados solían utilizar sus máquinas para realizar tareas en forma aislada, como escribir, preparar análisis financieros o diseñar gráficos o productos. Sin embargo, conforme un número cada vez mayor de ordenadores de oficina se va entroncando en redes —utilizando cables o líneas telefónicas, «servers» que almacenan datos y ordenan el tráfico y un nuevo tipo de software conocido como groupware— el carácter de los ordenadores personales está experimentando cambios radicales. Y la actividad en las oficinas está cambiando también al mismo ritmo.

El correo electrónico es probablemente la forma más simple y más corriente de groupware, mediante el cual las notas se transmiten a través de una red entre dos PC de mesa. Otros programas más sofisticados de groupware ponen simultáneamente en contacto a muchas personas, funcionando a veces como una sucesión de salas de conferencia electrónicas en las que pueden tener lugar muchas conversaciones al mismo tiempo. Los programas pueden también recoger estas conversaciones silenciosas y crear copias electrónicas. Y no se limitan exclusivamente a palabras: algunos programas de groupware son capaces de examinar cuidadosamente, seleccionar y transmitir imágenes, sonido e incluso videos explorados por escáner.

Al hacer que centenares de trabajadores puedan compartir información en forma simultánea, las redes de groupware pueden poner a disposición del personal de oficina el nivel de inteligencia que siempre estuvo reservado exclusivamente para sus jefes. Las redes pueden también dar un nuevo acceso a las bases: la capacidad de participar en discusiones en línea con los altos ejecutivos. En estas interacciones, se juzga a las personas más por lo que dicen que por su posición en el organigrama de la compañía.

«El impacto cultural es enorme», dice Bill Wilson, directivo de Johnson & Higgins, una empresa neoyorkina de correaje que ha conectado a su personal profesional con nuevas redes de software. «Estas nuevas condiciones están contribuyendo a desmontar la antigua estructura jerárquica de la compañía»...

Sin embargo, la proliferación de redes puede también dar lugar a tensiones involuntarias. En una cultura corporativa en la que ya se tiende a guardar celosamente la información, a algunas compañías se les está presentando el problema de que algunos empleados no están dispuestos a compartir lo mejor de su trabajo con análisis de redes. Algunos directivos, como los de Chemical, sienten con frecuencia la necesidad de controlar lo que sale a través de la red...

Este nuevo panorama electrónico puede crear un sentido igualitario de poder entre los empleados. O puede convertirse también en una herramienta en manos de directivos autoritarios que dé lugar a la pérdida de privacidad en el lugar de trabajo. Para lo bueno y para lo malo, «se trata de un medio poderoso para difundir el estilo y el carácter de una compañía y de sus directivos», comenta el señor Hasenyager.

En MTV Networks, el groupware se convirtió en una nueva arma para la fuer-

## CASO INICIAL

## (conclusión)

za laboral afiliada. Cuando la unidad de Viacom Inc. estaba pugnando el verano pasado con su rival Cartoon Channel de Turner Broadcasting System Inc., intentando conseguir que los operadores de cable transportaran en lugar de esta última la nueva red Comedy Central de MTV, los vendedores tropezaron en algunas áreas con una resistencia inusitada. Después, una vendedora de Chicago descubrió que Cartoon Channel había ofrecido a un sistema de cable de su área un precio básico especial por un período de dos años.

La vendedora introdujo esta información en una red de groupware que hace el seguimiento de gran parte de la actividad diaria de la fuerza de trabajo. Se supo también que otro vendedor en Florida había oído algo sobre un nuevo convenio más agresivo de la competencia. «De pronto, conseguimos la conexión; nos habíamos imaginado cuál sería su juego», recuerda Kris Bagwell, un joven vendedor de MTV que ayudó a diseñar la nueva red. Se informó a la alta dirección de MTV sobre esa táctica y se pasó al contraataque cambiando precios y condiciones, poniendo así a salvo varios convenios que estaban aún pendientes.

Según el señor Bagwell, el groupware proporciona a la dirección una herramienta más adecuada para seguir lo que está sucediendo en el mercado. «Supongamos que queremos conocer todos los pedidos de ventas durante el último mes en un sistema Cox en el que se discutió sobre Nickelodeon», comenta. «O que necesitamos saber lo que el personal ha estado oyendo sobre anuncios de ventas locales de Comedy Central en el sudeste durante el último trimestre. Con un par de toques de ratón puedes sondear y encontrar lo que necesitas.»

En la oficina de Coopers & Lybrand en Atlanta, William Jennings, director del ser-

vicio de investigación de fraudes, utilizó el groupware para conseguir un contrato del cual, según él, no hubiera tenido ni idea sin la ayuda de este medio. Utilizando un sistema que sujeta y categoriza electrónicamente cables de noticias, encontró un informe de una compañía de servicio de alimentos en Hawái que tenía un problema de robo de inventarios, encubierto aparentemente por fraude. Se dirigió rápidamente a una base de datos internos de Notes y descubrió que el personal de la oficina de Coopers & Lybrand en Los Ángeles conocía a personas en la compañía víctima.

Tras realizar algunas consultas en línea, decidió ofrecer los servicios de Coopers & Lybrand para descubrir el fraude. Conectándose con otra base de datos de groupware, que clasificaba los antecedentes y las habilidades de 900 auditores, buscó a alguien con experiencia previa en aplicación de la ley, un C. P. A., y con conocimiento de inventarios de servicio de alimentos. «Lo encontramos en Dallas y lo pusimos en un avión al día siguiente. Coopers consiguió el contrato y el cliente encontró la persona que le hacía falta para el trabajo.»

En algunas organizaciones, las redes y el groupware rompen las líneas de mando. En la base Wright-Patterson de la fuerza aérea en Ohio, que utiliza redes de software fabricadas por Quality Decision Management, de Tauton, Mass., «el rango no tiene ninguna importancia cuando uno está en línea», comenta el teniente coronel Donald Potter. «Un soldado podría enviar un mensaje a un coronel.» Hace cinco años, dice, «no hubiera sido fácil que un sargento hiciera partícipe de una idea a un coronel, a menos que solicitara una cita formal para que lo recibiera en su oficina».

Sin embargo, en algunas organizaciones, el conocimiento es poder y nadie se

siente inclinado a compartirlo. Ello se puso de manifiesto en Price Waterhouse, que utiliza Notes para conectarse con 18.000 profesionales. En un estudio realizado por MIT de una compañía innominada —que otros confirman que fue esa importante empresa contable— el profesor Wanda Orlikowsky halló pruebas de que algunos empleados jóvenes no compartirían la información en la red debido a la cultura altamente competitiva de la compañía.

Como alguien le explicaba al señor Orlikowsky: «La psicología corporativa hace difícil la utilización de Notes, especialmente en la senda de la carrera del consultor, que crea un entorno agresivo de puñalada por la espalda». Otro afirma: «Pretendo desarrollar un área de conocimiento experto que me permita sobresalir. Si yo comparto con usted este conocimiento, le atribuirán a usted el mérito y no a mí... El poder en esta empresa se basa en una base de clientes y en capacidad técnica. Pero si usted pone esta información en una base de datos Notes, no tardará en perder poder». Price Waterhouse declara estar satisfecha con Notes.

## Para discusión

¿Le gustaría estar conectado por red con sus colegas en el trabajo? Explíquese.

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leer a continuación.

Fuente: J. R. Wilke, «Shop Talk: Computer Links Erode Hierarchical Nature of Workplace Culture», *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 1993, págs. A1, A9. Entresacado con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1993 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

**T**oda función o actividad de gestión involucra alguna forma de comunicación, ya sea directa o indirecta. Los directivos de la organización, cuando planifican y organizan o cuando dirigen y lideran, están en comunicación con otros o a través de otros. Las decisiones de gestión y las políticas de la organización no tienen eficacia alguna si los que han de ponerlas en práctica no las entienden. Los expertos en gestión coinciden en afirmar que la comunicación eficaz constituye una de las piedras angulares de la conducta ética en la organización.



La *comunicación* desde la alta dirección mantiene la trayectoria ética de la compañía y la cúpula directiva ha de asegurarse de que el clima ético que la envuelve sea coherente con los objetivos globales de la compañía. La comunicación es importante para impartir directrices respecto a las normas éticas y a las actividades de integración de las distintas áreas funcionales de la empresa. Un vicepresidente de marketing, por ejemplo, ha de comunicarse y ha de trabajar con los gerentes regionales de ventas y con el resto del personal de marketing para tener garantía de que todos están de acuerdo en lo que la compañía considera como actividades faltas de ética, como son el soborno, las prácticas colusorias en precios y las técnicas de ventas engañosas. La alta dirección de la compañía ha de comunicarse también con los directivos del nivel operativo (de producción, ventas y finanzas, por ejemplo) y ha de mantener vigentes las normas éticas globales dentro de la organización.<sup>1</sup>

Por otra parte, la comunicación eficaz reviste importancia trascendental para el éxito de la gestión y de la organización. Por ejemplo, un estudio realizado con 65 empleados de cajas de ahorro y 110 empleados de empresas de producción puso de manifiesto que la satisfacción del empleado con la comunicación en su organización estaba positiva y significativamente correlacionada tanto con su satisfacción en el trabajo como con su rendimiento en el mismo.<sup>2</sup> Otros dos estudios han demostrado que la calidad de la comunicación directiva estaba directamente relacionada con la innovación y con el rendimiento global en la organización.<sup>3</sup> La importancia de estos hallazgos se pone de relieve por el hecho de que, según se ha informado, los gestores dedican entre el 70 y el 87% de su tiempo a la comunicación.<sup>4</sup>

Si bien es cierto que los gestores dedican a la comunicación la mayor parte de su tiempo, este hecho no implica necesariamente que sean buenos comunicadores. Robert Levinson, un ejecutivo bancario, resumió el estado de las comunicaciones de la dirección describiendo de este modo al gestor típico: «Habla demasiado, se expresa deficientemente y tiene una rara habilidad para salirse del tema». Levinson concluyó además que la mayoría de los directivos no son capaces de «escribir una carta que sea coherente, hacer una presentación convincente o pronunciar un discurso que no fuerce a la mitad de la audiencia a mantener la atención fija en sus relojes».<sup>5</sup> Si bien es cierto que algunos podrán considerar esta apreciación demasiado dura, pone de relieve, sin embargo, la importancia y la necesidad de una mejor comunicación por parte de los directivos.

El presente capítulo le ayudará a ver cómo pueden mejorar los directivos sus habilidades como comunicadores y diseñar programas de comunicación más eficaces. Analizaremos: 1) las dimensiones básicas del proceso de comunicación, centrando la atención en un modelo de proceso de percepciones y en un enfoque contingencial para la elección de los medios de comunicación; 2) la comunicación interpersonal; 3) los patrones de la comunicación en la organización, y 4) las barreras para una comunicación eficaz.

La **comunicación** se define como «el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas».<sup>6</sup> El análisis de este intercambio pone de manifiesto que la comunicación es un proceso de doble vía que consta de diversos elementos vinculados de forma consecutiva (v. fig. 13-1). Entendiendo este proceso, los gestores podrán analizar sus pautas de comunicación y diseñar programas de comunicación que se ajusten a las necesidades de la organización. En esta sección se revisa un modelo de proceso de comunicación de percepciones y se analiza un enfoque contingencial para elegir los medios de comunicación.

### DIMENSIONES BÁSICAS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

**comunicación**  
Intercambio personal de información y su comprensión.

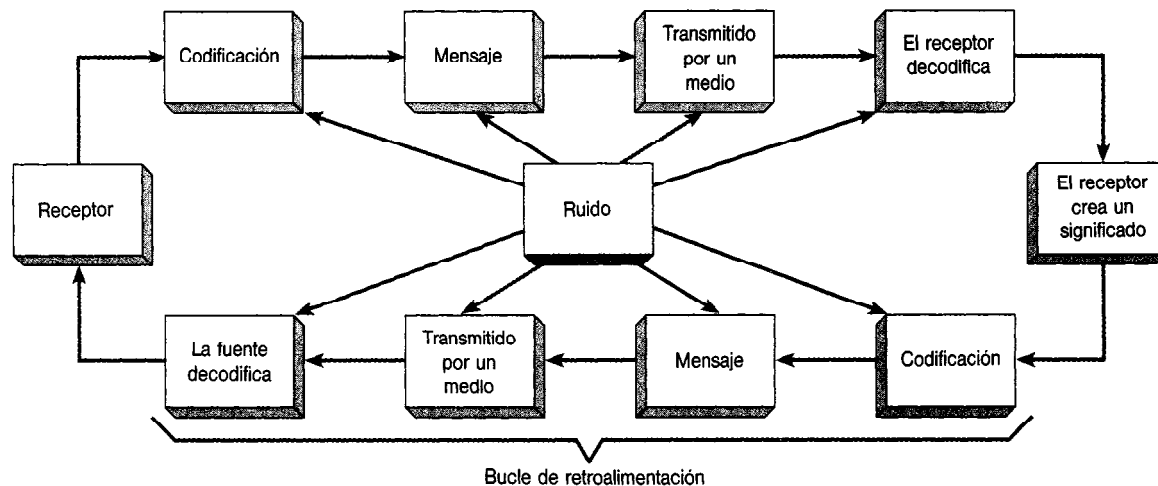
#### Un modelo de proceso de comunicación de percepciones

El proceso de comunicación ha sido descrito históricamente en términos de un modelo de *conducto*. En este modelo tradicional, la comunicación se representa como una tubería o conducto por medio del cual la información y su significado se transmiten de una persona a otra. Más recientemente, sin embargo, los especialistas en la comunicación han rechazado el modelo de conducto por basarse en supuestos poco reales. Así, por ejemplo, el modelo del conducto parte del supuesto de que la comunicación *transfiere significados intencionales* de una persona a otra.<sup>7</sup> De ser cierto este supuesto, la mala comunicación no existiría y no habría necesidad de preocuparse de no ser bien interpretado. Nos limitaríamos a decir o a escribir lo que quisiéramos, dando por sentado que el oyente o el lector entiende exactamente el significado que pretendemos comunicar.

Como se sabe, la comunicación no es tan simple y diáfana como esto. La comunicación está plagada de defectos. Al reconocerlo, los investigadores han comenzado a considerar la comunicación como una forma de procesamiento social de la información (recuérdese el análisis del cap. 5) en la que los receptores interpretan los mensajes procesando la información cognitivamente. Este punto de vista condujo al desarrollo de un **modelo de comunicación de percepciones** que describe la comunicación como un proceso en el que los receptores crean significados en sus propias mentes. Examinemos brevemente los elementos del modelo de proceso de comunicación de percepciones, que está representado en la figura 13-1.

**modelo de comunicación de percepciones**  
Elementos vinculados de forma consecutiva en el proceso de comunicación.

FIGURA 13-1 Un modelo de comunicación de percepciones



**Emisor.** El emisor es un individuo, un grupo o una organización que desea o intenta comunicarse con un receptor particular. Los receptores pueden ser individuos, grupos u organizaciones.

**Codificación.** La comunicación comienza cuando un emisor codifica una idea o pensamiento. La codificación traduce los pensamientos mentales a un código o lenguaje que otros puedan entender. Es típico que los gestores codifiquen sus mensajes utilizando palabras, números, gestos, señales no verbales como expresiones faciales o dibujos. Un estudio realizado recientemente de 12 varones y 12 mujeres universitarios puso de manifiesto que las mujeres codificaban mejor emociones tales como el agrado, el disgusto, el malestar, el temor y la ira, mientras que los varones emitían mejor los sentimientos de culpa.<sup>8</sup> Además, pueden utilizarse diferentes métodos de codificación para representar unas ideas similares. El breve ejercicio que sigue a continuación hace hincapié en este punto.

Trace en un pedazo de papel un dibujo del espacio que en esos momentos le rodea. Hecho esto, escriba una descripción verbal de la misma área. ¿Codifica la representación gráfica el mismo mensaje básico que su descripción verbal? ¿Qué medio le resultó más difícil de usar y cuál de los dos resultó más eficaz? Es interesante recordar que un número cada vez mayor de asesores en gestión recomiendan la utilización de la comunicación visual, como, por ejemplo, dibujos, para analizar y mejorar la interacción grupal y la solución de problemas, así como para disminuir el estrés.

**El mensaje.** El producto de la codificación es un mensaje. Hay dos puntos importantes que es preciso tener presentes en lo tocante a los mensajes. En primer lugar, los mensajes contienen más de lo que parece. Los mensajes pueden contener agendas ocultas y activar reacciones afectivas o emocionales. El segundo punto a considerar es que el medio utilizado para transmitir un mensaje ha de estar a tono con el carácter y con la importancia del mismo. Por ejemplo, un memorando rutinario sería un medio poco adecuado para dar una noticia con carga emocional, como la de una fuerte reducción de personal.

**Elección de un medio.** Los directivos pueden comunicarse a través de una variedad de medios. Entre los medios potencialmente utilizables se incluyen conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, correo electrónico, memorandos o cartas escritas, fotografías o dibujos, reuniones, tableros de avisos, outputs informáticos y diagramas y gráficos. La elección del medio apropiado dependerá de una serie de factores, como la naturaleza del mensaje, el propósito del mismo, el tipo de audiencia a la que se dirige el mensaje, la proximidad o lejanía de la audiencia, el horizonte temporal para la difusión del mensaje y las preferencias personales.

Todos los medios presentan ventajas e inconvenientes. Las conversaciones cara a cara, por ejemplo, suelen ser útiles para comunicar asuntos sensibles o importantes, así como para asuntos que requieren feedback e interacción intensa. El teléfono constituye un medio rápido, conveniente y privado, pero no puede transmitir información no verbal. Aunque escribir memorandos o cartas requiere mucho tiempo, constituyen un medio muy adecuado cuando es difícil, o no es prudente, encontrarse con la otra persona, cuando se considera importante guardar las formalidades o conservar una prueba escrita, o cuando la interacción cara a cara no es necesaria para llegar a un entendimiento. Se hablará más adelante sobre la elección de los medios.



**Decodificación.** La decodificación es la versión de la codificación por parte del receptor. La decodificación consiste en traducir los aspectos verbales, orales o visuales de un mensaje a una forma que pueda ser interpretada. Los receptores se apoyan en el procesamiento social de la información para determinar el significado de un mensaje al decodificarlo o descifrarlo. La decodificación es un contribuyente clave para el mal entendimiento en la comunicación intercultural, ya que la decodificación que realiza el receptor está sujeta a valores sociales y a variables culturales que el emisor puede desconocer.<sup>9</sup> Aprender más sobre valores y normas culturales es un factor clave para mejorar la comunicación entre diferentes culturas.

**Creación de un significado.** A diferencia del supuesto del modelo de conducto según el cual el significado se transfiere directamente del emisor al receptor, el modelo de percepciones se basa en la creencia de que un receptor crea en su mente el significado de un mensaje. La interpretación que el receptor realiza de un mensaje diferirá con frecuencia del significado pretendido por el emisor. A su vez, los receptores actúan de acuerdo con sus propias interpretaciones y no con las del comunicador. Un especialista en comunicación llegó a la siguiente conclusión después de considerar este elemento del proceso de comunicación:

La mala comunicación y la comunicación inintencionada son de esperar, puesto que constituyen la regla y no la excepción. Los comunicadores de la organización que tomen en serio estas ideas se darán cuenta de lo difícil que es, en realidad, la comunicación. Es probable que estén conscientes del esfuerzo constante que se requiere para comunicarse de la manera que más se aproxime a sus intenciones... La comunicación está llena de involuntariedad y, por tanto, ofrece grandes dificultades a los comunicadores.<sup>10</sup>

Se anima a los gestores a apoyarse en la *redundancia* de la comunicación para disminuir esta involuntariedad. Ello puede conseguirse transmitiendo el mensaje a través de múltiples medios. Por ejemplo, un gerente de producción puede enviar un memorando confirmando una conversación telefónica sostenida a raíz de un cambio importante en la programación.

**Feedback.** La respuesta del receptor al mensaje recibido representa el nudo del bucle de feedback. Al llegar a este punto del proceso de comunicación, el receptor se convierte en emisor. Específicamente, el receptor codifica una respuesta y la transmite a continuación al emisor original. Este nuevo mensaje es a su vez decodificado e interpretado. Como puede apreciarse en este análisis, la retroalimentación sirve para comprobar el grado de comprensión del mensaje y da al emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje.

**Ruido.** El **ruido** representa cualquier cosa que interfiera con la transmisión de un mensaje. Afecta a todas las conexiones del proceso de comunicación. El ruido incluye factores tales como el deterioro del discurso, conexiones telefónicas defectuosas, escritura ilegible, estadísticas inexactas en un memorando o informe, problemas auditivos y visuales, así como la distancia física entre el emisor y el receptor. Los gestores pueden mejorar la fidelidad de la comunicación disminuyendo el ruido. La creciente diversidad que se advierte en los lugares de trabajo es un ejemplo de una fuente significativa de ruido que los directivos han de controlar. Compañías progresivas como Datatec han recurrido a la capacitación para mejorar sus procesos de comunicación entre empleados de orígenes muy diversos.

**ruido** Interferencia con la transmisión y comprensión de un mensaje.



Cuando Datatec, una compañía instaladora de ordenadores con un volumen de operaciones de 40 millones de dólares, decidió trasladar la fabricación propia a sus instalaciones de Fairfield, N. J., surgió inesperadamente la barrera del lenguaje. El 70% de la fuerza de trabajo allí concentrada, que hasta entonces había estado dedicada al montaje ligero de partes, había nacido en el extranjero; la mayoría de los trabajadores eran de origen latinoamericano y no hablaban inglés. Todos ellos se esforzaban por entender sus nuevas descripciones de puestos de trabajo, que eran mucho más técnicos.

Larry Tourjee, vicepresidente de fabricación, decidió que impartir clases de inglés les resultaría más barato que perder empleados tras muchos años de servicio, de manera que anunció a los empleados que Datatec costearía las lecciones en horario de trabajo...

Los errores originados en la mala interpretación de las instrucciones verbales impartidas en la línea de producción han disminuido notablemente desde entonces, afirma Tourjee. Además, los supervisores ya no se ven obligados a comprobar el montaje tan frecuentemente, ya que ahora los jefes de equipo pueden escribir en inglés las instrucciones que deben seguirse en cada proyecto. Según Tourjee, el giro de personal ha sido prácticamente inexistente desde que se introdujo el programa.<sup>11</sup>

### **Elección de los medios: una perspectiva contingencial**

Los gestores han de determinar qué medios les conviene emplear tanto para obtener como para difundir la información. Si se elige un medio poco apropiado, las decisiones de gestión pueden estar basadas en información inexacta y es posible que algunos mensajes importantes no lleguen nunca a la audiencia a la que iban dirigidos. La elección de los medios es, por consiguiente, un componente clave para la eficacia de la comunicación. En esta sección se examina un modelo contingencial diseñado para ayudar a los directivos a elegir los medios de comunicación de forma sistemática y eficaz. En este modelo, la elección de medios se basa en la interacción entre la riqueza de la información y la complejidad del problema/situación de la que se trata.

**Riqueza de la información.** Dos teóricos de la organización que gozan de gran estima, Richard Daft y Robert Lengel, definen la **riqueza de la información** de la siguiente manera:

riqueza de la  
información Capacidad  
de los datos para  
transportar información.

La riqueza se define como la capacidad potencial de los datos de transportar información. Si la comunicación de un dato, como puede ser un guiño, proporciona una nueva comprensión sustancial, este dato podría considerarse rico. Si el dato proporciona poco entendimiento del asunto en cuestión, su riqueza se considerará baja.<sup>12</sup>

En esta definición se establece implícitamente que diversos medios alternativos poseen niveles de riqueza de información que varían de alta a baja.

Cuatro factores determinan la riqueza de la información: 1) la retroalimentación (que oscila entre inmediata y muy lenta), 2) el canal (que varía desde una combinación visual y de audio a un medio visual limitado), 3) el tipo de comunicación (personal frente a impersonal) y 4) la fuente del lenguaje (corporal, natural o numérico). En la figura 13-2 se categoriza la riqueza de la información de cinco medios diferentes en función de estos cuatro factores.

La comunicación cara a cara es la forma más rica, ya que proporciona retroalimentación inmediata que sirve de comprobación comprensiva. Además, permite la observación de múltiples resortes de lenguaje, como el lenguaje corporal y el tono de voz, en más de un canal. Aunque alto en riqueza, el teléfono no es tan informativo como el medio cara a cara. Los medios numéricos formales, como las salidas cuantitativas del ordenador o las representaciones en vídeo, son los que presentan los niveles de riqueza más bajos. La retroalimentación es muy lenta, el canal involucra una información visual limitada, además de que la información numérica es impersonal.

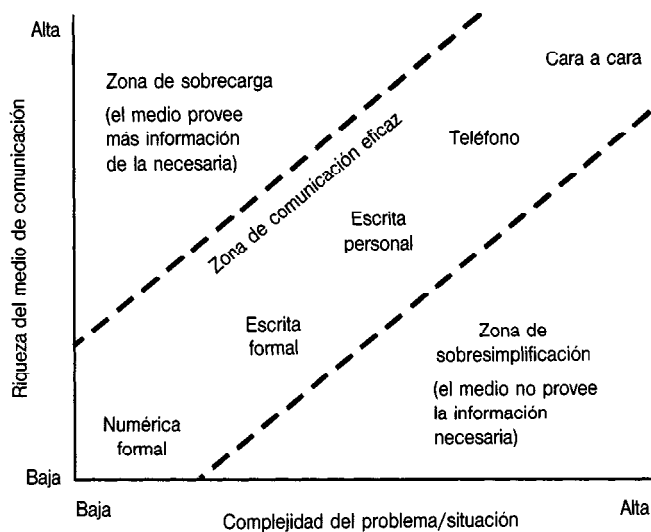
**FIGURA 13-2** Características de la riqueza de información de diversos medios

Riqueza de información	Medio	Retro-Feedback	Canal	Tipo de comunicación	Fuente del lenguaje
Alta ↑	Cara a cara	Inmediato	Audiovisual	Personal	Corporal, natural
	Teléfono	Rápido	Audio	Personal	Natural
	Escrito personal	Lento	Visual limitado	Personal	Natural
	Escrito formal	Muy lento	Visual limitado	Impersonal	Natural
Baja	Númerico formal	Muy lento	Visual limitado	Impersonal	Númerico

Fuente: Adaptado de R. Daft y R. H. Lengel, «Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pág. 197.

**Complejidad del problema/situación de gestión.** Los gestores tienen que hacer frente a problemas y situaciones cuya complejidad puede variar desde baja a alta. Las situaciones de baja complejidad son repetitivas, predecibles y se manejan aplicando procedimientos objetivos o normalizados. El cálculo de la paga de un empleado es un ejemplo de baja complejidad. Las situaciones de alta complejidad, como la reorganización de una compañía, suelen ser ambiguas, impredecibles, difíciles de analizar y, con frecuencia, cargadas de emotividad. Los directivos gastan mucho tiempo analizando estas situaciones complejas, ya que recurren a diversas fuentes de información durante sus deliberaciones. No hay soluciones preestablecidas para problemas o situaciones complejas.

**Recomendaciones contingenciales.** El modelo contingencial para la elección de los medios se representa gráficamente en la figura 13-3. Como puede apreciarse, hay tres zonas de eficacia de la comunicación. La comunicación eficaz se produce cuando la riqueza

**FIGURA 13-3**

Un modelo contingencial para elegir los medios de comunicación

Fuente: Adaptado de R. L. Daft y R. H. Lengel, «Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design», en *Research in Organizational Behavior*, ed. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pág. 199. Utilizado con permiso.

za del medio es equiparable a la complejidad del problema o situación. Los medios bajos en riqueza —numéricos formales o escritos formales— son más adecuados para problemas simples, en tanto que los medios altos en riqueza —teléfono o conversación cara a cara— son los más apropiados para problemas o situaciones complejas. Considérese, por ejemplo, la manera en que Federal Express se ajusta a esta recomendación utilizando su propia red de TV para comunicarse sobre problemas complejos.

En 1991, cuando la niebla que invadió el aeropuerto de Memphis dejó en la estacada a miles de paquetes, la red de TV de la compañía transmitió en vivo informes detallados a sus trabajadores durante todo el día. A consecuencia de ello, incluso oficinas muy lejanas de la compañía pudieron ajustar sus niveles de personal y sus rutas de entrega... Federal Express utiliza también sus redes de TV para transmitir malas noticias a sus empleados. Cuando la compañía decidió el año pasado [1992] abandonar la entrega de paquetes entre países europeos y despidió por ello a 4.000 empleados europeos, la compañía salió al aire en la TV para informar sobre el hecho a sus empleados en EEUU y para garantizarles la seguridad de sus puestos de trabajo. (Los trabajadores europeos recibieron personalmente las malas noticias.)<sup>13</sup>

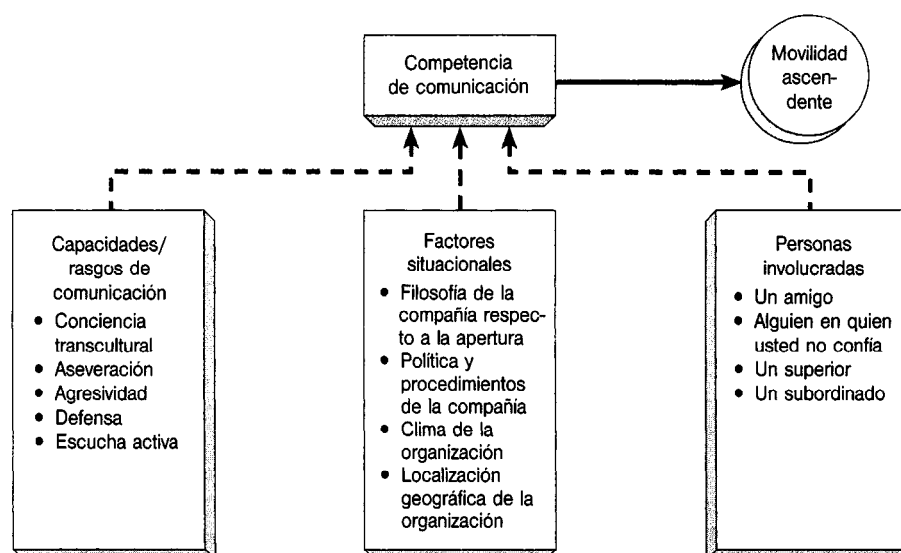
Recíprocamente, la comunicación ineficaz se produce cuando la riqueza del medio es o demasiado alta o demasiado baja, dada la complejidad del problema o de la situación. Ampliando el ejemplo precedente, un jefe de distrito de ventas caería en la *zona de sobrecarga* si comunicase informes mensuales de ventas a través de medios más ricos. En reuniones cara a cara o por teléfono, cada vendedor suministraría una cantidad excesiva de información y gastaría más tiempo del necesario para comunicar los datos de ventas mensuales. La zona de sobresimplificación representa otra elección ineficaz de medios de comunicación. En esta situación se utilizan medios que carecen de la riqueza adecuada para comunicar problemas complicados. Un ejemplo de esta elección inadecuada sería el anuncio mediante un memorando formal de una reorganización importante de la compañía. Los comunicadores eficaces emplean métodos ricos para preparar a los empleados para reorganizaciones que de alguna manera van a afectarlos a todos.

**Datos de la investigación.** No se ha investigado a fondo la relación existente entre la riqueza de los medios y la complejidad del problema/situación, debido a que la teoría que está implícita en esa relación es relativamente nueva. Los resultados obtenidos hasta ahora indican que los gestores han utilizado fuentes más ricas cuando han tenido que hacer frente a situaciones ambiguas y complicadas.<sup>14</sup> Además, un meta-análisis de más de 40 estudios puso de manifiesto que el empleo de medios era significativamente diferente entre los diversos niveles de una organización. Los ejecutivos/directivos de alto nivel emplearon más tiempo en reuniones cara a cara que los gestores de niveles inferiores.<sup>15</sup> Este hallazgo es coherente con las recomendaciones del modelo contingencial que acabamos de analizar.

## INTERCOMUNICACIÓN PERSONAL

**competencia de comunicación**  
Capacidad para utilizar eficazmente el lenguaje en el contexto social.

La calidad de la comunicación interpersonal en una organización reviste gran importancia. Personas con buena capacidad de comunicación han ayudado a grupos a tomar mejores decisiones y han sido objeto de ascensos con mayor frecuencia que otras personas con capacidades menos desarrolladas.<sup>16</sup> Aunque no haya una definición generalmente aceptada de **competencia de comunicación**, ésta puede describirse como un índice basado en resultados del conocimiento de una persona sobre «cuándo y cómo utilizar el lenguaje en el contexto social».<sup>17</sup>

**FIGURA 13-4**

La competencia de comunicación afecta a la movilidad ascendente

Tres factores determinan la competencia de comunicación: capacidades y rasgos de comunicación, factores situacionales y las personas involucradas en la interacción (v. fig. 13-4). La conciencia transcultural, por ejemplo, es una capacidad/rasgo importante de la comunicación. A manera de ejemplo, CO internacional explica de qué manera la carencia de conciencia transcultural afectó las negociaciones comerciales entre un ejecutivo estadounidense y un grupo de compradores japoneses.

Las personas que toman parte en una interacción afectan también la competencia de comunicación. Por ejemplo, es probable que las personas retengan información y reaccionen emocional o defensivamente cuando interactúan con alguien por quien sienten desagrado o en el que no confían. La competencia de comunicación puede mejorarse mediante cinco estilos/capacidades/rasgos de comunicación que están bajo control de la persona: aseveración, agresividad, debilidad, comunicación no verbal y escucha activa.

## CO INTERNACIONAL

### La conciencia transcultural afecta a las negociaciones comerciales

Después de una presentación prolija y completa de sus ventas, el estadounidense terminó ofreciendo lo que consideraba un precio justo. Los prospectivos compradores japoneses se mantuvieron en silencio. Pasados algunos momentos, el estadounidense, previendo el rechazo, manifestó que tal vez podría recortar algo más el precio y ofreció un segundo precio. Siguió una nueva pausa en silencio. Casi exasperado, el comerciante visitan-

te dijo que podía hacer otra oferta final al precio más bajo que le era posible. Tras un breve silencio, los japoneses convinieron en aceptar este último precio. Uno de los compradores japoneses manifestó más tarde que el primer precio que se les había ofrecido estaba dentro de la franja de precios que consideraban aceptables. Lo sucedido tiene fácil explicación: según su costumbre, no hicieron más que considerar en silencio la propuesta del

vendedor antes de alcanzar una decisión y manifestarla. El comerciante estadounidense, respondiendo de forma automática a los dictados de su propia cultura, creyó que el silencio implicaba que el precio era inaceptable e insistió una y otra vez rebajando sus precios.

Fuente: Entresacado de R. Maddox, *Cross-Cultural Problems in International Business* (Westport, CT: Quorum Books, 1993), págs. 21-22.

### Aseveración, agresividad y debilidad

El dicho de que «se atraen más moscas con una gota de miel que con un barril de vinagre», expresa la diferencia entre usar un estilo aseverativo o positivo de comunicación o un estilo agresivo. Los trabajos de investigación señalan que el estilo aseverativo es más eficaz que el agresivo tanto en un contexto de trabajo como en el trato con el cliente.<sup>18</sup> El **estilo aseverativo** es expresivo y autoestimulante y se basa en el «concepto ético de que no es justo o bueno violar nuestros propios derechos humanos ni los de los demás, como el derecho a la expresión de la propia personalidad o el derecho a ser tratado con dignidad y respeto».<sup>19</sup> Por el contrario, un **estilo agresivo** es expresivo y autoestimulante, pero trata de aprovecharse injustamente de otros. El **estilo débil**, o no aseverativo, se caracteriza por un comportamiento tímido y abnegado. La timidez es ineficaz, ya que concede a la otra persona una ventaja que no es justa.

Los gestores pueden mejorar su competencia de comunicación tratando de ser más aseverativos y menos agresivos o tímidos. Pueden lograrlo utilizando las conductas no verbales y verbales que se presentan en la tabla 13-1. Así, por ejemplo, los gestores deberían intentar utilizar conductas no verbales de buen contacto ocular, o una voz fuerte, firme y audible, o haciendo interrupciones selectivas. Deberían evitarse ciertas conductas no verbales como, por ejemplo, mirar airadamente o tener poco contacto ocular, hacer ademanes amenazadores, adoptar una postura deprimida o hablar con voz débil o

#### estilo aseverativo

Expresivo y autodeterminante, aunque sin sacar provecho de otros.

#### estilo agresivo

Expresivo y autoestimulante, pero se aprovecha injustamente de otros.

#### estilo débil

Comportamiento tímido y abnegado.

**TABLA 13-1**

Estilos de comunicación

Estilo de comunicación	Descripción	Pauta de conducta no verbal	Pauta de conducta verbal
Aseverativo	Hace presión sin atacar; permite que otros influyan en el resultado; expresivo y autoestimulante sin imponerse a los demás	Buen contacto visual Postura confortable pero firme Voz fuerte, firme y audible Expresiones faciales apropiadas al mensaje Tono serio apropiado Interrupciones selectivas para asegurar la comprensión	Lenguaje directo y sin ambigüedades Sin atribuciones o evaluaciones de la conducta del otro Uso de planteamientos con «yo» y afirmaciones cooperativas de «nosotros»
Agresivo	Saca provecho de otros; expresivo y autoestimulante a expensas de los demás	Contacto visual airado Moviéndose o inclinándose demasiado cerca Ademanes amenazadores (apuntando con el dedo; puño cerrado) Tono de voz muy alto Interrupciones frecuentes	Palabrotas y lenguaje abusivo Atribuciones y evaluaciones de la conducta de otros Términos sexistas o racistas Amenazas o reprimendas explícitas
Débil	Alienta a otros a aprovecharse de nosotros; reprimido; abnegado	Poco contacto visual La mirada hacia abajo Postura deprimida Desplazamiento constante del peso del cuerpo Manos húmedas Voz débil o quejumbrosa	Mitigadores («puede ser»; «una especie de») Palabras de relleno («¿Eh?», «¿No es cierto?», «Bien») Anuladores («En realidad no es tan importante»; «No estoy muy seguro»)

Fuente: Adaptado en parte de J. A. Waters, «Managerial Assertiveness», *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1982, pags. 24-29.



El lenguaje corporal puede reforzar o competir con nuestro mensaje hablado. Este cuerpo de lenguaje del gestor da énfasis a su entusiasmo. Pero sus oyentes están enviando mensajes de lenguaje corporal mixto sobre su apoyo a sus ideas.

(Jon Riley/Tony Stone Images)

quejumbrosa. Entre las conductas verbales apropiadas se incluyen el lenguaje directo y poco ambiguo, así como el uso de frases con el «yo» por delante. Son conductas inapropiadas el uso de palabrotas y de lenguaje abusivo, de términos sexistas o racistas o de calificadores como «podría ser» o «es posible».

Conviene recordar que las conductas no verbales y verbales deberían complementarse y reforzarse mutuamente. James Waters, experto en comunicaciones, recomienda también fomentar el estilo aseverativo mediante la utilización de diversas combinaciones de los siguientes elementos aseverativos:

1. *Describir* la situación o la conducta de las personas respecto a las cuales está usted reaccionando.
2. *Expresar* sus sentimientos y/o *explicar* el impacto que le produce la conducta de otra persona.
3. *Mostrar empatía* con la posición de la otra persona en la situación en cuestión.
4. *Especificar* los cambios que le gustaría que se produjeran en la situación o en la conducta de otra persona y ofrecerse a *negociar* esos cambios con dicha persona.
5. *Señalar*, sin proferir amenazas, las posibles consecuencias que podrían seguirse a menos que se produzca un cambio.<sup>20</sup>

Waters ofrece a los gestores el siguiente consejo situacional al utilizar los diversos elementos aseverativos: 1) *mostrar empatía* y *negociar* con los superiores o con otras personas de las que uno dependa, 2) *especificar* con amigos y colegas de trabajo y 3) *describir* a extraños.

### Fuentes de comunicación no verbal

La **comunicación no verbal** es «todo mensaje enviado o recibido independientemente de la palabra escrita o hablada... Incluye factores tales como el uso del tiempo y del espacio, la distancia entre las personas cuando conversan, el uso de colores, ropa, manera de andar, de estar en pie, de apoyarse, de distribuir los asientos, la localización de oficinas y el mobiliario».<sup>21</sup> Dada la preponderancia de la comunicación no verbal y su impacto tan importante en la conducta de la organización (incluyendo, pero sin limitarse a ello, percepciones de otros, decisiones de contratación, actitudes en el trabajo y giro

**comunicación no verbal** Mensajes enviados sin intervención de la palabra oral o escrita.

laboral),<sup>22</sup> es importante que los directivos sean conscientes de las fuentes de comunicación no verbal.

**Movimientos corporales y gestos.** Los movimientos corporales, como inclinarse hacia delante o hacia atrás, y los ademanes, como señalar con la mano, proporcionan información adicional no verbal. Posturas corporales abiertas, como inclinarse hacia atrás, comunican *inmediatez*, que es un término que se emplea para representar apertura, calor, cercanía y disponibilidad para la comunicación. La *actitud defensiva* se comunica mediante gestos, como cruzarse de brazos, entrelazar las manos y entrecruzar las piernas.<sup>23</sup> Judith Hall, investigadora en comunicaciones, realizó un meta-análisis de diferencias de género en movimientos corporales y gestos. Los resultados obtenidos señalan que las mujeres asienten con la cabeza y mueven sus manos más que los varones. Inclinar hacia delante, amplios desplazamientos corporales y movimientos de piernas se detectan más frecuentemente entre los hombres que entre las mujeres.<sup>24</sup> Aunque resulta a la vez fácil y divertido interpretar los movimientos corporales y los gestos, es importante recordar que el análisis del lenguaje corporal es subjetivo, frecuentemente mal interpretado y sumamente dependiente del contexto y de diferencias transculturales.<sup>25</sup> Así pues, los gestores han de ser cuidadosos al tratar de interpretar movimientos corporales. Las interpretaciones inexactas pueden añadir «ruido» al proceso de comunicación.

**Contacto físico.** El contacto físico es otro poderoso resorte no verbal. Las personas tienden a tocar a aquellos que les agradan. Un meta-análisis de diferencias de género en lo que se refiere al contacto físico señaló que las mujeres utilizan más el contacto físico que los hombres durante las conversaciones.<sup>26</sup> Sin embargo, es importante notar el hecho de que hombres y mujeres interpretan el contacto físico de forma diferente. Las demandas por acoso sexual podrían disminuir si se tuviera en cuenta esta diferencia de percepción.

Además, las normas relativas al tacto varían casi radicalmente en distintas partes del mundo. Piense en el caso de dos varones paseando por el campus universitario cogidos de la mano. En el Próximo Oriente, esta conducta se consideraría normal tratándose de hombres que son amigos o que se tienen un gran respeto mutuo. Por el contrario, esta conducta no es de recibo en los Estados Unidos. El CO internacional presenta algunas directrices transculturales para el contacto físico.

**Expresiones faciales.** Las expresiones faciales transmiten información de gran riqueza. Sonreír, por ejemplo, representa típicamente cordialidad, felicidad o amistad, mientras que fruncir el entrecejo denota insatisfacción o ira. ¿Cree usted que estas interpretaciones pueden aplicarse a los diferentes grupos transculturales? Si su respuesta ha sido afirmativa, se suma a la opinión de que existe un reconocimiento universal de las emociones reflejadas en las expresiones faciales. Un resumen recientemente realizado de investigación a este respecto ha puesto de manifiesto que la asociación entre expresiones faciales y emociones varía entre diferentes culturas.<sup>27</sup> Una sonrisa, por ejemplo, no representa la misma emoción en diferentes países. Por consiguiente, los gestores han de tener sumo cuidado al interpretar las expresiones faciales en los diversos grupos de empleados a su cargo.

**Contacto visual.** El contacto visual es un fuerte resorte no verbal que desempeña cuatro funciones en la comunicación. En primer lugar, el contacto ocular regula el flujo de



## CO INTERNACIONAL

### Las normas para el contacto corporal varían en diversos países

Contacto corporal	Término medio	Sin contacto corporal
Países del Próximo Oriente	Francia	Japón
Países latinoamericanos	China	Estados Unidos y Canadá
Italia	Irlanda	Escandinavia
Grecia	India	Inglaterra
España y Portugal		Otros países del norte de Europa
Algunos países asiáticos		Australia
Rusia		Estonia

Fuente: R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991), pág. 43.  
 © Copyright 1991. Reimpreso con permiso de John Wiley & Sons, Inc.

comunicación al señalar el principio y el fin de la conversación. Existe una tendencia a no fijar la mirada en otras personas al empezar a hablar y a mirarlás una vez se ha terminado de hablar. En segundo lugar, mirar fijamente (en contraposición a mirar airadamente) facilita la retroalimentación, puesto que refleja interés y atención. En tercer lugar, el contacto visual transmite emociones. Las personas tienden a evitar el contacto visual al comentar malas noticias o al suministrar retroalimentación negativa. Finalmente, la mirada fija manifiesta el tipo de relación existente entre los que se comunican.

Al igual que cuando se trata de movimientos corporales, de gestos y de expresiones faciales, las normas relativas al contacto visual varían entre las diversas culturas. Desde temprana edad se enseña a los occidentales a mirar a sus padres cuando les hablan. Por el contrario, se enseña a los asiáticos a evitar el contacto visual con un padre o un superior mostrándoles así respeto y sumisión.<sup>28</sup> Vale la pena repetir que los gestores deberían ser sensibles a las diferentes orientaciones existentes en lo que respecta al contacto visual con grupos de empleados de orígenes diversos.

**Zonas de distancia interpersonal.** El conocido antropólogo Edward Hall estudió el impacto del espacio social y personal sobre la comunicación y la conducta humana. Hall identificó cuatro zonas de distancia que regulan las interacciones interpersonales: estas zonas difieren en diversas culturas. Las zonas y las distancias pertinentes para los estadounidenses son las siguientes:

- La *distancia íntima*, la zona para hacer el amor, luchar, confortar y proteger, es el contacto físico a unos 40 cm.
- La *distancia personal*, entre 0,5 y 1,25 m, se utiliza para interacciones interpersonales con amigos o conocidos.
- La *distancia social*, que es la zona que se utiliza para negocios e interacciones sociales casuales, se extiende desde 1,25 a 3,75 m.
- La *distancia pública*, que se utiliza para interacciones impersonales y formales, abarca entre 3.75 y 7.7 m.<sup>29</sup>

El punto importante que hay que recordar aquí es que las personas intentan mantener una zona de distancia que sea coherente con sus expectativas culturales y con la naturaleza de la interacción. La violación de las zonas de distancia interpersonal produce un cierto grado de malestar que puede disminuir la eficacia de la comunicación. Esto es especialmente cierto tratándose de negocios transculturales.

**Sugerencias prácticas.** Un especialista en comunicación ofrece estos consejos para mejorar la capacidad de comunicación no verbal:

Entre las acciones no verbales positivas que ayudan a comunicarse se incluyen:

- Mantener el contacto visual.
- Asentir ocasionalmente con la cabeza en señal de conformidad.
- Sonreír y mostrarse animado.
- Inclinar-se hacia el interlocutor.
- Hablar pausadamente, en un tono tranquilo, que induzca seguridad.

He aquí algunas acciones... que hay que evitar:

- Mirar a otra parte o desviar la mirada del interlocutor.\*
- Cerrar los ojos.
- Emplear un tono de voz desagradable.
- Hablar demasiado rápido o demasiado despacio.
- Bostezar con frecuencia.<sup>30</sup>

Ponga en práctica estas sugerencias apagando el sonido mientras ve la televisión, tratando de interpretar después las emociones e interacciones de los personajes. Puede serle útil la retroalimentación honesta de sus amigos respecto a su estilo de comunicación no verbal.

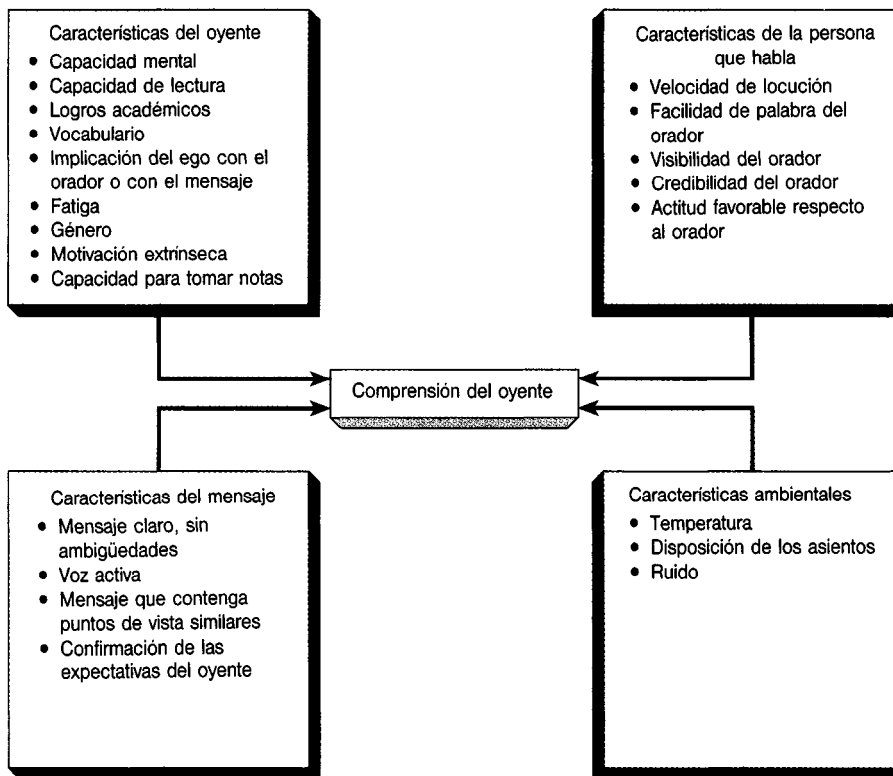
### Escucha activa

Algunos especialistas en comunicación sostienen que la escucha constituye la piedra angular de la capacidad de comunicación de los directivos de hoy. Algunas estimaciones señalan que los directivos, por término medio, dedican cerca del 9% de su jornada laboral a la lectura, un 16% a escribir, un 30% a hablar y un 45% a escuchar.<sup>31</sup> Además, puesto que la escucha no parece requerir gran esfuerzo —tenemos la capacidad cognitiva de procesar información tres o cuatro veces más rápidamente que el hablar de las personas—, muchas veces se la descuida o se la da por supuesta. Por ejemplo, los expertos en comunicación estiman que la mayoría de las personas comprenden tan sólo alrededor del 25% de un mensaje verbal típico.<sup>32</sup> La escucha supone mucho más que el mero hecho de oír un mensaje. La audición no pasa de ser el componente físico de la escucha.

La **escucha** es el proceso de decodificar e interpretar activamente mensajes verbales. La escucha demanda atención cognitiva y procesamiento de información; la audición no lo demanda. Teniendo en cuenta estas distinciones, examinaremos a continuación un modelo de comprensión del oyente, diversos estilos de escucha y algunos consejos prácticos para llegar a ser un buen oyente.

**escucha** Decodificar e interpretar activamente mensajes verbales.





**FIGURA 13-5**  
Modelo de comprensión del oyente

Fuente: Adaptado de un análisis en K. W. Watson y L. L. Barker, «Listening Behavior: Definition and Measurement», en *Communication Yearbook 8*, ed. N. R. Bostrom (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984), págs. 178-197.

**Modelo de comprensión del oyente.** La comprensión del oyente representa la medida en que un individuo puede recordar información objetiva y sacar conclusiones e inferencias exactas de un mensaje verbal. La comprensión está en función del oyente, del orador, del mensaje y de las características ambientales (v. fig. 13-5). Los investigadores de la comunicación Kittie Watson y Larry Barker realizaron una revisión global de la investigación de la conducta de escucha y llegaron a las siguientes conclusiones. La comprensión de la escucha se relaciona positivamente con altas capacidades mentales y de lectura, con logros académicos, con un vocabulario rico, con tener su ego involucrado con el que habla, con ser enérgico, con ser mujer, con motivación extrínseca para prestar atención y con ser capaz de tomar buenas notas. Las personas que hablan demasiado rápido o demasiado despacio, que hablan con acentos molestos o con patrones propios de un discurso, que no están visibles para la audiencia, que carecen de credibilidad o que suscitan desagrado, influyen negativamente en la comprensión de la escucha. Por el contrario, los mensajes claros propuestos en voz activa aumentan la comprensión de la escucha. Lo mismo puede afirmarse de los mensajes que contengan puntos de vista similares a los del oyente o que no se conforman con sus expectativas. Finalmente, las características ambientales confortables y una distribución compacta de los asientos favorecen la comprensión de la escucha.<sup>33</sup>

**Estilos de escucha.** Dos expertos en comunicación identificaron tres estilos diferentes de escucha.<sup>34</sup> Su investigación señaló que las personas prefieren oír la información que

mejor se acomoda a su estilo propio de escucha. Además, las personas tienden a hablar en un estilo coherente con su estilo propio de escucha. Los estilos que no mantienen esta coherencia representan una barrera para una escucha eficaz, de modo que será importante que los directivos entiendan los diferentes estilos de escucha y respondan en forma coherente con los mismos. Los tres estilos de escucha se conocen como «resultados», «razones» y «proceso».

#### **estilo-resultados**

Interesados en oír la cuestión de fondo o el resultado de un mensaje.

A los oyentes con **estilo-resultados** no les gusta andarse con rodeos. Les interesa oír primero el fondo de la cuestión o el resultado del mensaje de la comunicación y, a continuación, les gusta hacer preguntas. Estos tipos de comportamiento identifican al oyente con estilo-resultados:

- Van al grano. Todo está en orden, de modo que no hay de qué sorprenderse. Pueden parecer bruscos o algunas veces incluso rudos.
- Están orientados a la acción.
- Están orientados a lo actual.
- Disfrutan resolviendo problemas. Dada su afición a solucionar conflictos y su orientación a la acción, suelen ser buenos gestores de crisis.
- Su interés principal radica en el fondo de la cuestión.<sup>35</sup>

#### **estilo-razones**

Interesados en oír los fundamentos racionales en los que se sustenta el mensaje.

Los oyentes con **estilo-razones** quieren conocer el razonamiento en que se basa el mensaje que se les está comunicando o proponiendo. Han de quedar convencidos sobre un punto de vista antes de aceptarlo. Los tipos de comportamiento que suelen mostrar los oyentes con estilo-razones son:

- Quieren ver claramente si una solución es o no es práctica, realista y razonable para una situación determinada.
- Lo ponderan y comparan todo...
- Si se les pregunta algo directamente, suelen responder: «Depende»...
- Arguyen con fuerza externa o internamente.
- Esperan que se les presenten las ideas de manera organizada. Son poco tolerantes y no muestran respeto alguno por las mentes «desordenadas».
- Su preocupación principal es: «¿Por qué?».<sup>36</sup>

**estilo-proceso** Prefiere analizar los temas en detalle.

A los oyentes de **estilo-proceso** les gusta discutir los asuntos en detalle. Prefieren informarse sobre el tema antes de enzarzarse en un debate a fondo y les gusta cerciorarse ante todo de que el tema sea importante. Se puede identificar a los oyentes de estilo-proceso a través de estos comportamientos:

- Su orientación es hacia las personas. Sienten preocupación por las relaciones, persuadidos de que las personas y las relaciones con las mismas son importantes para el éxito a largo plazo.
- Les gusta conocer la historia completa del asunto antes de tomar una decisión.
- Sienten una gran preocupación por la calidad e insistirán en una solución de calidad para un problema, aun cuando otros puedan tildarles por ello de poco realistas.
- Están orientados hacia el futuro. No solamente sienten preocupación por el futuro, sino que predicen lo que podrá suceder en el futuro como consecuencia de las decisiones que puedan tomarse hoy.

- Sus conversaciones son de carácter permanente. Siguen hablando sobre un mismo tema de una conversación a otra.
- Su lenguaje y sus mensajes tienden a ser indirectos. Dejan sobreentender la cuestión de fondo en lugar de plantearla directamente.
- Sus intereses primordiales radican en *cómo* y en los *beneficios*.<sup>37</sup>

Los gestores pueden conseguir una mayor aceptación de sus ideas y propuestas adaptando la *forma* y el *contenido* de un mensaje de modo que se ajuste al estilo de escucha del receptor:

1. Para un oyente de estilo-resultados, por ejemplo, el emisor debería presentar la cuestión de fondo al comenzar la conversación.
2. Explicar sus argumentos a un oyente de estilo-razones.
3. Para un oyente de estilo-resultados, describir el proceso y los beneficios que se derivan del mismo.

**¿Cómo ser un oyente más eficaz?** Aparte de seguir las recomendaciones precedentes, usted puede mejorar su capacidad de escucha evitando los 10 hábitos de los malos oyentes y cultivando los 19 hábitos propios del buen oyente (v. tabla 13-2). Es importante advertir que la mejora de la comprensión del oyente implica atención, esfuerzo y práctica. A propósito, ¿me está oyendo alguien?

**TABLA 13-2**

Las claves para una escucha eficaz

Claves para la escucha eficaz	El mal oyente	El buen oyente
1. Encuentre áreas de interés	Se desconecta de temas áridos	Es oportunista; se pregunta: «¿Qué saco yo de todo esto?»
2. Juzgue el contenido, no la entrega	Se desconecta si la entrega es deficiente	Juzga el contenido; resta importancia a los errores de entrega
3. Contenga sus impulsos	Tiende a entablar discusiones	No juzga hasta conseguir una comprensión completa
4. Escuche ideas	Escucha hechos	Presta especial atención a los temas centrales
5. Sea flexible	Toma muchas notas empleando solamente un sistema	Toma pocas notas; emplea cuatro o cinco sistemas diferentes, dependiendo del orador
6. Esfuércese en escuchar	No muestra un producto energético; su atención es simulada	Se esfuerza en escuchar; muestra una actitud física activa
7. Resista las distracciones	Se distrae con facilidad	Lucha por evitar distracciones; es tolerante con los malos hábitos; sabe cómo concentrarse
8. Ejercite su mente	Se resiste a materiales expositivos difíciles; procura materiales ligeros, recreativos	Utiliza los materiales más pesados como ejercicio mental
9. Mantenga una mente abierta	Reacciona ante palabras emotivas	Interpreta las palabras fuertes; no queda pendiente de ellas
10. Capitalice el hecho de que el <i>pensamiento</i> es más veloz que la palabra	Tiende a soñar despierto con oradores lentos	Desafía, anticipa, resume mentalmente, pondera las pruebas, escucha entre líneas el tono de la voz

Fuente: L. K. Steil, «How Well Do You Listen?», *Executive Female*, edición especial n° 2 (1986), pág. 37. Reimpreso con permiso de *Executive Female*, la publicación bimensual de la National Association for Female Executives.

## PATRONES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El examen de los patrones de comunicación en la organización es un medio adecuado para identificar los factores que contribuyen a la gestión eficaz o ineficaz. Así, por ejemplo, la investigación pone de manifiesto que los gestores eficaces, a diferencia de los ineficaces, tienden a: 1) estar más inclinados a la comunicación y más dispuestos a hablar, 2) ser más receptivos con sus empleados, 3) más orientados a preguntar o a persuadir que a hablar y 4) más proclives a explicar el «por qué» de las cosas.<sup>38</sup> Teniendo presentes estas prácticas progresivas, la presente sección pretende fomentar un conocimiento operativo de tres patrones importantes de la comunicación: la comunicación jerárquica, la rumorología y la distorsión de la comunicación.

### Comunicación jerárquica

**comunicación jerárquica** Intercambio de información entre gestores y empresas.

La **comunicación jerárquica** se define como «los intercambios de información y de influencia entre miembros de la organización, de los cuales uno por lo menos tiene autoridad formal (tal como la definen las fuentes oficiales de la organización) para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros de la organización».<sup>39</sup> Este patrón de comunicación comprende la información que se transmite en sentido descendente desde el gestor al empleado y en sentido ascendente desde el empleado al gestor. Los gestores emiten cinco tipos de información a través de la comunicación descendente: instrucciones para el trabajo, justificación racional del trabajo, procedimientos y prácticas de la organización, retroalimentación del rendimiento e indocinamiento sobre los objetivos. Los empleados, a su vez, transmiten a los niveles superiores información sobre sí mismos, sus compañeros de trabajo y sus problemas, sobre las políticas y prácticas de la organización y sobre lo que debería hacerse y cómo hacerlo. Una comunicación jerárquica oportuna y válida puede fomentar el éxito tanto de los individuos como de la organización. Así, por ejemplo, un estudio de 24 sucursales de un banco importante de la costa este de EEUU reveló que las sucursales con un patrón de comunicación de doble vía entre directivos y empleados mostraban índices de rentabilidad superiores en un 70% a los de las sucursales con un patrón de comunicación de vía única.<sup>40</sup> Se recomienda a los directivos que fomenten la comunicación de doble vía entre todo su personal.

### La rumorología

**rumorología** Sistema de comunicación extraoficial de la organización informal.

El término *rumorología*, en su acepción inglesa «la parra», se originó de una práctica corriente durante la guerra civil estadounidense de tender líneas telefónicas entre árboles en el campo de batalla. Hoy día, el término **rumorología** representa el sistema de comunicación extraoficial de la organización informal. La información que se transfiere mediante rumores complementa a los canales oficiales o formales de comunicación. Si bien es cierto que la rumorología puede ser una fuente de información inexacta, funciona positivamente como señal temprana de aviso de cambios en la organización, como medio para la creación de la cultura de la organización, como mecanismo para fomentar la cohesión del grupo y como medio informal para lanzar ideas de otros.<sup>41</sup> Todo parece indicar que la rumorología sigue viva y sana en los lugares de trabajo de hoy día.

Una encuesta nacional realizada a los lectores de *Industry Week*, una revista profesional de gestión, puso de manifiesto que la rumorología era la fuente de información más frecuentemente utilizada por el personal.<sup>42</sup> Contrariamente a una opinión generalizada, la rumorología no es necesariamente contraproducente. Una conexión adecuada con la rumorología puede ayudar por igual al personal, a los directivos y a las organizaciones a lograr los resultados deseados. Con el fin de mejorar la comprensión de la rumorología, examinemos ahora los patrones de la rumorología y la investigación reali-



El término inglés para la rumorología («parra») se deriva de la práctica de la guerra civil de EUA de tender líneas telegráficas en el campo de batalla.

(North Wind Picture Archives)

zada sobre la misma, así como algunas recomendaciones para que los gestores realicen un seguimiento de este sistema de comunicación tantas veces incomprendido.

**Patrones de la rumorología.** La comunicación mediante la rumorología se ajusta a patrones predecibles (v. fig. 13-6). El patrón más frecuente no es precisamente un cabo suelto o una cadena de rumores, sino el patrón de racimo.<sup>43</sup> De acuerdo con este patrón, la persona pasa una información a otras tres personas, una de las cuales, la persona F, transmite esa información a otras dos, y una de estas dos, la persona B, la comunica a otra persona. Como se representa en la figura 13-6, sólo ciertos individuos repiten lo que han oído cuando el patrón de racimo está en operación. Las personas que transmiten persistentemente rumores a los demás reciben el nombre de **transmisores de información** o «cotillas».

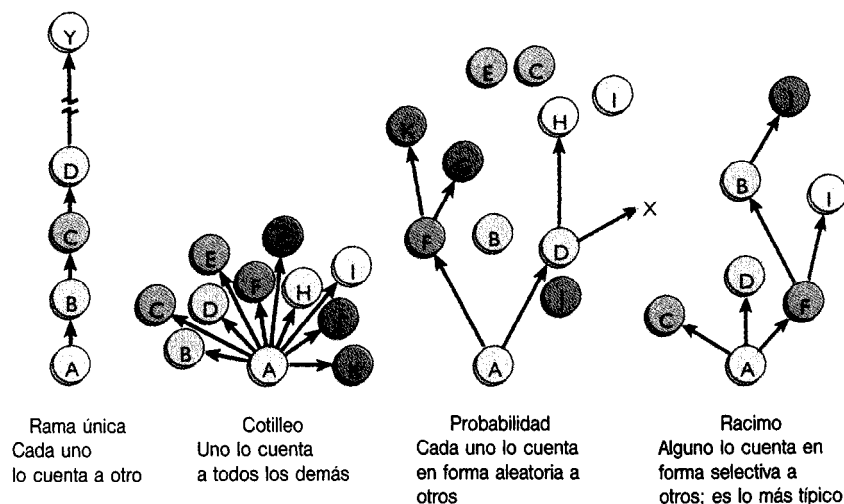
**transmisores de información** Transmiten persistentemente rumores a los demás.

Cerca del 10% de los empleados en un racimo típico pueden considerarse como participantes sumamente activos. Actúan como transmisores respecto al resto del personal que recibe la información, pero la extienden solamente a unas pocas personas. Normalmente, estos transmisores son personas amigables, extrovertidas, que ocupan posiciones que les permiten cruzar las fronteras departamentales. Por ejemplo, las secretarías tienden a ser transmisores porque pueden comunicarse con el alto ejecutivo, con el portero y con todos los que ocupan puestos intermedios entre estos extremos sin que nadie se extrañe por ello.<sup>44</sup>

Los gestores eficaces controlan el pulso de los grupos de trabajo comunicándose regularmente con transmisores individuales de los que tengan conocimiento.

**Investigación e implicaciones prácticas.** Aunque las actividades de investigación sobre este tema se han ralentizado durante estos últimos años, la investigación realizada en el pasado en torno a la rumorología aportó los siguientes datos: 1) la rumorología es más veloz que los canales formales; 2) su exactitud se cifra en un 75%; 3) los empleados ponen su confianza en ella cuando se sienten inseguros, amenazados o cuando se avecinan cambios en la organización, y 4) los empleados utilizan la rumorología para adquirir la mayor parte de su información en situación de trabajo.<sup>45</sup>

**FIGURA 13-6**  
Patrones de la  
rumorología



Fuente: K. Davis y J. W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 7.ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), pág. 317. Utilizado con permiso.

La recomendación clave que puede hacerse a los directivos es *que hagan un seguimiento de la rumorología e influyan en ella en vez de intentar controlarla o sofocarla*. Los gestores eficaces cumplen esta recomendación compartiendo abiertamente la información con su personal. Por ejemplo, los gestores pueden incrementar la comunicación manteniéndose en contacto con transmisores individuales de información y haciendo que la información llegue hasta personas «aisladas» del sistema de comunicación formal. Proporcionar información de primera mano sobre cambios en el departamento o en la organización, escuchar atentamente a los empleados y enviar información en forma selectiva a través del canal informal de la rumorología son otros medios aptos para seguir de cerca y para influir en la rumorología. Keith Davis, que a lo largo de 30 años ha estudiado la rumorología, hace esta recomendación:

Ningún administrador que esté en su sano juicio trataría de suprimir la rumorología en la gestión. Se trata de algo tan permanente como la propia humanidad. Sin embargo, muchos administradores han borrado la rumorología de sus propias mentes. Piensan y actúan sin ponderarla suficientemente o, lo que es peor, tratan de ignorarla. Están incurriendo en un error. La rumorología es un factor que hay que tener en cuenta en todos los aspectos de la gestión. El administrador debería analizarla y tratar de influir conscientemente en ella.<sup>46</sup>

### Distorsión de la comunicación entre directivos y empleados

La **distorsión de la comunicación** se produce cuando un empleado modifica deliberadamente el contenido de un mensaje en detrimento de la exactitud de la comunicación entre directivos y empleados. Existe cierta tendencia entre los empleados a utilizar esta práctica, ya sea por politiquería interna en el lugar de trabajo, o por su interés en crear impresiones, o por temor a la respuesta que un directivo pueda dar a un mensaje.<sup>47</sup> Los especialistas en la comunicación hacen hincapié en los problemas organizativos que produce la distorsión:

La distorsión es un problema importante en las organizaciones, puesto que las modificaciones que se hacen a los mensajes dan lugar a la emisión de directrices erróneas, a información

**distorsión de la comunicación**  
Modificación deliberada del contenido de un mensaje.



## Antecedentes situacionales

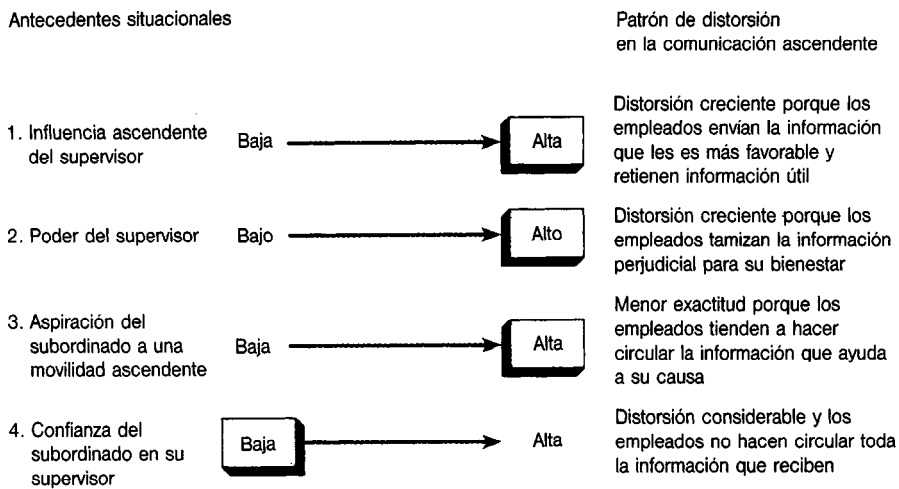


FIGURA 13-7

Fuentes de distorsión en la comunicación ascendente

Fuente: Adaptado en parte de J. Fulk y S. Mani, «Distortion of Communication in Hierarchical Relationships», en *Communication Yearbook* 9, ed. M. L. McLaughlin (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986).

incorrecta que hay que transmitir y a una variedad de otros problemas que afectan a la cantidad y a la calidad de la información.<sup>48</sup>

El conocimiento de los antecedentes o de las causas de la distorsión de la comunicación puede ayudar a los directivos a evitar o a atenuar estos problemas.

**Antecedentes de la distorsión.** Diversos estudios han identificado cuatro antecedentes situacionales de la distorsión en la comunicación ascendente (v. fig. 13-7). La distorsión tiende a aumentar cuando los supervisores tienen un alto grado de influencia y/o poder ascendente. Los empleados tienden también a modificar o a distorsionar la información cuando aspiran a ascender y cuando no tienen confianza en sus supervisores.<sup>49</sup> Puesto que, por regla general, los gestores no quieren ver reducida su influencia ascendente ni quieren tampoco poner obstáculos al deseo de ascender de sus subordinados, pueden atenuar la distorsión empleando alguno de estos medios:

1. Los gestores pueden restar importancia a las diferencias de poder entre ellos mismos y sus subordinados.
2. Pueden aumentar la confianza mediante un proceso significativo de revisión de los resultados que compense el rendimiento presente.
3. Los gestores pueden fomentar la retroalimentación de su personal mediante reuniones con grupos más pequeños y más informales.
4. Pueden fijar objetivos de rendimiento que estimulen a los empleados a centrar su atención en problemas más que en circunstancias personales.
5. La distorsión puede limitarse fomentando el diálogo entre quienes manifiesten puntos de vista encontrados.

**¿Cuál es su potencial de distorsión de la comunicación?** Con el fin de valorar el patrón de comunicación vigente entre usted y su supervisor inmediato, dedique unos mi-

## EJERCICIO CO

### Una autovaloración de antecedentes y resultados de la distorsión en la comunicación ascendente

**Instrucciones:**

Marque con un círculo su respuesta a cada punto ateniéndose a la siguiente escala:

- 1 = En total desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

**Influencia ascendente del supervisor:**

En términos generales, mi supervisor inmediato puede causar un fuerte impacto en mi carrera en esta organización 1 2 3 4 5

**Aspiración a una movilidad ascendente:**

Considero muy importante para mí progresar en esta organización 1 2 3 4 5

**Confianza en el supervisor:**

No tengo reparos en comentar los problemas y dificultades de mi puesto de trabajo con mi supervisor inmediato sin perjudicar mi posición o que me sea achacado más tarde 1 2 3 4 5

**Retención de información:**

Transmito a mi supervisor inmediato una pequeña parte de toda la información que recibo 1 2 3 4 5

**Revelación selectiva:**

Cuando transmito información a mi supervisor inmediato suelo poner énfasis en aquellos aspectos que me favorecen 1 2 3 4 5

**Satisfacción con la comunicación:**

Por lo general, me siento satisfecho con el patrón de comunicación vigente entre mi supervisor y yo 1 2 3 4 5

Fuente: Adaptado y entresacado en parte de K. H. Roberts y C. A. O'Reilly III, «Measuring Organizational Communication», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1974, pág. 323.

nutos a completar la encuesta del Ejercicio CO. Tenga presente su trabajo actual (o su último trabajo) al dar sus respuestas. ¿Se deduce de sus respuestas a los tres primeros planteamientos un potencial alto o bajo de distorsión? Los puntajes arbitrarios para cada uno de estos tres primeros puntos son: bajo = 1-2, moderado = 3 y alto = 4-5). ¿Qué coherencia aparece entre esta valoración y sus respuestas a los tres últimos puntos del cuestionario, que miden tres resultados de la distorsión?

**DINÁMICA DE LAS COMUNICACIONES MODERNAS**

La comunicación eficaz constituye la piedra angular para la supervivencia en el entorno competitivo actual de los negocios. Así lo creyeron los directores ejecutivos Jack Welch, de General Electric, y Michael Walsh, de Tenneco, cuando se vieron en la necesidad de

revolucionar sus organizaciones.<sup>50</sup> Es muy probable que los directivos dotados de sensibilidad especial para la comunicación en los lugares de trabajo informatizados de hoy día y para las barreras que obstaculizan la comunicación obtengan grandes éxitos como agentes de cambio.

### La comunicación en la era de la información computarizada

Las organizaciones están utilizando cada vez más la tecnología informática como palanca para mejorar la productividad y la satisfacción tanto de sus clientes como de su personal. A su vez, los patrones de comunicación que se aplican están cambiando radicalmente. Veamos cómo Jay Chiat, presidente de Chiat/Day, una agencia publicitaria con un giro de 620 millones de dólares, utiliza la tecnología informática en la reorganización de su compañía:

Chiat planea, ante todo, sustituir los espacios personales de trabajo de sus 800 empleados por elegantes áreas comunes y por salas técnicamente sofisticadas de reuniones, de publicaciones y de selección. Está liberando a su personal del horario de trabajo de las nueve hasta las cinco, horario que considera un salto atrás hacia los comienzos de la era industrial, para que puedan estar donde tengan que estar cuando tengan que estar allí, que es una especie de enfoque justo a tiempo para la gestión del personal... En último término, todo gira en torno a la tecnología y al software necesarios para conectar a cada empleado con números de teléfonos celulares individuales y con centenares de ordenadores portátiles equipados con correo electrónico, de manera que puedan trabajar y actuar recíprocamente en cualquier parte del mundo en que se encuentren.<sup>51</sup>

Al igual que otras compañías, Chiat/Day está utilizando la tecnología informática para cambiar los métodos de trabajo de su personal. En esta sección se considerarán tres componentes básicos de la nueva organización de Chiat/Day: la informática colaborativa, la consulta por vídeo y la comunicación por «modem». Se trata de tres elementos para la comunicación en un lugar de trabajo informatizado.

**Informática colaborativa.** La informática colaborativa supone la utilización del software y hardware informático más actual para que el personal trabaje mejor conjuntamente. Mediante los sistemas colaborativos puede compartirse la información sin restricciones de espacio y de tiempo. Ello se logra por medio de redes informáticas que ponen en contacto a las personas que están presentes en una habitación o que se hallen dispersas por todo el mundo. Las aplicaciones colaborativas incluyen la mensajería y los sistemas de correo electrónico, la gestión del calendario, las reuniones por vídeo, tableros blancos electrónicos y el tipo de sistema de toma de decisiones con apoyo informático explicado en el capítulo 11.<sup>52</sup>

A las organizaciones que utilizan sistemas colaborativos bien desarrollados se las conoce como «compañías virtuales», en las que su personal puede comunicarse con cualquier persona en cualquier momento. Así, por ejemplo, la compañía VeriFone, Inc.:

Los nuevos empleados de VeriFone disponen de ordenadores portátiles... antes de poder contar con una mesa de trabajo, y muy pronto aprenden que lo mejor que pueden hacer es conectarse con la red de la compañía en los aeropuertos, habitaciones de hoteles, oficinas de clientes y, si fuera necesario, en teléfonos públicos de la calle... Para los empleados de VeriFone, enviar rápidamente una nota informal por el correo electrónico es algo tan natural como hablar, aunque la cultura de la red de la compañía no se base precisamente en el intercambio de memorandos... Prácticamente todos sus procesos de trabajo se realizan y se distribuyen electrónicamente para acelerar su marcha y para acumular la máxima cantidad de conocimientos y de experiencia. Por ejemplo, los vendedores de la compañía pedirán permi-

**informática colaborativa** Utilización del software y hardware informático para que el personal trabaje mejor conjuntamente.



so cuando se encuentren en negociaciones delicadas con un cliente prospectivo y... saldrán en busca de la conexión telefónica más próxima para enviar una descripción de sus dificultades vía ordenador portátil. En la siguiente ocasión en que salga para tomarse un descanso podrá leer el consejo que le envían toda una serie de directivos.<sup>53</sup>

Como puede comprobarse en VeriFone, la informática colaborativa puede aumentar significativamente tanto la velocidad como la calidad de la entrega de productos y servicios.

**Reuniones por vídeo.** Las reuniones por vídeo son una aplicación de la informática colaborativa. Se trata de un sistema de vídeo y audio mediante el cual dos o más personas en diferentes localizaciones pueden hablarse y verse mediante conexiones de TV vía satélite. Así, por ejemplo, EDS utiliza las reuniones por vídeo para capacitar simultáneamente a sus empleados en centenares de lugares en todo el mundo.<sup>54</sup> De este modo, los empleados pueden tener reuniones y recibir capacitación sin necesidad de salir de sus oficinas. Todo ello da lugar a un ahorro sustancial de costes. No es sorprendente, por tanto, que el uso de las reuniones por vídeo siga aumentando. Está previsto que las ventas de sistemas de vídeo se incrementen en EEUU desde 660 millones de dólares en 1993 a 10.800 millones de dólares en 1997.<sup>55</sup>

**comunicación por modem** Recibir y enviar trabajo desde casa a la oficina por medio de un enlace informático.

**Comunicación por modem.** La comunicación por modem implica la recepción y el envío de trabajo desde casa utilizando un modem para conectar el ordenador doméstico con el ordenador central de la oficina. Los telecomunicadores a tiempo completo trabajan por lo general dos días en casa y tres días en la oficina. La comunicación por modem es más frecuente en los «trabajos informativos» que requieren análisis, investigación, escritura, mecanografía o programación informatizada. Se estima que, en 1992, unos 6,6 millones de trabajadores participaban en EEUU en programas formales de comunicación por modem, con un aumento del 20% respecto a 1991.<sup>56</sup> Entre los beneficios que se atribuyen a la comunicación por modem figuran los siguientes:

1. *Disminución de los costes de capital.* JC Penney y el condado de Los Ángeles declararon costes más bajos al permitir a sus empleados trabajar en casa.
2. *Mayor flexibilidad y autonomía para los trabajadores.*
3. *Ventaja competitiva en el reclutamiento de personal.* La Traveler's Insurance Company y el gobierno federal de EEUU utilizaron la comunicación por modem para aumentar su capacidad de conservar y atraer personal cualificado.
4. *Mayor satisfacción en el trabajo.* A los empleados les gusta la comunicación por modem porque les ayuda a resolver conflictos familiares relacionados con el trabajo.
5. *Aumento de la productividad.* La comunicación por modem se tradujo en aumentos de productividad cifrados en un 25 y un 35% para FourGen Software y Continental Traffic Services, respectivamente.
6. *Explotación de fuentes no tradicionales de trabajo* (como presos y personas minusválidas confinadas en sus casas).<sup>57</sup>

Aunque la comunicación por modem signifique un esfuerzo por adaptarse a las necesidades y deseos del empleado, requiere una serie de ajustes y no es apropiado para todo el mundo. Según John Naisbitt, el futurista que escribió el éxito de ventas *Megatrends*, «no son muchos los que desean trabajar en casa. La gente quiere estar con la

gente; las personas quieren ir a la oficina». <sup>58</sup> Puede decirse, por consiguiente, que el crecimiento de la comunicación por modem dependerá más de limitaciones conductuales que de limitaciones técnicas.

### **Barreras para una comunicación eficaz**

El ruido en la comunicación constituye una barrera para una comunicación eficaz porque interfiere en la transmisión y recepción fiel de un mensaje. La consciencia que adquiera la dirección de la existencia de estas barreras representa un excelente punto de partida para mejorar el proceso de la comunicación. Existen cuatro barreras principales para la comunicación eficaz: 1) barreras de proceso, 2) barreras personales, 3) barreras físicas y 4) barreras semánticas.

**Barreras de proceso.** Cada uno de los elementos del modelo de comunicación de percepciones representado en la figura 13-1 es una barrera potencial de proceso. Consideremos algunos ejemplos:

1. *Barrera del emisor.* Un cliente recibe información incorrecta de un agente de servicio al cliente que ha sido contratado recientemente y carece de experiencia.
2. *Barrera de codificación.* Un empleado que tiene el inglés como segunda lengua halla dificultad en explicar por qué se retrasó una entrega.
3. *Barrera del mensaje.* Un empleado no asiste a una reunión para la que no ha recibido un memorando de confirmación.
4. *Barrera del medio.* Un vendedor decide no realizar una visita de ventas si el cliente potencial no ha dado respuesta a tres llamadas telefónicas previas.
5. *Barrera de decodificación.* Un empleado no sabe qué respuesta ha de dar a un gestor que le pide que deje de mostrar una conducta «pasiva agresiva».
6. *Barrera del receptor.* Un estudiante que se ha pasado el tiempo de clase hablando con un amigo dirige al profesor la misma pregunta que acaba de responder.
7. *Barrera de feedback.* El asentimiento no verbal con la cabeza de un entrevistador induce a un entrevistado a creer que lo está haciendo muy bien respondiendo a sus preguntas.

Las barreras en cualquiera de estos elementos del proceso pueden distorsionar la transferencia del significado. Eliminar o atenuar estas barreras es esencial, aunque difícil, dada la diversidad actual de la fuerza de trabajo. <sup>59</sup>

**Barreras personales.** Un famoso psicólogo, Carl Rogers, identificó dos características personales que producen interferencias en la comunicación interpersonal. <sup>60</sup> Estas características son: 1) la tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor y 2) no escuchar entendiendo. Para ilustrar la tendencia natural a evaluar, considere cómo respondería usted a la afirmación: «Me gusta el libro que estás leyendo». ¿Qué diría usted? Su probable respuesta es aprobar o desaprobar la afirmación. Usted podría decir: «Estoy de acuerdo», o alternativamente: «No estoy de acuerdo, el libro es aburrido». El punto está en que todos nosotros tenemos tendencia a evaluar los mensajes desde nuestro punto de vista o desde nuestro marco de referencia. La tendencia a evaluar los mensajes es mayor cuando uno experimenta sentimientos o emociones fuertes respecto al asunto que es objeto de discusión.

La incapacidad de escuchar con entendimiento es la segunda barrera para una comunicación eficaz. La *escucha con entendimiento* tiene lugar cuando un receptor puede «ver la idea y la actitud expresada desde el punto de vista de la otra persona, para percibir cómo lo siente, para captar su marco de referencia respecto al tema sobre el que está hablando».<sup>61</sup> La escucha con entendimiento disminuye las actitudes defensivas y aumenta la exactitud en la percepción de un mensaje. ¿Cómo pueden reducirse estas barreras?

Dado que no siempre es posible eliminar totalmente la tendencia natural a evaluar los mensajes, la *consciencia de esta barrera* representa un primer paso para la mejora de la comunicación interpersonal. El segundo paso es que ambas partes en la comunicación sean capaces de *llegar a entender* los puntos de vista de cada uno. Una tercera parte en el intercambio puede iniciar este segundo paso, o por una de las partes, en forma independiente. Las percepciones exageradas y las respuestas defensivas pueden atenuarse escuchando con comprensión.<sup>62</sup>

**Barreras físicas.** La distancia que separa a los empleados puede producir interferencias en la comunicación eficaz. Es difícil entender a alguien que nos está hablando a 15 metros de distancia. Las diferencias horarias entre la costa este y la costa oeste de EEUU representan también barreras físicas. También puede considerarse como una barrera el ruido que se produce en el trabajo y en la oficina. Así, por ejemplo, los que manipulan el equipaje en una línea aérea han de llevar tapones para protegerse del ruido. Uno puede imaginarse lo difícil que sería que dos empleados se comunicaran verbalmente con los tapones en sus oídos.

Si bien es cierto que no hay más remedio que aceptar la presencia de barreras físicas, siempre es posible reducirlas. Por ejemplo, los empleados en la costa este de EEUU pueden acordar llamar a sus colegas de la costa oeste antes de salir para el almuerzo. Pueden también derribarse las paredes que distraen la atención o que la impiden. Es importante que los directivos se esfuercen en controlar este tipo de barreras eligiendo un medio que produzca una reducción óptima de la barrera física que se interponga en la comunicación.

**Barreras semánticas.** La *semántica* es el estudio de las palabras. Las barreras semánticas aparecen en forma de errores de codificación y de decodificación, puesto que estas fases de la comunicación implican la transmisión y la recepción de palabras y símbolos. Estas barreras se producen con suma facilidad. Consideremos la siguiente afirmación: el crimen es omnipresente.

¿Entiende usted este mensaje? Incluso si lo entiende, ¿no resultaría más fácil decir que «el crimen nos rodea» o que «el crimen está en todas partes»? La elección cuidadosa de nuestras palabras es la manera más fácil de eliminar las barreras semánticas. Estas barreras pueden también atenuarse estando atentos a los mensajes mixtos y a la diversidad cultural. Se producen mensajes mixtos cuando las palabras de una persona connotan un mensaje mientras que sus acciones o sus signos no verbales sugieren otra cosa distinta. Es evidente que aumenta el entendimiento cuando las acciones y los signos no verbales de una persona se ajustan al mensaje verbal.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo 13, debería poder responder las siguientes preguntas sobre el efecto de la informática colaborativa en la comunicación de la organización.

1. ¿Qué influencia tiene la informática colaborativa en la cantidad de ruido que pueda producirse en el proceso de comunicación? Explíquese.
2. ¿Es coherente la utilización de una red informática con el modelo contingencial para la elección de medios? Analice su razonamiento.
3. ¿Hasta qué punto la informática colaborativa afecta a la rumorología y a la distorsión de la comunicación? Explíquese.
4. ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones principales de la informática colaborativa? Analice sus conclusiones.
5. ¿Cree usted que las personas, utilizando una red informática, dicen cosas que no dirían en una conversación cara a cara? Comente las implicaciones de este hecho en la conducta de la organización.

### RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Describir el modelo de proceso de comunicación de percepciones.* La comunicación es un proceso de elementos vinculados de forma consecutiva. Históricamente, se describió este proceso en términos de un modelo de conducto. Las críticas a este modelo llevaron al desarrollo de un modelo de proceso de comunicación de percepciones que describe a los receptores como procesadores de información que crean en su propia mente el significado de los mensajes. Dado que las interpretaciones que los receptores realizan de sus mensajes difieren a menudo de las que los emisores pretenden transmitir, se produce normalmente una comunicación defectuosa.
2. *Explicar el enfoque contingencial para la elección de medios.* La elección de medios es un componente clave de la comunicación eficaz. La selección de medios se basa en la interacción entre la riqueza de información de un medio y la complejidad del problema/situación del que se trata. La riqueza de información varía entre alta y baja y está en función de cuatro factores: velocidad de la retroalimentación, características del canal, tipo de comunicación y fuente del lenguaje. Los problemas/situaciones varían desde simples a complejos. La comunicación eficaz tiene lugar cuando la riqueza del medio se equipara a la complejidad del problema/situación. Desde una perspectiva contingencial, han de utilizarse los medios más ricos a medida que los problemas/situaciones se van haciendo más complejos.
3. *Comparar los estilos de comunicación de aseveración, de agresividad y de debilidad.* El estilo aseverativo es expresivo y autoestimulante, aunque no viola otros derechos humanos básicos. Por el contrario, el estilo agresivo es expresivo y autoestimulante, aunque se aprovecha injustamente de otros. El estilo débil está caracterizado por una conducta tímida y abnegada. Un estilo de comunicación aseverativo es más eficaz que tanto el estilo agresivo como el tímido.
4. *Analizar las fuentes primarias de la comunicación no verbal y de la comprensión del oyente.* Los movimientos corporales y los gestos, el contacto físico, las expresiones faciales, el contacto visual y las zonas de distancia interpersonal son resortes no verbales importantes. La interpretación de estos resortes no verbales varía significativamente entre culturas. La escucha es el proceso de decodificar e interpretar activamente los mensajes verbales. Las características del oyente, las características del que habla, las características del mensaje y las características ambientales influyen en la comprensión del oyente.
5. *Identifique y dé ejemplos de tres diferentes estilos de escucha.* Los expertos en comunicación han

identificado tres tipos únicos de estilos de escucha. A un oyente de estilo-resultados le gusta oír el argumento de fondo o el resultado de una comunicación al principio de una conversación. El oyente de estilo-razones quiere conocer el razonamiento en que se basa lo que alguien está diciendo o proponiendo. Por su parte, al oyente de estilo-proceso le gusta discutir los asuntos en detalle.

6. *Revisar las 10 claves para una escucha eficaz.* Los buenos oyentes poseen los 10 siguientes hábitos de escucha: 1) hacer preguntas para identificar las áreas de interés entre el que habla y el que escucha; 2) juzgar el contenido y no la entrega; 3) no emitir juicios hasta que el orador haya completado su mensaje; 4) escuchar ideas; 5) utilizar múltiples sistemas para tomar notas; 6) poner energía y esfuerzo en escuchar; 7) resistir las distracciones; 8) leer u oír materiales complejos para ejercitar la mente; 9) no reaccionar ante expresiones emotivas; 10) desafiar, anticipar, resumir mentalmente, ponderar las pruebas y oír entre líneas.

7. *Analizar los patrones de comunicación jerárquica y la rumorología.* Los patrones de comunicación jerárquica describen los intercambios de información entre los gestores y los empleados que supervisan. Los directivos proporcionan cinco tipos de comunicación descendente: instrucciones sobre el trabajo, justificación racional del trabajo, procedimientos y prácticas de la organización, retroalimentación del rendimiento e indoctrinación sobre los objetivos. Los empleados comunican información ascendente sobre ellos mismos, sobre sus compañeros de trabajo y sobre sus problemas, sobre las prácticas y políticas de la organización y sobre lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo.

El rumor es el sistema de comunicación oficiosa de la organización informal. La comunicación a través del rumor sigue cuatro patrones predecibles: el cabo suelto, el cotilleo, la probabilidad y el racimo. El patrón de racimo es el más frecuente.

8. *Demostrar su conocimiento de los cuatro antecedentes de la distorsión de la comunicación entre directivos y empleados.* La distorsión de la comunicación es un problema común que consiste en modificar el contenido de un mensaje. Los empleados distorsionan la comunicación ascendente cuando su supervisor ejerce una notable influencia y/o poder ascendente. La distorsión se incrementa también cuando los empleados aspiran a ascensos y cuando no confían en sus supervisores.
9. *Explicar la informática colaborativa y la utilización de reuniones por vídeo y comunicación por modem.* La informática colaborativa implica el uso del software y hardware informático más actual para ayudar al personal a trabajar mejor juntos. Se comparte la información a través del tiempo y del espacio conectando al personal a través de redes informáticas. Las reuniones por vídeo representan una aplicación de la informática colaborativa. Utiliza conexiones de vídeo y de audio para poner en contacto a personas en diferentes localizaciones. La comunicación por modem implica la recepción y el envío de trabajo desde casa mediante el modem que conecta un ordenador doméstico con el ordenador central de la oficina.
10. *Describir las barreras de proceso, personales, físicas y semánticas para la comunicación eficaz.* Cada elemento del modelo de comunicación de percepciones constituye una barrera potencial de proceso. Dos características personales clave pueden crear barreras importantes para la comunicación interpersonal: la tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor y la incapacidad para escuchar entendiendo. Las barreras físicas tienen que ver con la distancia, los objetos físicos, el tiempo y el ruido que se produce en el trabajo y en la oficina. Las barreras semánticas aparecen como errores de codificación y de decodificación, ya que estas fases de la comunicación involucran la transmisión y la recepción de palabras y de símbolos. La diversidad cultural es un contribuyente clave para las barreras semánticas.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Describa una situación en la que haya tenido problemas decodificando un mensaje. ¿Cuál fue la causa del problema?
2. ¿Qué fuentes de ruido interfieren en la comunicación durante una clase, en un encuentro con el profesor en su oficina, en el cine?



3. ¿Cuál de las tres zonas de comunicación en la figura 13-1 (sobrecarga, eficacia, simplificación excesiva) cree usted que es más común en las grandes organizaciones de hoy día? ¿Cómo lo razona usted?
4. ¿Describiría usted su estilo predominante de comunicación como aseverativo, agresivo o tímido? ¿Cómo puede usted saberlo? ¿Le ayudaría o le perjudicaría su estilo si fuera un directivo?
5. ¿Sabe usted leer adecuadamente las comunicaciones no verbales? Dé algunos ejemplos.
6. ¿Cuál es su estilo de escucha? Dé ejemplos conductuales que apoyen su valoración.
7. ¿Qué experiencia personal tiene respecto a la rumorología? ¿La considera usted un factor positivo o negativo en su lugar de trabajo? Explíquese.
8. ¿Qué medidas ha de tomar para ser un mejor oyente? Explíquese.
9. ¿Ha distorsionado usted alguna vez la comunicación ascendente? ¿Qué razón tuvo para hacerlo? ¿Estaba relacionada con alguno de los cuatro antecedentes de la distorsión de la comunicación? Explíquese.
10. ¿Qué barrera para la comunicación eficaz es más difícil de eliminar? Explíquese.

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Demostrar la eficacia relativa de comunicarse aseverativa, agresiva y débilmente.
2. Aportar experiencia de primera mano sobre diferentes estilos de comunicación.

### Introducción

La investigación demuestra que la comunicación aseverativa es más eficaz que la agresiva o que la débil o no aseverativa. Este *ejercicio de juego de roles* está dirigido a aumentar su capacidad para comunicarse de forma aseverativa. Su tarea en este juego consistirá en emplear diversos tipos de comunicación mientras intenta resolver los problemas en torno al trabajo de un empleado deficiente.

### Instrucciones

Dividirse en grupos de tres y leer los roles de «Empleado deficiente» y de «Gerente de almacén» de la página 428. A continuación, decidir quiénes van a desempeñar estos roles y quién será el observador. Se le pedirá al observador que aporte retroalimentación al gerente después de cada juego de roles. Al desempeñar el rol de gerente, usted debería tratar de resolver ante todo el problema utilizando un estilo de comunicación agresiva. Intente lograr su objetivo haciendo uso de los patrones de conducta verbal y no verbal relacionados con el estilo agresivo, tal como se ha mostrado en la tabla 13-1. Tómese entre cuatro y seis minutos para cumplir las instrucciones. El observador debería proporcionar feedback al gerente una vez completado su juego de roles. El observador debería

hacer comentarios sobre la forma que asumió la respuesta del empleado a las conductas agresivas desplegadas por el gerente.

Una vez aportada la retroalimentación del primer juego de roles, la persona que desempeña el rol de gerente debería tratar de resolver el problema aplicando un estilo débil no aseverativo. Los observadores una vez más deberían suministrar retroalimentación. Finalmente, el gerente debería hacer frente al problema con estilo aseverativo. Tenga de nuevo en cuenta los patrones de conducta verbal y no verbal presentados en la tabla 13-1 y tómese entre cuatro y seis minutos para poner en marcha cada escenario. Los observadores deberían tratar de proporcionar una retroalimentación detallada sobre la eficacia con que el gerente desplegó sus conductas aseverativas verbal y no verbal. Asegúrese de aportar feedback positivo y constructivo.

Una vez completados estos tres juegos de roles hay que cambiar los roles: el gerente se convierte en observador, el observador asume el papel de empleado deficiente y este último se convierte en gerente. Una vez completados estos roles debe hacerse un nuevo cambio de roles.

### Rol: empleado deficiente

Usted trabaja a tiempo completo vendiendo zapatos para una cadena nacional de zapaterías. Durante el último mes usted ha faltado tres días al trabajo sin presentar excusa alguna al gerente. La calidad de su trabajo ha ido en declive. Usted tiene una gran habilidad para inventar excusas cuando su jefe trata de hablarle sobre su rendimiento.

Al desempeñar este rol, invéntese, si quiere, algún problema personal que usted quiera comunicar a su jefe. Sin

embargo, haga que el gerente tenga que hacer preguntas para comprender la naturaleza de este problema. De lo contrario, responda a los comentarios de su gerente como lo haría normalmente.

### Rol: gerente del almacén

Usted dirige un almacén de una cadena nacional de zapaterías. En su oficina, usted habla en forma reservada a uno de sus vendedores que ha tenido tres faltas no justificadas de asistencia al trabajo durante el último mes. (Se trata de un número excesivo de ausencias según las normas de la compañía y hay que ponerle remedio.) La calidad de su trabajo ha ido bajando. Los clientes se han quejado de la brusquedad de esta persona y sus compañeros de trabajo le han dicho que esa persona no está cumpliendo con la parte que le corresponde en el traba-

jo. Usted está casi seguro de que esa persona tiene algún problema personal. Usted quiere identificar ese problema para ayudarlo a mejorar su rendimiento.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Qué inconvenientes ha observado usted en los estilos agresivo y débil?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas del estilo aserverativo?
3. ¿Cuáles son los aspectos más difíciles en la utilización de un estilo aserverativo?
4. ¿Qué importancia tuvo la comunicación no verbal durante los diversos juegos de roles? Explíquelo con varios ejemplos.

### NOTAS

<sup>1</sup> O. C. Ferrell y John Fraedricj, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (Boston: Houghton Mifflin, 1991), pág. 143.

<sup>2</sup> Los resultados de este estudio se hallan en P. G. Clampitt y C. W. Downs, «Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study», *Journal of Business Communication*, 1993, págs. 5-28.

<sup>3</sup> Los resultados del estudio referente a la innovación se comentan en J. D. Johnson, «Effects of Communicative Factors on Participation in Innovations», *The Journal of Business Communication*, invierno de 1990, págs. 7-24. Para información sobre el segundo estudio, véase R. A. Snyder y J. H. Morris, «Organizational Communication and Performance», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1984, págs. 461-465.

<sup>4</sup> Pueden encontrarse pruebas en apoyo de esta afirmación en W. L. Gardner y M. J. Martinko, «Impression Management: An Observational Study Linking Audience Characteristics with Verbal Self-Presentations», *Academy of Management Journal*, marzo de 1988, págs. 42-65; y F. Luthans y J. K. Larsen, «How Managers Really Communicate», *Human Relations*, febrero de 1986, págs. 161-178.

<sup>5</sup> R. E. Levinson, «How's That Again?: Execs: The World's Worst Communicators», *Management World*, julio-agosto de 1986, pág. 40.

<sup>6</sup> J. L. Bowditch y A. F. Bueno, *A Primer on Organizational Behavior* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1994), pág. 132.

<sup>7</sup> Para una revisión de estas críticas, véase J. Fulk, «Social Construction of Communication Technology», *Academy of Management Journal*, octubre de 1993, págs. 921-950; y S. R. Axley, «Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor», *Academy of Management Review*, julio de 1984, págs. 428-437.

<sup>8</sup> Véase H. L. Wagner, R. Buck y M. Winterbotham, «Communication of Specific Emotions: Gender Differences in Sending Accuracy and Communication Measures», *Journal of Nonverbal Behavior*, primavera de 1993, págs. 29-53.

<sup>9</sup> Para un análisis completo de la decodificación en la comunicación intercultural, véase F. Elashmawi y P. R. Harris, *Multicultural Management: New Skills for Global Success* (Houston: Gulf Publishing, 1993); y L. Beamer, «Learning Intercultural Communication Competence», *Journal of Business Communication*, verano de 1992, págs. 285-303.

<sup>10</sup> Axley, «Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor», pág. 432.

<sup>11</sup> P. Hise, «Training: When English Isn't so Plain», *Inc.*, noviembre de 1993, pág. 127.

<sup>12</sup> R. L. Daft y R. H. Lengel, «Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pág. 196.

<sup>13</sup> N. Templin, «Companies Use TV to Reach Their Workers», *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 1993, pág. B2.

<sup>14</sup> Resultados que apoyan esta conclusión pueden hallarse en Fulk, «Social Construction of Communication Technology», págs. 921-950; D. Murphy, «Electronic Communication in Smaller Organizations: Case Analysis from a Theoretical Perspective», *Technical Communication*, primer trimestre de 1992, págs. 24-32; y Daft y Lengel, «Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design», págs. 191-233.

<sup>15</sup> Véase R. E. Rice y D. E. Shook, «Relationships of Job Categories and Organizational Levels to Use of Communica-

tion Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension», *Journal of Management Studies*, marzo de 1990, págs. 195-229.

<sup>16</sup> Los resultados pueden encontrarse en B. Davenport Sypher y T. E. Zorn, Jr., «Communication-Related Abilities and Upward Mobility: A Longitudinal Investigation», *Human Communication Research*, primavera de 1986, págs. 420-431.

<sup>17</sup> D. J. Cegala, «Interaction Involvement: A Cognitive Dimension of Communicative Competence», *Communication Education*, abril de 1981, pág. 110.

<sup>18</sup> Véase E. Raudsepp, «Are You Properly Assertive?», *Supervision*, junio de 1992, págs. 17-18; y D. A. Infante y W. I. Gorden, «Superiors' Argumentativeness and Verbal Aggressiveness as Predictors of Subordinates Satisfaction», *Human Communication Research*, otoño de 1985, págs. 117-125.

<sup>19</sup> J. A. Waters, «Managerial Assertiveness», *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1982, pág. 25.

<sup>20</sup> *Ibid.*, pág. 27.

<sup>21</sup> W. D. St. John, «You Are What You Communicate», *Personnel Journal*, octubre de 1985, pág. 40.

<sup>22</sup> R. C. Liden, C. L. Martin y C. K. Parsons examinaron el impacto de señales no verbales sobre las decisiones de contratación en «Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews», *Academy of Management Journal*, abril de 1993, págs. 372-386; y A. J. Kinicki, C. A. Lockwood, P. W. Hom y R. W. Griffith, «Interviewer Predictions of Applicant Qualifications and Interviewer Validity: Aggregate and Individual Analyses», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1990, págs. 447-486.

<sup>23</sup> P. A. Anderson ofrece resultados de la investigación en este sentido en «Nonverbal Immediacy in Interpersonal Communication», en *Multichannel Integrations of Nonverbal Behavior*, eds. A. W. Siegman y S. Feldstein (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1985), págs. 1-36.

<sup>24</sup> J. A. Hall presenta un resumen de investigación a este respecto en «Male and Female Nonverbal Behavior», en *Multichannel Integrations of Nonverbal Behavior*, eds. A. W. Siegman y S. Feldstein (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1985), págs. 195-226.

<sup>25</sup> Un análisis a fondo de las diferencias transculturales se encuentra en R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991). Los problemas derivados del análisis del lenguaje corporal se analizan también en C. L. Karras, «Body Language: Beware the Hype», *Traffic Management*, enero de 1992, pág. 27; y M. Everett y B. Wiesendanger, «What Does Body Language Really Say?», *Sales & Marketing Management*, abril de 1992, pág. 40.

<sup>26</sup> Los resultados pueden comprobarse en Hall, «Male and Female Nonverbal Behavior».

<sup>27</sup> Véase J. A. Russell, «Is There Universal Recognition of Emotion from Facial Expression? A Review of the Cross-

Cultural Studies», *Psychological Bulletin*, enero de 1994, págs. 102-141.

<sup>28</sup> Las normas transculturales para el contacto visual se analizan en C. Engholm, *When Business East Meets Business West: The Guide to Practice and Protocol in the Pacific Rim* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1991).

<sup>29</sup> Basado en E. T. Hall, *The Hidden Dimension* (Garden City, NY: Doubleday, 1966).

<sup>30</sup> St. John, «You Are What You Communicate», pág. 43.

<sup>31</sup> Estas estimaciones se encuentran en J. Hart Seibert, «Listening in the Organizational Context», en *Listening Behavior: Measurement and Application*, ed. R. N. Bostrom (Nueva York: The Guilford Press, 1990), págs. 119-127; y en D. W. Caudill y R. M. Donaldson, «Effective Listening Tips for Managers», *Administrative Management*, septiembre de 1986, págs. 22-23.

<sup>32</sup> Véase C. G. Pearce, «How Effective Are We As Listeners?», *Training & Development*, abril de 1993, págs. 79-80; y R. A. Luke, Jr., «Improving Your Listening Ability», *Supervisory Management*, junio de 1992, pág. 7.

<sup>33</sup> Para un resumen de la investigación de apoyo, véase K. W. Watson y L. L. Barker, «Listening Behavior: Definition and Measurement», en *Communication Yearbook 8*, ed. R. N. Bostrom (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984); y R. W. Preiss y L. R. Wheelers, «Affective Responses in Listening: A Meta-Analysis of Receiver Apprehension Outcomes», en *Listening Behavior: Measurement and Application*, ed. R. N. Bostrom (Nueva York: The Guilford Press, 1990), págs. 91-118.

<sup>34</sup> Para un análisis en profundidad de los diferentes estilos de escucha, véase R. T. Bennett y R. V. Wood, «Effective Communication via Listening Styles», *Business*, abril-junio de 1989, págs. 45-48.

<sup>35</sup> *Ibid.*, pág. 46.

<sup>36</sup> *Ibid.*, pág. 47.

<sup>37</sup> *Ibid.*, pág. 46.

<sup>38</sup> C. Redding, *Communication within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research* (Nueva York: Industrial Communication Council, 1972).

<sup>39</sup> F. M. Jablin, «Superior-Subordinate Communication: The State of the Art», *Psychological Bulletin*, noviembre de 1979, pág. 1202.

<sup>40</sup> Los resultados de este estudio se analizan en D. Krackhardt y J. R. Hamson, «Informal Networks: The Company Behind the Chart», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1993, págs. 104-111.

<sup>41</sup> Los beneficios que se derivan de los rumores para la organización se analizan en R. Brody, «Gossip: Pross and Cons», *USAIR Magazine*, noviembre de 1989, págs. 100-104.

<sup>42</sup> Pueden encontrarse los resultados en S. J. Modic, «Gravely Rated Most Believable», *Industry Week*, 15 de mayo de 1989, págs. 11, 14.

<sup>43</sup> Véase K. Davis, «Management Communication and the Grapevine», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1953, págs. 43-49.

<sup>44</sup> H. B. Vickery III, «Tapping into the Employee Grapevine», *Association Management*, enero de 1984, págs. 59-60.

<sup>45</sup> Davis analiza investigaciones realizadas anteriormente en «Management Communication and the Grapevine»; y R. Rowan, «Where Did That Rumor Come from?», *Fortune*, 13 de agosto de 1979, págs. 130-131, 134, 137. Se analiza investigación más reciente en «Pruning the Company Grapevine», *Supervision*, septiembre de 1986, pág. 11; y R. Half, «Managing Your Career: "How Can I Stop the Gossip?"», *Management Accounting*, septiembre de 1987, pág. 27.

<sup>46</sup> Davis, «Management Communication and the Grapevine», pág. 49.

<sup>47</sup> Véase P. M. Fandt y G. R. Ferris, «The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1990, págs. 140-158.

<sup>48</sup> J. Fulk y S. Mani, «Distorsion of Communication in Hierarchical Relationships», en *Communication Yearbook 9*, ed. M. L. McLaughlin (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986), pág. 483.

<sup>49</sup> Puede verse una revisión de esta investigación en Fulk y Mani, «Distorsion of Communication in Hierarchical Relationships», págs. 483-510.

<sup>50</sup> El papel de la comunicación en la transformación de las organizaciones se analiza en J. E. Davis, «A Master Class in Radical Change», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, págs. 82-90; y en E. H. Schein, «How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room», *Sloan Management Review*, invierno de 1993, págs. 85-92.

<sup>51</sup> R. Rapaport, «Jay Chiat Tears Down the Walls», *Forbes ASAP*, 25 de octubre de 1993, pág. 26.

<sup>52</sup> P. Marshall analiza la informática cooperativa en «Stay in Touch», *Technology Guide/Inc.*, febrero de 1994, págs. 57-62; también J. Hsu y T. Lockwood, «Collaborative Computing», *Byte*, marzo de 1993, págs. 113-120.

<sup>53</sup> D. H. Freedman, «Culture of Urgency», *Forbes ASAP*, 13 de septiembre de 1993, pág. 25.

<sup>54</sup> El sistema de EDS se analiza en D. Kirkpatrick, «Making It All Worker-Friendly», *Fortune*, otoño de 1993, págs. 44-53.

<sup>55</sup> La videoconferencia se analiza en A. LaPlante, «TeleConfrontationing», *Forbes ASP*, 13 de septiembre de 1993, págs. 111-126; y A. Kupfer, «Prime Time for Videoconferences», *Fortune*, 28 de diciembre de 1992, págs. 90-95.

<sup>56</sup> Véase J. Cote-O'Hara, «Sending Them Home to Work: Telecommuting», *Business Quarterly*, primavera de 1993, págs. 104-109.

<sup>57</sup> Se analizan pruebas adicionales en P. Hise, «Telecommuter Tips», *Inc.*, junio de 1993, pág. 35; S. Alvi y D. McIntyre, «The Open-Collar Worker», *Canadian Business Review*, primavera de 1993, págs. 21-24; y K. Christensen, «Managing Invisible Employees: How to Meet the Telecommuting Challenge», *Employment Relations Today*, verano de 1992, págs. 133-143.

<sup>58</sup> John Naisbitt, *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* (Nueva York: Warner Books, 1982), pág. 36.

<sup>59</sup> M. Munter analiza las barreras para la comunicación en «Cross-Cultural Communications for Managers», *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, págs. 69-77; también J. M. Lump, «Overcoming Obstacles to Effective Communications», *Employee Benefits*, septiembre de 1992, págs. 27-31.

<sup>60</sup> Para un análisis completo de estas barreras, véase C. R. Rogers y F. J. Roethlisberger, «Barriers and Gateways to Communication», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1952, págs. 46-52.

<sup>61</sup> Rogers y Roethlisberger, «Barriers and Gateways to Communication», pág. 47.

<sup>62</sup> Véase «Becoming a Better Listener: Energize Your Communication by Becoming an Effective Listener», *Nursing*, febrero de 1993, págs. 103-104; y P. Wylie y M. Grothe, «How to Listen so Your Staff Will Talk», *Executive Female*, julio-agosto de 1992, págs. 27-31.

# 14

## VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO, FEEDBACK Y COMPENSACIONES

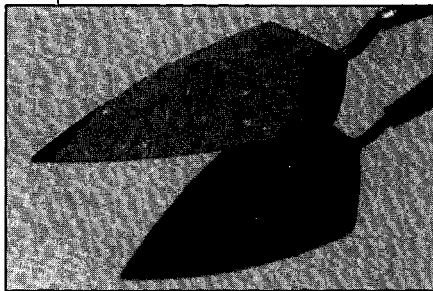
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Identificar cuatro elementos clave del proceso de valoración del rendimiento.
2. Explicar en qué se diferencian los enfoques de rasgos, conductual y de resultados para la valoración del rendimiento.
3. Identificar tres fuentes diferentes de feedback y analizar cómo percibimos y analizamos cognitivamente la retroalimentación.
4. Recordar por lo menos tres lecciones prácticas procedentes de la investigación sobre feedback.
5. Explicar la diferencia entre las recompensas extrínsecas y las intrínsecas.
6. Analizar el impacto que las bonificaciones incentivas producen en la motivación y rendimiento del empleado.
7. Explicar la diferencia entre reparto de beneficios y reparto de ganancias.
8. Identificar por lo menos cuatro maneras con que los gestores pueden mejorar los planes de paga por rendimiento.

## CASO INICIAL

## Un negocio poco corriente en Granite Rock



Sharon Hoogstraten

Cuando en 1988 Granite Rock Company decidió revisar sus procedimientos de valoración del rendimiento, su cúpula directiva sabía muy bien que estaría interfiriendo con la tradición. Después de todo, la mayor parte de las compañías de EEUU creen que la revisión anual a la que el gestor somete a sus subordinados, con cierta tendencia a recordar tropiezos del

pasado, es el camino más seguro para mejorar el rendimiento. Están convencidos de que el temor es un gran motivador.

Sin embargo, los ejecutivos de la empresa de Watsonville, California, que suministra concreto ya mezclado y otros materiales para el tratamiento de carreteras, pretendían algo muy distinto. Querían desarrollar un sistema de valoración que Dave Franceschi, director de apoyo a la calidad, califica como mucho más «progresivo que regresivo».

Conocido como Plan de Desarrollo Profesional Individual (PDPI), este proceso alienta a los empleados a establecer objetivos personales anuales de educación que les ayuden a aprender nuevas habilidades y a progresar en sus carreras —o a emprender otras nuevas—. La compañía apostó a que una inversión sustancial en capacitación (unos 2.000 dólares por trabajador en 1992), juntamente con

una preocupación patente por el futuro de sus empleados, originaría una fuerza de trabajo más motivada y productiva.

Hasta el presente, la apuesta ha dado dividendos. El año pasado, esta empresa privada obtuvo el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige y, según Franceschi, los salarios de los empleados superan actualmente en un 30% el promedio de la industria.

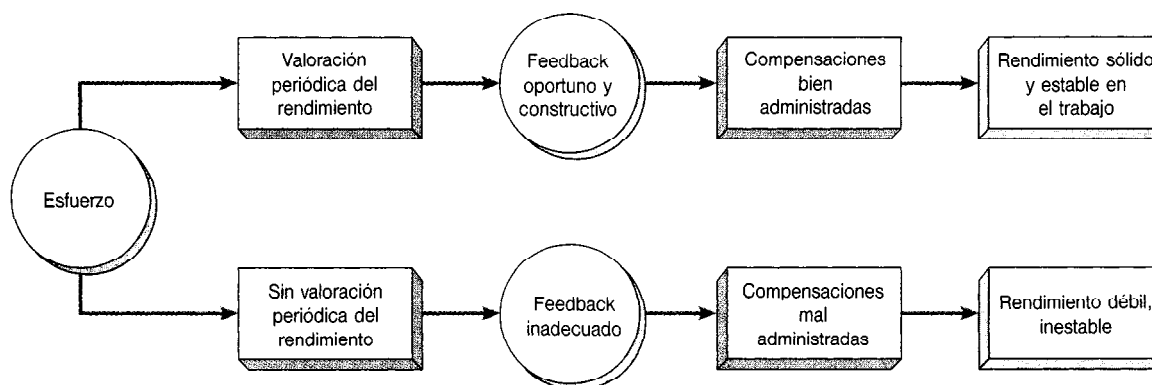
Sin embargo, la responsabilidad por el rendimiento en el pasado no ha desaparecido, sino que se ha convertido en algo más inmediato. «Cualquiera que no esté dando buenos rendimientos tendrá que darse por enterado tan pronto como este hecho llame la atención de un gestor», añade Franceschi. «No esperaremos hasta fin de año para decirle a alguien que, tres meses atrás, su trabajo en un proyecto fue pésimo.»

Los aumentos salariales de los empleados, agrupados en 21 categorías salaria-



**L**os expertos en productividad y en la calidad total dicen que no hemos de trabajar más intensamente, sino más inteligentemente. Si bien es cierto que se requiere una sólida educación y una capacitación apropiada para que uno pueda trabajar más inteligentemente, el proceso no termina aquí. Hoy en día, los empleados necesitan valoraciones instructivas de su rendimiento, retroalimentación de apoyo y las compensaciones deseadas si han de traducir su conocimiento en

FIGURA 14-1 La valoración del rendimiento, el feedback y las compensaciones traducen el esfuerzo en altos rendimientos



## CASO INICIAL

### (continuación)

les, todavía dependen en gran medida de la posición que ocupen en una escala de rendimiento de cinco niveles. Franceschi sostiene, sin embargo, que el análisis de esta valoración más tradicional representa actualmente tan sólo entre el 15 y el 20% del tiempo empleado en el desarrollo del empleado.

El tiempo restante se emplea en la evaluación y desarrollo de habilidades y en el establecimiento de los objetivos de carrera. Más específicamente, el proceso funciona de este modo: tanto el gestor como el empleado elaboran un PDPI preliminar. Este documento incluye una revisión de las cinco o seis responsabilidades principales del puesto de trabajo del empleado, presenta un resumen de los resultados del PDPI del año anterior, identifica los puntos fuertes de la capacidad del individuo en su puesto de trabajo y especifica los objetivos de desarrollo para el año siguiente. Gestor y emplea-

do se reúnen posteriormente con el fin de intercambiar copias de sus primeros borradores y analizan sus contenidos. De esta reunión sale un plan revisado en el que ambas partes se han puesto de acuerdo.

El gestor presenta después el plan consensuado en una «Mesa redonda de análisis». En este panel, que está integrado por diez personas, figuran los directores de división de Granite Rock, un psicólogo, el presidente de Granite Rock y algunos colegas del gestor que presenta el plan.

Este grupo hace algunas sugerencias sobre el borrador del plan de desarrollo. Un gestor de otra división podría detectar, por ejemplo, algún vacío en el plan de capacitación que pudiera poner en peligro las probabilidades de ascenso. De este modo se ayuda también a los gestores a desarrollar capacidades para el entrenamiento de sus empleados.

Terminada la mesa redonda, el gestor tiene una reunión de seguimiento con el individuo que es objeto de la revisión, ya sea para confirmar los planes ya elaborados o para sugerir nuevas ideas que hay que añadir como resultado del análisis en la mesa redonda. Se firma después la copia final, remitiéndola a la oficina de personal. Durante los doce meses siguientes, el empleado y el gestor se reunirán cada trimestre para revisar los avances realizados y, como añade Franceschi, para «convertirlo en un proceso viviente de mejora constante».

La mesa redonda cumple otra función vital: proporciona a los empleados una mayor exposición a nivel de toda la compañía, haciendo más difícil que los gestores puedan espantar a los empleados estrella en beneficio propio impidiéndoles desarrollar su potencial.

Para un chófer de camión de Granite Rock que aspire al puesto de gerente de

aumentos de la productividad y en niveles superiores de calidad. Como se muestra en la figura 14-1, las valoraciones constructivas del rendimiento, el feedback y las compensaciones canalizan el esfuerzo de los empleados hacia rendimientos sólidos y estables en el trabajo. Estos instrumentos de la gestión coordinada y sistemática de los recursos humanos son los que dan vida a las teorías de la motivación presentadas en capítulos anteriores. Por otra parte, un sistema débil e incoordinado de valoración/retroalimentación/compensación puede hacer fracasar el esfuerzo mejor intencionado. El presente capítulo le ayudará a integrar y a aplicar los conceptos adquiridos sobre las diferencias individuales, la motivación, la modificación de la conducta y la comunicación.

En la vida cotidiana es difícil librarse de estar sometidos a algún tipo de valoración del rendimiento. Hay registros de calificaciones a lo largo de toda la vida del estudiante, hay registros de victorias obtenidas y de derrotas sufridas en deportes organizados y hay reuniones periódicas en las que el jefe le valora. Para los gestores que, tratándose de valoraciones, están en posición tanto de darlas como de recibirlas, las valoraciones del rendimiento constituyen un tema de especial importancia para ellos. Tal como se entiende aquí, la **valoración del rendimiento** involucra la evaluación apreciativa de los rasgos y caracteres, de la conducta o de los logros del trabajador como base para la toma de importantes decisiones que afectan al personal. Una encuesta de 106 psicólogos

### VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO: DEFINICIÓN Y COMPONENTES

**valoración del rendimiento** Evaluación apreciativa de los rasgos, de la conducta o de los logros como base para decisiones personales.

## CASO INICIAL

## (conclusión)

una sucursal —un proceso que puede prolongarse durante unos cinco años— una parte del PDPI puede incluir cursos de capacitación en habilidades informáticas, contabilidad y desarrollo de la gestión o a través de la Universidad de Granite Rock, o del programa de capacitación de la compañía, o regresando al colegio universitario para graduarse en administración. Puede también prescribir un programa «Pruebe el puesto de trabajo», por el cual los empleados pasen un día siguiendo los pasos de alguien en una posición a la que aspiran.

Es evidente que sacar a los empleados de sus puestos de trabajo durante largos periodos de tiempo (un promedio de 40 horas por empleado en 1992) para que asistan a clases o merodeen por otros departamentos, presenta dificultades especiales. Así lo admite Franceschi: «No cabe duda de que es difícil cubrir los puestos de las personas que están en ca-

pacitación, pero hemos procurado mucha capacitación cruzada para prepararlos para ello», afirma. «Hemos visto que a nuestro personal incluso le gusta suplir a los demás, ya que con ello no tienen posibilidad de aburrirse en sus propios trabajos.»

El plan no garantiza el ascenso, pero ha logrado que sea más fácil cubrir internamente las vacantes. Cuando en 1988 se dieron los primeros pasos en el PDPI, la compañía cubrió el 30% de sus cargos vacantes con promociones internas; en 1992, este porcentaje había aumentado hasta el 70%.

La dirección comprende perfectamente la frustración potencial que podría resultar, incluso con su política clara de no ofrecer garantías, si los participantes en el PDPI (cerca del 70% de los 350 empleados de la compañía) excedieran en número a las oportunidades de ascenso. Con tasas de giro de personal cada vez

más bajas (desde el 5,6% en 1991 a tan sólo el 4%, o menos de quince vacantes, en 1992) la capacitación innovadora de Granite Rock y su programa de valoración podrían crear un cuello de botella en la oficina de personal. «Es algo que, sin duda, nos preocupa», dice Franceschi, «pero todavía no nos ha dado una bofetada en la mejilla».

## Para discusión

¿Qué aspecto de este programa de desarrollo del personal le parece más crítico para su éxito?

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: D. Zielinski, «Don't Look Back», *Business Ethics*, septiembre-octubre de 1993, pág. 16.

industriales identificó los 19 principales usos que se hacen de los datos de la valoración del rendimiento. En orden descendente de importancia, esos datos sirven para:

1. Administración de salarios.
2. Feedback del rendimiento.
3. Identificación de los puntos fuertes y débiles del individuo.
4. Pruebas para apoyo de las decisiones referentes al personal.
5. Reconocimiento del rendimiento individual.
6. Identificación del rendimiento deficiente.
7. Apoyo para la identificación de objetivos.
8. Decisiones sobre ascensos.
9. Retención o terminación del personal.
10. Evaluación del logro de objetivos.

Además, la información recogida en la valoración del rendimiento servía normalmente para múltiples propósitos y no sólo para una única finalidad.<sup>1</sup> La eficiencia económica y el principio de equidad establecen que estas decisiones se adopten en base a pruebas válidas y confiables y no como consecuencia de prejuicios y de conjeturas.





En esta sección se analizan los componentes fundamentales del proceso de valoración y se ofrece un resumen de recientes hallazgos de la investigación respecto a esos componentes.

### Componentes del proceso de valoración del rendimiento

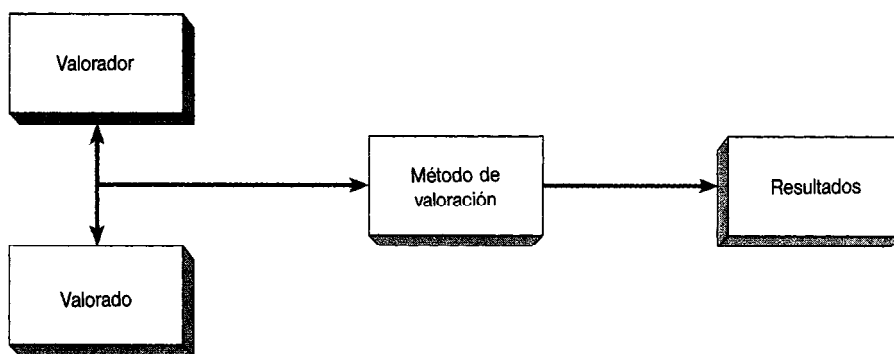
Aunque las valoraciones formales del rendimiento sean algo casi universalmente aceptado entre los gestores (por el 91% según un estudio),<sup>2</sup> son pocos los que se muestran satisfechos con las mismas.<sup>3</sup> Los valoradores y los valorados expresan por igual su descontento con el proceso. El problema proviene en gran parte de la misma complejidad del proceso de valoración. Un escritor ha expresado el carácter del problema mediante el siguiente ejemplo:

Si usted se pregunta por qué puede resultar tan difícil evaluar el rendimiento de un empleado, considere el caso de valoración más simple: la que realiza en un bar un aficionado que llega a la conclusión de que el conductor de su equipo de fútbol es un inútil, ya que los jugadores contrarios interceptan muchos de sus pases. Una valoración objetiva suscitaría las siguientes preguntas: ¿Fueron sus pases realmente tan malos, o la culpa la tuvieron los receptores que no siguieron adecuadamente las jugadas? ¿Ofreció la línea delantera una protección eficaz al conductor? ¿Señaló éste las jugadas por sí mismo o no hizo sino obedecer las órdenes que le iba impartiendo el entrenador? ¿Se estaba recuperando el conductor de alguna lesión?

Y ¿qué decir del aficionado? ¿Habría jugado alguna vez a fútbol? ¿Está su vista en buenas condiciones? ¿Podía ver bien la pantalla del televisor en medio del humo y del movimiento del bar? ¿Estuvo hablando o discutiendo con sus amigos durante el partido? ¿Cuántas cervezas consumió en el transcurso del partido?<sup>4</sup>

Para complicar más las cosas, las leyes y normativas sobre Igualdad de Oportunidades en el Empleo coaccionan las acciones de los gestores durante el proceso de valoración.<sup>5</sup> Comencemos ordenando el complejo proceso de valoración examinando sus componentes clave. Los cuatro componentes, como se muestra en la figura 14-2, son el valorador, el valorado, el método de valoración y los resultados.

**El valorador.** Los gestores suelen expresar malestar al tener que desempeñar el rol de valorador del rendimiento. Después de comprobar que el 95% de las valoraciones del rendimiento de los gestores de nivel intermedio a bajo en 293 compañías de EEUU estuvieron a cargo de sus superiores inmediatos, los investigadores llegaron a la conclusión de que «a la mayoría de los supervisores les desagrada “jugar a ser dioses” y de



**FIGURA 14-2**  
Componentes del  
proceso de valoración  
del rendimiento

que son muchos los que tratan de eludir la responsabilidad de retroalimentar a sus subordinados con información poco halagüeña sobre su valoración».<sup>6</sup>

Se han lanzado contra los valoradores acusaciones de racismo, sexismo y de distorsión de sus percepciones. Entre los errores de percepción más comunes se incluyen los que se comentaron en el capítulo 5 (halo, indulgencia, tendencia central, novedad y contraste). En una encuesta realizada a 267 compañías, el 62% de las que la completaron manifestaron que el principal problema de valoración que encontraban<sup>7</sup> era el error de indulgencia. La experiencia cotidiana y los datos de la investigación muestran hasta qué punto los estereotipos y los sesgos pueden llegar a contaminar el proceso de valoración. Así, por ejemplo, los datos combinados de un estudio de laboratorio y de un estudio de campo aportaron pruebas de que las mujeres profesoras tendían a obtener calificaciones más bajas de los estudiantes con estereotipos tradicionales sobre la mujer.<sup>8</sup> En otro estudio se hizo un seguimiento de la suerte de 173 empleados sindicalizados que habían presentado quejas de sus supervisores a lo largo de un período de ocho años. Los que habían presentado quejas tendían a recibir de sus supervisores calificaciones de su rendimiento por debajo de las de sus compañeros de trabajo que no habían presentado ninguna queja. Este hecho se hizo más patente cuando las quejas se habían dirimido en favor del empleado.<sup>9</sup> Así pues, en este estudio por lo menos, se demostró que los supervisores utilizan las valoraciones del rendimiento como arma para saldar las cuentas con los subordinados con los que han tenido problemas o que no son de su agrado. Las implicaciones éticas de esta práctica saltan a la vista. Además, puesto que los valoradores del rendimiento participan en la cognición social (v. cap. 5), pueden surgir problemas en la comprensión, codificación, retención o recuperación de información relacionada con el rendimiento.

Finalmente, es típico que los gestores carezcan de las habilidades necesarias para la valoración del rendimiento. De hecho, según un estudio reciente, tan sólo el 25% de los gestores que efectúan valoraciones de rendimiento han recibido capacitación para desempeñar esta tarea. Los investigadores añadieron: «Si se les imparte capacitación, ésta casi nunca va más allá de explicarles cómo utilizar el formulario, los procedimientos administrativos y las fechas límite para la presentación y la aprobación de los formularios».<sup>10</sup> Los expertos en la materia han especificado cuatro criterios para un valorador del rendimiento capaz y deseoso de hacerlo bien:

La persona que realice la valoración deberá: 1) estar en una posición que le permita observar la conducta y el rendimiento del individuo en cuestión; 2) estar bien informado sobre las dimensiones o características del rendimiento; 3) entender el formato de la escala de clasificación y del instrumento mismo, y 4) estar motivado para realizar un trabajo consciente de clasificación.<sup>11</sup>

Los directivos deberían procurar satisfacer estos cuatro criterios para que sus valoraciones de rendimiento puedan llevarse a cabo de manera apropiada.

**El valorado.** Los empleados, al ser valorados, desempeñan un rol típicamente pasivo que se limita a oír y a observar. Es una experiencia que puede resultar humillante y algunas veces amenazadora. Según dos consultores en recursos humanos:

Cualquiera que sea el método que se aplique, es siempre un gestor quien lleva a cabo las valoraciones del rendimiento. Los gestores están a cargo del programa, de la agenda y de los resultados y son ellos los únicos que reciben alguna capacitación o alguna compensación en relación con las valoraciones del rendimiento. A los subordinados, por regla general, no se

Rol	Descripción
Analizador	Lleva a cabo una autoevaluación del logro de los objetivos Identifica los puntos fuertes y débiles del rendimiento Hace sugerencias para mejorar su rendimiento Asume la responsabilidad personal en la solución de los problemas de rendimiento
Influenciador	Mejora las capacidades de comunicación (p. ej., negociando, defendiendo, suministrando información, aconsejando, solicitando retroalimentación, escuchando) Pone en tela de juicio los supuestos tradicionales y las barreras organizativas Procura relaciones de colaboración con su jefe
Planificador	Desarrolla una clara visión de la razón de existir de su puesto de trabajo Identifica los objetivos de calidad de servicio respecto a los «compradores» o «clientes» Entiende de qué manera su puesto de trabajo contribuye (o no contribuye) a la organización
Protegido	Aprende de modelos de roles de alto rendimiento sin comprometer la unicidad personal Aprende por iniciativa personal sin necesidad de esperar instrucciones de otros

**TABLA 14-1**

Roles proactivos de la persona valorada durante la valoración de su rendimiento

Fuente: Adaptado de B. Jacobson y B. L. Kaye, «Career Development and Performance Appraisal: It Takes Two to Tango», *Personnel*, enero de 1986, págs. 26-32

les da responsabilidad alguna, ni se les da ninguna preparación especial para el rol que han de desempeñar en este proceso, más allá de estar presentes en las reuniones de valoración.<sup>12</sup>

En consecuencia, estos dos consultores recomiendan cuatro roles *proactivos* (v. tabla 14-1) para los empleados que son objeto de valoración. Sugieren una capacitación formal de la persona valorada, de manera que puedan desempeñarse con habilidad los roles de analizador, influenciador, planificador y de protegido. Ello implica un notable distanciamiento respecto a la práctica usual de adiestrar exclusivamente a los valoradores. El objetivo de este enfoque tan prometedor es el de unir en una sola cosa la valoración del rendimiento con el desarrollo de la carrera mediante una mejor comunicación y un mayor compromiso personal.

**El método de valoración.** A lo largo de los años han ido apareciendo tres enfoques distintos: el enfoque de rasgos, el enfoque conductual y el enfoque de resultados. En la figura 14-3 se presentan ejemplos de estos tres enfoques. La cuestión sobre cuál de estos tres enfoques (y de otro enfoque contingencial sugerido) es mejor, es objeto de controversia.

- *El enfoque de rasgos.* Este enfoque implica clasificar los rasgos o características personales de un individuo. Los rasgos comúnmente valorados son la iniciativa, la firmeza y la seriedad o formalidad. Si bien es cierto que los gestores utilizan ampliamente el enfoque de rasgos, los expertos lo consideran el más débil de todos. Las clasificaciones de rasgos son deficientes por su ambigüedad respecto al rendimiento presente. Por ejemplo, clasificar a alguien como bajo en iniciativa no le dice absolutamente nada sobre cómo mejorar el rendimiento en su trabajo. Además, los empleados tienden a adoptar una actitud defensiva en la retroalimentación sobre los rasgos de su personalidad (quiénes son o qué son).<sup>13</sup>

FIGURA 14-3 Tres enfoques básicos para la valoración del rendimiento en el trabajo

<b>El enfoque de rasgos</b>					
¿Qué capacidad de decisión tiene el individuo?	Poca capacidad de decisión	Capacidad moderada de decisión	Gran capacidad de decisión		
	1	2	3	4	5

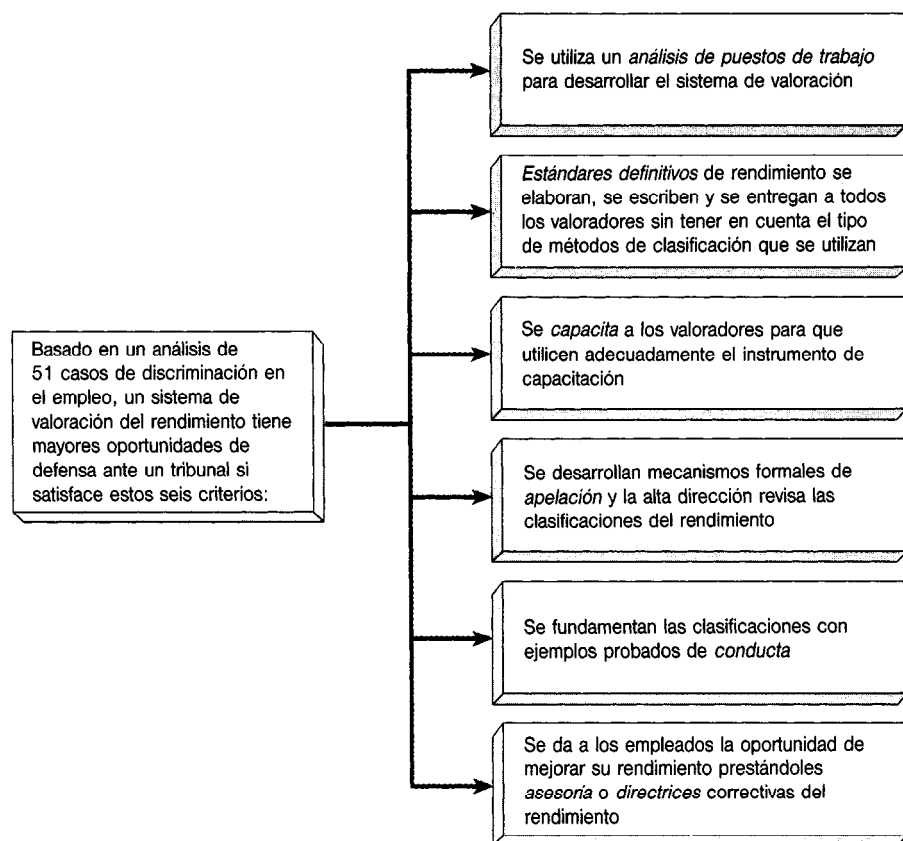
  

<b>El enfoque conductual</b>		
<b>Trabajo en equipo</b> (Marcar la casilla que mejor describa la conducta del individuo)	<input type="checkbox"/> Trabaja solo en todos los proyectos <input type="checkbox"/> Trabaja solo en la mayoría de los proyectos <input type="checkbox"/> Trabaja solo la mitad de las veces	<input type="checkbox"/> Forma equipo con otros en la mayor parte de los proyectos principales <input type="checkbox"/> Forma equipo con otros en todos los proyectos principales

<b>En enfoque de resultados</b>	
Área clave de resultados:	Unidad de ventas
Objetivo para 12 meses:	12.000 unidades
Resultados actuales:	10.500 unidades
Comentarios: _____	
_____	
_____	

- *El enfoque conductual.* Lo que importa en el enfoque conductual es cómo se comporta una persona en la realidad y no cuál es o cómo es su personalidad. Como se indica en la figura 14-4, la posibilidad de defensa legal (en los EEUU) se acrecienta cuando las clasificaciones del rendimiento se apoyan en ejemplos conductuales de rendimiento.
- *Enfoque de resultados.* Si el enfoque de rasgos centra la atención en la «persona» y el enfoque conductual lo hace en el «proceso», el enfoque de resultados se centra en el «producto» de los esfuerzos del individuo. Es decir, ¿qué es lo que el individuo ha logrado? La *dirección por objetivos* (DO) es la forma más común del enfoque de resultados.<sup>14</sup>
- *Enfoque de contingencia.* Algunos expertos en la valoración del rendimiento han calificado la controversia sobre los enfoques de rasgos-conductual-resultados como un «planteamiento falso».<sup>15</sup> Esos expertos sostienen que cada uno de los enfoques tiene su aplicación apropiada, dependiendo de lo que la situación demande. Recomendán, por tanto, un enfoque contingencial (v. tabla 14-2). Nótese que el enfoque de rasgos tan mal reputado puede ser el más apropiado cuando ha de tomarse una decisión sobre ascensos para candidatos en puestos de trabajo disímiles. Aunque su campo de aplicación sea muy amplio, el enfoque de resultados se ve limitado al no poder espe-

**FIGURA 14-4**

Seis criterios para sistemas de valoración de resultados legalmente defendibles

Fuente: Adaptado de G. V. Barrett y M. C. Kernan, «Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions since *Brito vs. Zia* with Implications for Personal Practices», *Personal Psychology*, otoño de 1987, págs. 489-503.

cificar por qué razón no se han logrado los objetivos de la persona valorada. En conjunto, el enfoque conductual aparece como el más fuerte. Sin embargo, está demasiado sujeto a limitaciones situacionales, como cuando se evalúa a empleados en puestos de trabajo diferentes en vistas a su promoción.

**Resultados de la valoración.** Según un investigador del Centro para el Liderazgo Creativo, hay tres indicadores de una valoración útil del rendimiento. Estos indicadores son:

- Retroalimentación oportuna del rendimiento.
- Input para decisiones del personal clave.
- Herramienta de planificación individual y organizativa.<sup>16</sup>

Podríamos añadir a esta lista una «herramienta de desarrollo de recursos humanos». Estos cuatro resultados de la valoración no pueden dejarse al azar. Han de ser premeditados y no subsiguientes a los hechos.

**TABLA 14-2**

Un enfoque contingencial de las valoraciones del rendimiento

Función de valoración	Método de valoración	Comentarios
Decisiones de promoción	Rasgos	Apropiado si los valorados que compiten ocupan puestos de trabajo <i>disímiles</i>
	Conductual	Apropiado si los valorados que compiten ocupan puestos de trabajo <i>similares</i>
	Resultados	Igual que arriba
Decisiones de desarrollo	Rasgos	Tiende a poner a la defensiva a los empleados con baja autoestima
	Conductual	Señala necesidades específicas de mejora del rendimiento
	Resultados	Identifica resultados deficientes, pero no explica por qué
Decisiones salariales	Rasgos	Débil vinculación rendimiento-compensación
	Conductual	Aumenta la vinculación rendimiento-compensación
	Resultados	Igual que arriba
Decisiones de despido	Rasgos	No idóneo, potencialmente discriminatorio
	Conductual	Se recomienda una combinación ponderada de conductas, resultados y antigüedad
	Resultados	Igual que arriba

Fuente: Adaptado de K. N. Wexley y R. Klimoski, «Performance Appraisal: An Update», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 2, eds. K. M. Rowland y G. R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), págs. 35-79

### Datos de la investigación de la valoración del rendimiento

Los investigadores han probado muchos aspectos del proceso de valoración. Entre los datos resultantes figuran los siguientes:

- Los evaluadores suelen valorar más alto a personas de su misma raza. Un meta-análisis de 74 estudios y 17.159 individuos reveló que los superiores blancos tendían a favorecer a los subordinados blancos. Del mismo modo, en un meta-análisis de 14 estudios y 2.248 personas, los superiores negros tendían a favorecer a subordinados negros.<sup>17</sup>
- Aunque se hayan dedicado grandes esfuerzos a la creación de formatos de clasificación más precisos, estos formatos sólo producen diferencias muy pequeñas (4 a 8%) en las clasificaciones.
- Los evaluadores del rendimiento tienden a dar a sus empleados poco eficaces clasificaciones significativamente más altas si tienen que dar retroalimentación cara a cara a todos los empleados que han de valorar, contrariamente a lo que sucede cuando la retroalimentación escrita es anónima o cuando no se ofrece retroalimentación.
- Los evaluadores más experimentados tienden a producir valoraciones de más alta calidad. Este dato sugiere que la capacitación y práctica comprensiva del evaluador puede disminuir los errores propios del clasificador.<sup>18</sup>

Estos datos de la investigación, junto con las pruebas de sesgo del clasificador comentadas antes, representan una situación de malas noticias-buenas noticias para la dirección. Las *malas* noticias: las valoraciones del rendimiento pueden estar contaminadas

por racismo, sexismo, sesgos personales y temor al conflicto. Las *buenas* noticias: los gestores pueden capacitarse para mejorar sus habilidades para la valoración del rendimiento.

Las valoraciones del rendimiento de los empleados se realizan actualmente de maneras muy distintas. Hay, entre otras cosas, listas de comprobación ponderadas, distribuciones forzadas, escalas gráficas de clasificación, ensayos escritos y encuestas de satisfacción del cliente. Nuestro propósito, al llegar a este punto, no es analizar los méritos relativos de formatos alternativos de valoración. Su número, por una parte, es excesivo para que podamos considerarlos adecuadamente. Pero, por otra parte, el formato específico de valoración (como se indica en nuestros datos de investigación analizados antes) tiende a tener un impacto poco significativo en los resultados de la valoración. En su lugar, nos centraremos en cuestiones más fundamentales que pueden marcar la diferencia entre las valoraciones eficaces y las ineficaces.

#### CUESTIONES PRÁCTICAS Y RESPUESTAS EN LA VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO

### ¿Quién debería evaluar el rendimiento en el trabajo?

La fuerza de la tradición casi garantiza por sí sola una respuesta estándar a esta pregunta: el supervisor inmediato de cada persona, por supuesto. Ésta puede ser la respuesta más frecuente, pero algunos expertos sostienen que ya no es necesariamente la más correcta. Existe un creciente interés en valoraciones no tradicionales realizadas por subordinados, por los iguales y por uno mismo. ¿Qué consideración merecen estos enfoques no tradicionales de la valoración del rendimiento? ¿Deberían los gestores utilizarlos?

La retroalimentación de los subordinados (generalmente anónima) pone cabeza abajo al proceso de valoración del rendimiento. Según *The Wall Street Journal*:

Los directivos de las compañías con creciente frecuencia se sienten colocados en la silla eléctrica por las personas que trabajan para ellos. Esta técnica no es fácil de administrar y este hecho produce malestar en muchos ejecutivos. Sin embargo, los proponentes de la teoría sostienen que puede ayudar a los trabajadores a sentirse más involucrados en la compañía. Arguyen también que los subordinados están en una situación única para observar y evaluar a sus jefes en sus capacidades de liderazgo, de organización y de gestión de crisis...

En realidad, un estudio realizado en 1984 halló que los subordinados tienden a clasificar a su supervisor más estrictamente que el jefe de dicho supervisor. Una razón obvia para ello, sugiere su autor, Michael K. Mount, profesor de la Universidad de Iowa, es el escenario: los subordinados no tienen que evaluar a su jefe cara a cara.<sup>19</sup>

En medio de llamadas entusiásticas en favor de las valoraciones de abajo arriba,<sup>20</sup> esta práctica está creciendo lentamente. Entre los primeros que adoptaron las evaluaciones ascendentes pueden citarse AT&T, General Mills, Motorola y Procter & Gamble.<sup>21</sup> La resistencia que oponen los directivos a este tipo de valoraciones es fuerte. Además, los resultados pueden ignorarse fácilmente, ya que los valoradores carecen en este caso de autoridad jerárquica. Incluso cuando se las pone en práctica, la retroalimentación de los subordinados representa más una herramienta de desarrollo de la dirección que una base para la toma de decisiones sobre salarios y promociones.

Las valuaciones de los iguales y las autovaloraciones se consideran también como una afrenta a la tradición. El principal argumento que se aduce en favor de estos dos tipos de valoración es el mismo que se ofrece para las valoraciones de los subordinados. Es decir, los compañeros de trabajo y el mismo supervisor están más cerca de la acción.

Tienen mayores oportunidades de observar directamente el rendimiento en el trabajo. La investigación muestra mayor inclinación por las valoraciones de los iguales que por las autoevaluaciones.<sup>22</sup>

Por tanto, ¿debería la dirección tener en cuenta las valoraciones de subordinados, de iguales y de uno mismo? La respuesta es un sí cualificado. Las valoraciones no tradicionales representan un *suplemento* útil y apropiado de la variedad tradicional de valoración de arriba abajo. Por lo menos en estos momentos, no constituyen por sí mismas un sustituto adecuado. La retroalimentación no tradicional de los gestores por parte de sus iguales y de sus subordinados debería mantenerse en el anonimato. Lamentablemente, este requisito destruye la responsabilidad del clasificador, que es intrínseca a toda valoración descendente. La llamada revisión de 360 grados que se está poniendo en práctica con creciente frecuencia representa un compromiso prometedor. Una **revisión de 360 grados** combina la retroalimentación de la evaluación del rendimiento procedente del superior, de los iguales, de los subordinados e incluso a veces de los clientes de un individuo. Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, explica cómo se lleva a cabo este tipo de decisión en su compañía:

(Cada empleado es clasificado en una escala de 1 a 5 por su superior, sus compañeros de trabajo y todos sus subordinados en áreas tales como creación de equipos, enfoque de calidad y visión.) Algunos creen que no va más allá de ser un procedimiento burocrático. Sin embargo, encarna nuestros valores (que son la consecuencia de años de análisis con los empleados). Y los subordinados son los que proporcionan el mejor input. Los iguales se muestran algo más cuidadosos y el jefe es siempre un poco más precavido.<sup>23</sup>

### Valoraciones del rendimiento y la GCT

Existe un conflicto directo entre las valoraciones tradicionales del rendimiento y la gestión de la calidad total (GCT). ¿Por qué? Las valoraciones tradicionales centran la atención en el rendimiento *individual*, mientras que la GCT está orientada al *equipo*. Algunos defensores de la GCT han aducido este argumento:

Si las organizaciones se basan en valoraciones individuales y en clasificaciones de méritos para asignar compensaciones, los empleados a menudo renunciarán a oportunidades de colaboración y cooperación productiva. Por el contrario, emprenderán acciones que les den prestigio como individuos. El resultado individual es una clasificación más alta del rendimiento —y un mayor aumento del salario o de la bonificación—. Sin embargo, para la organización, el resultado puede ser un producto de inferior calidad y beneficios más bajos.<sup>24</sup>

Así pues, los gestores que están verdaderamente comprometidos con la GCT deberán pasar de las valoraciones e incentivos individuales a evaluaciones y compensaciones basadas en el equipo.<sup>25</sup> El punto de mira de las diversas técnicas de valoración consideradas en el presente capítulo, como la revisión de 360 grados, puede desplazarse del individuo a los equipos para fomentar de este modo la cooperación y el trabajo en equipo que son vitales para la GCT.

**revisión de 360 grados**  
Evaluación del rendimiento basada en el input del superior, de los iguales y de los subordinados de un individuo.



### FEEDBACK

Los estudiantes orientados por el logro sienten un apetito voraz por el feedback. Después de un examen difícil, por ejemplo, estos estudiantes desean saber dos cosas: cómo lo han hecho y cómo lo han hecho sus compañeros de clase. Dejando que los estudiantes conozcan la situación de su trabajo en términos de calificación y de estándares competitivos, el feedback del profesor ayuda a los estudiantes a ajustar sus hábitos de estudio para que puedan alcanzar sus objetivos. Del mismo modo, los gestores de organi-



zaciones bien dirigidas hacen un seguimiento del establecimiento de objetivos con un programa de feedback que proporcione una base racional para realizar ajustes e introducir mejoras. Así, por ejemplo, consideremos cómo utilizó el feedback el director ejecutivo de la empresa de fabricación de equipos eléctricos Square D para personalizar los objetivos financieros de la compañía:

[Él] instaló un tablero marcador de gran tamaño en la sede central de la compañía. Allí arriba en el tablero pueden verse los resultados trimestrales desglosados por beneficios por empleado, ventas por empleado y rentabilidad del capital tanto de Square D como de sus competidores, entre ellos Emerson Electric, General Electric y Westinghouse. Los trabajadores de Square D saben exactamente a qué están haciendo frente.<sup>26</sup>

No es de extrañar que Square D sea una compañía líder entre los fabricantes de equipos eléctricos.

Tal como se utiliza aquí, el término **feedback**, o retroalimentación, implica información objetiva sobre la adecuación del rendimiento en el trabajo que uno realiza. Valoraciones subjetivas tales como «Está haciendo un trabajo malísimo», «Usted es un pelmazo» o «Le agradecemos su excelente trabajo» no merecen ser consideradas como retroalimentación objetiva. Sin embargo, datos escuetos como número de unidades vendidas, días de ausencia, dólares ahorrados, proyectos completados y unidades rechazadas en el control de calidad son todos ellos candidatos a figurar en programas objetivos de retroalimentación. Los consultores en gestión Chip Bell y Ron Zemke ofrecieron recientemente esta perspectiva de la retroalimentación:

**feedback** Información objetiva sobre el rendimiento de un individuo.

La retroalimentación es, en pocas palabras, toda información que dé respuesta a preguntas del tipo «¿Cómo lo estoy haciendo?». Un *buen feedback* responde a estas preguntas productivamente y con veracidad. Se trata de información que las personas pueden utilizar para confirmar o para corregir su desempeño.

La retroalimentación adopta una variedad de formas y procede de fuentes muy diversas. Algunas de ellas es fácil de conseguir y su intelección apenas requiere esfuerzo. Los diagramas y gráficos de seguimiento del rendimiento de grupos y de individuos, que son herramientas fijas en muchos lugares de trabajo, son un ejemplo de esa variedad. La retroalimentación del rendimiento —el tipo numérico por lo menos— forma parte de la esencia misma de muchos enfoques de gestión de la calidad total.

Algunas formas de retroalimentación son menos asequibles. Están ocultas en las cabezas de clientes y de directivos. Pero por bien escondida que se encuentre la retroalimentación, si las personas la necesitan para no perder la pista de su rendimiento, es preciso conseguirla —a ser posible mientras siga siendo reciente y apta para producir un impacto.<sup>27</sup>

Dicen los expertos que la retroalimentación tiene dos funciones para los que la reciben, una *instructiva* y otra *motivacional*. La retroalimentación instruye al aclarar roles o al enseñar nuevas conductas. Por ejemplo, puede aconsejarse a un contador auxiliar que considere cierta entrada como una partida de capital en lugar de clasificarla como una partida de gastos. Por otra parte, la retroalimentación motiva cuando sirve de compensación o promete una compensación.<sup>28</sup> Uno puede sentirse compensado cuando el jefe le da la noticia de que el proyecto agotador en el que estuvo trabajando anteriormente ha quedado terminado. Como se ha probado en un estudio, la función motivadora de la retroalimentación puede verse aumentada significativamente al emparejar objetivos *específicos* estimulantes con retroalimentación *específica* sobre los resultados.<sup>29</sup> Ampliaremos en esta sección la explicación de estas dos funciones analizando un modelo conceptual de retroalimentación y revisando las implicaciones prácticas de la investigación realizada recientemente sobre el tema.

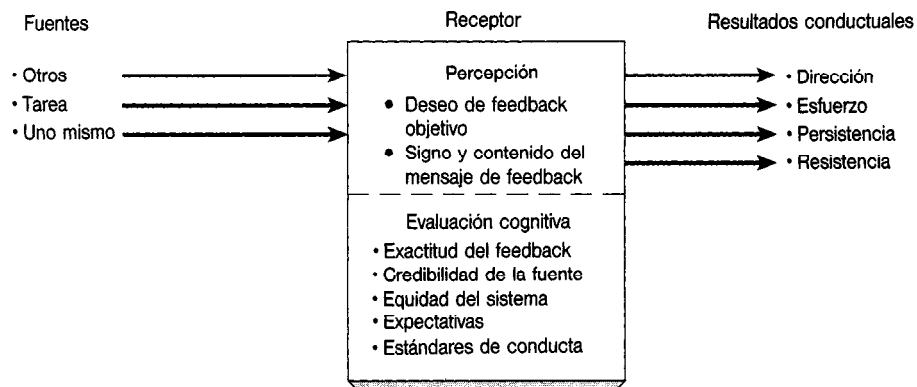
### Modelo conceptual del proceso de feedback

La influencia del feedback objetivo en la conducta en el trabajo es un proceso mucho más complejo de lo que uno podría sospechar al principio. Para comenzar, como se representa en la figura 14-5, la retroalimentación procede de fuentes diferentes. Además, es preciso saltar las vallas perceptuales y cognitivas si se quieren alcanzar los resultados conductuales deseados. Vamos a explorar a continuación este modelo para lograr un mejor entendimiento de la manera en que la retroalimentación influye en la conducta laboral.

**Fuentes de feedback.** Casi no vale la pena recordar que los empleados reciben feedback objetivo de otras personas tales como sus iguales, supervisores, subordinados e incluso de personas externas a la empresa. Pero es tal vez menos evidente el hecho de que la tarea misma constituye una fuente permanente de retroalimentación objetiva. Cualquiera que se haya sentido «enganchado» introduciendo monedas en un videojuego podrá apreciar el poder de la retroalimentación suministrada por la propia tarea. Del mismo modo, tareas especializadas, como la programación informática o el aterrizaje de un avión a reacción, aportan una corriente permanente de retroalimentación sobre lo bien o lo mal que uno está realizando su trabajo. Una tercera fuente de retroalimentación es uno mismo, aunque la predisposición a la autojustificación y otros problemas de percepción puedan contaminar esta fuente. Los que tienen una gran confianza en sí mismos tienden a confiar en la retroalimentación personal más que aquellos que sienten poca confianza en sí mismos. Aunque varíen las circunstancias, un empleado puede recibir simultáneamente el bombardeo de estas tres fuentes. Y es precisamente aquí cuando son necesarias las funciones de guardabarreas ejercidas por la percepción y por la evaluación cognitiva para poder ordenar bien las cosas.

**Percepción y evaluación cognitiva del feedback.** Percibimos selectivamente el feedback, al igual que lo hacemos con otros estímulos. Un factor importante para ello es el deseo que uno siente de recibir retroalimentación objetiva. Son muchos los que demandan retroalimentación objetiva cuando en realidad es lo último que desean. Los sirvientes del

**FIGURA 14-5**  
Un modelo de feedback del rendimiento en el trabajo



Fuente: Basado en parte en el análisis de M. S. Taylor, C. D. Fisher y D. R. Ilgen, «Individuals' Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 2, eds. K. M. Rowland y G. R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), págs. 81-124.

restaurante que preguntan: «¿Ha estado todo bien?», antes de presentar la cuenta, suelen poner oídos sordos a la crítica constructiva que les haga el cliente. Características de la personalidad, como la necesidad de logro, pueden influir también en el deseo de recibir retroalimentación que alguien pueda sentir. En un estudio de laboratorio, los estudiantes japoneses de psicología que asignaron un puntaje alto a la necesidad de logro respondieron más favorablemente a la retroalimentación que sus compañeros de clase con baja necesidad de logro.<sup>30</sup> Es probable que también se dé esta relación específica en las culturas occidentales. Además, se comprobó que 331 empleados del departamento de marketing de una importante empresa de servicios públicos en EEUU procuraban la retroalimentación en asuntos importantes o cuando se hallaban en situaciones inciertas. Se halló también que era menos probable que los empleados de esa muestra con largos años de servicio buscaran retroalimentación que los empleados con pocos años de servicio.<sup>31</sup> Por consiguiente, los gestores deberían considerar la disposición de cada individuo para recibir retroalimentación objetiva, tomando como base las características de su personalidad y las variables situacionales.

El *signo* de la retroalimentación se refiere a si es de carácter positivo o negativo. Por lo general, las personas tienden a percibir y a recordar la retroalimentación positiva con mayor fidelidad que lo hacen con la retroalimentación negativa.<sup>32</sup> Sin embargo, la retroalimentación de signo negativo (p. ej., decirle a alguien que su rendimiento está por debajo de la media) puede producir un impacto motivacional *positivo*. De hecho, en un estudio reciente de laboratorio, aquellos a quienes se dijo estar por debajo de la media en un test de creatividad, superaron posteriormente a los que se comunicó que se encontraban por encima de la media. Aparentemente, los primeros tomaron la retroalimentación negativa como un reto y se fijaron y procuraron objetivos más elevados. Los que recibieron retroalimentación positiva no se motivaron para hacerlo mejor.<sup>33</sup> Ello no obstante, la retroalimentación de signo negativo o de contenido amenazador debe administrarse con sumo cuidado con el fin de evitar crear inseguridad y actitudes defensivas.

Una vez recibida la retroalimentación, las personas evalúan cognitivamente factores tales como su exactitud, la credibilidad de la fuente, la rectitud del sistema (p. ej., el sistema de valoración del rendimiento), sus expectativas de rendimiento-compensación y la razonabilidad de las normas establecidas. Toda retroalimentación que no aclare una o más de estas barreras cognitivas será rechazada o pasada por alto. La experiencia personal es la que en gran medida determina la ponderación que reciben estos factores. Por ejemplo, usted probablemente descartaría la retroalimentación de alguien que pasa por ser un exagerado, o de alguien que tuvo bajos rendimientos en la misma tarea que usted acaba de terminar satisfactoriamente. En vista de la «brecha de confianza» analizada en el capítulo 12, la credibilidad de los directivos constituye un problema ético que hoy día reviste la mayor importancia. Según los autores del libro *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, «si carecen de sólidos fundamentos de credibilidad personal, los líderes no deben abrigar esperanzas de enrolar a otros en una visión común».<sup>34</sup> Los directivos que han demostrado ser poco fiables y poco creíbles tendrán dificultades al intentar mejorar el rendimiento en el trabajo de sus subordinados mediante la retroalimentación.

La retroalimentación recibida de una fuente que, aparentemente, muestra favoritismos, o que se apoya en estándares de conducta poco razonables, resultaría sospechosa. Además, como ya está previsto en la teoría de la expectativa para la motivación, la retroalimentación ha de fomentar altos esfuerzos → expectativas de rendimiento y rendi-



miento→instrumentalidades de compensación si es que ha de motivar para la conducta deseada. Por ejemplo, a muchos niños en etapas de crecimiento les han estafado los premios ganados en competencias atléticas cuando ciertos adultos respetables les han comunicado que eran demasiado pequeños, demasiado bajos, demasiado lentos, torpes, etc. La retroalimentación puede causar un impacto profundo y duradero en la conducta.

**Resultados conductuales del feedback.** Se analizó en el capítulo 7 la manera en que el establecimiento de objetivos aumenta el esfuerzo gastado y propicia la persistencia en el esfuerzo. Estando el feedback íntimamente relacionado con el proceso de establecimiento de objetivos, involucra los mismos resultados conductuales: dirección, esfuerzo y persistencia. Sin embargo, si bien el cuarto resultado del establecimiento de objetivos supone la formulación de estrategias para la consecución de los objetivos, el cuarto resultado posible de la retroalimentación es la *resistencia*. Los sistemas de retroalimentación que huelen a manipulación o que no logran pasar uno o más de los tests perceptuales y de evaluación cognitiva que acabamos de analizar, generan resistencia. Steve Jobs, el joven cofundador de Apple Computer, abandonó la empresa en 1985 entre profundas controversias, debido en parte a que su retroalimentación desigual y excesivamente dura generaba resistencia:

Según varios observadores internos, Jobs, un ferviente creyente en que la nueva tecnología debía desplazar a la antigua, no pudo tolerar el éxito del venerable Apple II. En cierta ocasión se refirió al personal de comercialización del Apple II como miembros de la «estúpida y aburrida división de producto». Como presidente y accionista principal, con un paquete accionarial del 11,3%, Jobs se comportó como un director general poderoso fuera de toda proporción. Y sentía, además, un entusiasmo desproporcionado por el staff [de Macintosh]. Recuerda uno de ellos: «Se mostraba tan sobreprotector nuestro que cada vez que nos quejábamos de alguien de otra división, era como si hubiéramos soltado a un doberman. Steve tomaría el teléfono y pondría en la calle a esa persona tan aprisa que hasta tu cabeza se quedaría dando vueltas».<sup>35</sup>

### Lecciones prácticas sobre feedback procedentes de la investigación

Después de revisar docenas de estudios de laboratorio y de campo, una terna de investigadores en CO han mencionado las siguientes implicaciones prácticas para los directivos:

- La aceptación del feedback no debería considerarse como un dato: muchas veces se la percibe mal o se la rechaza.
- Los directivos pueden mejorar su credibilidad como fuentes de retroalimentación desarrollando su pericia y creando un clima de confianza.
- El feedback negativo suele ser mal visto o rechazado.
- Aunque una retroalimentación demasiado frecuente puede erosionar el sentido de control personal y la iniciativa del individuo, la retroalimentación es en realidad muy *poco frecuente* en algunas organizaciones.
- La retroalimentación ha de hacerse a la medida del receptor.
- Si bien los empleados que se sitúan en la media y por debajo de la media necesitan recompensas extrínsecas por su rendimiento, los empleados de alto rendimiento responden a la retroalimentación que estimula sus sentimientos de competencia y de control personal.<sup>36</sup>

1. Se utiliza el feedback para castigar, poner en apuros o degradar a los empleados.
2. Los que reciben feedback lo consideran irrelevante para su trabajo.
3. Se suministra información de feedback demasiado tarde para que sea útil.
4. Las personas que reciben feedback creen que tiene que ver con asuntos que están fuera de su control.
5. Los empleados se quejan de que dedican demasiado tiempo a recoger y registrar datos de feedback.
6. Los receptores de feedback se quejan de que es demasiado complicado o difícil de entender.

**TABLA 14-3**

Seis señales típicas de dificultad en los sistemas de feedback de la organización

Fuente: Adaptado de C. Bell y R. Zemke, «On-Target Feedback», *Training*, junio de 1992, págs. 36-44

Entre los datos más recientes de la investigación sobre la retroalimentación figuran los siguientes:

- La retroalimentación informatizada del rendimiento da lugar a mejoras más importantes en el rendimiento cuando se la recibe directamente del sistema informático en lugar de recibirla a través del supervisor inmediato.<sup>37</sup>
- Los receptores de la retroalimentación perciben mayor fidelidad en la misma cuando participan activamente en la sesión de retroalimentación, contrariamente a lo que sucede con los que reciben la retroalimentación pasivamente.<sup>38</sup>
- La crítica destructiva tiende a suscitar conflictos y a disminuir la motivación.<sup>39</sup>
- «Cuanto más alto se llega en una organización, tanto menos probable es recibir retroalimentación de calidad sobre el rendimiento en el trabajo.»<sup>40</sup>

Los directivos que actúen de acuerdo con estas implicaciones de la investigación y de las señales de problemas de la tabla 14-3 podrán construir sistemas de retroalimentación creíbles y eficaces.<sup>41</sup>

Dirigiremos ahora nuestra atención hacia las compensaciones, que constituyen la continuación natural de cualquier análisis de la valoración y de la retroalimentación del rendimiento.

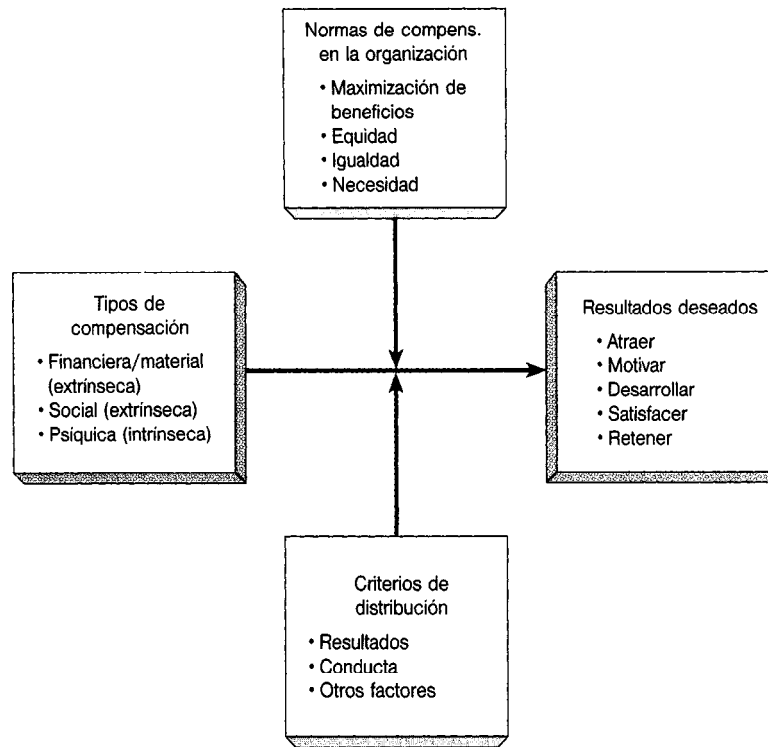
Las compensaciones son un elemento siempre presente en la vida de la organización. Algunos empleados consideran sus puestos de trabajo como la fuente de su salario y poco más. Otros obtienen un gran placer de su trabajo y de la asociación con sus compañeros de trabajo. Incluso los voluntarios que donan su tiempo a organizaciones benéficas, como la Cruz Roja, obtienen compensaciones en forma de reconocimiento social y de orgullo por haber cedido su tiempo de forma desinteresada. Por tanto, el tema de las compensaciones en la organización incluye, sin terminar en ellas, compensaciones monetarias. Se examinan en esta sección los componentes básicos de los sistemas de compensación en la organización para poder proporcionar antecedentes conceptuales para el análisis de un tema tan oportuno como el de la paga por rendimiento.

Si bien es cierto que los sistemas de compensación varían ampliamente, es posible identificar e interrelacionar algunos elementos comunes a muchos de ellos. El modelo que se presenta en la figura 14-6 se centra en cuatro componentes importantes: 1) tipos de compensación, 2) normas de compensación, 3) criterios de distribución y 4) resultados deseados. Examinemos ahora estos componentes.

#### SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

**FIGURA 14-6**

Un modelo general de sistemas de compensación en la organización



### Tipos de compensación

Fuera del cheque usual, la variedad y la magnitud de las compensaciones en la organización produce sobresaltos en la mente, desde almuerzos subvencionados hasta reembolso de los gastos de matrícula universitaria, pasando por opciones de compra de acciones. Un economista de la Oficina de Estadística Laboral de EEUU ofrecía la siguiente perspectiva histórica de la compensación del empleado:

Uno de los acontecimientos más sorprendentes... a lo largo de los últimos 75 años, ha sido la creciente complejidad de la compensación del empleado. Limitada, por regla general, a la paga por horas trabajadas, al comienzo de la primera guerra mundial, la compensación incluye actualmente una gran variedad de prestaciones costeadas por el patrono, como seguros de enfermedad y de vida, pensiones de retiro y vacaciones pagadas. Aunque los detalles de cada una de estas prestaciones varía ampliamente, hoy día son todas ellas componentes estandarizados del paquete de compensación y, por lo general, los trabajadores han terminado esperándolos.<sup>42</sup>

«En 1990, el coste medio de las prestaciones como porcentaje de la paga total ascendió al 38,4%»<sup>43</sup>

Además de la paga normal y de las prestaciones, existen muchas otras compensaciones sociales y psíquicas menos evidentes. Entre las compensaciones sociales se incluyen los elogios y los reconocimientos de otros, tanto dentro como fuera de la organización. Las compensaciones psíquicas provienen de sentimientos personales de autoestima, autosatisfacción y logro.



El personal experimenta compensaciones psíquicas positivas cuando reciben reconocimientos de sus superiores. Estos empleados de Compaq Corp. responden alegremente a las muestras de aprecio manifestadas por la alta dirección.

(Reimpreso con permiso de Compaq Computer Corporation. Reservados todos los derechos)

Una tipología alternativa de las compensaciones en la organización se basa en la distinción entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. Las compensaciones financieras, materiales y sociales se califican como **recompensas extrínsecas** por provenir del entorno. Las compensaciones psíquicas, sin embargo, se consideran como **recompensas intrínsecas** por ser autoconcedidas. El empleado que trabaja para conseguir recompensas extrínsecas, como dinero o elogios, se dice que está motivado extrínsecamente. Otro empleado que disfrute con su trabajo o que experimente una sensación de competencia o de autodeterminación, se dice que está intrínsecamente motivado.<sup>44</sup> La importancia relativa de las recompensas extrínsecas e intrínsecas pertenece al ámbito de los valores y gustos personales.

#### **recompensas extrínsecas**

Compensaciones financieras, materiales y sociales procedentes del entorno.

#### **recompensas intrínsecas**

Compensaciones psíquicas autoconcedidas.

### **Normas de compensación en la organización**

Como se explicó en el capítulo 7 bajo el encabezamiento de teoría de la equidad, algunos expertos en CO interpretan la vinculación entre empleador y empleado como una relación de intercambio. Los empleados intercambian su tiempo y su talento por compensaciones. Idealmente, cuatro reglas alternativas determinan el carácter de este intercambio. En su forma más pura, cada una de ellas conduciría a un sistema de distribución significativamente diferente. Dichas reglas son las siguientes:

- **Maximización de los beneficios.** El objetivo de cada una de las partes es la ganancia neta, sin tener en cuenta cómo le va a la otra parte. Una compañía que quiera maximizar sus beneficios podría intentar pagar salarios mínimos por esfuerzos máximos. Por el contrario, un empleado que busque maximizar su beneficio procurará el mayor número de compensaciones, sin tener en cuenta el bienestar financiero de la organización, y no dudará en dejar la organización si encuentra un trato mejor.
- **Equidad.** De acuerdo con la **norma de equidad en las compensaciones**, las compensaciones deberían asignarse en proporción a las contribuciones realizadas. Los que con-

#### **norma de equidad en las compensaciones**

Las compensaciones deberían estar vinculadas con las contribuciones.

tribuyen más deberían ser los mejor compensados. Un estudio transcultural de estudiantes universitarios estadounidenses, japoneses y coreanos llevó a los investigadores a la siguiente conclusión: «La equidad es probablemente un fenómeno común a la mayor parte de las culturas, pero su fuerza es variable».<sup>45</sup> Los principios básicos de rectitud y de justicia, evidentes en muchas culturas, impulsan la regla de equidad.

**norma de igualdad en las compensaciones** Todos deberían recibir las mismas compensaciones.

- **Igualdad.** La **norma de igualdad en las compensaciones** demanda la igualdad de compensación para todos, sin tener en cuenta sus contribuciones comparativas.
- **Necesidad.** Esta norma demanda que se distribuyan las compensaciones de acuerdo con las necesidades de los empleados, sin tener en cuenta sus contribuciones.<sup>46</sup>

Una vez definidas estas normas de intercambio, dos investigadores llegaron a la conclusión de que estas normas contradictorias están estrechamente entrelazadas.

Proponemos que los intercambios empleador-empleado se rigen por medio de las normas contradictorias de la maximización del beneficio, de la equidad, de la igualdad y de la necesidad. Estas normas pueden coexistir; lo que en realidad varía es la medida en que las reglas para la aplicación correcta de una norma son claras y el énfasis que diferentes directivos darán a determinadas normas en asignaciones específicas de compensaciones.<sup>47</sup>



Suelen surgir conflictos y discusiones éticas en lo que respecta a la justicia en las asignaciones de compensaciones debido a la falta de acuerdo sobre las normas de compensación.<sup>48</sup> Es posible que los accionistas prefieran una norma de maximización del beneficio, mientras que los especialistas técnicos se decidan por una norma de equidad y los trabajadores por horas sindicalizados arguyan en favor de un sistema salarial basado en la igualdad. Una norma de compensación basada en la necesidad podría prevalecer en un negocio de propiedad familiar y operado por la familia. Los sistemas de compensación eficaces se basan en normas de intercambio claras y consensuadas.

### Criterios de distribución de compensaciones

Según un experto en sistemas de compensación en la organización, existen tres criterios generales para la distribución de compensaciones:

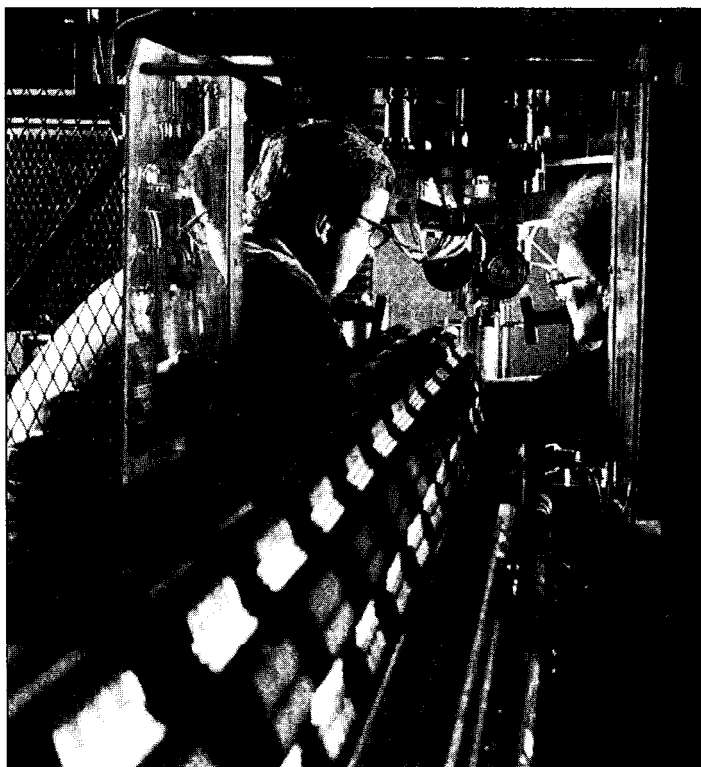
- **Rendimiento: resultados.** Resultados tangibles, como el rendimiento individual, del grupo o de la organización; cantidad y calidad del rendimiento.
- **Rendimiento: acciones y conductas.** Como el trabajo en equipo, la cooperación, asunción de riesgos, creatividad.
- **Consideraciones ajenas al rendimiento.** Habituales o contractuales, en las que el tipo de puesto de trabajo, la naturaleza del trabajo, la equidad, la antigüedad, el nivel jerárquico, etc., son objeto de compensación.<sup>49</sup>

Las organizaciones bien dirigidas integran estos criterios de distribución de compensaciones en el sistema de valoración del rendimiento. Por ejemplo, el sistema de paga por rendimiento facilita la concesión de compensaciones según los resultados, mientras que las valoraciones conductualmente específicas sirven para señalar las conductas que pueden ser objeto de compensación. Factores que no tienen que ver con el rendimiento, como la antigüedad, se toman simplemente en su valor nominal.

### Resultados deseados del sistema de compensación

Como se muestra en la figura 14-6, un buen sistema de compensación debería ser capaz de atraer a personas capaces y de motivarlas y satisfacerlas una vez incorporadas a la





El sistema de paga por rendimiento de Lincoln Electric Company ha suscitado el interés de muchas otras compañías que buscan nuevos incentivos para sus empleados.

*(Cortesía de Lincoln Electric Company, Cleveland, Ohio)*

organización. Además, un buen sistema de compensación debería fomentar el crecimiento y el desarrollo personal y evitar que los empleados capaces dejen la empresa. Un buen ejemplo de ello es Herman Miller, Inc., una compañía muy rentable dedicada a la fabricación de mobiliario de oficina. Esta empresa no sólo mantiene una relación de niveles salariales muy por debajo de la media entre la alta dirección y los talleres de producción, sino que Herman Miller comparte también bonificaciones generosas por productividad con sus empleados. Los resultados son claros: bajo nivel de rotación de puestos de trabajo, una fuerte cultura de apoyo y unas excelentes relaciones laborales entre empleados y directivos.<sup>50</sup>

No estaría completa nuestra explicación sobre la compensación en la organización sin considerar más a fondo el papel del *dinero*. En el lugar de trabajo, el dinero es la compensación más común. La administración de las compensaciones monetarias entra en la categoría general de pago al empleado. La revisión y el análisis comprensivo de los centenares de diferentes planes de compensación que actualmente se emplean requeriría un libro aparte. En su lugar, nos propondremos esta importante pregunta subyacente en la CO: ¿cómo pueden los directivos aumentar el efecto incentivador de la compensación monetaria? Los gestores que entiendan perfectamente este tema estarán en mejor posición para tomar decisiones sobre planes específicos de compensación.

---

#### **PAGA POR RENDIMIENTO**

**paga por rendimiento**  
Incentivos monetarios  
ligados a los resultados o  
logros del empleado.



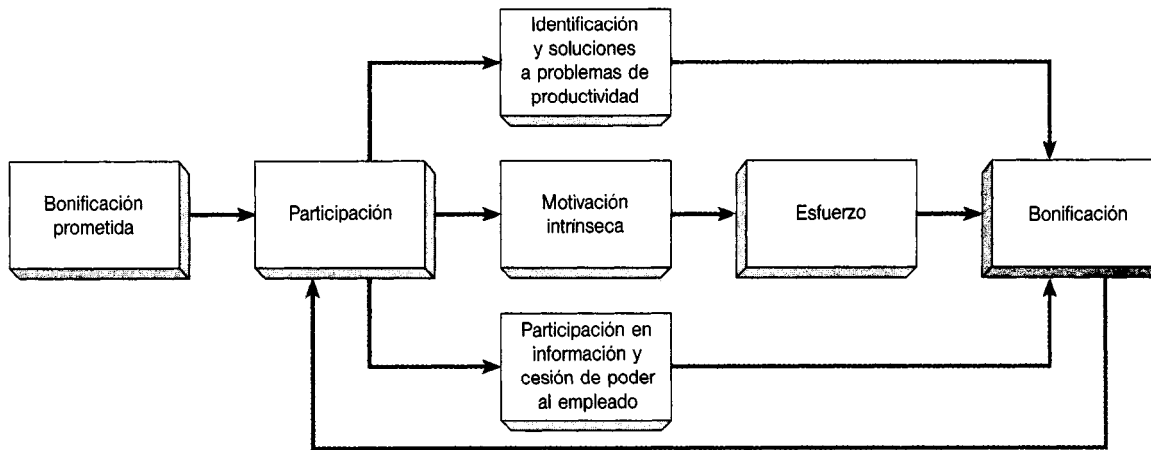
### Estableciendo una perspectiva para la paga por rendimiento

**Paga por rendimiento** es el término popular por los incentivos pecuniarios que vinculan directamente alguna parte, al menos, del cheque salarial con el rendimiento o los logros alcanzados. La idea es que se basan los planes de paga por rendimiento —incluyendo sin limitarse a ella la paga por méritos, las bonificaciones y el reparto de beneficios— es la de ofrecer a los empleados un incentivo para trabajar con mayor intensidad y/o con más habilidad. La paga por rendimiento es algo extra, una compensación por encima y más allá de los sueldos y salarios básicos. Los defensores de la compensación por incentivos sostienen que se requiere algo extra, puesto que los sueldos por horas y los salarios no hacen más que motivar a presentarse al trabajo y a dedicarle las horas que están prescritas.<sup>51</sup> La forma más llamativa de paga por rendimiento es el plan tradicional de pago a destajo, mediante el cual se paga al empleado una suma especificada de dinero por cada unidad de trabajo realizada. Por ejemplo, un operario de tornillo de taladro gana 25 centavos por cada junta de culata perforada en cuatro lugares. La comisión por ventas, por la que un vendedor recibe una suma determinada por cada unidad vendida es otro ejemplo tradicional de paga por rendimiento. La economía actual de servicio está obligando a los directivos a adaptarse creativamente y a avanzar más allá de los planes de trabajo a destajo y de comisiones por ventas para poner un mayor énfasis en la calidad del producto y servicio, a la interdependencia y al trabajo en equipo.

Una encuesta realizada recientemente a más de 2.000 compañías estadounidenses puso de manifiesto un aumento de la tendencia hacia la paga por rendimiento: «Desde 1988, el número de empresas de EEUU que ofrecen pagas variables, principalmente bonificaciones, a todos sus empleados asalariados ha pasado del 47 al 68%. Más aún, estas compañías están pagando ahora mucho más en compensación de incentivos que en aumentos salariales».<sup>52</sup> A los altos ejecutivos en EEUU se les conceden de manera rutinaria bonificaciones multimillonarias. Por ejemplo, en 1993, se le concedió a Robert Eaton, presidente de Chrysler, una bonificación de 1,9 millones de dólares por el hecho de que su compañía superara los objetivos propuestos de satisfacción del cliente y de mejora de la productividad. La compensación total que Eaton percibió aquel año ascendió a 3 millones de dólares.<sup>53</sup> Incluso el propio Congreso de EEUU ha abordado el tema de la paga por méritos para los funcionarios federales. Si bien toda esta actividad está llena de buenas intenciones, es muy frecuente que no cumpla su objetivo de mejorar el rendimiento en el trabajo. «Los expertos dicen que cerca de la mitad de los planes de incentivos que examinan no funcionan correctamente debido a su deficiente diseño y administración».<sup>54</sup> Los investigadores hallaron asimismo una débil relación estadística entre las copiosas bonificaciones pagadas a los ejecutivos en años de bonanza y la mejora subsiguiente en la rentabilidad de la compañía.<sup>55</sup> Además, en una encuesta realizada a propietarios de pequeños negocios, más de la mitad de ellos manifestó que sus planes de comisiones no lograron motivar a sus vendedores para que realizaran esfuerzos extraordinarios.<sup>56</sup> Es evidente que el movimiento de paga por rendimiento corre peligro de encallar si no se adoptan al efecto medidas constructivas.

### Bonificaciones incentivas y motivación: un modelo de doble impacto

Un primer paso importante para mejorar la paga por rendimiento estriba en una mejor comprensión del mecanismo motivacional de las bonificaciones (v. fig. 14-7). Tal como se utiliza este término en la figura 14-7, *se entiende por bonificaciones* todas las formas de compensación incentiva (es decir, la paga por rendimiento). Adviértase que la *participación* desempeña un papel central en este modelo. Cuando los empleados tienen una

**FIGURA 14-7** El doble impacto de las bonificaciones incentivas en la motivación y rendimiento del empleado

Fuente: B. Graham-Moore y T. L. Ross, *Gainsharing* (Washington, DC: The Bureau of National Affairs, 1990), pág. 13, en la adaptación de T. Hammer, «New Developments in Profit Sharing», en *Productivity in Organizations*, eds. J. Campbell y Asociados (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Reimpreso con permiso.

participación plena en el desarrollo, ejecución y actualización de los estándares de rendimiento-compensación, se ponen en marcha tres procesos. Primero, se identifican y resuelven los problemas de productividad más fácilmente. Ello es particularmente cierto cuando están en vigor las técnicas de trabajo en equipo, como los círculos de calidad explicados en el capítulo 12. Segundo, la motivación intrínseca aumenta cuando el empleado halla una satisfacción personal más intensa y un reto más estimulante en su trabajo. En tercer lugar, una mayor información de doble vía circulando entre gestores y empleados otorga poder a los empleados. A su vez, cada uno de estos tres procesos aumenta la probabilidad del empleado de ganar la bonificación estipulada, ya sea por costes más bajos y/o por productividad más elevada. La motivación intrínseca se traduce en un mayor esfuerzo. Recordando la explicación sobre el diseño de puestos de trabajo en el capítulo 6 y la teoría de expectativas sobre la motivación en el capítulo 7, podemos apreciar el potencial motivador de las bonificaciones incentivas adecuadamente administradas. Este modelo aporta una contribución importante a nuestro pensamiento acerca de la paga por rendimiento al poner énfasis en el doble impacto de las bonificaciones. Éstas son motivadoras tanto cuando se las promete como cuando se las otorga. El bucle de retroalimentación desde la bonificación a la participación es probable que impulse la autoeficacia del empleado.

Teniendo en mente este modelo como un marco conceptual útil, consideremos con mayor profundidad dos prácticas totalmente diferentes de paga por rendimiento.<sup>57</sup> Ofreceremos también a continuación algunas recomendaciones prácticas.

### Reparto de beneficios frente a reparto de ganancias

Los términos *reparto de beneficios* y *reparto de ganancias* se usan a veces de forma intercambiable. Ello no sólo constituye un error conceptual, sino que implica también un perjuicio para el reparto de ganancias. Estos dos enfoques generales de la paga por rendimiento difieren significativamente tanto en su método como en sus resultados.

**reparto de beneficios**  
Porción de los beneficios  
económicos de base  
repartidos a los empleados.

**Reparto de beneficios.** La mayor parte de los planes actuales de paga por rendimiento en las empresas son esquemas de reparto de beneficios. El **reparto de beneficios** tiene lugar cuando se concede a los empleados individuales o a grupos de trabajo una parte específica de los beneficios económicos obtenidos por la empresa en su conjunto. Estos beneficios distribuidos internamente pueden ser repartidos de acuerdo con las normas de equidad o de igualdad explicadas anteriormente. Las distribuciones de acuerdo con la equidad ocurren, según cabe suponer, cuando se utilizan los resultados de la valoración de rendimiento para calibrar quién consigue qué cantidad por pago por méritos o por bonificaciones por reparto de beneficios. Las bonificaciones por reparto de beneficios pueden pagarse en efectivo, pueden diferirse hasta el retiro o el fallecimiento o puede hacerse una combinación de ambas (v. la parte superior de la tabla 14-4). Según un estudio de 500 compañías de EEUU durante un período de 20 años, «la productividad aumenta en un promedio del 3,5 al 5% cuando las compañías adoptan programas de reparto de beneficios... El reparto de beneficios eleva la productividad en mayor medida en compañías pequeñas [con 775 o menos empleados]». <sup>58</sup>

**TABLA 14-4**

Reparto de beneficios y  
reparto de ganancias

#### Tipos de planes de reparto de beneficios

**Plan diferido:** Acredita beneficios periódicos a los individuos, retrasando la distribución presente hasta su incapacidad, retiro o fallecimiento.

**Plan de distribución:** Distribuye totalmente los beneficios obtenidos en cada periodo tan pronto como sea posible calcular la suma total de beneficios a repartir.

**Plan de combinación:** Los empleados reciben en efectivo una parte de los beneficios de cada periodo, reteniéndose el resto para su distribución en el futuro.

#### Tipos de reparto de ganancias

**Planes Improshare** (planes de reparto de ganancias derivadas de la reducción en los tiempos): Se basa en la capacidad de los empleados para completar sus asignaciones de trabajo en un tiempo menor al que sería de esperar en virtud de la tasa histórica de productividad. Las horas de trabajo ahorradas se dividen entre la empresa y los participantes en el plan, de acuerdo con porcentajes preestablecidos, como, por ejemplo, el 50%. Los individuos reciben en su salario bruto el porcentaje correspondiente del aumento. Aunque no existan barreras estructurales, estos planes, por lo general, no incluyen la participación formal en la toma de decisiones.

**Plan Rucker:** En líneas generales, limita la participación en la toma de decisiones a un solo comité de selección o un interfaz de un comité de producción y un comité de selección. La fórmula Rucker evalúa la relación entre el valor añadido a los bienes producidos conforme van pasando por el proceso de fabricación y los costes laborales totales. A diferencia de la relación típica de Scanlon, esta fórmula permite a los trabajadores beneficiarse del ahorro en materiales, suministros y servicios relacionados con la producción. Se originan bonificaciones cuando la relación actual es mejor que la correspondiente al periodo base. Se establece un fondo de reserva para compensar los periodos deficientes. Las reservas acumuladas al finalizar el año se distribuyen al personal como bonificación adicional.

**Plan Scanlon:** Utiliza un sistema de comité dual para fomentar la participación en la toma de decisiones a nivel de toda la compañía. Se basa en una relación histórica básica de productividad que relaciona las ventas ajustadas con la planilla total de salarios. Se crea un fondo de reserva siempre que la producción presente, medida en términos de ventas ajustadas, requiera costes laborales inferiores a los que serían de esperar utilizando la relación básica. Todos los meses se retiene un porcentaje del fondo de bonificaciones para compensar los meses deficitarios. Los fondos restantes se dividen entre la empresa y el personal. Todos los fondos retenidos remanentes a fin de año se reparten proporcionalmente entre las partes.

Fuente: G. W. Florkowski, «Analyzing Group Incentive Plans», *HRMagazine*, enero de 1990, pág. 37. Reimpreso con permiso de HRMagazine (anteriormente *Personnel Administrator*), publicado por Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.



**Reparto de ganancias.** Tal vez porque tiende a aplicarse en compañías pequeñas con 500 o menos empleados, el reparto de beneficios no es tan conocido popularmente como el reparto de ganancias. «El **reparto de ganancias** implica una medición de la productividad combinada con el cálculo de una bonificación destinada a ofrecer a los empleados una participación mutua de cualquier incremento en la productividad total en la organización. De ordinario, todos los que son responsables del aumento reciben la bonificación.»<sup>59</sup> El reparto de ganancias está vigente desde hace más de medio siglo y suele figurar bajo alguno de estos nombres: Improshare®, plan Rucker® o plan Scanlon (v. para más detalles la sección inferior de la tabla 14-4). Entre las características distintivas del reparto de ganancias se incluyen las siguientes:

- Una cultura de la organización basada en la cooperación trabajo-dirección, confianza, libre circulación de la información y participación extensiva.
- Estructuras incorporadas de participación del personal, tales como los sistemas de sugerencias o los círculos de calidad.
- Medición precisa y seguimiento de los datos de costes y/o de productividad para fines de comparación.
- La participación con empleados del nivel de gestión o de producción de los resultados de los aumentos de la productividad.<sup>60</sup>

Idealmente, se desarrolla un ciclo que se perpetúa a sí mismo. La comunicación y la participación generan ideas creativas que fomentan los aumentos de productividad que dan lugar a las bonificaciones que crean motivación y confianza.<sup>61</sup>

**¿Cómo se miden el reparto de beneficios y el reparto de ganancias?** Profundas diferencias separan a estos dos enfoques generales de paga por rendimiento. El reparto de ganancias, por definición, está anclado en los datos escuetos de productividad; el reparto de beneficios suele estar más vinculado con los resultados de la valoración del rendimiento. Así, pues, las determinaciones del reparto de beneficios, como las valoraciones del rendimiento, están contaminadas de sesgos y errores. Otro problema importante respecto al reparto de beneficios es que los beneficios de la línea de base están bajo la influencia de muchos factores que están fuera del control del empleado medio. Entre estos factores se incluyen la estrategia, la política de precios, la competencia y los tipos de interés variables, por mencionar tan sólo algunos. Las principales debilidades del reparto de beneficios están neutralizadas eficazmente por el punto fuerte del reparto de ganancias, es decir, una fórmula cuantificada de paga por rendimiento.

Los críticos del reparto de beneficios admiten que es generoso compartir los tiempos de bonanza con el personal, pero temen que las bonificaciones para reparto de beneficios se consideren como compensaciones por el rendimiento pasado y no como un incentivo para trabajar mejor en el futuro. Más aún, el reparto de ganancias premia la participación y el trabajo de equipo, mientras que, por lo general, el reparto de beneficios no lo hace. Por otra parte, las fórmulas que se aplican en el reparto de ganancias son complejas y requieren una amplia comunicación y compromisos de capacitación extensivos.

Por tanto, en resumen, ¿cuál de ellos es el mejor? A juzgar por los datos aportados por la investigación, muchos de los cuales son de carácter subjetivo, el voto se inclina hacia el reparto de ganancias. Un estudio de 71 directivos y profesionales de una empresa metalúrgica no halló una correlación significativa entre el rendimiento individual

**reparto de ganancias**  
Bonificaciones vinculadas a aumentos medibles de la productividad.

## CO INTERNACIONAL

### El reparto de ganancias ayuda a prosperar a esta empresa en participación sueco-estadounidense

Durante los primeros años de la década de los 80, Ericsson GE era por entonces Mobile Communications Business, de General Electric, y se hallaba en dificultades. En 1984, Jack Welch, consejero delegado de General Electric, dio instrucciones a John Trani, director general, para cerrar la división [de Lynchburg, Virginia], «arréglaela» o véndala.

En su intento por arreglar el negocio, Trani recortó la fuerza de trabajo hasta un mínimo, despidiendo en 1984 a 700 trabajadores de línea. Congeló la paga de los trabajadores asalariados o por horas. Trani reconoció, sin embargo, que estas restricciones no serían suficientes para salvar la división, así que apostó por encontrar alguna forma de mejorar su rendimiento. Se habían sembrado ya las semillas de Winshare cuando Trani contrató en 1987 al consultor Tim Ross para crear un plan de reparto de ganancias que ayudara a poner en orden a Mobile Communications de GE.

Según Ross, actualmente director del Ross Gainsharing Institute, de Chapel Hill, NC, un sistema de reparto de ganancias puede diseñarse de tres maneras: la primera hace hincapié en la bonificación para el reparto de ganancias (los incentivos en efectivo que el personal recibe cuando la compañía logra superar el objetivo de productividad que se ha fijado) y no incluye la participación del empleado; la segunda se basa también en la bonificación, pero incluye alguna forma de participación del empleado; la tercera, que es la que Ross recomendó para Ericsson, se crea en torno a una amplia participación del empleado y cambia radicalmente la manera en que una compañía controla a su personal.

Al principio, según Ross, los altos ejecutivos de Lynchburg no mostraron entusiasmo alguno por la parte del paquete referente a la participación del empleado. De hecho, tuvo que empujarlos prácticamente a aceptarla.

La parte del programa de Ericsson referente al reparto de ganancias estipula una bonificación trimestral basada en

el rendimiento de la compañía: si los beneficios subían por encima de un nivel determinado, los empleados conseguirían la bonificación. La parte referente a la participación del empleado se basaba en el supuesto de que los trabajadores de línea eran los que mejor sabían cómo hacer, y cómo mejorar, su trabajo. Puesto que el tiempo medio de permanencia del empleado de línea en Ericsson GE es de 22 años, la hipótesis de que los trabajadores pueden aportar ideas para mejorar la producción parecía razonable. Se estimuló al personal a sugerir la manera de mejorar los procesos de producción, de disminuir los residuos o, simplemente, de hacer más fácil su trabajo. En vez de presentar sus ideas a algún comité de directivos que podría darles una respuesta seis meses más tarde, se concedió a equipos de empleados, conocidos con el nombre de Equipos Ganadores, el poder y el presupuesto para que ellos pusieran en práctica sus ideas.

La afiliación a Equipos Ganadores es voluntaria. Hay actualmente unos 50 equipos en la planta, cada uno de ellos bajo la dirección de un empleado de línea elegido. El equipo tiene autoridad para aceptar una idea, gastar dinero en el equipo necesario para facilitar el cambio y ejecutarlo sin un input de la dirección. El límite presupuestario para cada equipo se fijó al principio en 250 dólares al año, pero ha aumentado desde entonces a 6.000 dólares. Los gestores y los empleados exentos pueden pertenecer a Equipos Ganadores, pero solamente en calidad de personal de reserva que puede realizar algún trabajo rutinario e investigación interdepartamental para ver si una idea es factible. La aprobación final y la autoridad residen en el Equipo Ganador y en su líder.

Todo ello puede parecer como un simple sistema de sugestión con algún aditivo presupuestario y, en realidad, así es como empezó. Sin embargo, debido a que los empleados se tomaron en serio ese esfuerzo de cesión de poder y a que los directivos de todos los niveles

apoyaron el cambio, el programa Winshare se convirtió en un elemento permanente de la cultura de la compañía.

Como consecuencia de los recortes de Trani y de la concentración de la división en lo que podía hacer mejor (es decir, hacer radios móviles), la unidad empezó a ser rentable en 1986. La rentabilidad y esa nueva manera de hacer las cosas llamaron la atención de Ericsson, una compañía sueca cuyo negocio básico son las comunicaciones móviles. Ericsson adquirió una participación del 60% en la compañía a fines de 1989 y de este modo GE Mobile Communications Business se convirtió en Ericsson GE.

Con esta asociación, Ericsson se hizo con una planta productiva en EEUU y se abrió las puertas del mercado estadounidense. Aunque su nombre es bien conocido en Europa, Ericsson quería ostentar la etiqueta de General Electric en sus radios y teléfonos celulares por su valor de reconocimiento en los Estados Unidos.

Este negocio en participación, ahora rentable, logró en 1992 un volumen de ventas de 1.100 millones de dólares y la planta de Lynchburg da empleo actualmente a unas 2.000 personas. Nominalmente, Ericsson posee ahora el 80% de Ericsson GE, conservando General Electric el 20% restante. Pero son sus trabajadores de línea los que al presente han asumido la propiedad del negocio, si no de hecho, si por lo menos en sus sentimientos. Como lo manifiestan estas palabras de Jimmy Howerton, un miembro de grupo que trabaja en la línea Carfone: «No importa el nombre que figure en la puerta de entrada, porque ésta es mi compañía».

Fuente: Entresacado de B. Filipczak, «Ericsson General Electric: The Evolution of Empowerment», *Training*, septiembre de 1993, págs. 21-27. Reimpreso con permiso de la edición de septiembre de 1993 de *Training Magazine*. Copyright 1993. Lakewood Publications, Minneapolis, MN. Reservados todos los derechos. Prohibida la reventa.

y las bonificaciones por reparto de beneficios.<sup>62</sup> En otro estudio de 1.746 trabajadores de producción en siete empresas con planes Scanlon y dos empresas de control sin planes Scanlon, halló mayor satisfacción y compromiso con el trabajo entre los empleados con planes Scanlon. Además, la participación constituía una norma de cultura significativamente más sólida en las organizaciones Scanlon. Los participantes en planes Scanlon transmitían rápidamente esta norma a nuevos empleados.<sup>63</sup> El reparto de ganancias parece funcionar mejor cuando ya ha sido incorporado a la cultura de la organización (p. ej., v. CO internacional).

### Haciendo que la paga por rendimiento funcione

Desde una perspectiva práctica de «¿y, por tanto, qué?», el problema real no está en decidir entre reparto de beneficios o reparto de ganancias. En realidad, el problema es éste: ¿cómo pueden mejorar los gestores el impacto motivacional de sus planes presentes de paga por rendimiento? En realidad, muchos de esos planes no representan tipos puros. Son híbridos. Combinan características del reparto de beneficios con otras del reparto de ganancias. Una alternativa es contratar consultores para implantar uno de los planes con marca registrada de reparto de ganancias, o bien el plan Scanlon. Otra alternativa, aplicable más ampliamente, consiste en incorporar en el plan de paga por rendimiento de la organización las mejores características del reparto de beneficios y del reparto de ganancias. Las siguientes recomendaciones prácticas pueden ser de ayuda a este respecto:

- Hacer que la paga por rendimiento forme parte integral de la estrategia básica de la organización (p. ej., procurar la mejor calidad del producto o servicio de toda la industria).<sup>64</sup>
- Basar las determinaciones de incentivos en datos objetivos de rendimiento.
- Hacer que todos los empleados participen activamente en el desarrollo, ejecución y revisión de las fórmulas de pago por rendimiento.
- Fomentar la comunicación de doble vía para que puedan detectarse pronto los problemas referentes al plan de paga por rendimiento.
- Construir el plan de paga por rendimiento en torno a estructuras participativas como los sistemas de sugerencias o los círculos de calidad.
- Compensar el trabajo en equipo y la cooperación siempre que sea posible.<sup>65</sup>
- Vender activamente el plan a los supervisores y mandos intermedios que puedan ver en la participación del empleado una amenaza para su noción tradicional de autoridad.
- Si se conceden bonificaciones anuales en efectivo, es mejor pagarlas como suma global para maximizar así su impacto motivacional.
- Recordar que el dinero motiva cuando se recibe en cantidades significativas, pero no si se recibe ocasionalmente y en pequeñas sumas.



## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo 14, usted debería poder responder las siguientes preguntas sobre el caso de Granite Rock:

1. ¿Qué factores explican el éxito aparente del proceso de rendimiento/valoración/desarrollo de Granite Rock?
2. ¿Cuál es el principal inconveniente de este sistema específico? ¿Qué recomendaciones le haría usted a la dirección?
3. Utilizando como guía el modelo representado en la figura 14-5, ¿qué grado de eficacia tiene el sistema de retroalimentación del personal en Granite Rock?

### RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Identificar cuatro componentes clave del proceso de valoración del rendimiento.* Estos componentes son la persona que valora, la persona valorada, el método de valoración y los resultados.
2. *Explicar en qué se diferencian los enfoques de rasgos, conductual y de resultados para la valoración del rendimiento.* Los rasgos y características personales del individuo se clasifican mediante el enfoque de rasgos. Como el propio término lo indica, en el enfoque conductual se califica la conducta presente del individuo. Los calificadores utilizan el enfoque de resultados para juzgar los resultados o logros de un empleado. Dentro de un marco contingencial, cada uno de estos enfoques tiene un uso apropiado.
3. *Identificar tres fuentes diferentes de retroalimentación y analizar cómo percibimos y evaluamos cognitivamente la retroalimentación.* Estas fuentes de retroalimentación son otras personas, la tarea y uno mismo. Si la retroalimentación ha de tener credibilidad y hay que obrar en consecuencia, es preciso despejar algunas barreras de percepciones y de cogniciones. El receptor ha de desear recibir retroalimentación positiva y/o negativa. Cognitivamente, el receptor debe considerar la retroalimentación como fidedigna, la fuente como creíble, el sistema como justo y las expectativas y estándares de conducta como razonables.
4. *Recordar por lo menos tres lecciones prácticas procedentes de la investigación sobre la retroalimentación.* La retroalimentación no es aceptada de forma automática como intencionada, en especial la retroalimentación negativa. La credibilidad de la dirección puede acrecentarse demostrando su pericia y creando un clima de confianza. La retroalimentación no debería ser ni muy frecuente ni tampoco demasiado escasa y debería hacerse a la medida del individuo. La retroalimentación que procede directamente de los ordenadores es eficaz. Una participación activa en la sesión de retroalimentación hace que el personal pueda percibir mejor su exactitud. La calidad de la retroalimentación recibida disminuye conforme se va ascendiendo en la escala jerárquica de la organización.
5. *Explicar la diferencia entre las recompensas extrínsecas y las intrínsecas.* Las recompensas extrínsecas (financieras/materiales/sociales) proceden del entorno. Las recompensas intrínsecas (psíquicas) son recompensas autoconcedidas y experimentadas internamente.
6. *Analizar el impacto que las bonificaciones incentivas producen en la motivación y rendimiento del empleado.* Las bonificaciones incentivadoras ejercen un doble impacto en la motivación y en el rendimiento del empleado, ya que primero se las prometen y después se las entregan. La participación del empleado desempeña un papel principal en este proceso al generar soluciones para problemas de productividad y al impulsar la motivación intrínseca, la participación en la información y la cesión de poder al empleado.
7. *Explicar la diferencia entre reparto de beneficios y reparto de ganancias.* Los planes de reparto de beneficios otorgan al personal una parte previamente estipulada de los beneficios económicos de la empresa. El reparto de ganancias vincula las



bonificaciones a aumentos comprobados de productividad.

8. *Identificar por lo menos cuatro maneras con las que los gestores pueden mejorar los planes de paga por rendimiento.* Han de estar estratégicamente anclados,

basados en datos cuantitativos del rendimiento, activamente aceptados por los supervisores y mandos intermedios y orientados al trabajo en equipo. Las bonificaciones anuales en cantidades significativas son muy útiles.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Cómo podría un eslabón débil en el ciclo de valoración-retroalimentación-compensación del rendimiento perjudicar al proceso entero?
2. ¿Preferiría usted que se valorara su rendimiento académico y/o laboral en términos de rasgos, de conducta o de resultados? Explíquese.
3. ¿Qué respuesta daría usted a un directivo que dijera: «Lo que más importa es el formato del instrumento para la valoración del rendimiento»?
4. ¿Cómo le ha instruido o le ha motivado últimamente la retroalimentación que ha recibido?
5. ¿Cuál de los cinco criterios de evaluación cognitiva para la retroalimentación —exactitud de la retroalimentación, credibilidad de la fuente, rectitud del sistema, expectativas, estándares conductuales— califica usted como el más importante? Explíquese.
6. ¿Cuál considera usted que ha sido la lección más valiosa procedente de la investigación sobre la retroalimentación? Explíquese.
7. ¿Cuál de las tres normas de compensación en la organización prefiere? ¿Por qué?
8. ¿Qué respuesta daría usted a un gestor que dijera: «El personal no puede motivarse con dinero»?
9. ¿Por qué razón el reparto de ganancias al parecer tiene ventajas respecto al reparto de beneficios?
10. ¿Qué obstáculo para el éxito de los planes de paga por rendimiento le parece más importante?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Ofrecer ejemplos actualizados de retroalimentación en situación de trabajo de tres fuentes primarias: organización/supervisor, compañeros de trabajo y uno mismo/tarea.
2. Proporcionar un instrumento conveniente para evaluar la fuerza comparativa de la retroalimentación positiva proveniente de esas tres fuentes.

cogido 18 entradas positivas para el presente ejercicio de autoconsciencia.

### Instrucciones

Teniendo presente su trabajo actual (o su trabajo más reciente) marque con un círculo un número para cada una de las 18 entradas. Alternativamente, usted podría pedir a otro o a otros empleados individuales que completaran el cuestionario. Una vez completado el cuestionario, calcule el puntaje subtotal y el total sumando los números con círculo. A continuación, trate de dar respuesta a las preguntas de análisis.

### Instrumento

¿Con qué frecuencia experimenta usted cada uno de los siguientes resultados en su presente (o pasado) trabajo?

### Introducción

Dos investigadores de Georgia Tech desarrollaron y sometieron a prueba un cuestionario de retroalimentación con 63 entradas para demostrar la importancia tanto del signo como del contenido de los mensajes de retroalimentación.<sup>66</sup> Aunque su instrumento contenga entradas de retroalimentación tanto positivas como negativas, hemos es-

**Retroalimentación de la organización/supervisor**

	Raras veces	A veces	Con mucha frecuencia	Raras veces	A veces	Con mucha frecuencia
1. Mi supervisor me felicita por algo que he realizado.		1-2-3-4-5			1-2-3-4-5	
2. Mi supervisor ha aumentado mis responsabilidades.		1-2-3-4-5			1-2-3-4-5	
3. La compañía manifiesta complacencia con mi rendimiento.		1-2-3-4-5			1-2-3-4-5	
4. La compañía me concede un aumento salarial.		1-2-3-4-5			1-2-3-4-5	
5. Mi supervisor me recomienda para un ascenso o mejora salarial.		1-2-3-4-5			1-2-3-4-5	
6. La compañía me da información favorable sobre mi rendimiento.		1-2-3-4-5			1-2-3-4-5	
		Subtotal = _____			Subtotal = _____	
					Puntaje total = _____	

**Retroalimentación de compañeros de trabajo**

7. Mis compañeros de trabajo me piden consejo.	1-2-3-4-5
8. Mis compañeros de trabajo manifiestan su aprobación de mi trabajo.	1-2-3-4-5
9. A mis compañeros les gusta trabajar conmigo.	1-2-3-4-5
10. Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo.	1-2-3-4-5
11. Mis compañeros comentan favorablemente algo que yo he realizado.	1-2-3-4-5
12. Recibo alabanzas de mis compañeros de trabajo.	1-2-3-4-5
	Subtotal = _____

**Retroalimentación de uno mismo/tarea**

13. Sé que la manera en que cumplo mis deberes es mejor que la de los demás.	1-2-3-4-5
------------------------------------------------------------------------------	-----------

**Preguntas para consideración/discusión en clase**

1. ¿Qué entradas de este cuestionario clasificaría usted como primariamente instructivas en cuanto a su función? ¿Son todas las demás entradas primariamente motivacionales? Explíquese.
2. En términos de su propio perfil de retroalimentación, ¿cuál de los tres tipos es el más fuerte (puntaje más alto)? ¿Cuál es el más débil (puntaje más bajo)? ¿Hasta qué punto el perfil de su retroalimentación explica su rendimiento en el trabajo y/o su satisfacción?
3. ¿Cómo se compara su perfil de feedback con el de sus compañeros de clase? (las reglas arbitrarias, para fines de comparación, son: feedback deficiente = 18-42; moderado = 43-65; abundante = 66-90).
4. ¿Cuál de las tres fuentes de retroalimentación es más crítica para su rendimiento satisfactorio en el trabajo y/o su satisfacción personal? Explíquese.

**NOTAS**

<sup>1</sup> Véase J. N. Cleveland, K. H. Murphy y R. E. Williams, «Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, págs. 130-135.

<sup>2</sup> «Performance Appraisal: Current Practices and Técnicas», *Personnel*, mayo-junio de 1984, pág. 57.

<sup>3</sup> Véase M. L. Bowles y G. Coates, «Image and Substance: The Management of Performance as Rhetoric or Reality?», *Personnel Review*, n° 2, 1993, págs. 3-21.

<sup>4</sup> B. Rice, «Performance Review: The Job Nobody Likes», *Psychology Today*, septiembre de 1986, pág. 32.

<sup>5</sup> Para un análisis de las directrices de la EEOC para valoraciones del rendimiento, véase W. S. Swan y P. Margulies, *How To Do a Superior Performance Appraisal* (Nueva York: John Wiley, 1991). Consúltese también R. D. Dickson, «The Business of Equal Opportunity», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1992, págs. 46-53; y «Debate: Can Equal Opportunities Be Made More Equal?», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992, págs. 138-158.

<sup>6</sup> R. I. Lazer y W. S. Wikstrom, *Appraising Managerial Performance: Current Practices and Future Directions*, Informe 723 (Nueva York: The Conference Board, 1977), pág. 26.

<sup>7</sup> Véase «Performance Appraisals-Reappraised», *Management Review*, noviembre de 1983, pág. 5. Se analizan ocho errores comunes en la valoración del rendimiento en T. R. Lowe, «Eight Ways to Ruin a Performance Review», *Personnel Journal*, enero de 1986, págs. 60-62. Véase también G. L. Blakely, «The Effects of Performance Rating Discrepancies on Supervisors and Subordinates», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1993, págs. 57-80.

<sup>8</sup> Para más detalles, véase G. H. Dobbins, R. L. Cardy y D. M. Truxillo, «The Effects of Purpose of Appraisal and Individual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings: A Laboratory and Field Study», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1988, págs. 551-558. Se informa sobre un hallazgo similar en P. R. Sackett, C. L. Z. DuBois y A. Wiggins Noe, «Tokenism in Performance Evaluation: The Effects of Work Group Representation on Male-Female and White-Black Differences in Performance Ratings», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, págs. 263-267.

<sup>9</sup> Datos de B. Klaas y A. S. DeNisi, «Managerial Reactions to Employee Dissent: The Impact of Grievance Activity on Performance Ratings», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1989, págs. 705-717.

<sup>10</sup> Swan y Margulies, *How to Do a Superior Performance Appraisal*, pág. 8.

<sup>11</sup> K. N. Wexley y R. Klimoski, «Performance Appraisal: An Update», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 2, eds. K. M. Rowland y G. R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), págs. 55-56.

<sup>12</sup> B. Jacobson y B. L. Kaye, «Career Development and Performance Appraisal: It Takes Two To Tango», *Personnel*, enero de 1986, pág. 27.

<sup>13</sup> Un análisis de apoyo se encuentra en K. N. Wexley, «Appraisal Interview», en *Performance Assessment*, ed. R. A. Berk (Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press Ltds., 1986).

<sup>14</sup> Véase, por ejemplo, J. P. Muczyk y B. C. Reimann, «MBO as a Complement of Effective Leadership», *The Academy of Management Executive*, mayo de 1989, págs. 131-138; R. Rodgers y J. E. Hunter, «Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, págs. 322-336; y R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, «Influence of Top Management Program Success», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 151-155.

<sup>15</sup> En realidad, investigaciones más recientes han hallado que las diferencias de los clasificadores son más importantes que las diferencias de formato. Véase C. E. J. Härtel, «Rating Format Research Revisited: Format Effectiveness and Acceptability Depend on Rater Characteristics», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 212-217. Véase también T. J. Maurer, J. K. Palmer y D. K. Ashe, «Diaries, Checklists, Evaluations, and Contrasts Effects in Measure-

ment of Behavior», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 226-231.

<sup>16</sup> Véase A. M. Morrison, «Performance Appraisal: Getting from Here to There», *Human Resource Planning*, n° 2, 1984, págs. 73-77. Véase también C. Lee, «Smoothing Out Appraisal Systems», *HRMagazine*, marzo de 1990, págs. 72-76.

<sup>17</sup> Los resultados se presentan en K. Kraiger y J. K. Ford, «A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1985, págs. 56-65.

<sup>18</sup> Los resultados de la investigación se han tomado de F. J. Landy y J. L. Farr, «Performance Rating», *Psychological Bulletin*, enero de 1980, págs. 72-107; Wexley y Klimoski, «Performance Appraisal: An Update»; Rice, «Performance Review: The Job Nobody Likes»; J. W. Hedge y M. J. Kavanagh, «Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparisons of Three Methods of Performance Appraiser Training», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1988, págs. 68-73; y R. Klimoski y L. Inks, «Accountability Forces in Performance Appraisal», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1990, págs. 194-208.

<sup>19</sup> I. Reibstein, «Firms Ask Workers to Rate Their Bosses», *The Wall Street Journal*, 13 de junio de 1988, pág. 17.

<sup>20</sup> Por ejemplo, véase C. Lee, «Talking Back to the Boss», *Training*, abril de 1990, págs. 29-35; y R. McGarvey y S. Smith, «When Workers Rate the Boss», *Training*, marzo de 1993, págs. 31-34.

<sup>21</sup> Para una lista completa, véase «Companies Where Employees Rate Executives», *Fortune*, 27 de diciembre de 1993, pág. 128.

<sup>22</sup> Véase M. M. Harris y J. Schaubroeck, «A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings», *Personnel Psychology*, primavera de 1988, págs. 43-62; y J. Lane y P. Herriot, «Self-Ratings, Supervisor Ratings, Positions and Performance», *Journal of Occupational Psychology*, marzo de 1990, págs. 77-88. Véase también J. R. Williams y P. E. Levy, «The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement between Self-Ratings and Supervisor Ratings», *Personnel Psychology*, invierno de 1992, págs. 835-847; y R. F. Martell y M. R. Borg, «A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 43-50.

<sup>23</sup> J. Hillkirk, «Tearing down Walls Builds GE», *USA Today*, 23 de julio de 1993, pág. 58.

<sup>24</sup> M. Sashkin y K. J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), pág. 94.

<sup>25</sup> Para una alternativa interesante a las valoraciones tradicionales, véase «Out with Appraisals, In with Feedback», *Training*, agosto de 1993, págs. 10, 12.

<sup>26</sup> R. Henkoff, «Cost Cutting: How To Do It Right», *Fortune*, 9 de abril de 1990, pág. 48.

<sup>27</sup> C. Bell y R. Zemke, «On-Target Feedback», *Training*, junio de 1992, pág. 36.

- <sup>28</sup> Tanto la definición del feedback como sus funciones se basan en el análisis de D. R. Ilgen, C. D. Fisher y M. S. Taylor, «Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1979, págs. 349-371; y R. E. Kopelman, *Managing Productivity in Organizations: A Practical People-Oriented Perspective* (Nueva York: McGraw-Hill, 1986), pág. 175.
- <sup>29</sup> Véase P. C. Earley, G. B. Northcraft, C. Lee y T. R. Lituchy, «Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance», *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, págs. 87-105.
- <sup>30</sup> Véase T. Matsui, A. Okkida y T. Kakuyama, «Influence of Achievement Need on Goal Setting, Performance and Feedback Effectiveness», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1982, págs. 645-648.
- <sup>31</sup> S. J. Ashford, «Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1986, págs. 465-487. Véase también D. B. Fedor, R. B. Rensvold y S. M. Adams, «An Investigation of Factors expected to Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study», *Personnel Psychology*, invierno de 1992, págs. 779-805.
- <sup>32</sup> Véase B. D. Bannister, «Performance Outcome Feedback and Attributional Feedback: Interactive Effects on Recipient Responses», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1992, págs. 203-210.
- <sup>33</sup> Para detalles más completos, véase P. M. Podsakoff y J. L. Farh, «Effects of Feedback Signs and Credibility on Goal Setting and Task Performance», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1989, págs. 45-67. También S. J. Ashford y A. S. Tsui, «Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking», *Academy of Management Journal*, junio de 1991, págs. 251-280.
- <sup>34</sup> J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lost It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), pág. 25.
- <sup>35</sup> B. Uttal, «Behind the Fall of Steve Jobs», *Fortune*, 5 de agosto de 1985, pág. 22.
- <sup>36</sup> Basado en el análisis de Ilgen, Fisher y Taylor, «Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations», págs. 367-368. Véase también J. J. Martocchio y J. Webster, «Effects of Feedback and Cognitive Playfulness on Performance in Microcomputer Software Training», *Personnel Psychology*, otoño de 1992, págs. 553-578.
- <sup>37</sup> Véase P. C. Earley, «Computer-Generated Performance Feedback in the Magazine-Subscription Industry», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1988, págs. 50-64.
- <sup>38</sup> Véase M. De Gregorio y C. D. Fisher, «Providing Performance Feedback: Reactions to Alternate Methods», *Journal of Management*, diciembre de 1988, págs. 605-616.
- <sup>39</sup> Para más detalles, véase R. A. Baron, «Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, págs. 235-245. Véase también M. L. Smith, «Give Feedback, Not Criticism», *Supervisory Management*, febrero de 1993, pág. 4.
- <sup>40</sup> C. O. Longenecker y D. A. Gioia, «The Executive Appraisal Paradox», *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, pág. 18. Véase también «It's Still Lonely at the Top», *Training*, abril de 1993, pág. 8.
- <sup>41</sup> Sugerencias prácticas para ofrecer retroalimentación pueden encontrarse en E. Van Velsor y S. J. Wall, «How to Choose a Feedback Instrument», *Training*, marzo de 1992, págs. 47-52; T. Lammers, «The Effective Employee-Feedback System», *Inc.*, febrero de 1993, págs. 109-111; y L. Smith, «The Executive's New Coach», *Fortune*, 27 de diciembre de 1993, págs. 126-134.
- <sup>42</sup> W. J. Wiuattowski, «Family Related Benefits in the Workplace», *Monthly Labor Review*, marzo de 1990, pág. 28.
- <sup>43</sup> M. M. Markowich, «25 Ways to Save a Bundle», *HR Magazine*, octubre de 1992, pág. 57. Véase también M. J. Cleary y T. J. Cleary, «Designing and Effective Compensation System», *Quality Progress*, mayo de 1993, págs. 97-99; y la sección especial sobre compensaciones en la edición del verano de 1993 de *National Productivity Review*, págs. 325-394.
- <sup>44</sup> Para un análisis más completo, véase A. P. Brief y R. J. Aldag, «The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity», *Academy of Management Review*, julio de 1977, págs. 495-500; y E. L. Deci, *Intrinsic Motivation* (Nueva York: Plenum Press, 1975), capítulo 2.
- <sup>45</sup> Véase K. I. Kim, H. J. Park y N. Suzuki, «Reward Allocations in the United States, Japan and Korea: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures», *Academy of Management Journal*, marzo de 1990, págs. 188-198.
- <sup>46</sup> Adaptado de J. L. Pearce y R. H. Peters, «A Contradictory Norms View of Employer-Employee Exchange», *Journal of Management*, primavera de 1985, págs. 19-30.
- <sup>47</sup> *Ibid.*, pág. 25.
- <sup>48</sup> Véase D. B. McFarlin y P. D. Sweeney, «Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes», *Academy of Management Journal*, verano de 1985, pág. 193.
- <sup>49</sup> M. Von Glinow, «Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals», *Human Resource Management*, verano de 1985, pág. 193.
- <sup>50</sup> Véase K. Labich, «Hot Company, Warm Culture», *Fortune*, 27 de febrero de 1989, págs. 74-78. Para una lectura agradable sobre la filosofía de gestión de personal de Herman Miller, véase M. De Pree, *Leadership Jazz* (Nueva York: Dell, 1992).
- <sup>51</sup> Los pros y los contras de la paga por rendimiento se revisan en T. Rollins, «Pay for Performance: Is It Worth the Trouble?», *Personnel Administrator*, mayo de 1988,

págs. 42-46; véase también B. Filipczak, «Why No One Likes Your Incentive Program?», *Training*, agosto de 1993, págs. 19-25. La opinión contraria a los planes de incentivos se presenta en A. Kohn, «Why Incentive Plans Cannot Work», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, págs. 54-63.

<sup>52</sup> S. Tully, «Your Paycheck Gets Exciting», *Fortune*, 1 de noviembre de 1993, pág. 83. Se informa sobre datos adicionales en torno a la paga por rendimiento en B. Leonard, «New Ways to Pay Employees», *HRMagazine*, febrero de 1994, págs. 61-62.

<sup>53</sup> Datos de M. Clements, «Chrysler's Gains Drive Eaton's Pay: 3 Million», *USA Today*, 18 de marzo de 1994, pág. 1B.

<sup>54</sup> Datos de N. J. Perry, «Here Come Richer, Riskier Pay Plans», *Fortune*, 19 de diciembre de 1988, pág. 51. Se ofrecen datos más favorables en «Mixed Reviews on "Pay-for-Performance"», *The Christian Science Monitor*, 20 de julio de 1993, pág. 8.

<sup>55</sup> Véase M. J. Mandel, «Those Fat Bonuses Don't Seem to Boost Performance», *Business Week*, 8 de enero de 1990, pág. 26. Véase también M. M. Petty, B. Singleton y D. W. Connell, «An Experimental Evaluation of an Organizational Incentive Plan in the Electric Utility Industry», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1992, págs. 427-436.

<sup>56</sup> Basado en un análisis de R. Ricklefs, «Whither the Pay-off on Sales Commissions?», *The Wall Street Journal*, 6 de junio de 1990, pág. B1.

<sup>57</sup> Otro enfoque para conseguir que los empleados piensen y actúen como dueños del negocio, los planes de propiedad accionarial del empleado, se trata en profundidad en J. R. Blasi y D. L. Kruse, *The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What It Means to American Business* (Nueva York: Harper-Collins, 1991). Véase también N. J. Perry, «Talk about Pay for Performan-

ce», *Fortune*, 4 de mayo de 1992, pág. 77; y S. Baker y K. L. Alexander, «The Owners vs the Boss at Weirton Steel», *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, pág. 38.

<sup>58</sup> J. Labate, «Deal Those Workers In», *Fortune*, 19 de abril de 1993, pág. 26.

<sup>59</sup> B. Graham-Moore, «Review of the Literatura», en *Gains-haring*, eds. B. Graham-Moore y T. L. Ross (Washington, DC: The Bureau of National Affairs, 1990), pág. 20 (énfasis añadido).

<sup>60</sup> *Ibid.*, basado en gran parte en las págs. 3-4.

<sup>61</sup> Ejemplos prácticos de reparto de ganancias pueden encontrarse en T. Ehrenfeld, «Cashing In», *Inc.*, agosto de 1993, págs. 87-89.

<sup>62</sup> Para más detalles, véase S. E. Maarkham, «Pay-for-Performance Dilemma Revisited: Empirical Example of the Importance of Group Effects», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, págs. 172-180.

<sup>63</sup> Datos de K. I. Miller, «Cultural and Role-Based Predictors of Organizational Participation and Allocation Preferences», *Communication Research*, diciembre de 1988, págs. 699-725; véase también G. W. Florkowski, «Analyzing Group Incentive Plans», *HRMagazine*, enero de 1990, págs. 36-38.

<sup>64</sup> Por ejemplo, véase H. C. Handlin, «The Company Built Upon the Golden Rule: Lincoln Electric», *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 1, 1992, págs. 151-163.

<sup>65</sup> Véase P. K. Zingheim y J. R. Schuster, «Linking Quality and Pay», *HRMagazine*, diciembre de 1992, págs. 55-59.

<sup>66</sup> Este ejercicio es una adaptación del material de D. M. Herold y C. K. Parsons en «Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1985, págs. 290-305.



# 15

## LIDERAZGO

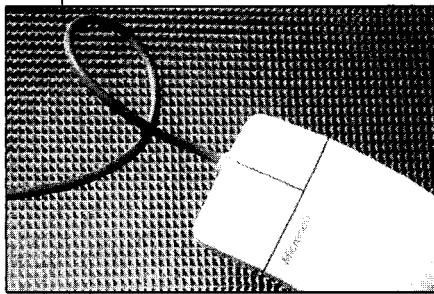
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Definir el término *liderazgo* y explicar el marco conceptual para la intelección del liderazgo.
2. Revisar la investigación sobre la teoría de los rasgos.
3. Explicar los resultados de los estudios de la Universidad del Estado de Ohio.
4. Contrastar la filosofía en la que se basan las teorías de los rasgos, conductista y de situación del liderazgo.
5. Explicar, de acuerdo con el modelo de contingencias de Fiedler, cómo interactúa el estilo del liderazgo con el control de la situación.
6. Analizar la teoría del camino-objetivo de House y revisar las implicaciones de esta teoría para la dirección.
7. Explicar el modelo de creación de roles (EVD) del liderazgo.
8. Definir y establecer la diferencia entre el liderazgo transaccional y el carismático.
9. Explicar de qué manera el liderazgo carismático transforma a sus seguidores.
10. Resumir las implicaciones del liderazgo carismático para la dirección.

## CASO INICIAL

## Bill Gates, de Microsoft, es un líder transaccional y carismático de gran éxito



Sharon Hoogstraten

Con fortaleza moral y tenacidad, Gates triunfó al imponer al resto de la industria su propia estrategia a largo plazo. El sistema Windows fracasó hasta tal punto en sus comienzos que, en 1986, los asesores de Gates le aconsejaron descartarlo. Al mismo tiempo, todas las otras compañías importantes de software se fueron alineando detrás del OS/2 de IBM. Pero Gates no cejó en su empeño, siguió adelante y, finalmente, triunfó. Después de entrar en el mercado en 1988, el OS/2 se había mostrado muy lento y absorbía demasiada memoria en casi todos los PC. Microsoft introdujo mejoras importantes en Windows, de manera que su cuarta versión, Windows 3.0, logró despegar finalmente.

En octubre de este año, Gates reunió a los 7.200 miembros de su personal del área de Seattle en el gigantesco estadio Kingdome, sede de los equipos de fútbol americano y de béisbol Seahawks y Mariners, respectivamente, para celebrar la asamblea anual de los empleados de la compañía. Gates tituló su discurso «La

visión de Microsoft». Habló de que el éxito actual de la compañía era el resultado de las apuestas que la compañía había hecho años atrás y en las que se mantuvo firme. Esbozó después los planes que Microsoft estaba trazando actualmente y que deberían rendir dividendos a lo largo de la década de los noventa: multimedia, TV interactiva, programación centrada en el objeto, proyectos a muy largo plazo, como el PC de bolsillo. Su objetivo nada modesto: transformar no solamente Microsoft, o incluso toda la industria de la informática, sino la manera en que la gente de cualquier rincón del mundo aprovecha la información.

Los grandes imperios, antiguos (Roma) o modernos (GM, IBM), tienden a engordar y a sentirse satisfechos de sí mismos, desechando la austeridad a medida que se van convenciendo de su propia invencibilidad. No hay que esperar que sea éste el destino que le aguarda a Microsoft, por lo menos mientras Gates esté al frente. La cultura que llevó a Microsoft al puesto que hoy ocupa sigue siendo en la actualidad extraordinariamente fuerte y todos sus valores aún permanecen incorruptos.

En primer lugar, Microsoft es frugal. En el Comdex de noviembre, dos ejecutivos de la compañía compartieron una habitación del hotel. Si bien es cierto que Gates derrocha su dinero propio —el Porsche valorado en 380.000 dólares, la casa de 35 millones de dólares que se está construyendo— se mantiene indefectiblemente tacaño con el dinero de la compañía. Incluso vuela en clase turista en sus viajes a Japón.

Existe, además, una ética de trabajo de Microsoft. En lugar de recrearse con todo lo que han conseguido, Gates y sus seguidores siguen siendo tan implacablemente laboriosos como siempre. Pete Higgins, de 35 años, que tiene a su cargo los procesadores de palabras y los programas de hojas de cálculo, encuentra tiempo para afeitarse mientras conduce su automóvil de camino a su oficina. «Quejarse de la intensidad del trabajo en Microsoft», afirma, «es como quejarse del tiempo en Seattle».

Microsoft es el número 1 en software, aunque en muchas categorías de aplicaciones se queda en el n.º 2, n.º 3 o n.º 4, y está centrado con verdadera obsesión en el líder del mercado. Cuando Raikes estaba a cargo del software para procesamiento de palabras de Microsoft, Gates le retó a aprenderlo *todo* sobre Pete Peterson, que estaba al frente de su principal competidor, WordPerfect. Raikes le tomó a Gates la palabra: llegó incluso a aprender de memoria los nombres, edades y fechas de nacimiento de los seis hijos de Peterson.

Con el fin de ahorrar dinero, facilitar la comunicación y mantener aquel espíritu de ser el más débil, Microsoft reduce a propósito el personal de sus equipos de producción. Gates *quiere* tener menos programadores de hojas de cálculo que Lotus. Microsoft está organizada en pequeñas bandas de «personas con una misión que son capaces de machacar, machacar y machacar», dice el director de ventas Steve Ballmer, de 36 años, golpeando con su puño la palma de la otra mano. Un aumento del 50% en la fuerza

**E**n cierta ocasión, alguien señaló que un líder es una persona que sabe a dónde se está dirigiendo el desfile, que sale a su paso y grita «¡Seguidme!». Lo cierto es que este enfoque del liderazgo tiene pocas probabilidades de funcionar en este mundo tan rápidamente cambiante en el que nos ha tocado en suerte vivir. Líderes admirados, como el activista de los derechos humanos Martin Luther King, John Kennedy o el director ejecutivo de General Electric Jack Welch, han conducido a multitudes por derroteros intrépidos. Tuvieron una visión de cómo podrían



## CASO INICIAL

## (conclusión)

de trabajo de Microsoft en apenas dos años parece contradecir la estrategia de la compañía de mantener en un bajo nivel la cuenta de cabezas, si bien es cierto que muchos de los nuevos reclutas están destinados a trabajar en el extranjero o a responder preguntas en un departamento ampliado de apoyo al cliente.

Para sus posiciones clave de línea —los programadores y los jefes de producto— Microsoft todavía puede elegir muy selectivamente entre los graduados de las universidades y de las escuelas de administración de negocios más prestigiosas. A los pocos que salen elegidos se les asignan de inmediato muchas responsabilidades. Gates obtiene las máximas calificaciones en su empeño en que la autoridad vaya descendiendo a través de los rangos de la línea jerárquica. Él mismo limita en gran parte su rol a concebir y a extender su visión, ayudando a vender a clientes clave y a seguir de cerca la I+D.

Gates sabe llevar su éxito con mucha discreción. Exceptuando su Porsche y su casa, nada cerca de él invita a susurrar «Es el hombre más rico de América». En público, parece apagado, poco atractivo. Tampoco es un orador de campanillas, aunque es capaz de hipnotizar a la audiencia cuando habla en detalle sobre un asunto técnico que acapare su atención. Viste de manera informal en la oficina, al igual que todos los demás en el campus de tipo universitario que ocupan las instalaciones de Microsoft a 15 millas de Seattle, en Redmond, estado de Washington. En noviembre pasado, en una conferencia de prensa, la chaqueta del traje de Gates apareció arrugada, con

aspecto de haberla descolgado momentos antes de una percha y abrochada con el último botón, abultando torpemente. «Él prefiere hablar de tecnología más que de sí mismo», comenta Susan Hauser, una agente de ventas de Microsoft en la ciudad de Nueva York a la que Gates ha acompañado en visitas a clientes. «Él es tan humano que los clientes de inmediato se sienten a gusto con él.»

En la sede central aparece una persona mucho más dura que en público. Gates exige que sus colegas se mantengan muy bien informados, que sean lógicos, expresivos y de piel dura. La revista *Fortune* participó recientemente en una de las llamadas «Reuniones de Bill» con los equipos que desarrollan y comercializan lenguajes de programación. Un jefe de producto, egresado de Princeton hace sólo cinco años, inició la reunión con un análisis de mercado enérgico, de fuego rápido y resuelto. Gates le interrumpió con frecuencia, preguntando sobre hechos y poniendo en duda algunas afirmaciones. Siempre calmado y con control de sí mismo, a veces ingenioso e incluso malhablado, lanzando críticas y desafiando a los gerentes más jóvenes que se plantaron ante el presidente como si se tratase de un compañero de clase.

Gates sigue presidiendo la «revisión especial» de cada producto clave nuevo o revisado, analizando cada detalle de sus elementos con sus programadores y gerentes. No sería fácil encontrar un director ejecutivo en cualquier industria con un conocimiento tan profundo de los productos de su compañía. El vicepresidente Brad Silverberg dice que Gates re-

cuerda detalles de reuniones celebradas hace seis meses, incluso si el equipo del producto ya no los recuerda. Gates es voraz en la lectura y devora información detallada. Un término frecuentemente utilizado en la jerga de Microsoft es «granularidad», refiriéndose a la finura del detalle.

La visión de largo alcance de Gates tardará por lo menos una o dos décadas en hacerse realidad. Él la llama información en «las yemas de tus dedos». «La idea es muy ambiciosa», afirma Gates. «Cualquier dato de información que usted desee debería estar a su disposición.» No es preciso recordar si un dato particular está almacenado en alguna parte en una hoja de cálculo, en una base de datos, en una presentación de diapositivas o en un memorando largo. Límitese a pedir, con sus propias palabras, lo que quiere saber. Datos en línea y correo electrónico enriquecido con video y audio harán del PC una herramienta de comunicación más que un instrumento informático.

## Para discusión

¿Le gustaría trabajar en Microsoft? Explíquese.

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: Entresacado de A. Deutschman, «Bill Gates' Next Challenge», *Fortune*, 28 de diciembre de 1992, págs. 30-41. © 1992 Time Inc. Reservados todos los derechos.

mejorarse las cosas, reunieron partidarios y se negaron a aceptar el fracaso. En pocas palabras, los líderes que han triunfado han sido aquellas personas que son capaces de hacer frente a una situación y marcar una notable diferencia. Pero ¿qué diferencia pueden marcar los líderes en las organizaciones modernas?

Una investigación de CO descubriría qué diferencia pueden marcar estos líderes. En un estudio, por citar un ejemplo, se realizó un seguimiento de la relación entre beneficio neto y liderazgo en 167 compañías pertenecientes a 13 ramas industriales distintas,

abarcando un período de tiempo de 20 años. Las compañías que obtuvieron mayores beneficios netos fueron las que contaban con líderes eficaces.<sup>1</sup> En un estudio más reciente se examinó la relación existente entre el liderazgo y los resultados obtenidos por equipos de la liga mayor de béisbol. La muestra estaba formada por todos los gerentes que habían dirigido un equipo de la liga mayor de béisbol durante cualquier temporada desde 1945 a 1965. Los investigadores revisaron a continuación el rendimiento de los equipos de esos gerentes hasta el año en que se retiraron. Aplicando una medida sofisticada de eficacia empresarial, los resultados demostraron que, considerando como una constante el rendimiento de los jugadores, los gerentes eficaces ganaron más partidos que los gerentes menos eficaces.<sup>2</sup> ¡El liderazgo marca la diferencia!

Una vez definido formalmente el término liderazgo, el presente capítulo centrará la atención en las siguientes áreas: 1) enfoques de rasgos y conductual del liderazgo, 2) teorías alternativas de situación del liderazgo y 3) liderazgo carismático. Puesto que dentro de cada una de estas áreas coexiste una gran diversidad de teorías sobre el liderazgo, es imposible pasar revista a todas ellas. El presente capítulo se limita a revisar aquellas teorías que han recibido más apoyo de la investigación.

## ¿QUÉ SUPONE EL LIDERAZGO?

**liderazgo** Influir en el personal para lograr los objetivos de la organización.

Puesto que a lo largo de los siglos el tema del liderazgo ha producido una extraña fascinación en las gentes, las definiciones del liderazgo son abundantes. Una hebra común a estas definiciones es la influencia social. Tal como se considera el término en el presente capítulo, el **liderazgo** se define como «un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización».<sup>3</sup>

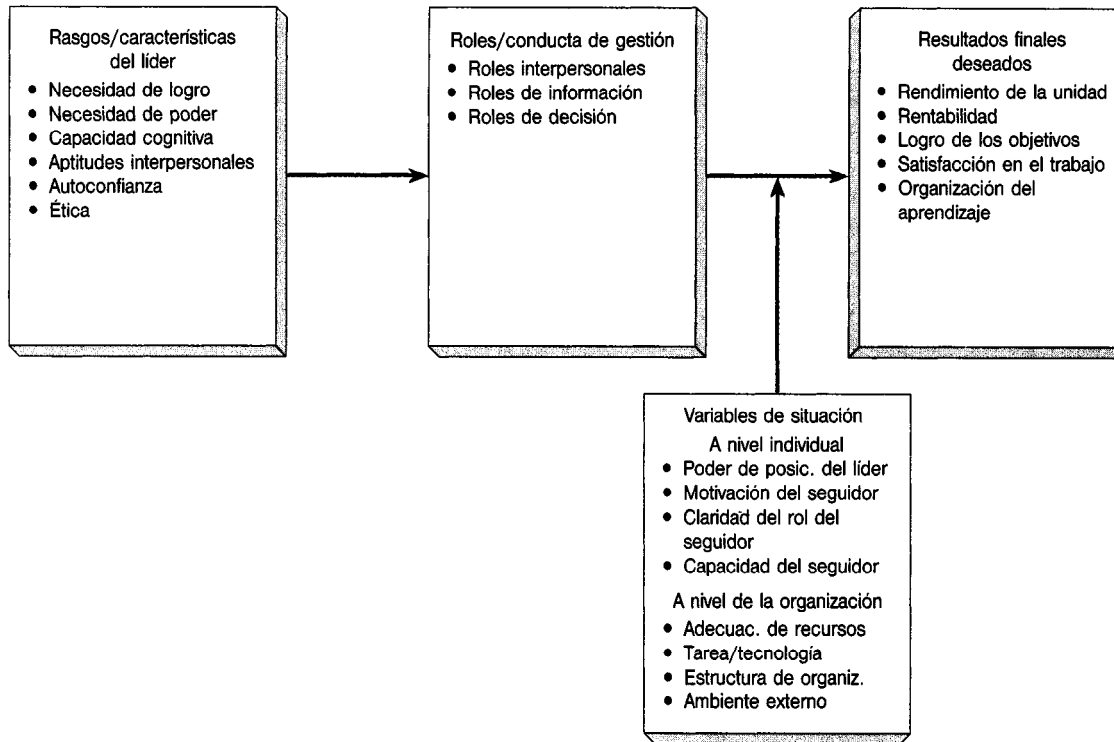
Tom Peters y Nancy Austin, autores del éxito de ventas *A Passion for Excellence*, describen el liderazgo en términos más amplios:

Liderazgo significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura con decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica.<sup>4</sup>

Como puede colegirse de esta definición, el liderazgo envuelve algo más que esgrimir el poder y ejercer la autoridad.

La figura 15-1 presenta un marco conceptual para entender el liderazgo. Se elaboró esta figura integrando componentes de las diferentes teorías y modelos que se analizan en el presente capítulo. La figura 15-1 señala que ciertas características/rasgos del líder constituyen los fundamentos de un liderazgo eficaz. Estas características afectan a su vez la capacidad de un individuo para llevar a cabo varios roles/conductas de dirección. El liderazgo eficaz depende también de diversas variables de situación. Estas variables son componentes importantes de las teorías contingenciales del liderazgo que se analizarán más adelante en este capítulo. Finalmente, el liderazgo está centrado en los resultados. Max DePree, presidente de Herman Miller, Inc., hace un resumen inmejorable de esta conclusión: «Los líderes se hacen responsables de la eficacia... Los líderes pueden delegar la eficiencia, pero ellos tendrán que habérselas personalmente con la eficacia».<sup>5</sup>

FIGURA 15-1 Un marco conceptual para entender el liderazgo



Fuente: Adaptado en parte de G. Yukl, «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research», *Journal of Management*, junio de 1989, pág. 274.

Se examinan en esta sección los dos primeros enfoques que se utilizaron para explicar el liderazgo. La teoría de los rasgos, el enfoque más antiguo, se centraba en la identificación de los rasgos o características personales que diferenciaban a los líderes de sus seguidores. Más tarde, los teóricos conductistas analizaron el liderazgo desde una perspectiva diferente. Intentaron poner de manifiesto los diferentes tipos de conducta del líder que tenían como resultado un rendimiento más alto del grupo de trabajo. Ambos enfoques del liderazgo pueden impartir enseñanza sobre la conducción de gran valor a los gestores, tanto actuales como futuros.

### Teoría de los rasgos

Al iniciarse el siglo XX prevalecía la idea de que los líderes nacen, no se hacen. Se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes. Un **rasgo del líder** es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de sus seguidores.

Antes de la segunda guerra mundial se realizaron centenares de estudios para identificar los rasgos de los líderes exitosos. Se identificaron docenas de rasgos del liderazgo. Durante el período de la posguerra, sin embargo, una ola de criticismo apagó el en-

### TEORÍA DE LOS RASGOS Y DE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO

**rasgos del líder**  
Características personales que distinguen al líder de sus seguidores.

tusiasmo de períodos anteriores. Como secuela de los estudios dirigidos por Ralph Stogdill en 1948 y por Richard Mann en 1959, intentando ambos resumir el impacto de los rasgos sobre el liderazgo, el enfoque de los rasgos fue quedando relegado en el olvido.

**Los hallazgos de Stogdill y Mann.** En base a su revisión, Stogdill llegó a la conclusión de que podían identificarse cinco rasgos que tendían a establecer una diferencia entre los líderes y el tipo medio de seguidor. Estos rasgos eran: 1) la inteligencia, 2) la dominación, 3) la autoconfianza, 4) el nivel de energía y de actividad y 5) el conocimiento pertinente a la tarea.<sup>6</sup> Sin embargo, estos cinco rasgos no predijeron con exactitud qué individuos podrían convertirse en líderes de las organizaciones. Personas dotadas de estos rasgos con frecuencia no van más allá de ser seguidores.

La revisión realizada por Mann resultó igualmente decepcionante para los teóricos de los rasgos. Entre las siete categorías de rasgos de la personalidad que examinó, Mann individualizó la inteligencia como el mejor predictor del liderazgo. Mann advirtió, sin embargo, la debilidad de todas las relaciones positivas observadas entre los rasgos y el liderazgo (la media de las correlaciones se situaba en torno a 0,15).<sup>7</sup>

En conjunto, los hallazgos de Stogdill y Mann infligieron un golpe mortal al enfoque de los rasgos. Sin embargo, hoy día, algunas décadas más tarde, los rasgos del liderazgo vuelven a ser objeto de especial atención por parte de la investigación.

**Investigación actual sobre los rasgos.** En 1983, dos investigadores en CO llegaron a la conclusión de que en el pasado no se habían analizado adecuadamente los datos referentes a los rasgos. Aplicando técnicas estadísticas modernas a una antigua base de datos, estos investigadores demostraron que gran parte de la conducta del líder podría atribuirse a rasgos estables subyacentes a la misma.<sup>8</sup> Lamentablemente, su metodología no llegó a individualizar rasgos específicos.

Un meta-análisis realizado en 1986 por Robert Lord y cols. subsanó esta deficiencia con los siguientes datos: en primer lugar, el estudio de Lord criticó a los investigadores del liderazgo por haber interpretado mal los datos de Stogdill y Mann. Más en concreto, las correlaciones entre los rasgos y la *capacidad percibida de liderazgo* fueron erróneamente interpretadas como conexiones entre los rasgos y la *eficacia* del líder. En segundo lugar, un nuevo análisis de los datos de Mann y de estudios posteriores pusieron de manifiesto que se da una tendencia a percibir como líderes a los individuos que poseen uno o más de estos rasgos: inteligencia, dominación y masculinidad. Así pues, Lord y cols. concluyeron: «Los rasgos de la personalidad están asociados con percepciones del liderazgo en un grado más alto, con mayor consistencia que lo que la literatura popular indica».<sup>9</sup> Los resultados de varios estudios recientes respaldan esta conclusión.<sup>10</sup>

**Género y liderazgo.** Tres meta-análisis recientes de más de 61 estudios dieron tres resultados importantes. Primero, los hombres y las mujeres diferían por el tipo de roles de liderazgo que asumían dentro de los grupos de trabajo. Se vio que los hombres demostraban un liderazgo más global, así como un liderazgo más centrado en la tarea. Por el contrario, se percibía a las mujeres como desempeñando un liderazgo más social.<sup>11</sup> Segundo, los estilos de liderazgo variaban según el género. Las mujeres mostraron un estilo más democrático o participativo que los hombres. Éstos exhibían un estilo más autocrático y directivo que las mujeres.<sup>12</sup> Tercero, se evaluó más negativamente a las mujeres líderes que a sus equivalentes varones. Este sesgo fue mucho más marcado cuan-

do las mujeres usaban un estilo de liderazgo autocrático o directivo. Las mujeres se vieron también subvaloradas respecto a los hombres cuando desempeñaban roles dominados por los varones y cuando los evaluadores eran varones.<sup>13</sup>

**La teoría de los rasgos en perspectiva.** No podemos permitirnos seguir ignorando las implicaciones de los rasgos del liderazgo. Los rasgos desempeñan un papel principal en nuestra manera de percibir a los líderes. Recordando aquí el análisis de la percepción social realizado en el capítulo 5, es importante determinar los rasgos incorporados en los esquemas (o representaciones mentales) de las personas respecto a los líderes. Si dichos rasgos son poco apropiados (es decir, si propician una selección discriminatoria y valoraciones poco válidas del rendimiento) han de ser corregidos mediante la capacitación y el desarrollo. Además, las organizaciones pueden sacar provecho de la consideración de algunos rasgos selectos del liderazgo cuando han de escoger entre diversos candidatos para posiciones de liderazgo. El género no debería considerarse como uno de estos rasgos. Como contraste, en CO internacional se esbozan los rasgos del liderazgo de los líderes rusos desde 1400 hasta este día. Como podrá comprobarse, las organizaciones rusas necesitan fomentar y desarrollar un nuevo conjunto de rasgos del liderazgo.

### Teoría de los estilos de conducta

Esta etapa de la investigación sobre el liderazgo se inició durante la segunda guerra mundial como parte de un esfuerzo por preparar mejores líderes militares. Surgió como consecuencia de dos hechos: la aparente incapacidad de la teoría de los rasgos para explicar la eficacia del liderazgo y del movimiento de las relaciones humanas, que fue una de las consecuencias de los estudios de Hawthorne. El impulso de la primitiva teoría conductual del liderazgo se había de centrar en la conducta del líder en lugar de hacerlo en los rasgos de su personalidad. Se creía que la conducta del líder afectaba directamente la eficacia del grupo de trabajo, creencia que llevó a los investigadores a identificar patrones de conducta (llamados estilos de liderazgo) que hacían que los líderes pudieran influir eficazmente en otros.

**Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio.** Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio comenzaron elaborando una relación de las conductas mostradas por los líderes. En un momento determinado, la lista contenía ya 1.800 enunciados que describían nueve categorías de conductas del líder. Finalmente, los investigadores de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía tan sólo dos dimensiones independientes: la consideración y la estructura de iniciación. La **consideración** se refiere a la conducta del líder asociada con la creación del respeto mutuo o de la confianza y se centra en la preocupación por las necesidades y deseos de los miembros del grupo. Los investigadores creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Considérese, por ejemplo, el caso de Ben Tisdale, director ejecutivo de Martech USA Inc.

**consideración** Crear respeto mutuo y confianza con los seguidores.

Muchos antiguos empleados de Martech manifiestan que el señor Tisdale está muy inclinado a las diatribas salpicadas de obscenidades que algunas veces han puesto a las trabajadoras al borde de las lágrimas. En enero, un juez del estado de California adjudicó a una antigua empleada de Martech 160.000 dólares en una querrela por discriminación sexual que había presentado contra la compañía; el juez declaró en su sentencia final que el señor Tisdale «había hecho proposiciones sexuales extremadamente impropias» a por lo menos tres mujeres empleadas de Martech (cargo que el señor Tisdale niega) y que la oficina de Martech en Sacra-



## CO INTERNACIONAL

### Rasgos del liderazgo ruso en tres épocas distintas

Rasgo del liderazgo	Sociedad tradicional rusa (1400 a 1917)	El ejecutivo rojo (1917 a 1991)	El directivo centrado en el mercado (1991 hasta el presente)
<b>Motivación del liderazgo</b>			
Poder	Autócratas poderosos	El liderazgo centralizado ahoga la democracia popular	Poder y propiedad compartidos
Responsabilidad	Centralización de responsabilidades	Microgestores y macrotiteres	Delegación y toma de decisiones estratégicas
<b>Impulso</b>			
Motivación para el logro	No mecer la barca	Instrumentos frustrados	El límite está en el cielo
Ambición	Igualdad de pobreza para todos	Servicio al partido y al bienestar colectivo	Superar el pecado de ser un ganador
Iniciativa	Mirar a ambos lados	Cumplimiento estricto de las normas y astucias entre bambalinas	Hagamos negocios
Energía	Arranques concentrados del trabajo	«Jornada de 8 horas», de 8 a 8, apagando incendios	Semana de 8 días, a la caza de oportunidades
Tenacidad	La vida es lucha	Lucha por seguir la rutina	Lucha por conseguir lo nuevo
<b>Honestidad e integridad</b>			
Doble moralidad	Engaño en los negocios, lealtad en la amistad	Doble contabilidad, integridad personal	Capitalismo salvaje, confianza personal
Utilización de conexiones ( <i>blat</i> )	Tratar de conquistar el favor de los terratenientes	Untar las ruedas del estado	Se untan las manos, pero se aprende a hacer negocios honrados
<b>Confianza en sí mismo</b>			
	Desde la impotencia a la baladronada	Desde calidad inferior a «lo grande es hermoso»	Desde el cinismo a prometer demasiado

Fuente: S. M. Puffer, «Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders», *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pág. 42. Utilizado con permiso.

mento tenía «un sesgo sexual en su ambiente»... Varios ejecutivos de Martech han afirmado que el señor Tisdale habla abiertamente de que ponerse duro con los subcontratistas no pasa de ser una herramienta más para la reducción de los costes de la compañía. Los subcontratistas que realizan muchos trabajos para Martech en todo el país dicen que han encontrado atascos al tratar de cobrar sus facturas.<sup>14</sup>

**estructura de iniciación** Organizar y definir lo que los miembros del grupo deberían hacer.

Este ejemplo pone también de manifiesto que la falta de consideración puede tener una influencia negativa en las relaciones entre una compañía y sus proveedores o vendedores. La **estructura de iniciación** es la conducta del líder que organiza y define lo que los miembros del grupo deberían hacer para maximizar la producción. Estas dos dimensio-

nes de la conducta del líder estaban centradas en los ángulos precisos para producir cuatro estilos conductuales de liderazgo (v. fig. 15-2).

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituirían el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia. En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor.<sup>15</sup> Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

**Derivaciones de los estudios de la Universidad del Estado de Ohio.** La teoría de los estilos del liderazgo dio lugar a una gran cantidad de investigaciones y generó muchos modelos prescriptivos. Es probable que el modelo de estilos conductuales del liderazgo más conocido sea el de la Red de Dirección® (conocida desde 1991 como Red de Liderazgo®).<sup>16</sup> Este modelo se basa en la hipótesis de que hay un estilo de liderazgo que es el mejor. Este modelo prescribe que los líderes deberían demostrar una alta preocupación tanto por el personal como por la producción. La teoría del liderazgo de situación es otra teoría prescriptiva bien conocida. De acuerdo con esta teoría, el estilo de liderazgo apropiado se encuentra a través de una referencia cruzada entre la buena disposición de un empleado, que se define como la medida en que un empleado posee la capacidad y la voluntad de terminar una tarea, y uno de cuatro estilos de liderazgo.<sup>17</sup> Aunque estas dos teorías sean ampliamente utilizadas en el entorno de la capacitación, ninguna de ellas ha encontrado un decidido respaldo de la investigación empírica.

**La teoría de los estilos de conducta en perspectiva.** Haciendo hincapié en la *conducta* del líder, algo que es aprendido, el enfoque del estilo de conducta hace hincapié en que los líderes no nacen, sino que se hacen. Es la posición contraria al supuesto tradicional de los teóricos de los rasgos. Dado nuestro conocimiento en lo que respecta a la modelación de la conducta y a la capacitación en base a un modelo, las *conductas* del líder

Consideración	Alta	<p>Estructura baja Consideración alta</p> <p>Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado</p>	<p>Estructura alta Consideración alta</p> <p>El líder aporta directrices sobre cómo deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>
	Baja	<p>Estructura baja Consideración baja</p> <p>El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado</p>	<p>Estructura alta Consideración baja</p> <p>Se pone énfasis principalmente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos</p>
		Baja	Alta
		Estructura de iniciación	

**FIGURA 15-2**  
Cuatro estilos de liderazgo derivados de los estudios de la Universidad del Estado de Ohio

pueden mejorarse y desarrollarse sistemáticamente. Así, por ejemplo, en un estudio reciente se demostró que la creatividad del empleado aumentaba cuando los líderes habían sido adiestrados en: 1) ayudar al empleado a identificar problemas y 2) fomentar los sentimientos de autoeficacia del empleado.<sup>18</sup>

La investigación referente a los estilos de liderazgo ha puesto también de manifiesto que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. La eficacia de un estilo particular de liderazgo depende de cada situación en concreto. Por ejemplo, los empleados se inclinan más por la estructura que por la consideración al enfrentarse a la ambigüedad de roles.<sup>19</sup> Consideraremos a continuación algunas teorías alternativas de situación del liderazgo.

## TEORÍAS DE SITUACIÓN

**teorías de situación**  
Sostienen que los estilos del líder deberían ajustarse a las situaciones específicas vigentes.

Las teorías de situación surgieron del intento de explicar la inconsistencia de los datos referentes a los rasgos y a los estilos. Las **teorías de situación** sostienen que la efectividad de un estilo particular de conducta del líder depende de la situación. Conforme van cambiando las situaciones, diferentes estilos van haciéndose más apropiados. De este modo se pone en tela de juicio la idea de que hay un estilo de liderazgo que es el mejor. Examinemos atentamente tres teorías alternativas de situación que coinciden todas ellas en rechazar la idea de un estilo mejor de liderazgo (v. CO internacional).

### Modelo de contingencias de Fiedler

Fred Fiedler, un experto en CO, desarrolló un modelo de situación del liderazgo. Es el modelo de situación del liderazgo más antiguo, el más ampliamente conocido y el más extensamente investigado. La hipótesis en que se basó Fiedler es que la eficacia del líder es *contingente* respecto a un ajuste apropiado entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación. Antes de examinar este proceso de ajuste es preciso comentar las ideas de Fiedler acerca del estilo de liderazgo y del control de la situación. Una vez conocido el enlace entre estas variables, cerraremos la sección con un análisis de la investigación más relevante a este respecto y con algunas implicaciones para la dirección.<sup>20</sup>

**El estilo del líder: ¿centrado en la tarea o centrado en las relaciones?** Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos del

Los líderes centrados en la relación proporcionan a sus empleados una orientación individual que les sirve de apoyo.

(Jeff Greenberg/PhotoEdit)





## CO INTERNACIONAL

### En la gestión internacional no existe un estilo de liderazgo que sea el mejor

Los ejecutivos viajeros que llevan en su maletín el libro *One Minute Manager*, de Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, reciben la ducha fría de una realidad muy diferente cuando se lanzan a su negocio en Abu Dhabi o en Bombay... Un minuto gastado en alabanzas podría dar al traste con el trabajo en Japón, donde distinguir a un individuo produce humillación y la palmada en el hombro que recomienda el autor del libro no haría más que acen-

tuar el error. No toque jamás a nadie en Japón.

Algunos de los conceptos que figuran en el éxito de ventas *In Search of Excellence*, de Tom Peters y Robert Waterman, son buenos para el viaje; hay que descartar muchos otros en el escenario internacional. La DAP (dirección a pie), por ejemplo, podría arruinar para siempre la reputación de un jefe en Francia, donde el decoro y la compostura apropiada

son signo de autoridad y son de suma importancia para merecer el respeto de los demás. A la dirección participativa se la considera como incompetencia en Latinoamérica y en el mundo árabe, donde los jefes toman las decisiones y los subordinados se limitan a seguir las órdenes.

Fuente: Entresacado de L. Copeland, «Savoir Faire over There», *Nation's Business*, septiembre de 1986, pág. 48.

liderazgo. (Se le pedirá que complete la escala de CMA cuando realice el ejercicio que se incluye al final del presente capítulo.) Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un **estilo centrado en la tarea** o un **estilo centrado en las relaciones**. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos muy negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están «centrados en la tarea». Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se las considera como «centradas en las relaciones», es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.<sup>21</sup>

Consideremos los estilos de liderazgo de Lee Iacocca, ex director ejecutivo de Chrysler, y de su sucesor, Robert Eaton.

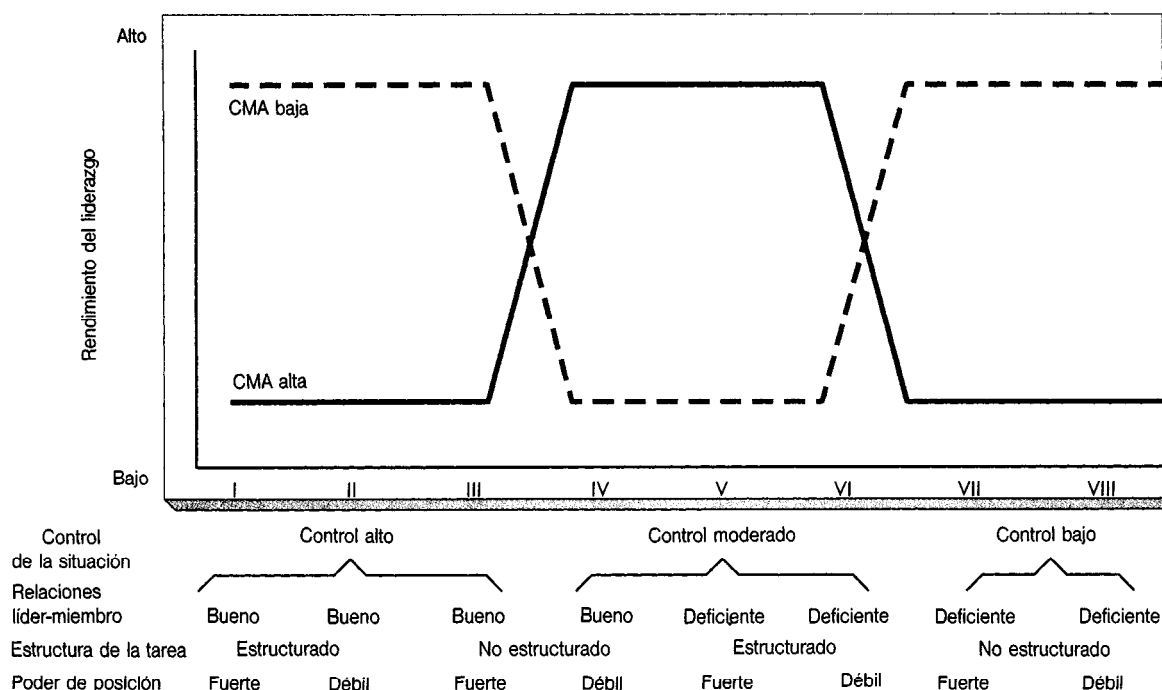
Lejos de ser un buen oyente, el señor Iacocca muchas veces no podía cesar de hablar... Por el contrario, al señor Eaton, de 53 años, las personas enteradas lo consideran generalmente como un entrenador de equipo y un oyente que deja de lado los oropeles del poder en favor del trabajo en equipo y de la obtención de consensos... Al señor Iacocca le gustaba reunir a sus subalternos en su oficina para recordarles que él había heredado este estilo de liderazgo de su mentor Henry Ford II, un autócrata corporativo chapado a la antigua que se complacía en el uso arbitrario del poder. Fueron pocas las personas que consiguieron hablar con el señor Iacocca sin pasar antes por el tamiz de una secretaria... El señor Eaton ha dejado claro que la década de los 90 será muy diferente. Le gusta dejarse caer al pasar, sin chaqueta, para charlar informalmente con sus subordinados en Chrysler. A menudo coge él mismo el teléfono para responder la llamada.<sup>22</sup>

**Control de la situación.** El control de la situación se refiere al grado de control y de influencia que el líder tiene en su entorno laboral inmediato. El grado de control de la situación varía entre alto y bajo. Un alto grado de control implica que las decisiones del líder producirán resultados predecibles, puesto que el líder está capacitado para influir en los resultados del trabajo. Un bajo grado de control implica que es posible que las decisiones del líder no influyan en los resultados del trabajo, ya que la influencia del

**estilo centrado en la tarea** Se concentra en el cumplimiento de las tareas y objetivos.

**estilo centrado en las relaciones** Se concentra en lograr y mantener buenas relaciones interpersonales.

FIGURA 15-3 Representación del modelo de contingencias de Fiedler



Fuente: Adaptado de F. E. Fiedler, «Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership», en *Managerial Control and Organizational Democracy*, eds. B. King, S. Streufert y F. E. Fiedler (Nueva York: John Wiley & Sons, 1978), pág. 114. Utilizado con permiso.

líder es escasa. El control situacional tiene tres dimensiones: relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder de posición. Estas dimensiones varían de manera independiente, dando lugar a ocho combinaciones de control de la situación (v. fig. 15-3).

Las tres situaciones del control de la situación se definen así:

**relaciones líder-miembro** Medida en que el líder cuenta con el apoyo, lealtad y confianza del grupo de trabajo.

**estructura de la tarea** Cantidad de estructura contenida en las tareas del trabajo.

**poder de posición** Grado de poder formal con que cuenta el líder.

- Las **relaciones líder-miembro** reflejan la medida en que el líder cuenta con el apoyo, la lealtad y la confianza del grupo de trabajo. Esta dimensión es el componente más importante del control de la situación. Unas buenas relaciones entre el líder y los miembros indican que el líder puede depender del grupo, asegurándose así de que el grupo de trabajo tratará de cumplir las metas y objetivos que el líder les ha marcado.
- La **estructura de la tarea** se refiere a la cantidad de estructura contenida en las tareas que lleva a cabo el grupo de trabajo. Por ejemplo, una posición directiva contiene menos estructura que el puesto de trabajo de un cajero de banco. Dado que siempre existen directrices que señalan cómo deben llevarse a cabo las tareas estructuradas, el líder ejerce un mayor control e influencia sobre los empleados que realizan dichas tareas. Esta dimensión es el segundo componente del control de la situación en orden de importancia.
- El **poder de posición** se refiere al grado de poder que tiene el líder para recompensar, castigar u obtener de cualquier otro modo la obediencia de los empleados.<sup>23</sup>

**Relación del estilo del liderazgo con el control de la situación.** En la figura 15-3 se presenta el modelo completo de contingencias de Fiedler. El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan aquellas situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficaces.

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II y III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA). Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII). *En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o de bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.*

**Investigación e implicaciones para la dirección.** La exactitud del modelo de contingencias de Fiedler en su conjunto fue sometida a prueba en un meta-análisis de 35 estudios conteniendo 137 relaciones estilo del líder-rendimiento. De acuerdo con los datos de los investigadores: 1) la teoría contingencial se induce correctamente de los estudios en los que estuvo basada; 2) en los estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando la situación II, y 3) en los estudios de campo para prueba del modelo, tres de las ocho situaciones (IV, V y VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, VI y VIII.<sup>24</sup> Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico. Dado que la validez de la escala de CMA está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del compañero de trabajo menos apreciado.<sup>25</sup>

En conclusión, dejando aparte la validez de la escala de CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones. Los líderes con un estilo poco apropiado pueden cambiar su grado de control de la situación utilizando una de las técnicas que se presentan en la tabla 15-1 o transfiriéndolos a otra situación en la que puedan ser eficaces.

### Teoría de la senda-objetivo

La teoría de la senda-objetivo se basa en la teoría de la expectativa sobre la motivación analizada en el capítulo 7. La teoría de la expectativa sostiene que la motivación para realizar un esfuerzo aumenta a medida que mejora el esfuerzo→rendimiento→expectativas de resultados de una persona. La teoría del camino-objetivo se centra en la manera en que los líderes influyen en las expectativas de sus seguidores.

Robert House dio origen a la teoría del camino-objetivo del liderazgo. House propuso un modelo que describe la manera en que las relaciones contingenciales entre los cuatro estilos de liderazgo y las diversas actitudes y conductas del empleado influyen en las percepciones de la expectativa (v. fig. 15-4).<sup>26</sup> De acuerdo con el modelo del camino-objetivo, la conducta del líder se considera aceptable si los empleados la perciben

**TABLA 15-1**

Técnicas para modificar  
el control de la situación

**Modificación de las relaciones líder-miembro**

Dedique más o menos tiempo a sus subordinados.  
Organice actividades que tengan lugar fuera del trabajo (días de campo, boleras, etc.).  
Pida a empleados de confianza conocidos que trabajen para usted.  
Obtenga resultados positivos para sus empleados (bonificaciones especiales, días de permiso, etc.).  
Comparta información con sus empleados.

**Modificación de la estructura de la tarea**

Desglose el trabajo en subtarear más pequeñas.  
Solicite formación adicional.  
Elabore procedimientos, guías o diagramas que tengan que ver con la terminación de la tarea.  
Pida consejo a otros.  
Busque problemas que resolver.  
Preséntese voluntario para nuevas tareas o misiones.  
Hágase más decisor.

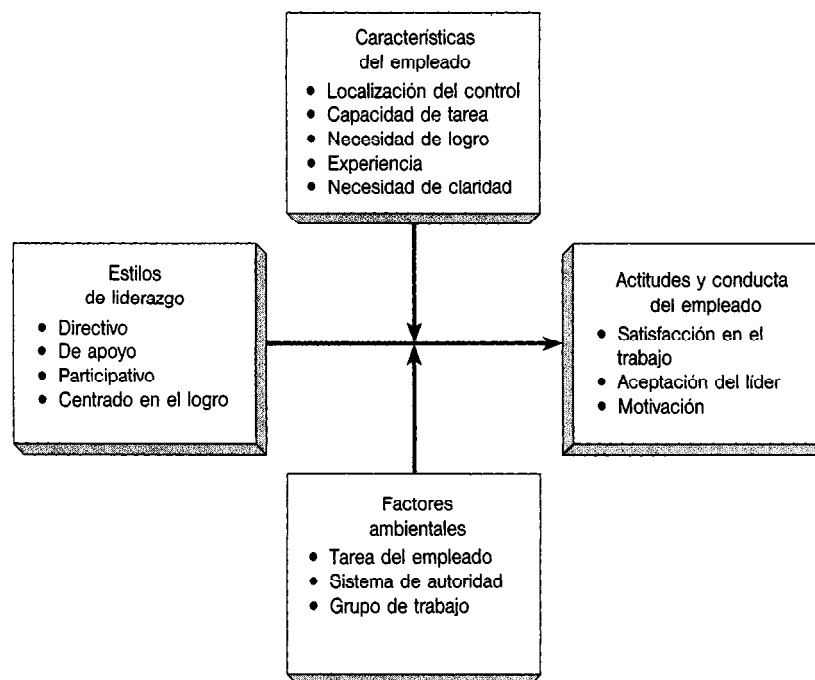
**Modificación de la posición de poder**

Ejercite los poderes intrínsecos a su posición.  
Hágase experto en las tareas que llevan a cabo sus empleados.  
Controle el tipo y la cantidad de información que reciben sus empleados.  
Delegue autoridad.  
Incorpórese al grupo de trabajo en actividades de planificación y de toma de decisiones.  
No retenga información de sus empleados.  
Evite hacer demostraciones de poder y de rango.

Fuente: Adaptado de F. E. Fiedler y M. M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1984), págs. 179-184. Utilizado con permiso.

**FIGURA 15-4**

Representación general  
de la teoría del  
camino-objetivo de  
House



como una fuente de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura. Además, la conducta del líder motiva en la medida en que: 1) hace disminuir los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo, 2) proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren y 3) relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo. Dado que el modelo tiene que ver con los caminos hacia los objetivos y compensaciones, recibe el nombre de teoría del camino-objetivo del liderazgo. House considera que la tarea principal del líder es ayudar a los empleados a mantenerse en la sendas correctas que conducen a objetivos estimulantes y a compensaciones valiosas.

**Estilos de liderazgo.** House sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrasta con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House identifica son los siguientes:

- *Liderazgo directivo.* Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- *Liderazgo de apoyo.* Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- *Liderazgo participativo.* Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- *Liderazgo centrado en el logro.* Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.<sup>27</sup>

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo.<sup>28</sup> Hay muchas descripciones de líderes empresariales que confirman estos resultados de la investigación. Por ejemplo, Michael Walsh, antes de su muerte prematura de cáncer, utilizaba múltiples estilos de liderazgo para poner en marcha una renovación completa en la debilitada Tenneco.

El señor Walsh ha puesto al descubierto deficiencias, como las rutas de 170 millas que algunas partes han de recorrer dentro de las factorías. Los equipos de calidad han puesto en marcha la reingeniería de algunos procesos de fabricación para mejorar la calidad y los márgenes de beneficio... Con el fin de mejorar la eficacia de la dirección, el señor Walsh decidió poner en práctica una estrategia simple: establecer metas más altas para cada medida de rendimiento y considerar inaceptable su incumplimiento. Al principio, todo les pareció bien a los ejecutivos de Tenneco. Pero los que no estuvieron a la altura de las circunstancias se sorprendieron al ser llamados para recibir una regañina, ya que no habían pensado que Walsh tuviera la intención de hacerlo... Los vicepresidentes de división, que se habían reunido previamente con el director ejecutivo para informarle sobre los resultados, fueron empujados a los confesionarios de grupo. Actualmente, se les estimula a poner en duda y a criticar abiertamente los rendimientos de unos y otros —una práctica que algunos admiten que les motiva a trabajar con mayor intensidad para cumplir los objetivos.<sup>29</sup>



El valor de Tenneco casi se duplicó durante el mandato de Walsh.

**Factores contingenciales.** Los factores contingenciales son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo. Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales: las características del empleado y los factores ambientales (v. fig. 15-4). Las cinco características del empleado más importantes

**factores contingenciales**  
Variables que influyen en la adecuación de un estilo de liderazgo.

son la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad. Los tres factores ambientales relevantes son: 1) la tarea del empleado, 2) el sistema de autoridad y 3) el grupo de trabajo. Todos estos factores son capaces de entorpecer o de motivar al personal.

La investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo. Las características del empleado de necesidad de logro, de experiencia y de necesidad de claridad afectaron las *preferencias de los empleados respecto al liderazgo*. Más en particular, un estudio realizado con 298 cadetes del Cuerpo de Instrucción de Oficiales de la Reserva (CIOR) de EEUU reveló que las personas con alta necesidad de logro preferían el liderazgo directivo. Las personas con baja necesidad de logro deseaban un liderazgo de apoyo. Los vendedores experimentados se sentían más satisfechos cuando los líderes les concedían mayor autonomía y menos dirección, mientras que los vendedores con poca experiencia deseaban un liderazgo directivo.<sup>30</sup> Finalmente, los empleados con alta necesidad de claridad tuvieron mejores rendimientos y se mostraron más satisfechos con el liderazgo directivo; lo contrario fue cierto para los individuos con baja necesidad de claridad.<sup>31</sup>

En lo que respecta a los factores contingenciales ambientales, la conducta del líder de apoyo propició la satisfacción en el trabajo cuando los empleados llevaban a cabo tareas estructuradas.<sup>32</sup>

**Implicaciones para la dirección.** Pueden considerarse tres importantes consecuencias para la dirección. En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así se lo demande. En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento. Por último, el grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

### **Modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) de Graen**

Un psicólogo industrial, George Graen, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en un falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo® y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera. Este enfoque tradicional del liderazgo está representado en el lado izquierdo de la figura 15-5. En este caso, se cree que el líder (designado con una L rodeada por un círculo) muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados (de E<sub>1</sub> a E<sub>5</sub>). Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan *diada vertical*. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el *modelo de enlace vertical de diadas del liderazgo* (EVD). Se dice que la formación de diadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como con-

secuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará uno de dos tipos distintos de relación de intercambio entre el líder y el miembro del grupo.<sup>33</sup>

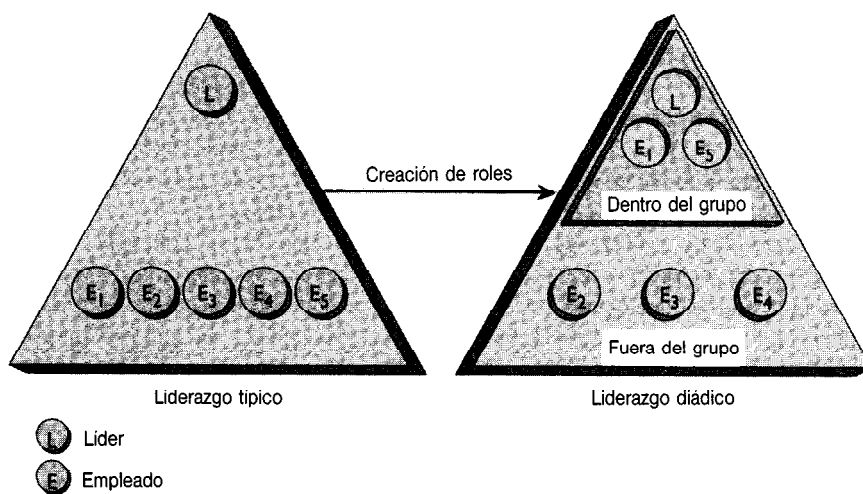
Uno de los tipos de intercambio líder-miembro es el conocido como **intercambio dentro del grupo**. En esta relación, los líderes y sus seguidores desarrollan una asociación que se caracteriza por la influencia recíproca, la confianza mutua, el respeto y aprecio y por un cierto sentido de destino común. La figura 15-5 muestra que E<sub>1</sub> y E<sub>5</sub> son miembros de dentro del grupo. En el segundo tipo de intercambio, al que se conoce como **intercambio fuera del grupo**, los líderes se caracterizan como supervisores que no llegan a crear un sentido de confianza mutua, de respeto o de destino común.<sup>34</sup> E<sub>2</sub>, E<sub>3</sub> y E<sub>4</sub>, en la parte derecha de la figura 15-5, son miembros de fuera del grupo.

**Datos de la investigación.** La investigación ha prestado mucha más atención a este modelo de liderazgo que a las demás teorías de situación hasta aquí analizadas. Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción. Por ejemplo, se halló que los miembros dentro del grupo mostraban un mayor compromiso con la organización y mayor satisfacción y rendimiento en el trabajo que los empleados fuera del grupo.<sup>35</sup> A su vez, esa relación era más intensa cuando los empleados trabajaban en tareas complejas.<sup>36</sup> Se halló que el tipo de intercambio líder-miembro predecía no sólo la rotación de personal entre enfermeras y analistas de informática, sino también los resultados para las carreras, como las posibilidades de promoción, el nivel salarial y la recepción de bonificaciones a lo largo de un período de siete años.<sup>37</sup>

**Implicaciones para la dirección.** El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. En unas importantes instalaciones del gobierno de EEUU en un estado del

**intercambio dentro del grupo** Asociación caracterizada por la confianza, respeto y aprecio mutuos.

**intercambio fuera del grupo** Asociación caracterizada por la falta de confianza, respeto y aprecio mutuos.



**FIGURA 15-5**  
Modelo de liderazgo de creación de roles (EVD)

Fuente: Adaptado de F. Dansereau, Jr., G. Graen y W. J. Haga, «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1975, pág. 72.

medio este se llevó a la práctica un programa de adiestramiento de este tipo. Los resultados señalaron un aumento del 19% en una medida objetiva de la productividad. Esta mejora se tradujo en un ahorro anual de costes de más de 5 millones de dólares.<sup>38</sup> Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

1. Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
2. Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
3. Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
4. Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.<sup>39</sup>

### DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL CARISMÁTICO

En el transcurso de los últimos quince años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo «carismático», «heroico», «transformacional» o «visionario». <sup>40</sup> Estas perspectivas, competitivas entre sí pero interrelacionadas, han creado un cierto grado de confusión entre los investigadores y los gestores en ejercicio. Afortunadamente, Robert House y Boas Shamir nos han ofrecido una teoría práctica e integrada a la que se conoce como *liderazgo carismático*.

La presente sección comienza con el establecimiento de algunas diferencias entre el liderazgo transaccional y el carismático. Se analiza después un modelo del proceso del liderazgo carismático y sus implicaciones para la investigación y para la dirección.

#### ¿Cuál es la diferencia entre el liderazgo transaccional y el carismático?

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados en el presente capítulo representan el llamado liderazgo transaccional. El **liderazgo transaccional** centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son: 1) los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados y 2) los líderes aplican medidas correctivas sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

Por el contrario, el **liderazgo carismático** hace hincapié «en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación». <sup>41</sup> El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que «transforma» al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Consideremos ahora el estilo de liderazgo de Anthony O'Reilly, director ejecutivo de H. J. Heinz Company. Desde que asumió el cargo en 1979, el valor de mercado de Heinz se incrementó desde 900 a 10.000 millones de dólares.

**liderazgo transaccional**  
Centrado en las transacciones interpersonales entre gestores y empleados.

**liderazgo carismático**  
Transforma a los empleados para que procuren los objetivos de la organización por encima de sus propios intereses.



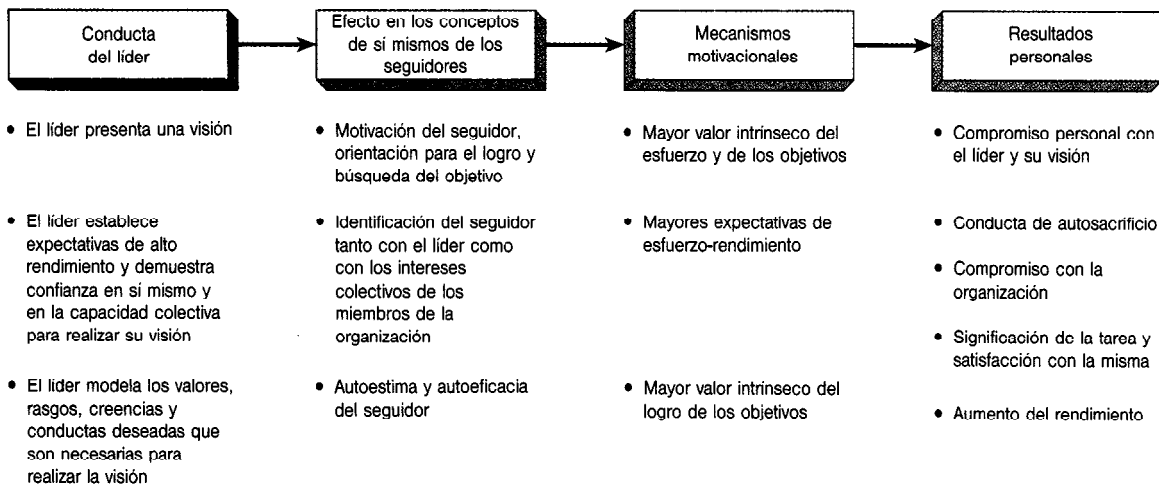
El señor O'Reilly es un hombre que obedece a un impulso —impulsado no sólo por un anhelo de éxito, sino de perfección—. El señor O'Reilly ha mostrado siempre una gran prestancia —corpulento, bien parecido, narrador admirable—. «Tenía una personalidad extraordinaria», cuenta Fred Crabb, que fue ejecutivo principal de Heinz para Europa. «Su capacidad para cautivar y divertir fuera de las horas de trabajo le reportaba una gran ventaja»... La mejora de los resultados en las unidades que dirigió le ayudaron a ganar posiciones en la escala jerárquica hasta alcanzar en 1979 el cargo de director ejecutivo... El señor O'Reilly lo logró, en parte, por ser un hombre de visión: en 1978 predijo un auge en el cuidado de la salud y del estado físico de la persona y compró Weight Watchers por tan sólo 71 millones de dólares. Durante gran parte de la década de 1980 impulsó el crecimiento de la compañía. Lo consiguió, también en parte, gracias a su encanto y su contacto con los demás. Y lo hizo ejerciendo mayor presión sobre la línea de base... Una manera de conseguirlo fue logrando que el personal trabajase más intensamente. Los ejecutivos de Heinz reciben, por lo general, salarios inferiores a los que perciben sus iguales en la industria alimentaria, pero sus bonificaciones tienden a ser más elevadas, de manera que los gestores reciben compensaciones totales más altas si cumplen los objetivos establecidos para los beneficios a corto plazo. En un buen ejercicio, los incentivos pueden representar hasta un 60% de la compensación de los altos ejecutivos. Como consecuencia, no son infrecuentes en Heinz las semanas laborales de 70 horas —y la atención se centra en lograr los resultados que se han proyectado para el trimestre siguiente.<sup>42</sup>

Examinemos ahora de qué manera el liderazgo carismático transforma a los seguidores.

### ¿Cómo logra el liderazgo carismático transformar a los seguidores?

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal. El modelo de la figura 15-6 representa la manera en que el liderazgo carismático realiza este proceso de transformación.

FIGURA 15-6 Un modelo carismático de liderazgo



Basado en parte en B. Shamir, R. J. House y M. B. Arthur, «The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory», *Organizational Science*, noviembre de 1993, págs. 577-594; y R. J. House y B. Shamir, «Toward the Integration of Transformation, Charismatic, and Visionary Theories», en *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, eds. M. M. Chemers y R. Ayman (Nueva York: Academic Press, 1993), págs. 81-107.

Franklin Delano Roosevelt fue claramente un líder carismático. En sus discursos en campañas electorales como en sus legendarias charlas «al calor del hogar», FDR expuso su visión para el futuro de los Estados Unidos.

(FPG International)



Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen sus seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de autosacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.



**Conducta del líder carismático.** El primer conjunto de conductas del líder carismático implica establecer una visión común acerca del futuro. Una visión es «un futuro realista, creíble, atractivo para la organización».<sup>43</sup> Según Burt Namus, experto en liderazgo, una visión «correcta» es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Lo consigue atrayéndose el compromiso de los individuos, induciendo energía en los trabajadores, dando un significado a las vidas de los empleados, estableciendo una norma de excelencia, promoviendo ideales elevados y cerrando la brecha entre los problemas actuales de la organización y los objetivos y aspiraciones de la misma cara al futuro.<sup>44</sup> Por el contrario, una visión «errónea» puede causar graves daños a una organización. Véase lo que le sucedió a la compañía Borden al seguir la visión de Romeo Ventres, ex director ejecutivo de Borden.

Las ventas y los beneficios están descendiendo en todas y cada una de las divisiones principales. Ha despedido a centenares de trabajadores, ha reducido los dividendos en un 75% y, desde 1989, ha dedicado 1.500 millones de dólares en reestructurar cargos, lo que representa una suma enorme para una compañía con un volumen de ventas de 7.140 millones de dólares en 1992. En el tercer trimestre [de 1993], la compañía anunció su novena caída trimestral consecutiva de sus ingresos de explotación... Él [el señor Ventres] soñaba en transformar a Borden para que dejase de ser un somnoliento conglomerado y se convirtiese en un importante comercializador de alimentos. Siguió implacablemente en pos de su visión, invirtiendo entre 1986 y 1991 cerca de 2.000 millones de dólares en 91 adquisiciones para absorber marcas como la de patatas fritas de Laura Scudder, concentrados para caldo Steero y Krazy Glue.<sup>45</sup>



Como puede verse, la visión de Borden condujo a resultados desastrosos. Este hecho pone de relieve que los líderes carismáticos no se limitan a crear una visión. Tienen que conseguir también insumos de otros para poder desarrollar un plan eficaz de ejecución. Por ejemplo, Johnson & Johnson está planeando obtener insumos sobre su visión y su plan de ejecución encuestando a la totalidad de sus 80.000 empleados.<sup>46</sup>

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave:

1. Los líderes carismáticos crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.
2. Los líderes carismáticos necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los empleados se esfuercen por conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

**Efectos en los conceptos de sí mismos de los seguidores.** La figura 15-6 muestra también que el líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

1. Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos.
2. Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados.
3. La autoestima y autoeficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

Por el contrario, los conceptos de sí mismos de los seguidores se ven afectados negativamente por un liderazgo carismático destructivo. Véase, por ejemplo, el caso de Edwin Artzt, presidente de Procter & Gamble Company.

Los directivos cuentan que las reuniones con su jefe [el señor Artzt] se convierten muchas veces en humillaciones públicas. Unos 18 meses atrás, en una reunión de jefes de productos de belleza, el señor Artzt reprendió al grupo por llevar mal la crema cutánea Noxema. Con un agrio tono de disgusto, dijo: «¿Cómo pudieron ser ustedes tan estúpidos como para armar este caos?», comenta un ex director de marketing. El señor Artzt siguió adelante durante media hora, hasta que alguien le recordó que hacía muy poco que P&G había adquirido Noxema y que se les había asignado esta marca tan sólo seis semanas antes. No es de extrañar que más de una docena de ejecutivos principales se encontraran ya a bordo del barco que Ivory había lanzado al mar desde que el señor Artzt tomó las riendas a comienzos de la década de 1900, llevándose con ellos largos años de práctica publicitaria y de pericia en el desarrollo de productos... Algunos gestores, alegando estar cansados de ser intimidados o de estar asustados ante próximos recortes, están actualizando sus currículos.<sup>47</sup>

**Mecanismos motivacionales.** El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado (v. fig. 15-6). Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor in-

trínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral. Por ejemplo, un gran esfuerzo representa el compromiso con la visión y los valores de la organización, mientras que un esfuerzo débil refleja la falta de compromiso.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo→rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. De este modo ayudan a los empleados a establecer una conexión personal con la visión de la organización. Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, mostrando de qué manera los objetivos impulsan a la organización hacia su visión positiva, que da a su vez a los seguidores un sentido de «crecimiento y desarrollo», que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

### **Implicaciones para la investigación y para la dirección**

En una revisión recientemente realizada se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas. Los resultados señalaron que los líderes carismáticos recibieron altas clasificaciones de rendimiento, fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos.<sup>48</sup> Los líderes carismáticos obtuvieron asimismo calificaciones más altas en la calidad de los proyectos y en los resultados del presupuesto/programa y fueron identificados como modelos de roles más eficaces.<sup>49</sup> Finalmente, un estudio de 31 presidentes de los Estados Unidos indicó que el carisma predijo de manera significativa el desempeño presidencial.<sup>50</sup>

Estos resultados ponen de relieve cuatro importantes implicaciones para la dirección. En primer lugar, los mejores líderes no son simplemente carismáticos, sino que son al mismo tiempo transaccionales y carismáticos. Los líderes deberían intentar asumir estos dos tipos de liderazgo, evitando al mismo tiempo un estilo del tipo «laissez-faire» o «espera y veamos qué ocurre». El liderazgo «laissez-faire» es el estilo más ineficaz de liderazgo.<sup>51</sup>

En segundo lugar, el liderazgo carismático no es aplicable a todas las situaciones que se producen en las organizaciones. Según un equipo de expertos, el liderazgo carismático es más probable que sea efectivo cuando:

1. La situación ofrece oportunidades para una participación «moral».
2. Los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad.
3. Las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual.
4. Existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta.
5. Se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores.<sup>52</sup>

En tercer lugar, los empleados de cualquier nivel de la organización pueden recibir capacitación para ser más transaccionales y carismáticos.<sup>53</sup> Con ello se refuerza el valor

organizativo de desarrollar y desplegar una combinación de capacitación para el liderazgo transaccional y carismático para todos los empleados. En cuarto lugar, los líderes carismáticos pueden ser éticos o faltos de ética. Mientras que los líderes carismáticos éticos dejan que sus empleados acrecienten sus conceptos de sí mismos, los carentes de ética eligen o producen seguidores obedientes, dependientes y complacientes.<sup>54</sup> La alta dirección puede crear y mantener un liderazgo carismático ético:



1. Creando y poniendo en vigencia un código ético claramente establecido.
2. Reclutando, seleccionando y promoviendo a personas con una moral y estándares elevados.
3. Desarrollando expectativas de rendimiento centradas en el trato de los empleados; estas expectativas pueden entonces ser evaluadas en el proceso de valoración del rendimiento.
4. Capacitando al personal para que sepa valorar la diversidad.
5. Identificando, compensando y elogiando públicamente al personal que dé ejemplo de una cultura moral elevada.<sup>55</sup>

### DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo 15, usted debería poder responder las siguientes preguntas sobre el caso de Bill Gates:

1. Dando ejemplos, ¿qué rasgos y estilos del liderazgo mostró Bill Gates?
2. ¿Cómo intentó Bill Gates aclarar las relaciones camino-objetivo?
3. ¿Es Bill Gates un líder más transaccional o más carismático?
4. Utilice la figura 15-6 para explicar cómo se sirve Bill Gates del liderazgo carismático para transformar al personal.

### RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Definir el término liderazgo y explicar el marco conceptual para la intelección del liderazgo.* El liderazgo se define como un proceso de influencia social en el que el líder trata de obtener la participación voluntaria del personal en su esfuerzo por el logro de los objetivos de la organización. El liderazgo supone algo más que detentar autoridad y poder. De acuerdo con el marco conceptual para la intelección del liderazgo, ciertas características/rasgos del líder constituyen las bases para un liderazgo efectivo. Estas características influyen en la capacidad de un individuo para llevar a cabo diversas conductas/roles de dirección. A su vez, el liderazgo eficaz depende de una diversidad de variables de situación.
2. *Revisar la investigación sobre la teoría de los rasgos.* La investigación histórica del liderazgo no sostuvo la idea de que los líderes eficaces poseen unos rasgos únicos que los distinguen de sus seguidores. Sin embargo, equipos de investigadores han sometido estos datos históricos a un nuevo análisis utilizando los procedimientos estadísticos actuales. Los resultados han puesto de manifiesto que se da una tendencia a percibir a los individuos como líderes si poseen uno o más de los siguientes rasgos: inteligencia, dominación y masculinidad. La investigación examinó recientemente la relación entre género y liderazgo. Los resultados obtenidos demostraron que: 1) los hombres y mujeres difieren en el tipo de roles de liderazgo que asumen,

- 2) los estilos de liderazgo varían según el género y 3) se evalúa más negativamente a las mujeres líderes que a sus equivalentes varones.
3. *Explicar los resultados de los estudios de la Universidad del Estado de Ohio y resumir las teorías derivadas del estilo conductual.* Los estudios realizados por la Universidad del Estado de Ohio revelaron la existencia de dos dimensiones clave de carácter independiente de la conducta del líder: la consideración y la estructura de iniciación. Ello no obstante, estos resultados no dieron respaldo a la hipótesis de que hay un estilo de liderazgo que puede considerarse como el mejor. La Red de Dirección y la Teoría de Situación del Liderazgo son dos derivaciones de los estudios de la Universidad del Estado de Ohio. La Red de Dirección prescribe que los líderes deberían demostrar una gran preocupación tanto por las personas como por la producción. La Teoría de Situación del Liderazgo supone que el liderazgo eficaz se basa en la referencia cruzada de la buena disposición del empleado con uno de los cuatro estilos de liderazgo. La investigación no ha dado apoyo a estas dos teorías derivativas.
4. *Contrastar la filosofía en la que se basan las teorías de los rasgos, conductista y de situación del liderazgo.* Las teorías de los rasgos se basan en la hipótesis de que los líderes poseen ciertos rasgos que los diferencian únicamente de sus seguidores. Las teorías de los estilos de la conducta se basan en el supuesto de que las conductas del líder son el predictor primario de la eficacia de un líder. Estas teorías llevaron a la predicción no probada de que hay un estilo de liderazgo que es el mejor. Las teorías de situación sostienen que la eficacia de un estilo particular de liderazgo depende de cada situación en particular.
5. *Explicar, de acuerdo con el modelo de contingencias de Fiedler, cómo interactúa el estilo de liderazgo con el control de la situación.* Fiedler sostiene que la eficacia del líder depende de la eficacia del ajuste entre el estilo de liderazgo medido mediante la escala CMA y el control de la situación. Los líderes con bajo nivel de CMA se centran en la tarea, mientras que los líderes con una alta CMA se centran en las relaciones. El control de la situación se compone de las relaciones líder-miembro, de la estructura de la tarea y de la posición de poder. Los líderes con CMA baja se muestran eficaces en situaciones de control tanto alto como bajo. Los líderes con una CMA alta son más eficaces cuando tienen un control de la situación moderado.
6. *Analizar la teoría del camino-objetivo de House y revisar las implicaciones de esta teoría para la dirección.* Según la teoría del camino-objetivo, los líderes pueden exhibir alternativamente estilos de liderazgo directivo, de apoyo, participativo o centrado en el logro. La eficacia de estos estilos dependerá de las diversas características del empleado y de factores ambientales. La teoría del camino-objetivo ha recibido un respaldo limitado de la investigación. Hay tres implicaciones importantes para la dirección. Primero, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Segundo, los gestores deberían adoptar el estilo que mejor encaje con las características de sus empleados. Tercero, la estructura de tarea es un factor contingencial importante.
7. *Explicar el modelo de creación de roles (EVD) del liderazgo.* El enfoque de creación de roles supone que los líderes desarrollan enlaces únicos de diadas verticales (EVD) con cada empleado. Estos intercambios entre el líder y el miembro se califican o como relaciones de intercambio dentro del grupo o como relaciones de intercambio fuera del grupo. La investigación presta apoyo a este modelo de liderazgo.
8. *Definir y establecer la diferencia entre el liderazgo transaccional y el carismático.* Existe una diferencia importante entre el liderazgo transaccional y el carismático. Los líderes transaccionales se centran en las transacciones interpersonales entre gestores y seguidores. Los líderes carismáticos motivan a los empleados a procurar los objetivos de la organización por encima de sus propios intereses. Ambas formas de liderazgo son importantes para el éxito de la organización.
9. *Explicar de qué manera transforma el liderazgo carismático a sus seguidores.* Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores provocando cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes logran esta transformación adoptando ante todo tres conjuntos clave de conductas del líder. Estas conductas del líder, a su vez, influyen positivamente en los conceptos que los seguidores tienen de sí mismos. Un concepto positivo de uno mismo desata la motivación del empleado hacia el logro de una serie de resultados preferidos.
10. *Resumir las implicaciones del liderazgo carismático para la dirección.* Pueden considerarse cuatro implicaciones para la dirección: 1) los mejores líderes son a la vez transaccionales y carismáticos,

2) el liderazgo carismático no es aplicable a todas las situaciones que se producen en una organización, 3) los empleados de cualquier nivel de una organización pueden ser adiestrados para ser

más transaccionales y carismáticos, 4) la alta dirección ha de promover y reforzar al líder carismático ético, ya que los líderes carismáticos pueden ser éticos o carentes de ética.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Tiene todo el mundo madera de líder? Explíquese.
2. ¿Le ha ayudado su educación universitaria para desarrollar alguno de los rasgos que caracterizan al líder?
3. ¿Deberían las organizaciones cambiar alguna cosa como respuesta a la investigación relativa al género y al liderazgo? Si la respuesta es afirmativa, describa sus recomendaciones.
4. ¿Cuáles de los rasgos y estilos de conducta del liderazgo posee el presidente de los Estados Unidos?
5. ¿Tiene algún sentido cambiar el estilo o la situación de liderazgo de una persona? ¿Qué respuesta darían a esta pregunta Fred Fiedler y Robert House?
6. Describa cómo podría utilizar un profesor universitario la teoría del camino-objetivo para aclarar las percepciones camino-objetivo del estudiante.
7. ¿Ha sido usted alguna vez un miembro dentro del grupo o fuera del grupo? Para cada una de estas situaciones, describa el patrón de interacción entre usted y su supervisor.
8. Identifique a tres líderes carismáticos y describa sus rasgos y conductas del liderazgo.
9. ¿Ha trabajado usted alguna vez para un líder carismático? Describa cómo transformaba a sus seguidores.
10. En su opinión, ¿qué teoría del liderazgo tiene una mayor aplicación práctica? ¿Por qué?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Fomentar el entendimiento del modelo de contingencias de Fiedler.
2. Evaluar su estilo de liderazgo y conseguir práctica en la aplicación del modelo.

### Introducción

Según Fiedler, la eficacia del líder depende del ajuste apropiado entre el estilo del líder y el control de la situación. El estilo del líder está centrado en la tarea o está centrado en la relación. Fiedler elaboró la escala del compañero de trabajo menos apreciado (CMA) para medir estos estilos. Como parte del ejercicio usted deberá completar la escala CMA. Tendrá también la oportunidad de evaluar el control de la situación y de considerar qué tipo de líder es el más adecuado para esta situación.

### Instrucciones

Completar la siguiente escala CMA siguiendo las instrucciones que figuran al comienzo del cuestionario. Una vez completadas las clasificaciones, añada simplemente los va-

lores asignados a cada una de las 18 respuestas para el cálculo de su puntaje del CMA. Si su puntaje llega a 73 o más, usted se clasificará como una persona de alta CMA con un estilo centrado en la relación. Un puntaje por debajo de 64 le identificará como una persona con baja CMA, señalando que su estilo está centrado en la tarea. Si su puntaje se sitúa entre 65 y 72, usted se clasificará como una persona de CMA moderada. Los líderes con CMA moderada presentan características propias de los estilos de alta y baja CMA. Tenga en cuenta que un estilo no es mejor que el otro. Cada uno es el apropiado y el que se necesita en determinadas situaciones. Quisiéramos que respondiese después a las preguntas de análisis que se incluyen tras la escala del CMA.

Después de dar respuesta a las preguntas, lea la viñeta sobre el liderazgo que se presenta y responda a las preguntas para análisis.

### Escala del compañero de trabajo menos apreciado (CMA)

A lo largo de su vida, usted ha trabajado en muchos grupos con una gran variedad de personas diferentes —en su puesto de trabajo, en clubes sociales, en organizaciones re-

ligiosas, en grupos de voluntarios, en equipos deportivos y en otros muchos. Usted probablemente se ha encontrado muy bien trabajando con sus compañeros de trabajo, pero es también probable que le haya sido difícil, si no imposible, trabajar con otros.

Piense ahora en todas las personas con las que alguna vez haya trabajado. Piense, a continuación, en la persona con la que peor trabajaría. Esta persona puede ser o no ser aquella que más desagrado le haya producido. Ha de ser una persona con la que haya tenido más dificultad en realizar un trabajo, aquella persona con la que menos le gustaría trabajar —un jefe, un subordinado o un igual—. A esta persona la llamaremos «el compañero de trabajo menos apreciado» (CMA).

En la escala adjunta, describa a esa persona marcando con una «x» el espacio apropiado.

										Puntaje
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable	_____
Amigable	8	7	6	5	4	3	2	1	Poco amistoso	_____
Rechazable	1	2	3	4	5	6	7	8	Aceptable	_____
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado	_____
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano	_____
Frio	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido	_____
Ayudador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil	_____
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante	_____
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso	_____
Deprimente	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre	_____
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Cauteloso	_____
Murmurador	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal	_____
Poco confiable	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiable	_____
Considerado	8	7	6	5	4	3	2	1	Desconsiderado	_____
Grosero	1	2	3	4	5	6	7	8	Delicado	_____

										Puntaje
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable	_____
Hipócrita	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero	_____
Amable	8	7	6	5	4	3	2	1	Rudo	_____
										Total _____

Fuente: F. E. Fiedler y M. M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1984), págs. 17-19. Utilizado con permiso.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
2. ¿Está usted de acuerdo con esta evaluación?
3. Utilizando la figura 15-3 como marco de referencia, ¿para qué tipo de situaciones de liderazgo está usted más adaptado?

### Viñeta sobre el liderazgo

Usted es el director de una importante empresa manufacturera. El gerente a cargo del departamento de publicidad ha sufrido un grave accidente y hay que reemplazarlo, ya que es dudoso que pueda reincorporarse pronto al trabajo. Usted necesita encontrar a alguien que cubra la vacante.

La situación no es fácil de definir. Las personas clave son temperamentales y susceptibles y ha habido mucha pelea interna y conflictos. El gerente ha hallado dificultad en mantener el departamento unido. Además, otros gerentes han pedido campañas de marketing más creativas. Usted necesita a alguien que pueda asumir el cargo de inmediato y hacerlo productivo.<sup>56</sup>

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cuál es el control de la situación en el departamento de publicidad?
2. ¿Qué tipo de líder es el que mejor se ajusta a esta situación?
3. ¿Qué decisión tomaría usted si se viera incapaz de encontrar un ajuste óptimo entre liderazgo y situación, de acuerdo con la teoría de Fiedler?

## NOTAS

<sup>1</sup> Véase el trabajo de S. Lieberman y J. F. O'Connor, «Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations», *American Sociological Review*, abril de 1972, págs. 117-130.

<sup>2</sup> Los resultados aparecen en D. Jacobs y L. Singell, «Leadership and Organizational Performance: Isolating Links between Managers and Collective Success», *Social Science Research*, junio de 1993, págs. 165-189.



- <sup>3</sup> C. A. Schriesheim, J. M. Tolliver y O. C. Behling, «Leadership Theory: Some Implications for Managers», *MSU Business Topics*, verano de 1978, pág. 35.
- <sup>4</sup> T. Peters y N. Austin, *A Passion for Excellence* (Nueva York: Random House, 1985), págs. 5-6.
- <sup>5</sup> M. DePree, *Leadership Is an Art* (Nueva York: Dell Publishing, 1989), pág. 19.
- <sup>6</sup> Véase R. M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 1948, págs. 35-71; y R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1974).
- <sup>7</sup> Véase R. D. Mann, «A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups», *Psychological Bulletin*, julio de 1959, págs. 241-270.
- <sup>8</sup> Véase D. A. Kenny y S. J. Zaccaro, «An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership», *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1993, págs. 678-685. Los resultados de una verificación más reciente pueden hallarse en S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, «Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, págs. 308-315.
- <sup>9</sup> R. G. Lord, C. L. De Vader y G. M. Alliger, «A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pág. 407.
- <sup>10</sup> Pruebas confirmatorias aparecen en L. A. Atwater y F. J. Yammarino, «Personal Attributes as Predictors of Superiors "and Subordinates" Perceptions of Military Academy Leadership», *Human Relations*, mayo de 1993, págs. 645-668; R. B. Morgan, «Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 200-214; y T. E. Malloy y C. L. Janowski, «Perceptions and Perceptions of Leadership: Components, Accuracy, and Dispositional Correlates», *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1992, págs. 700-708.
- <sup>11</sup> El sexo y la aparición de líderes lo estudian A. H. Eagly y S. J. Karau, «Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1991, págs. 685-710.
- <sup>12</sup> Véase A. H. Eagly, S. J. Karau y B. T. Johnson, «Gender and Leadership Style among School Principals: A Meta-Analysis», *Education Administration Quarterly*, febrero de 1992, págs. 76-102.
- <sup>13</sup> Los resultados aparecen en A. H. Eagly, M. G. Makhijani y B. G. Klonsky, «Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin*, enero de 1992, págs. 3-22.
- <sup>14</sup> C. McCoy, «Stained Image: Pollution Control Firm Cleans Up but Leaves a Trail of Allegations», *The Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 1993, pág. A1.
- <sup>15</sup> Un resumen y una crítica de esta investigación puede hallarse en B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Nueva York: The Free Press, 1990), cap. 24.
- <sup>16</sup> Véase R. R. Blake y A. McCanse, *Leadership Dilemmas-Grid Solutions* (Houston: Gulf Publishing, 1990).
- <sup>17</sup> Realizan una exhaustiva exposición de esta teoría P. Hersey y K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources 5ª ed.* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
- <sup>18</sup> Los resultados aparecen en M. R. Redmond, M. D. Mumford y R. Reach, «Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1993, págs. 120-151.
- <sup>19</sup> Véase, Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, caps. 20-25.
- <sup>20</sup> Para más información sobre esta teoría, véase F. E. Fiedler, «A Contingency Model of Leadership Effectiveness», en *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1, ed. L. Berkowitz (Nueva York: Academic Press, 1964); F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
- <sup>21</sup> R. W. Rice y F. J. Seaman, «Internal Analyses of the Least Preferred Co-Worker (LPC) Scale», *Educational and Psychological Measurement*, 1981, pág. 110.
- <sup>22</sup> D. Lavin, «Straight Shooter: Robert Eaton Thinks "Vision" Is Overrated and He's Not Alone», *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 1993, pág. A1.
- <sup>23</sup> Puede hallarse más información sobre control de situaciones en F. E. Fiedler, «The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories», en *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, eds. M. M. Chemers y R. Ayman (Nueva York: Academic Press, 1993), págs. 2-28.
- <sup>24</sup> Véase L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pohlmann, «Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analyses Procedures of Schmidt and Hunter», *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, págs. 274-285.
- <sup>25</sup> Se recogen argumentos en pro de la validez de LPC en CMA en C. A. Schriesheim y N. R. Klich, «Fiedler's Least Preferred Coworker (LPC) Instrument: An Investigation of Its True Bipolarity», *Educational and Psychological Measurement*, verano de 1991, págs. 305-315; y C. A. Schriesheim, B. D. Bannister y W. H. Money, «Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review», *Academy of Management Review*, abril de 1979, págs. 287-290.
- <sup>26</sup> Para más información sobre esta teoría, véase R. J. House, «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, setiembre de 1971, págs. 321-338.
- <sup>27</sup> Adaptado de R. J. House y T. R. Mitchell, «Path-Goal Theory of Leadership», *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, pág. 83.

<sup>28</sup> Véase House, «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness».

<sup>29</sup> R. Johnson, «Tenneco Hired a CEO from Outside, and He Is Refocusing the Firm», *The Wall Street Journal*, 29 de marzo de 1993, págs. A1, A11.

<sup>30</sup> El estudio de los cadetes CIOR lo realizó J. E. Mathieu, «A Test of Subordinates' Achievement and Affiliation Needs as Moderators of a Leader Path-Goal Relationships», *Basic and Applied Social Psychology*, junio de 1990, págs. 179-189. El estudio sobre los vendedores lo llevó a cabo A. K. Kohli, «Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences among Salespeople», *Journal of Marketing*, octubre de 1989, págs. 40-50.

<sup>31</sup> Véase R. T. Keller, «A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1989, págs. 208-212.

<sup>32</sup> Una exposición de las investigaciones relacionadas con este tema aparece en R. A. Price, «An Investigation of Path-Goal Leadership Theory in Marketing Channels», *Journal of Retailing*, otoño de 1991, págs. 339-361; y C. A. Schriesheim y A. S. DeNisi, «Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two-Sample Replicated Test of Path-Goal Leadership Theory», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1981, págs. 589-597.

<sup>33</sup> Véase F. Dansereau, Jr., G. Graen y W. Haga, «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1975, págs. 46-78; y R. M. Dienesch y R. C. Liden, «Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development», *Academy of Management Review*, julio de 1986, págs. 618-634.

<sup>34</sup> Descripciones tomadas de D. Duchon, S. G. Green y T. D. Taber, «Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of antecedents, Measures, and Consequences», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, págs. 56-60.

<sup>35</sup> Pueden hallarse pruebas confirmatorias en A. J. Kinicki y R. P. Vecchio, «Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control», *Journal of Organizational Behavior*, en prensa, 1994; y R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, «A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, págs. 662-674.

<sup>36</sup> Véase K. J. Dunegan, D. Duchon y M. Uhl-Bien, «Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators», *Journal of Management*, marzo de 1992, págs. 59-76.

<sup>37</sup> Estudios sobre rotación de personal pueden consultarse en G. B. Green, R. C. Liden y W. Hoel, «Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process», *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1982, págs. 868-872; G. R. Ferris,

«Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication», *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1985, págs. 777-781. El estudio sobre avances en la carrera profesional fue realizado por M. Wakabayashi y G. B. Graen, «The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow-Up», *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1984, págs. 603-614.

<sup>38</sup> Véase T. A. Scandura y G. B. Graen, «Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1984, págs. 428-436.

<sup>39</sup> Estas recomendaciones proceden de R. P. Vecchio, «Are You In or Out with Your Boss?», *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1986, págs. 76-78.

<sup>40</sup> Para más información sobre estas teorías, véase J. McGregor Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978); N. M. Tichy y M. A. Devanna, *The Transformational Leader* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1986); J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990); B. Bass y B. J. Avolio «Transformational Leadership: A Response to Critiques», en *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, eds. M. M. Chemers y R. Ayman (Nueva York: Academic Press, 1993), págs. 49-80; B. Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); y B. Shamir, R. J. House y M. B. Arthur, «The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory», *Organization Science*, noviembre de 1993, págs. 577-594.

<sup>41</sup> Shamir, House y Arthur, «The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory», pág. 578.

<sup>42</sup> T. F. O'Boyle, «Irish Charm: Inspired by His Roots, Heinz's Tony O'Reilly Demands More, Better», *The Wall Street Journal*, 1 de marzo de 1992, págs. A1, A6.

<sup>43</sup> B. Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), pág. 8.

<sup>44</sup> Véase *Ibid.* y J. Huey, «The New Post-Heroic Leadership», *Fortune*, 21 de febrero de 1994, págs. 42-50.

<sup>45</sup> K. Deveny y S. L. Hwang, «Elsie's Executives: Borden's Bottom Line Has been Damaged by Conflicting Styles», *The Wall Street Journal*, 18 de enero de 1994, pág. A1.

<sup>46</sup> Véase, G. Fuchsberg, «Visioning' Missions Becomes Its Own Mission», *The Wall Street Journal*, 7 de enero de 1994, pág. B1.

<sup>47</sup> C. Hymowitz y G. Stern, «Taking Flak: At Procter & Gamble, Brands Face Pressure and So Do Executives», *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 1993, pág. A1.

<sup>48</sup> Un resumen de los resultados aparece en R. J. House y B. Shamir, «Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories», en *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, eds. M. M. Chemers y R. Ayman (Nueva York: Academic Press, 1993),

págs. 81-107. Véase también S. L. Hart y R. E. Quinn, «Roles Executive Play CEO's Behavioral Complexity, and Firm Performance», *Human Relations*, mayo de 1993, págs. 543-574.

<sup>49</sup> Véase M. A. Jolson, A. J. Dubinsky, F. J. Yammarino y L. B. Comer, «Transforming the Salesforce with Leadership», *Sloan Management Review*, primavera de 1993, págs. 95-106; y R. T. Keller, «Transformation Leadership and the Performance of Research and Developmental Project Groups», *Journal of Management*, septiembre de 1992, págs. 489-501.

<sup>50</sup> Los resultados aparecen en R. J. House, W. D. Spangler y J. Woycke, «Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1991, págs. 364-396.

<sup>51</sup> Véase Shamir, House y Arthur, «The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory», págs. 577-594.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Un resumen de las investigaciones confirmatorias aparece en Bass y Avolio, «Transformation Leadership: A Response to Critiques», págs. 49-80. De la eficacia de la preparación para convertirse en líder se ocupa J. Huey, «The Leadership Industry», *Fortune*, 21 de febrero de 1994, págs. 54-56.

<sup>54</sup> La ética del liderazgo carismático se expone en J. M. Howell y B. J. Avolio, «The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation», *The Executive*, mayo de 1992, págs. 43-54.

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> Esta viñeta se tomó de la obra de F. E. Fiedler y M. M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2.ª ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1984), pág. 173.



# 16

## CONTROL DEL ESTRÉS OCUPACIONAL

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Definir el término *estrés*.
2. Describir el modelo de estrés ocupacional de Matteson e Ivancevich.
3. Analizar cuatro razones que explican la importancia de que los gestores entiendan las causas y las consecuencias del estrés.
4. Explicar cómo los sucesos estresantes en la vida producen estrés.
5. Revisar el modelo de «quemado» y destacar las soluciones de la dirección para reducirlo.
6. Explicar los mecanismos de apoyo social.
7. Describir el proceso de hacer frente.
8. Analizar las características de personalidad de la resistencia.
9. Explicar la pauta de conducta de tipo A y sus consecuencias para la gestión.
10. Comparar las cuatro técnicas más utilizadas de reducción del estrés.

## CASO INICIAL

## Los vendedores por teléfono realizan un trabajo estresante



Sharon Hoogstraten

Bev DeMille está teniendo pesadillas.

Esta vendedora por teléfono, de 51 años de edad, está realizando la llamada telefónica número 14 durante su turno de trabajo, pero hasta ahora sus ventas se han limitado a una sola renovación de suscripción a una revista. «Vamos, ordenador, muévete», dice ella mientras ansía oír la señal en sus auriculares y que el próximo nombre aparezca en su pantalla. A su alrededor, sus compañeras de trabajo, amarradas a sus mesas por cables telefónicos, gesticulan mientras hablan y hacen señas a un supervisor para que escuche la «confirmación» de una venta. Un joven supervisor, al que la señora DeMille dobla en edad, la reconviene: «Estás en baja forma, chica, tan sólo una en 14».

La señora DeMille mira airada a la pantalla de su video. «No sé que quiere conseguir diciéndome esto», murmura.

Pero la señora DeMille sabe que la presión forma parte de su trabajo. Después de trabajar para otros nueve patronos a lo largo de sus 10 años dedicada a ventas por teléfono, ha visto muchas veces a compañeras de trabajo tomando tranquilizantes para aliviar la tensión acumulada. Ha visto despedir a personas por no haber alcanzado los objetivos de ventas. Cuando en cierta ocasión en un trabajo anterior recibió una reprimenda por dejar su mesa para ir sin permiso al servicio de

señoras, ella apostilló: «Mi vejiga no pudo verle a usted».

La señora DeMille comenta: «No te reconocen nada. Uno se siente como si no fuera más que unos kilos de carne de res que bajan por un tobogán».

Esta misma tensión experimentan otros muchos vendedores por teléfono de EUA, cuyo número se estima entre tres y cuatro millones, un 70% de los cuales, según Telemarketing Magazine, son mujeres. Cualquiera de ellos hablará probablemente cada día con centenares de clientes indiferentes o incluso abiertamente hostiles, bajo la rigurosa vigilancia de un supervisor que insistirá en que los agentes de ventas se muestren alegres y se ciñan estrictamente a la pauta establecida. En estas condiciones, los trabajadores se queman rápidamente y se sienten incomprensidos. La dirección, incapaz de aliviar la monotonía, ha de hacer frente a deslealtades y a un vertiginoso giro de personal...

La nueva clase de trabajadores de camisa y corbata ya no pasa sus días en fábricas, sino en oficinas con aire acondicionado. Pero, a diferencia de los profesionales y de los ejecutivos, que encuentran cierta variedad en su trabajo, están condenados a realizar tareas de carácter limitado y repetitivas. No les queda mucho tiempo para ejercitar el compañerismo y sus posibilidades de progreso son casi nulas.

Situada junto al comercio de Goodyear en la parte oeste de Omaha, la pequeña oficina de ladrillo en la que tiene su sede una sucursal de la compañía Dial-America Marketing Inc., de Mahwah, N.J., no deja traslucir el ritmo febril con que se trabaja en su interior, donde 325 televendedores se suceden en tres turnos de 8 de la mañana a mediodía, del mediodía a las 4 de la tarde y desde las 5 a las 9,30 de la noche. El turno de la noche, el de mayor actividad, está a punto de comenzar. Conforme van llegando los televendedores,

el supervisor coloca etiquetas magnéticas con nombres para dirigirlos a los compartimientos que les han sido asignados. «En marcha», grita un supervisor en el momento en que el reloj marca las cinco y la máquina automática comienza a marcar llamadas. Los supervisores, uno para cada ocho vendedores, van y vienen fisgoneando llamadas con sus teléfonos inalámbricos, anotando las ventas en una enorme pizarra y dando ánimos: «Toni es un campeón... ¡Yupi!... Has tenido una hora imponente, Elmon... ¡Adelante, equipo A!».

Puesto que DialAmerica factura a sus clientes por la venta realizada y no por el tiempo empleado, busca maneras de elevar la productividad. Los gestores dividen la sala en equipos: los Matadores del B, el «Dream Team», los «Terminators». Cada vendedor pulsa un timbre cuando realiza una venta; ésta es la señal para que el supervisor escuche la confirmación y anote la venta en la pizarra.

A medida que transcurre el turno de trabajo, la atmósfera de la sala se va cargando por el calor que emiten las personas allí encerradas, unas 50, algunas de las cuales permanecen de pie mientras hablan por sus audífonos. Hay estrépito como si de un quateque se tratara, pero sin risas ni tintinear de copas. En cada pantalla, un mensaje electrónico recuerda a los empleados: «Nuestro primer objetivo: clientes felices».

Cada vendedor hace un mínimo de 100 llamadas en un turno típico de trabajo, colocando renovaciones de suscripciones a revistas o tratando de resucitar las suscripciones ya caducadas. La compañía realiza esta labor para un cierto número de publicaciones de renombre. En un turno típico, un vendedor hablará durante casi la mitad del tiempo con la persona a la que está tratando de llegar y logrará «convertir» a cerca del 15% de las personas que escuchen su «presentación».

## CASO INICIAL

## (conclusión)

Los agentes, que ganan comisiones según el número de ventas que realizan y de acuerdo con la presunta dificultad de vender una determinada revista, no tienen nada que decir sobre lo que están intentando colocar y a quién intentan colocarlo. De todo ello se ocupa el sistema automático de llamada que se instaló el año pasado. Los vendedores lanzan vitores a los «títulos candentes» y a los «códigos buenos». Refunfuñan cuando el código es para «muertos pasados de fecha» (personas cuyas suscripciones caducaron mucho tiempo atrás) o para «pistas antiguas» (nombres que ya se han buscado, a los que se ha llamado anteriormente o que la última vez no respondieron a la llamada). Manifiestan también que tienen más suerte con listas del Oeste del país que con las del Este, especialmente con los neoyorkinos.

«Tire el anzuelo y enrolle el sedal para pescarlos», dice la señora Jencks echando un anzuelo invisible. Ha anotado ocho ventas durante los primeros 35 minutos —dos veces más que cualquiera de sus compañeros.

Pero he aquí que el supervisor anuncia que todos los miembros del grupo han de promover otra revista distinta y la suerte cambia para la señora Jencks (no pueden citarse aquí los nombres de las revistas, por ser ésta la condición que DialAmerica impuso al periódico *The Wall Street Journal* para proporcionarle sus cifras de ventas). Una mujer de Iowa, muy enojada, pide que se borre su nombre de la lista de llamadas, lo cual tanto DialAmerica como las demás empresas televendedoras tienen la obligación de cumplir. La señora Jencks despierta con su llamada a un comprador prospectivo, se pone en contacto con otro que no habla inglés y con un tercero al que le está fallando la vista y ya no puede leer revistas. «He recibido muchas facturas y se estropeó mi automóvil y con todo esto de la Seguridad Social, el dinero no alcan-

za», explica uno. Otros, ni siquiera se molestan en dar explicaciones: «Ya no quiero recibirla más». «No estoy interesado.»

Algo que mantiene en alerta a los vendedores es el conocimiento de que los supervisores, los directivos de la compañía o los clientes, algunos de los cuales «preseleccionan» sus listas para poner a prueba el temple de DialAmerica, pueden estar escuchando...

Un gráfico en la pared mide constantemente el rendimiento. Este gráfico muestra la lista de la paga garantizada a cada uno por su trabajo durante la semana anterior, actualmente 7,5 dólares por hora, y lo que le corresponde al presente por comisiones. Lo mejor que uno puede obtener es 13 dólares por hora. Aquellos cuyo trabajo no justifica la paga garantizada se dice que están en «construcción de salario», que es la manera que tiene la compañía de decirles que no están dando la talla. De seguir muchas semanas así, se encontrarán en la calle.

Algunos trabajadores entrevistados para este informe consideraron a la compañía de propiedad privada DialAmerica como una de las mejores en su sector...

Como contraste, Sitel Corp. tiene relojes registradores de tipo fábrica. Los empleados han de pedir interrupciones para ir al servicio y no pueden llevar comida o bebida a sus compartimientos. «Todas las cosas están programadas», dice Jim Lynch, un ejecutivo principal de Sitel.

La sensación de no poder defenderse contribuye a agravar la tensión. «Antes, si alguien me hubiera molestado, le hubiera dado en la cara. Aquí tienes que morderte la lengua y callarte», comenta Steve Mevert, de DialAmerica, que se hizo televendedor tras perder su negocio a raíz de su divorcio. Cuando un cliente nuevo llamó a Mevert «hijo de perra», apretó los dientes y replicó: «Muchas gracias, que pase usted un buen día».

Tres semanas después de empezar su trabajo en Intellisiel Corp., cuya sede cen-

tral se encuentra también en Omaha, Annette Peterson se derrumbó atendiendo una llamada y empezó a sollozar. Un hombre de Arkansas le había soltado toda una retahíla de epítetos. Antes de que esto ocurriera, una mujer le había dado este consejo: «¿Por qué no se consigue usted un verdadero trabajo y una vida real?». Otros se limitan a colgarles el teléfono...

El giro de personal es casi inevitable. En el centro de llamadas de la señora Peterson en Stanton, Iowa, a una hora de distancia de aquí, más de 30 trabajadores (de una plantilla de 42 personas) dejaron el trabajo durante los 3 1/2 primeros meses de operación de la compañía en ese lugar. En las instalaciones de DialAmerica en Omaha, el tiempo medio de permanencia es de 11 semanas, según la compañía, considerándose una permanencia de más de tres meses como empleo a largo plazo. En una encuesta realizada en otra empresa de televentas, que pidió no ser identificada, se halló que el 88% de los trabajadores habían mantenido su empleo durante un año o menos. ITI manifiesta que para aquellos que han recibido capacitación (y no se refiere en modo alguno a todos), la rotación anual llega al 100%.

## Para discusión

¿Le gustaría trabajar como vendedor telefónico? Explíquelo.

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: D. Milbank, «New Collar Work: Telephone Sales Reps Do Unrewarding Jobs That Few Can Abide», *The Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 1993, págs. A1, A8. Tomado con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1993 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

A lo largo de la década de 1990 la vida parece hacerse febril y compulsiva. Los estudiantes han de hacer frente a exámenes y proyectos y a una competencia cada vez más intensa para ocupar buenos puestos de trabajo después de su graduación. Las parejas casadas deben resolver simultáneamente los problemas inherentes a la necesidad de llevar adelante sus carreras sin descuidar por ello su vida familiar. Los padres solteros se enfrentan a presiones similares. El estrés ocupacional está también en alza.

En un ambiente de creciente competencia, se exige a los empleados mejor calidad y mayor cantidad de trabajo en un tiempo más reducido y empleando menos recursos. Todo ello constituye una realidad que viven muy de cerca los supervivientes de los reajustes de plantillas. Cerca del 75% de las compañías incluidas en *Fortune* 500 se han visto afectadas por estos reajustes.<sup>1</sup> Veamos, por ejemplo, lo que ocurre en American Telephone & Telegraph y en Alliant Techsystems, Inc.:

En American Telephone & Telegraph, según comenta un antiguo funcionario de la compañía, las enfermedades relacionadas con el estrés, desde el insomnio hasta la hipertensión arterial, aumentaron vertiginosamente entre los mandos intermedios cuando, en 1986, la compañía suprimió, por primera vez, muchas posiciones de gestión. Casi la mitad de los 250 mandos intermedios estudiados por AT&T tuvieron problemas matrimoniales después del reajuste del personal. Un reajuste laboral pendiente de ejecución está provocando muchas dificultades en Alliant Techsystems, Inc., una compañía fabricante de armamento localizada en Edina, Minn., que desde 1990 se ha visto obligada a despedir a casi la mitad de su fuerza de trabajo. En enero pasado [1993] se anunció que otros 1.700 empleados perderían su empleo hasta la primavera siguiente. Desde entonces, Alliant afirma que 25 empleados de la sede central están en tratamiento por ataques de pánico que les han dejado inhábiles para el trabajo. Cerca del 75% de los pacientes eran personas que iban a conservar su empleo. Algunos sentían miedo de salir de sus casas y hubo que hospitalizar a otros con síntomas similares a los de un ataque cardíaco.<sup>2</sup>

Los supervivientes, como los de AT&T y Alliant Techsystems, son presa del estrés porque tienen que asimilar la pérdida de amigos y compañeros de trabajo, con el temor añadido de ser también despedidos. Por otra parte, se pide a los supervivientes que asuman mayores responsabilidades para suplir el trabajo que realizaban los trabajadores despedidos.

No es de extrañar, por tanto, que la incidencia del estrés esté en aumento. La proliferación de artículos, revistas y libros de autoayuda sobre el estrés publicados últimamente confirman esa tendencia. La cantidad de materiales publicados se dobló entre 1980 y 1990.<sup>3</sup> Si bien es cierto que en las circunstancias actuales no es posible eliminar el estrés completamente, sí lo es reducirlo y controlarlo. Teniendo en cuenta estos prenotandos, se analizará en el presente capítulo el origen del estrés, se examinarán los factores estresantes y los «quemados», se señalarán cuatro factores moderadores del estrés ocupacional y se explorarán diversas técnicas para reducir el estrés.

## ORIGEN DEL ESTRÉS

**respuesta «enfrentate o huye»** O hacer frente a los factores estresantes o tratar de evitarlos.

Todos experimentamos a diario algo de estrés. Por numerosos y variados que sean los factores que originan el estrés, los investigadores han llegado a la conclusión de que el estrés desencadena una de dos reacciones básicas: la lucha activa o la huida pasiva (la evasión o la aceptación), es decir, la **respuesta «enfrentate o huye»**.<sup>4</sup> Fisiológicamente, esta respuesta al estrés es un cambio de marcha de naturaleza bioquímica implicando cambios hormonales que ponen en guardia al organismo en vistas a demandas extraordinarias. Imaginémonos cómo responderían nuestros antepasados al estrés que les pro-



vocaba el ataque de un tigre de dientes como sables. Si no querían ser devorados, no podían ceder y tenían que luchar con la fiera o, de lo contrario, tenían que huir. En cualquiera de estas alternativas, sus cuerpos habrían recibido la energía inducida por un cambio hormonal que provocaba una descarga de adrenalina en el torrente sanguíneo.

En la sociedad febril, urbanizada e industrializada en la que vivimos, las embestidas de las fieras se han transformado en problemas tales como fechas límite, conflicto y ambigüedad de roles, responsabilidades financieras, congestiones del tráfico, contaminación acústica y ambiental, problemas familiares y sobrecarga de trabajo. Como en el caso de nuestros antepasados, es posible que nuestra respuesta al estrés desencadene efectos secundarios negativos, como dolor de cabeza, úlceras gástricas, insomnio, ataques cardíacos, hipertensión arterial y otros achaques. La misma respuesta al estrés que ayudó a nuestros antepasados prehistóricos a sobrevivir se convierte con demasiada frecuencia en un factor que da lugar a graves deterioros en nuestra existencia diaria. Consideremos los tres ejemplos siguientes:

Bruce Yaffe, un médico internista de Nueva York, atendió a un vendedor publicitario que al discutir con su jefe vociferaba con tal vehemencia que terminó perforándose un pulmón. A otro de sus pacientes, una recepcionista de oficina, el estrés le provocaba vómitos tan graves que tuvo que renunciar a su empleo. Otro individuo, un corredor de bolsa de Wall Street al que el doctor Larry Lerner atendió por hipertensión, estaba tan seguro de que estaba al borde de la muerte que se negaba a llevar a sus hijos al parque por temor a que quedaran allí abandonados al morir él repentinamente.<sup>5</sup>

Como quiera que el estrés y sus consecuencias son controlables, es importante que los gestores aprendan lo máximo posible acerca del estrés ocupacional. La presente sección aporta una base conceptual para ello, definiendo el estrés, presentando un modelo de estrés ocupacional y poniendo de relieve los costes que del estrés se derivan para la organización.

### Definición del estrés

Para un violinista de una orquesta, el estrés puede hacer su aparición a raíz de la ejecución de un solo ante una gran audiencia. Si el calor, el humo y las llamas pueden generar estrés en un bombero, para personas tímidas pronunciar un discurso o dar una conferencia puede resultar estresante. Es decir, el estrés tiene significados diferentes para distintas personas. Es necesario, por tanto, que los gestores dispongan de una definición operativa del estrés.

Según una definición formal, el **estrés** es «una respuesta adaptativa, mediatizada por las características y/o por los procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona».<sup>6</sup> Esta definición no es tan difícil como parece si la sintetizamos en tres dimensiones interrelacionadas del estrés: 1) demandas ambientales, a las que nos referiremos como factores estresantes, que producen 2) una respuesta adaptativa influida por 3) diferencias individuales.

Hans Selye, considerado como el padre del concepto moderno del estrés, hizo una distinción importante entre factores estresantes y la respuesta al estrés. Por otra parte, Selye puso de relieve que los sucesos, tanto positivos como negativos, pueden desencadenar una respuesta idéntica de estrés que puede resultar beneficiosa o nociva. También observó que:

- El estrés no se reduce a una simple tensión nerviosa.
- El estrés puede tener consecuencias positivas.

**estrés** Respuesta conductual física o psicológica a los factores estresantes.

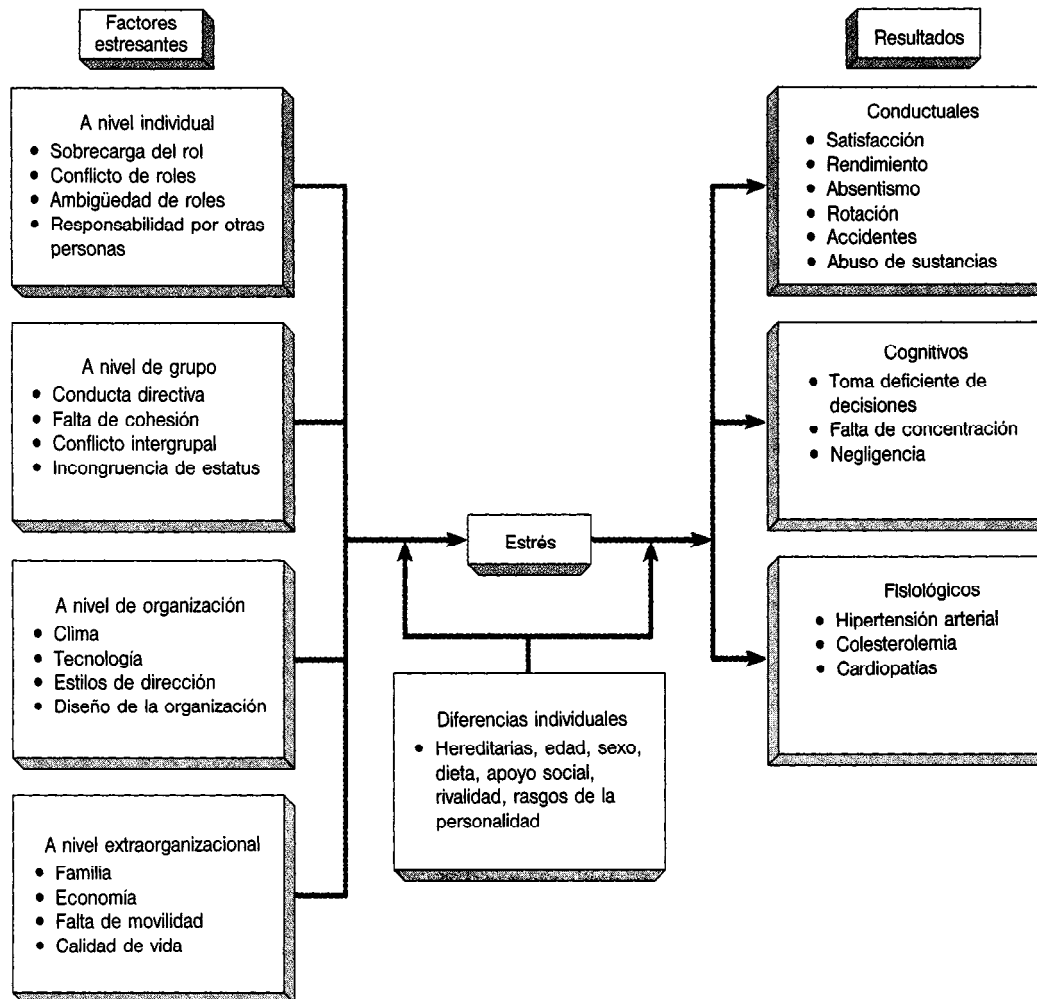
- El estrés no es algo que hay que evitar.
- La completa ausencia de estrés equivale a la muerte.<sup>7</sup>

Estas observaciones ponen de manifiesto que el estrés es inevitable. Los esfuerzos deben orientarse a controlar el estrés y no a hallar la manera de huir del mismo.

### Un modelo de estrés ocupacional

Michael Matteson y John Ivancevich, investigadores en CO, elaboraron un modelo instructivo de estrés ocupacional. Como se indica en la figura 16-1, los factores estresantes dan lugar al estrés, que produce a su vez diversos resultados. El modelo especifica también varias diferencias individuales que *moderan* la relación factor estresante-estrés-

FIGURA 16-1 Un modelo de estrés ocupacional



Fuente: Adaptado de M. T. Matteson y J. M. Ivancevich, «Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model», *Academy of Management Review*, julio de 1979, pág. 360. Utilizado con permiso.

## CO INTERNACIONAL

### Saddam Hussein demuestra el desgaste que produce el estrés

Javier Pérez de Cuéllar [el ex secretario general de las Naciones Unidas] manifestó que Saddam Hussein parecía totalmente desligado de la crisis vigente, sin mostrar interés alguno por nada de lo que su visitante tuviera que decir, e incluso incapaz de centrar su atención en temas en los que él mismo había hecho hincapié anteriormente. Por el contrario, parecía preocupado en proveer continuamente al señor Pérez de Cuéllar de café y

té —una extraña conducta para un hombre del que visitantes anteriores decían que no tenía tiempo para amabilidades.

Observadores bien avezados en la personalidad de Saddam han observado también cambios extraños en el comportamiento del presidente iraquí: su discurso a menudo parece lento, su rostro hinchado y sus ojos fuera de foco. Sería sorprendente que alguien que se encontrara en su situación no mostrara señales

de estrés. Dirigiendo lo que es en esencia un régimen de un solo hombre, ha tenido que mantenerse en estado de alerta durante las 24 horas del día desde comienzos de verano, cuando sus planes de invasión de Kuwait empezaron a tomar forma.

Fuente: G. Brooks y T. Horwitz, «Saddam Watch: Embattled Iraqi Leader Grows More Isolated Amid Signs of Stress», *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 1991, pág. A1.

resultado. Un moderador es una variable que hace que la relación entre otras dos variables, el estrés y los resultados, sea más fuerte para algunas personas y más débil para otras.

Por ejemplo, un reciente estudio de campo de 102 personas del personal clínico de un hospital reveló que los empleados altamente comprometidos con la organización registraron menos estrés y disgusto en el trabajo que las personas con bajos niveles de compromiso con la misma. En este caso, el compromiso con la organización atenuó los efectos del estrés.<sup>8</sup> Examinemos ahora los principales componentes de este modelo del estrés.

**Factores estresantes.** Los factores estresantes son factores ambientales que producen estrés. De manera alternativa, los factores estresantes constituyen un prerrequisito para experimentar el estrés como respuesta. La figura 16-1 presenta los cuatro tipos más importantes de factores estresantes: individuales, grupales, organizacionales y externos a la organización. Los factores estresantes a nivel individual son los que se relacionan directamente con las obligaciones laborales de una persona. Por ejemplo, las enfermeras de la sala de urgencias experimentan estrés relacionado exclusivamente con el trato de pacientes adictos a las drogas o al alcohol. Un estudio reciente de 1.209 enfermeras tituladas reveló que el 64% de ellas habían sido atacadas una vez por lo menos a lo largo de sus carreras.<sup>9</sup> Los ejemplos más comunes de factores estresantes son la sobrecarga del rol, el conflicto de roles y la ambigüedad de roles. Como se explicó en el capítulo 9, estas características de los roles producen estrés, ya que hacen que las personas se sientan sobrecargadas de trabajo y presas de incertidumbre acerca de lo que deberían hacer.<sup>10</sup> Los gestores pueden atenuar estos factores estresantes prestando dirección y apoyo a sus empleados.

Los factores estresantes a nivel de grupo son el resultado de la dinámica de grupo (recuérdese nuestra explicación en el cap. 9) y de la conducta empresarial. Los directivos generan estrés en el personal: 1) mostrando conductas poco consistentes, 2) no pres-tándoles apoyo, 3) demostrando poca preocupación por ellos, 4) impartiendo una dirección inadecuada, 5) creando exigencias de alta productividad y 6) dirigiendo su atención a aspectos negativos, ignorando al mismo tiempo los logros en el rendimiento.<sup>11</sup>

Los factores estresantes de la organización afectan a un gran número de empleados. El clima o la cultura de la organización, que se analiza en el capítulo 19, es un buen

**factores estresantes**  
Factores ambientales que producen estrés.

ejemplo de ello. Así, por ejemplo, un ambiente de alta presión que plantea exigencias laborales crónicas a los empleados, alimenta la respuesta del estrés.<sup>12</sup> Como contraste, la investigación da un respaldo preliminar a la idea de que la dirección participativa puede disminuir el estrés en la organización.<sup>13</sup> Finalmente, el diseño de las oficinas y su entorno general son factores estresantes que hay que tener en cuenta a nivel de la organización. La investigación demuestra que una iluminación deficiente, un exceso de ruido, la colocación inadecuada del mobiliario y un ambiente sucio y maloliente producen estrés.<sup>14</sup> Se aconseja a los gestores seguir con especial atención y eliminar estos factores estresantes.

Los factores estresantes externos a la organización son los producidos por causas ajenas a la misma. Por ejemplo, los conflictos que ocasiona el logro del equilibrio entre la carrera de una persona y su vida familiar son estresantes. También lo es el estatus socioeconómico del individuo. Las personas con un estatus socioeconómico bajo son más proclives al estrés. El estatus representa una combinación: 1) de la posición económica, cuya medida es el nivel de renta, 2) de la posición social, que se valora según el nivel de educación y 3) de la posición laboral, que se clasifica de acuerdo con el nivel de ocupación que detenta actualmente.<sup>15</sup> No sería de extrañar que estos factores estresantes vayan cobrando mayor importancia en el futuro.

**Resultados.** Los teóricos sostienen que el estrés tiene consecuencias o resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. A este respecto, CO internacional describe algunas manifestaciones de los resultados del estrés en Saddam Hussein, presidente de Irak, poco antes de iniciarse en 1991 la guerra con las fuerzas aliadas de las Naciones Unidas. Un cuerpo importante de investigación avala la conclusión de que el estrés produce resultados fisiológicos nocivos.<sup>16</sup> Sin embargo, los investigadores no han hecho más que comenzar a examinar la relación entre el estrés y los resultados conductuales y cognitivos relacionados con el trabajo. Estos estudios revelan una relación negativa entre el estrés y el giro de personal, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento.<sup>17</sup>

**Diferencias individuales.** No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un tipo determinado de factor estresante. Como se explicará más adelante, los factores estresantes son menos aptos para producir estrés en personas que cuentan con una amplia base de apoyo social y en aquellos que aplican diversas estrategias para hacerle frente. La *percepción* del factor estresante es otro moderador importante. Si un individuo cree que un factor estresante representa para él una amenaza, es probable que experimente ante el mismo un estrés más intenso y que sus resultados sean más negativos. Un estudio de 90 parejas casadas realizado recientemente demostró que los varones y las mujeres experimentan niveles diferentes de estrés a raíz de sus conflictos domésticos. El grado de estrés era mayor entre las mujeres que entre los varones cuando la interacción era desagradable.<sup>18</sup>

Finalmente, el rasgo de hostilidad o cinismo crónico en la personalidad contribuye también a moderar el estrés. La investigación ha demostrado que las personas crónicamente airadas, suspicaces o desconfiadas tienen una probabilidad dos veces mayor de sufrir obstrucciones en las arterias coronarias. Podemos proteger a nuestro corazón evitando estas tendencias hostiles.<sup>19</sup> En resumen, si bien los investigadores han podido identificar varios moderadores importantes, sigue abierta una amplia brecha en lo que se refiere a la identificación de diferencias individuales relevantes.

## Costes económicos y responsabilidad civil por el estrés

Los directivos han de conocer y comprender las causas y las consecuencia del estrés, y tienen para ello cuatro razones apremiantes. En primer lugar, desde la perspectiva de la calidad del trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es seguro y confortable. En segundo lugar, por imperativo moral, los directivos deberían esforzarse en reducir el estrés ocupacional porque conduce a resultados negativos. En efecto, los especialistas en salud mental estiman que el 10% de la fuerza de trabajo sufre depresiones o altos niveles de estrés que terminarán por afectar el rendimiento en el trabajo.<sup>20</sup> Una tercera razón se refiere a los enormes costes económicos derivados del estrés. Los expertos estiman que las enfermedades relacionadas con el estrés representan para las empresas estadounidenses un coste aproximado de 68.000 millones de dólares al año.<sup>21</sup>

La cuarta razón gira en torno a casos presentados recientemente ante los tribunales por empleados que se querellaron contra sus patronos por compensaciones no percibidas por problemas derivados del estrés. Veamos como ejemplo el caso de Dick Wilson:

Dick Wilson había trabajado 12 años para escalar puestos en la cadena de mando de la filial en Houston de la compañía Alco Standard Corp., fabricante de productos de papel. En 1981 llegó a la empresa un nuevo jefe. Wilson, que por entonces ocupaba el segundo lugar en la escala jerárquica, presintió que su buena estrella iba a declinar. En efecto, tras varios meses de hacer oídos sordos a insinuaciones de que se marchara, Wilson fue transferido al puesto de portero, conservando su salario, asignándole las responsabilidades adicionales de barrer el almacén y de limpiar el suelo de la cafetería. Wilson no tardó en sufrir una depresión nerviosa y tuvo que dejar la compañía... Con el tiempo, devolvió el golpe. Wilson no había experimentado anteriormente problemas psicológicos y creía que las brutales tácticas de gestión de su jefe habían provocado su colapso. Un jurado lo creyó también así. El año pasado [1991], Wilson recibió 3,5 millones de dólares como indemnización por los daños sufridos, la mayoría de ellos por abusos emocionales.<sup>22</sup>



En resumen, los directivos no pueden ignorar las muchas implicaciones del estrés ocupacional.

Como hemos visto, los factores estresantes desencadenan el estrés, que a su vez da lugar a diversos resultados. Esta sección examina una categoría importante de factores estresantes externos a la organización: los sucesos estresantes en la vida. Se examina también el «quemado», otro resultado particularmente molesto vinculado al estrés.

### Sucesos estresantes en la vida

Sucesos tales como la muerte de un familiar, ser víctima de un asalto, un traslado no deseado, la terminación de una relación íntima, caer gravemente enfermo o dar un examen importante son capaces todos ellos de producir estrés. Estos sucesos se consideran estresantes porque involucran cambios significativos que exigen adaptación y, con frecuencia, reajustes sociales. Por tanto, los **sucesos estresantes en la vida** se definen como cambios no relacionados con el trabajo que alteran el estilo de vida del individuo y sus relaciones sociales. Son los factores estresantes que se han investigado más ampliamente.

Thomas Holmes y Richard Rahe llevaron a cabo las primeras investigaciones sobre las relaciones entre los sucesos estresantes en la vida y las enfermedades subsiguientes. En el transcurso de su investigación elaboraron un cuestionario que suele utilizarse en la evaluación del estrés vital.<sup>23</sup>

### FACTORES ESTRESANTES IMPORTANTES Y RESULTADOS DEL ESTRÉS

**sucesos estresantes en la vida** Sucesos en la vida que alteran las rutinas cotidianas y las relaciones sociales.

## EJERCICIO CO

### Cuestionario de Holmes y Rahe en su programa de experiencias recientes

**Instrucciones:**

Ponga una señal junto a cada suceso que usted haya experimentado durante el año pasado. Sume después las unidades de cambio de vida relacionadas con diversos sucesos para hallar el puntaje total de estrés vital.

Suceso en la vida	Unidad de cambio de vida
_____ Muerte del cónyuge	100
_____ Divorcio	73
_____ Separación marital	65
_____ Detención en prisión o en otra institución	63
_____ Muerte de un pariente cercano	63
_____ Lesión o enfermedad personal grave	53
_____ Matrimonio	50
_____ Ser despedido del trabajo	47
_____ Reconciliación marital	45
_____ Retiro voluntario del trabajo	45
_____ Cambio importante en la salud o en la conducta de un miembro de la familia	44
_____ Embarazo	40
_____ Problemas sexuales	39
_____ Adición de un nuevo miembro a la familia (p. ej., por nacimiento, adopción, entrada de un miembro ya de edad)	39
_____ Reajustes importantes en el negocio (p. ej., fusión, reorganización, quiebra)	39
_____ Cambio importante en la situación financiera (p. ej., mucho peor o mucho mejor que de ordinario)	38
_____ Fallecimiento de un amigo íntimo	37
_____ Cambiarse a una línea de trabajo diferente	36
_____ Variación importante en el número de discusiones con el cónyuge (p. ej., o muchas más o muchas menos que de costumbre respecto a la crianza de los hijos, hábitos personales)	35
_____ Tomar una hipoteca o un préstamo para una compra importante (p. ej., para una vivienda, un negocio)	31
_____ Redención de una hipoteca o préstamo	30
_____ Cambio importante en las responsabilidades en el trabajo (p. ej., ascenso, degradación, traslado lateral)	29
_____ Un hijo o hija se marcha de casa (p. ej., por matrimonio, por estudios universitarios)	29
_____ Problemas con parientes políticos	29
_____ Logros personales extraordinarios	28
_____ La esposa empieza a trabajar o deja de trabajar fuera de casa	26
_____ Comienzo o terminación de la educación formal	26
_____ Cambio importante en las condiciones de vida (p. ej., construcción de una nueva casa, remodelación, deterioro de la casa o del barrio)	25
_____ Revisión de los hábitos personales (atuendo, maneras, relaciones)	24
_____ Problemas con el jefe	23
_____ Cambios importantes en el horario o en las condiciones laborales	20
_____ Cambio de residencia	20
_____ Traspaso a una nueva escuela	20
_____ Cambio importante en el tipo ordinario y/o en la cantidad de esparcimiento	19
_____ Cambio importante en actividades religiosas (p. ej., muchas más o muchas menos que de ordinario)	19
_____ Cambio importante en actividades sociales (p. ej., clubes, discotecas, cines, visitas)	18
_____ Toma de hipoteca o préstamos para una compra de menor importancia (automóvil, televisor, refrigerador...)	17
_____ Cambio importante en los hábitos de dormir (muchas más o muchas menos horas de sueño, o cambio en la parte del día destinada a dormir)	16
_____ Cambio importante en el número de reuniones familiares (p. ej., muchas más o menos que de ordinario)	15
_____ Cambio importante en los hábitos de comer (mucho más o mucho menos insumo de alimentos, u horarios de comidas muy diferentes o de ambientes)	15
_____ Vacaciones	13
_____ Navidad	12
_____ Menos infracciones de las leyes (p. ej., multas de tráfico, imprudencias, perturbaciones del orden público)	11

Puntaje total =

Fuente: Adaptado de T. H. Holmes y R. H. Rahe, «The Social Readjustment Rating Scale», *Journal of Psychosomatic Research*, agosto de 1967, pág. 216. Utilizado con permiso. Copyright 1967, Pergamon Press.

**Evaluación de sucesos estresantes en la vida.** El *Programa de Experiencias Recientes* (PER), elaborado por Holmes y Rahe, es el método más usado para evaluar la acumulación de sucesos estresantes en la vida de un individuo. Como se muestra en el Ejercicio CO, el PER consta de 43 sucesos vitales. A cada suceso le corresponde un valor llamado unidad de cambio vital, que representa el grado de reajuste social requerido para hacer frente al suceso. Cuanto más alto sea ese valor, tanto más estresante es el suceso correspondiente. Estos valores se obtuvieron de una muestra de conveniencia de 394 personas que evaluaron el grado de tensión que les producía cada suceso. (Dedique un rato a completar la encuesta PER y calcule el puntaje total de su estrés vital.)

La investigación reveló una relación positiva entre el puntaje total obtenido en el PER y una enfermedad subsiguiente. Por ejemplo, si su puntaje fue inferior a 150 es muy probable que usted goce de buena salud durante el próximo año. Sin embargo, la probabilidad de enfermedad se sitúa en torno al 50% si su puntaje está entre 150 y 300. Finalmente, un puntaje superior a 300 eleva la probabilidad de enfermedad hasta el 70%.<sup>24</sup> Sin embargo, es oportuno hacer una advertencia. Si su puntaje resulta ser superior a 150, no se le ocurra encerrarse en una burbuja esterilizada. Altos puntajes en el PER no garantizan que uno vaya a ponerse enfermo. Un alto puntaje no hace sino aumentar el riesgo *estadístico* de contraer una enfermedad.

**Investigación e implicaciones prácticas.** En numerosos estudios se ha estudiado la relación entre el estrés vital y tanto la enfermedad como el rendimiento en el trabajo. Los sujetos con puntajes de PER muy altos se relacionaron, en forma significativa, con más problemas de dolor de cabeza crónico, paros cardíacos repentinos, complicaciones en el embarazo y nacimiento, tuberculosis, diabetes, ansiedad, depresión y toda una serie de dolencias físicas menores. Al mismo tiempo, el rendimiento académico y laboral fue disminuyendo conforme aumentaban los puntajes del PER.<sup>25</sup> Los cambios *negativos* (en contraposición a positivos) en la vida personal se asociaron con una mayor sensibilidad al resfriado y al estrés en el trabajo, así como con niveles más bajos de satisfacción en el trabajo y de compromiso con la organización.<sup>26</sup> Finalmente, los sucesos en la vida que resultaron *incontrolables* (p. ej., la muerte del cónyuge), en contraposición a los controlables, como el matrimonio, se asociaron más estrechamente con secuelas como la enfermedad y la depresión.<sup>27</sup>

La conclusión más importante de todo ello es que la salud del empleado y su rendimiento en el trabajo se ven afectados por factores estresantes extraorganizacionales, especialmente por los de carácter negativo e incontrolables. Dado que los empleados no dejan aparcados sus problemas personales en la entrada de la oficina o en el portal de la fábrica, la dirección ha de tener en cuenta las fuentes externas del estrés que afectan a su personal. Una vez identificadas estas fuentes, podrán aplicarse programas de capacitación o prestarse asesorías para ayudar a los empleados a hacer frente a esos factores estresantes. De este modo, no sólo disminuirán los costes derivados de enfermedades y del absentismo laboral, sino que podrán lograrse actitudes positivas respecto al trabajo y rendimientos laborales más altos. Además, al reconocer la existencia de factores estresantes externos a la organización que influyen en los resultados del trabajo, los gestores podrían eludir la trampa de atribuir automáticamente el rendimiento deficiente a la falta de motivación o a la deficiente capacidad del empleado. Es probable que esta consciencia induzca reacciones positivas de parte de los empleados y conduzca a la solución de los problemas y no sólo de sus síntomas. Sería conveniente que las personas con altos puntajes en el cuestionario del PER dejaran para más adelante los factores

estresantes controlables, como un traslado o la compra de un nuevo automóvil, en espera de que las aguas retornen a su cauce.

### «Quemado»

El «quemado» es un problema inducido por el estrés que suele producirse entre los miembros de profesiones de «ayuda», como son la enseñanza, el trabajo social, las relaciones laborales, la enfermería y el velar por el cumplimiento de la ley. No implica ningún sentimiento, actitud o resultado fisiológico específico ligado a un determinado momento de tiempo. El **quemado** es más bien una situación que se origina con el tiempo y que se caracteriza por el agotamiento emocional y por una combinación de actitudes negativas. En la tabla 16-1 se describen 10 características de las actitudes propias del quemado. Los expertos sostienen que es muy considerable el número de personas que experimentan este problema. Así, en un estudio reciente a nivel nacional de 3.718 estadounidenses, se halló que el 59% de ellos eran quemados.<sup>28</sup> Este resultado indica que el quemado no es un fenómeno exclusivo de personas que trabajan en profesiones de ayuda. Para lograr una mejor comprensión de este inquietante resultado del estrés, fijaremos nuestra atención en un modelo de proceso de quemado y destacaremos la investigación realizada y las técnicas relevantes para prevenirlo.

**Un modelo de quemado.** En la figura 16-2 se presenta un modelo de quemado. La hipótesis en que se basa el modelo es que el quemado se desarrolla por etapas. Las tres etapas clave son el agotamiento emocional, la despersonalización y la sensación de falta de realización personal.<sup>29</sup> Como se aprecia en la figura 16-2, el agotamiento emocional se debe a una combinación de factores estresantes personales y de factores estresantes propios del trabajo y de la organización.<sup>30</sup> Las personas que esperan demasiado de sí mismas y de la organización en la que trabajan tienden a crear más estrés interno, el cual, a su vez, conduce al agotamiento emocional. Del mismo modo, el agotamiento emocional se reposta, al tener demasiado trabajo que realizar, con el conflicto de roles y con el tipo de interacciones interpersonales que se desarrollan en el trabajo. Las interacciones frecuentes e intensas cara a cara, con fuerte carga emotiva, se asocian con niveles más altos de agotamiento emocional.

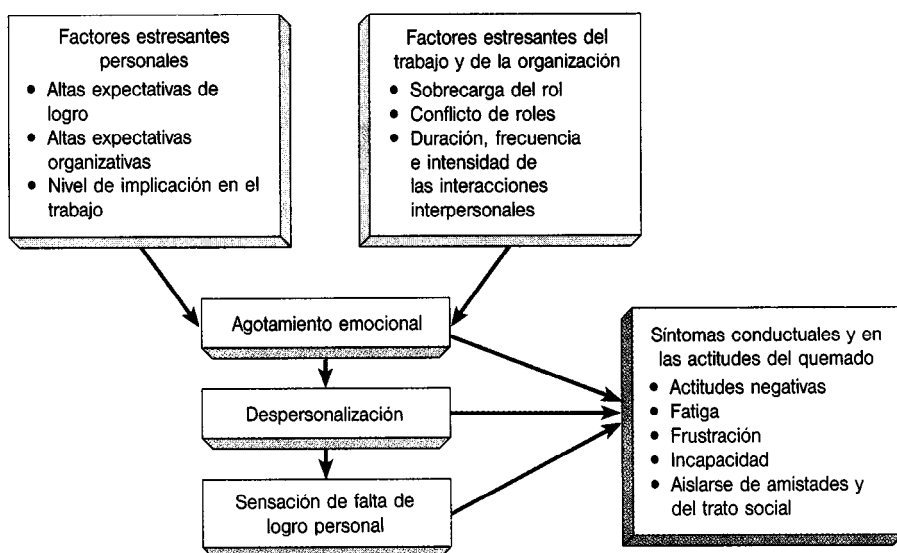
**TABLA 16-1**  
Características del quemado respecto a las actitudes

Actitud	Descripción
Fatalismo	Sensación de carencia de control del trabajo.
Aburrimiento	Falta de interés en la realización del trabajo.
Descontento	Sensación de desagrado con su trabajo.
Cinismo	Tendencia a subvalorar el contenido del trabajo y de las compensaciones recibidas.
Inadecuación	Sensación de no ser capaz de alcanzar los objetivos.
Fracaso	Tendencia a desacreditar su rendimiento y a concluir que es ineficaz.
Exceso de trabajo	Sensación de tener demasiado trabajo y tiempo insuficiente para terminarlo.
Antipatía	Tendencia a mostrarse grosero y desagradable con sus compañeros de trabajo.
Insatisfacción	Sensación de no ser retribuido justamente por sus esfuerzos.
Evasión	Deseo de rendirse y de abandonarlo todo.

Fuente: Adaptado de D. P. Rogers, «Helping Employees Cope with Burnout», *Business*, octubre-diciembre de 1984, pág. 4.

**quemado** Estado de agotamiento emocional y de actitudes negativas.





**FIGURA 16-2**  
Un modelo de quemado

Fuente: Basado en parte en C. L. Cordes y T. W. Dougherty, «A Review and an Integration of Research on Job Burnout», *Academy of Management Review*, octubre de 1993, pág. 641.

Con el correr del tiempo, el agotamiento emocional da lugar a la despersonalización, que es un estado psicológico de abandono del trabajo de una persona. El resultado final de todo ello es una sensación de no ser apreciado, de ineffectividad o de inadecuación para sus tareas. El efecto aditivo de estas tres etapas es un conjunto de resultados conductuales y relativos a la actitud. Recordemos a este respecto el caso de Robert Bellville:

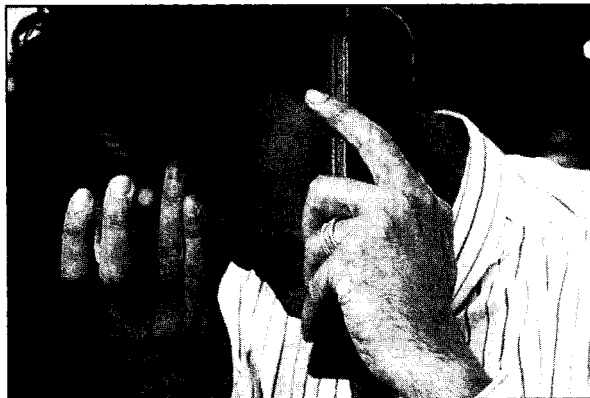
A los 38 años, y 11 años después de su graduación, se había abierto camino para trabajar en el campo de la tecnología durante el resto de su vida: el diseño con apoyo informático en el prestigioso Standard Research Institute; una estadía en el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto, en la que contribuyó a introducir en el mercado el primer sistema de automatización de oficinas; y, finalmente, el trabajo estimulante que le asignó Steve Jobs en Apple Computer, Inc., como jefe de ingeniería para el revolucionario ordenador personal Macintosh... Los días de 20 horas de trabajo, la presión agotadora de las fechas límite y la obsesión implacable con la línea de base le convirtieron, según él mismo afirma, en un hombre «enfermo». Se puso más enfermo en 1985, cuando el nuevo director ejecutivo de Apple, John Sculley, lo despidió a él y a casi todos los que estuvieron relacionados con el Macintosh, como parte de una revuelta palaciega contra Steve Jobs. Se divorció de su esposa, se sometió a psicoterapia, estudió filosofía hindú y vivió en soledad durante seis años, con su carrera hecha trizas.<sup>31</sup>

**Hallazgos de la investigación y prevención.** El «quemado» se desarrolla por etapas.<sup>32</sup> Se relaciona también de manera significativa con los factores estresantes personales, con los factores estresantes del trabajo y de la organización, con la falta de retroalimentación, con bajos niveles de satisfacción en el trabajo, con la rotación laboral, el absentismo, el deterioro de las relaciones interpersonales con familiares y amigos, con el insomnio y con la cantidad y calidad del rendimiento.<sup>33</sup> Estos resultados de la investigación ponen de relieve la necesidad que tiene la organización de hacer frente al problema del quemado inducido por el estrés.



El quemado es un fenómeno común en los lugares de trabajo de ritmo acelerado y de alta presión de hoy día. Los gestores sensibles reconocerán sus síntomas y adoptarán de inmediato medidas correctivas.

(Larry Dale Gordon/The Image Bank)



#### **amortiguadores**

Recursos o cambios administrativos que reducen el quemado.

La eliminación de los factores estresantes personales y de los factores estresantes del trabajo y de la organización es el camino más directo para prevenir el quemado. Los gestores pueden contribuir también a la disminución del quemado amortiguando sus efectos. Los **amortiguadores** son recursos o cambios administrativos que alivian los síntomas del quemado. Entre los amortiguadores potencialmente utilizables figuran el aumento del personal o del equipo en períodos punta de trabajo, el apoyo de la alta dirección, una mayor libertad para tomar decisiones, el reconocimiento de los logros, el tiempo libre para el desarrollo personal o para descanso y las compensaciones equitativas. La disminución de la cantidad y el aumento de la *calidad* de las comunicaciones puede considerarse también como un amortiguador. Finalmente, los gestores pueden cambiar el contenido del puesto de trabajo de un individuo añadiéndole o restándole responsabilidades, aumentando el grado de participación en la toma de decisiones, modificando las pautas para contactos interpersonales o destinando a la persona a una nueva posición.<sup>34</sup>

Hay, además, dos estrategias a largo plazo para disminuir el quemado que las compañías están utilizando cada vez con mayor frecuencia. Apple Computer, American Express, IBM, McDonald's Corporation e Intel, por ejemplo, utilizan períodos sabáticos para reponer las energías y el deseo de trabajar de sus empleados. En este tipo de programas, los empleados tienen derecho a un período de tiempo libre previamente estipulado tras un cierto número de años de empleo. McDonald's concede períodos sabáticos a partir de los 10 años de empleo; en Intel se conceden a todos los empleados a tiempo completo ocho semanas pagadas después de siete años de trabajo. El retiro para el empleado es la segunda estrategia a largo plazo. Los retiros implican enviar a los empleados a algún lugar lejano durante un período de 3 a 5 días. En este retiro, los empleados pueden relajarse, reflexionar o emprender actividades de creación de equipos y de relaciones. Hallmark Cards utiliza los retiros como medio para la lucha contra el quemado.<sup>35</sup>

#### **MODERADORES DEL ESTRÉS OCUPACIONAL**

Los moderadores, una vez más, son variables que hacen que las relaciones entre los factores estresantes, el estrés y los resultados sean más débiles para algunas personas y más fuertes para otras. Los gestores con conocimiento operativo de importantes factores moderadores del estrés pueden hacer frente al estrés del empleado de las siguientes maneras:

1. Consciencia de que los factores moderadores sirven para identificar a las personas con mayor probabilidad de experimentar estrés y sus resultados negativos. Una vez identificadas estas personas, pueden elaborarse programas de reducción del estrés para los empleados con alto riesgo.
2. Los factores moderadores, en sí mismos y por sí mismos, sugieren posibles soluciones para disminuir los resultados negativos del estrés ocupacional.

Teniendo presentes estos objetivos, examinaremos a continuación cuatro factores moderadores importantes: apoyo social, hacer frente, resistencia y conducta tipo A.

### Apoyo social

Conversar con un amigo o participar en tertulias puede resultar confortante cuando se atraviesan períodos de temor, de estrés o de soledad. Las relaciones sociales significativas, por numerosas razones, ayudan al personal a combatir el estrés. El **apoyo social** es la medida de la utilidad percibida que se deriva de las relaciones sociales. Es importante notar que el apoyo social está determinado por la cantidad y la calidad de las relaciones sociales del individuo. La figura 16-3 presenta los mecanismos del apoyo social.

**apoyo social** Medida de la ayuda que se deriva de las relaciones sociales.

**Un modelo de apoyo social.** Como puede apreciarse en la figura 16-3, es necesario que la persona perciba claramente su red de apoyo antes de que pueda utilizarla. Las redes de apoyo se desarrollan a partir de cinco fuentes: las normas culturales, las instituciones sociales, las compañías, los grupos o los individuos. Por ejemplo, se hace más hincapié en el cuidado de los ancianos en Japón que en los Estados Unidos. La cultura japonesa es, por tanto, una fuente importante de apoyo social para las personas mayores. Por otra parte, los individuos pueden buscar apoyo en instituciones sociales como la Seguridad Social, la Cruz Roja, grupos religiosos, familiares o amigos. Estas fuentes, a su vez, aportan cuatro tipos de apoyo:

- *Apoyo de estima.* Proporcionar información de que una persona es aceptada y respetada no obstante cualquier problema o insuficiencia.
- *Apoyo informativo.* Ayudar a definir, entender y hacer frente a los problemas.
- *Compañerismo social.* Participar con otros en actividades de descanso y de recreación.
- *Apoyo instrumental.* Prestar ayuda financiera, recursos materiales o los servicios que se necesitan.<sup>36</sup>

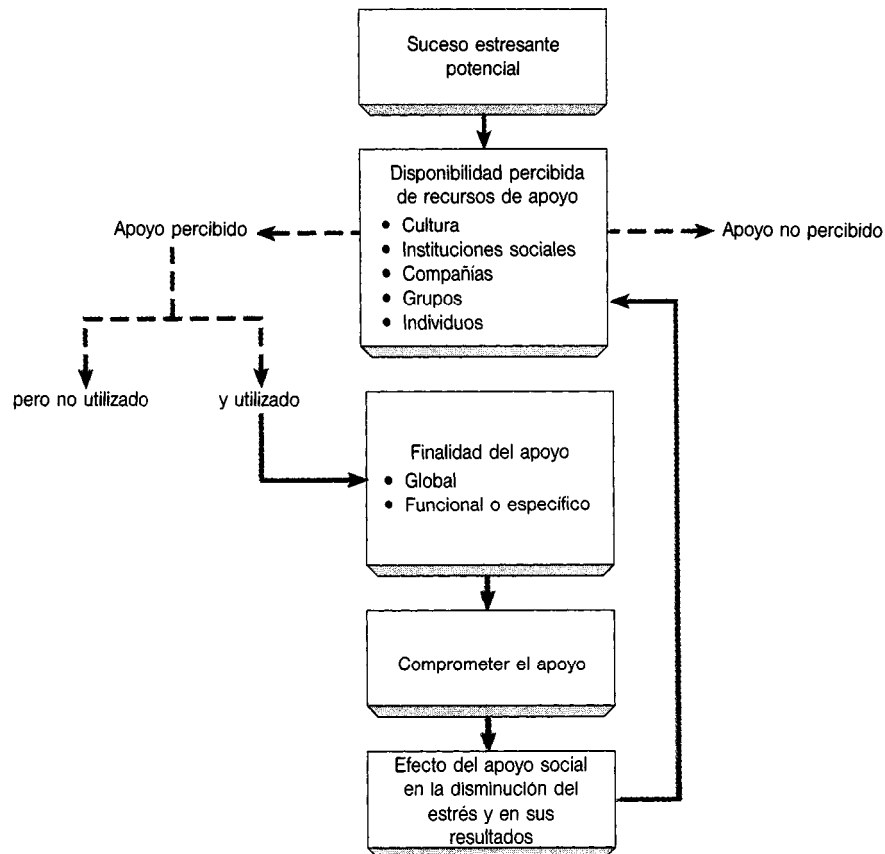
Las compañías estadounidenses están aportando, con creciente frecuencia, diferentes tipos de apoyo instrumental después de algún desastre natural. Así, por ejemplo, Monsanto, Kmart y Anheuser-Busch:

Llega el deshielo de primavera, hay posibilidad de que otra gran inundación azote a los estados del medio este y Monsanto quiere estar preparada. Por ello, además de los más de 2 millones de dólares que la empresa fabricante de productos para la agricultura y sus empleados ya han dado para encabezar un fondo de ayuda rural de 5 millones de dólares de la Cruz Roja para las víctimas de la inundación, el Fondo de Monsanto ha separado unos 200.000 dólares para su posible utilización en dos ciudades ribereñas particularmente vulnerables en las que tiene plantas de producción... Después del huracán Andrew, Kmart Corp. y otras compañías llegaron a la conclusión de que la medida de emergencia consistente en amontonar productos en camiones y llevarlos al escenario del desastre no era la mejor solución. Por tanto, a la mañana siguiente del sismo de Los Ángeles, el comité de socorro de Kmart envió un boletín a todos los gerentes de sus almacenes prohibiéndoles hacer colectas



**FIGURA 16-3**

Un modelo de flujo de los mecanismos de apoyo social



Fuente: Adaptado en parte de S. Cohen y T. A. Willis, «Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis», *Psychological Bulletin*, septiembre de 1985, págs. 310-357; y J. G. Bruhn y B. U. Phillips, «Measuring Social Support: A Synthesis of Current Approaches», *Journal of Behavioral Medicine*, junio de 1984, págs. 151-169.

en el almacén. En su lugar, Kmart dirigió la atención de todos hacia las donaciones en efectivo y de agua potable... Anheuser-Bush Co., por ejemplo, manifiesta haber entregado unos 5 millones de dólares en efectivo y más de 17 millones de latas de agua potable desde 1989. (La Cruz Roja estima que las compañías han contribuido en cerca del 25% de todas las donaciones para zonas catastróficas desde 1989.)<sup>37</sup>

Como puede apreciarse, las compañías constituyen una fuente importante de apoyo instrumental para las comunidades víctimas de desastres naturales.

Si percibe la disponibilidad del apoyo social, un individuo podrá decidir entonces si utilizarlo o no.<sup>38</sup> Por lo general, el apoyo se utiliza para uno de los siguientes fines, o para ambos. El primero de estos fines tiene un ámbito muy amplio. El **apoyo social global**, que comprende todo el apoyo proveniente de las cuatro fuentes, es aplicable en todo momento a cualquier situación. El **apoyo social funcional**, de ámbito más reducido, amortigua los efectos de los factores estresantes o el mismo estrés en situaciones concretas. Si se deposita en él la confianza en una situación en la que no corresponda, el apoyo social funcional es de muy poca utilidad. Por ejemplo, si uno ha perdido su pues-

**apoyo social global** La totalidad del apoyo social disponible.

**apoyo social funcional** Fuentes de apoyo que amortiguan el estrés en situaciones concretas.

to de trabajo, el subsidio de paro (apoyo institucional) sería un mejor amortiguador que la simpatía que pudiera expresarle el dueño de un bar. Por otra parte, para sobrellevar la soledad, el compañerismo social sería más útil que el apoyo institucional. Una vez recibido el apoyo social para una de estas finalidades, o para ambas, podrá determinarse su eficacia. Si no se experimenta consuelo o alivio es posible que el tipo de apoyo no haya sido el más apropiado. El bucle de retroalimentación de la figura 16-3, desde el efecto del apoyo social otra vez hacia la disponibilidad percibida, refleja la necesidad de recurrir a otras fuentes de apoyo cuando sea preciso hacerlo.

**Hallazgos de la investigación y enseñanzas para la gestión.** La investigación muestra que el apoyo social global está correlacionado negativamente con la mortalidad. Es decir, las personas con bajos niveles de apoyo social tienden a morir más pronto que los que cuentan con redes sólidas de apoyo social. Además, el apoyo social protege contra la depresión, la enfermedad mental, las complicaciones en el embarazo, la ansiedad, la hipertensión arterial y una gran variedad de otras dolencias. Por el contrario, el apoyo social negativo, que equivale a que alguien socave de algún modo a otra persona, afecta negativamente a la salud mental del individuo.<sup>39</sup> Sería aconsejable tratar de evitar a las personas que pretendan socavarnos. Además, los resultados respecto a los efectos amortiguadores tanto del apoyo social global como del funcional no siguen una pauta clara. Al parecer, el apoyo social actúa como amortiguador respecto al estrés, pero no sabemos con precisión cuándo o por qué es así.<sup>40</sup> Hace falta más investigación para descifrar esta inconsistencia. Finalmente, como lo sugiere la figura 16-3, el apoyo social global está positivamente relacionado con la disponibilidad de recursos para la ayuda; es decir, las personas que interactúan con un mayor número de amigos, familiares o compañeros de trabajo, cuentan con una base de apoyo social más amplia a la que puede recurrirse en periodos de crisis.<sup>41</sup>

Una recomendación práctica es mantener al personal informado sobre los sistemas externos e internos de apoyo social. A nivel interno, los directivos pueden servirse de la estima y el apoyo de la información junto con retroalimentación y adiestramiento continuos.<sup>42</sup> Además, los programas de dirección participativa y las actividades auspiciadas por la compañía que hacen que los empleados se sientan importantes al formar parte de una «gran familia» pueden ser fuentes ubérrimas de apoyo social. Los empleados necesitan tiempo y energía para mantener sus relaciones sociales. Si las exigencias de la organización son excesivas, las relaciones sociales del personal y las redes de apoyo sufrirán detrimento y prepararán el camino hacia enfermedades relacionadas con el estrés y hacia un rendimiento deficiente. Por otra parte, los efectos positivos del apoyo social se acrecientan cuando se marcan con precisión los objetivos del apoyo funcional.

## Hacer frente

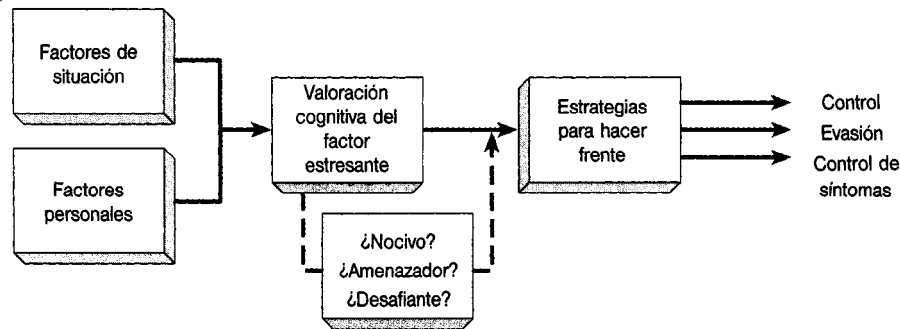
**Hacer frente** es «el proceso de control de las demandas (externas o internas) que se perciben como gravosas y superiores a las posibilidades de la persona».<sup>43</sup> Si se acepta la hipótesis de que haciendo frente con eficacia se atenuará el impacto de los factores estresantes y del mismo estrés, se sigue que la vida personal y las habilidades directivas de un individuo pueden mejorar con una adecuada intelección de este proceso. La figura 16-4 representa un modelo instructivo de cómo hacer frente.

El proceso de hacer frente consta de tres componentes principales: 1) factores personales y de situación, 2) valoraciones cognitivas del factor estresante y 3) estrategias para hacer frente. Como se muestra en la figura 16-4, tanto los factores personales como

**hacer frente** Proceso de control del estrés.

FIGURA 16-4

Un modelo del proceso de hacer frente



Fuente: Basado en parte en R. S. Lazarus y S. Folkman, «Coping and Adaptation», en *Handbook of Behavioral Medicine*, ed. W. D. Gentry (Nueva York: The Guilford Press, 1984), págs. 282-325.

los de situación influyen en la valoración de los factores estresantes. A su vez, la valoración influye directamente en la elección de la estrategia para hacer frente. Cada uno de los componentes principales de este modelo debe ser objeto de especial atención.

**Factores personales y de situación.** Los factores de situación son características ambientales que influyen en la interpretación (valoración) que las personas realizan de los factores estresantes. Por ejemplo, la ambigüedad de una situación —como la de caminar de noche por una calle oscura en una zona desconocida de la ciudad— hace difícil determinar si existe una situación que pueda resultar peligrosa. La ambigüedad crea diferencias en la manera en que las personas valoran y posteriormente hacen frente a los factores estresantes. Otros factores situacionales son la frecuencia con que alguien está expuesto al factor estresante y las redes de apoyo social.

Los factores personales son características de la personalidad y recursos personales que influyen en la valoración del factor estresante. Así, por ejemplo, dado que el hecho de sentirse cansado o enfermo puede falsear la interpretación de los factores estresantes, un individuo sumamente fatigado podría interpretar una pregunta inocente como una amenaza o un desafío. Características tales como la localización del control, la autoestima, la autoeficacia (recuérdese la explicación del cap. 4) y la experiencia laboral pueden influir también en la valoración de los factores estresantes.<sup>44</sup>

**Valoración cognitiva de los factores estresantes.** La valoración cognitiva refleja la evolución global que realiza un individuo de una situación o de un factor estresante. La valoración es un componente importante del proceso del estrés, ya que las personas valoran unos mismos factores estresantes de manera muy diferente. Por ejemplo, es posible que algunos individuos perciban el desempleo como una experiencia positiva y liberadora, mientras que otros lo perciben como una experiencia negativa y frustrante.<sup>45</sup>

La valoración cognitiva da lugar a una categorización de la situación o del factor estresante como nocivo, amenazador o desafiante. Es importante entender bien las diferencias entre estas valoraciones, ya que influyen en la manera en que las personas hacen frente al estrés. «El “daño” (incluyendo pérdida) representa el perjuicio ya causado; la “amenaza” implica el potencial para causar un daño, y el “desafío” supone la capacidad para conseguir una ganancia significativa en circunstancias difíciles.»<sup>46</sup> Hacer frente con daño suele traer consigo deshacer o reinterpretar algo que tuvo lugar en el pasado, puesto que el daño ya se ha producido. Por el contrario, las situaciones de ame-



naza implican hacer frente anticipadamente. Es decir, las personas pueden hacer frente con amenaza preparándose para el daño que pueda producirse en el futuro. El desafío pone también en marcha el hacer frente anticipadamente. En contraposición a la amenaza, una valoración del desafío se traduce en una manera de hacer frente que se centra en lo que puede ganarse y no en lo que puede perderse.<sup>47</sup>

**Estrategias para hacer frente.** Las estrategias para hacer frente se caracterizan por las conductas y cogniciones específicas que se utilizan para afrontar una situación. Suele utilizarse una combinación de tres enfoques para hacer frente a los factores estresantes y al estrés (v. fig. 16-4). El primer enfoque, conocido como **estrategia de control**, consiste en el uso de conductas y cogniciones para anticipar o resolver directamente los problemas. Una estrategia de control tiene un cierto sentido de hacerse cargo de una situación. Considérese a este respecto la estrategia de control utilizada por el presidente Clinton y su asesor principal de la Casa Blanca, George Stephanopoulos, en octubre de 1993, cuando Clinton estaba pronunciando un discurso televisado para toda la nación:

Minutos antes de iniciar el discurso, el asesor principal de la Casa Blanca, George Stephanopoulos, entró precipitadamente con la versión final del discurso. Sin embargo, el auxiliar encargado del Teleprompter pulsó casualmente una tecla incorrecta del ordenador mezclando la nueva versión del discurso con el informe económico que el presidente había de presentar al Congreso y que se encontraba todavía en el sistema. Nadie advirtió el error hasta que el propio Clinton subió al estrado y vio el discurso antiguo en el Teleprompter. Con una mirada de angustia se volvió hacia Al Gore y le dijo: «Hay que arreglar esto». Gore avisó a Stephanopoulos... Stephanopoulos se puso rápidamente en contacto con David Dreyer, el número uno de la palabra en la Casa Blanca, que llevaba en su ordenador portátil una copia del discurso nuevo en un disco flexible. Viendo que los ayudantes no podían cargar la copia en el sistema, cuenta Steph que, durante unos momentos, «quedó paralizado». Tardaron siete minutos en tener las cosas a punto. Clinton, leyendo entretanto un texto escrito, apenas vaciló hasta que el Teleprompter se puso al corriente.<sup>48</sup>

**estrategia de control**  
Estrategia para hacer frente que afronta o resuelve problemas directamente.



Contrastando radicalmente con el enfoque de hacer frente al problema, una **estrategia de evasión** equivale a huir. Se utilizan las conductas y cogniciones para evitar o para evadirse de determinadas situaciones. Los individuos usan esta estrategia cuando aceptan pasivamente situaciones estresantes o las evitan no haciendo frente a las causas del estrés (p. ej., un compañero de trabajo odioso). Finalmente, una *estrategia de manejo de los síntomas* consiste en emplear métodos tales como la relajación, la meditación o la medicación para controlar los síntomas del estrés ocupacional.<sup>49</sup>

**estrategia de evasión**  
Estrategia para evitar o ignorar los factores estresantes y los problemas.

**Hallazgos de la investigación y recomendaciones para los directivos.** Como lo sugiere el modelo de la figura 16-4, la valoración que un individuo realiza de un factor estresante se correlaciona con la elección de una estrategia para hacer frente.<sup>50</sup> Para mayor respaldo del modelo para hacer frente, tanto los factores personales, como la valoración y el hacer frente pronosticaron significativamente los síntomas psicológicos del estrés. Sin embargo, la investigación no ha identificado claramente qué tipo de estrategia para hacer frente —control, evasión o manejo de síntomas— es la más eficaz. Parecería que la mejor estrategia para hacer frente puede depender de la situación de la que se trate.<sup>51</sup> Huir del estrés —p. ej., tomándose unas vacaciones— puede ser mejor que hacer frente a un factor estresante mediante una estrategia centrada en el control. Los investigadores están actualmente tratando de determinar estas relaciones contingenciales.

Los resultados hasta aquí reseñados sugieren que debería enseñarse al personal un enfoque contingencial para hacer frente a los factores estresantes de la organización.

Para empezar, puede ayudarse a los empleados a identificar los factores estresantes que perciben como nocivos o amenazadores. La capacitación o el apoyo directivo puede servir posteriormente para que los empleados aprendan a controlar y, a ser posible, eliminar los factores estresantes más peligrosos. En la última sección del presente capítulo se describen algunas técnicas concretas para este propósito.

### Resistencia

**resistencia**  
Característica de la personalidad que neutraliza el estrés.

Susan Kobasa, científica de la conducta, identificó un conjunto de características de la personalidad que neutralizan el estrés ocupacional. Este conjunto de características, al que se hace referencia como **resistencia**, involucra la capacidad para transformar perceptual o conductualmente los factores estresantes negativos en estímulos positivos. La resistencia comprende las dimensiones de compromiso, de localización del control y de desafío de la personalidad.<sup>52</sup>

**Características de la personalidad de resistencia.** El *compromiso* refleja la medida en que un individuo se compromete con lo que está haciendo. Las personas comprometidas tienen un sentido de finalidad y no ceden ante la presión, ya que tienden a involucrarse en la situación.

Como se explicó en el capítulo 4, los individuos con una *localización interna del control* creen que pueden influir en los sucesos que afectan a sus vidas. Es muy probable que las personas que poseen esta característica sean capaces de prever los sucesos estresantes, disminuyendo de este modo su exposición a las situaciones que producen ansiedad. Además, su percepción de estar en control de la situación lleva a los «internos» a utilizar estrategias proactivas para hacer frente.

El *desafío* está representado por la creencia de que el cambio forma parte normal de nuestra vida. De ahí que el cambio sea considerado como una oportunidad para el crecimiento y el desarrollo más que como una amenaza para su seguridad.

**Investigación de la resistencia y su aplicación.** Un estudio realizado durante un período de cinco años de 259 directivos de una empresa de servicio público puso de manifiesto que la resistencia —compromiso, localización del control y desafío— redujo la probabilidad de enfermedad después de estar expuestos al estrés.<sup>53</sup> Se halló también que los estudiantes universitarios resistentes mostraban niveles más bajos de perturbación psicológica y del ritmo cardíaco como respuesta a una tarea peligrosa que sus contrapartes menos resistentes. Se halló también que los estudiantes resistentes tenían mayor probabilidad de valorar los factores estresantes como positivos y controlables, respaldando así la idea de que los individuos resistentes perciben las situaciones de manera poco estresante. Finalmente, un estudio realizado con 73 mujeres embarazadas reveló, además, que las mujeres resistentes tuvieron menos problemas durante el parto, así como percepciones más positivas sobre sus bebés que las mujeres con menor resistencia.<sup>54</sup>

Un subproducto práctico de esta investigación lo constituyen los programas de capacitación y de desarrollo que fortalecen las características del compromiso, control personal y desafío. Debido a limitaciones de costes, conviene centrar la atención en empleados clave o en aquellos que puedan ser más sensibles al estrés (p. ej., los controladores del tráfico aéreo). El concepto de resistencia se engrana también perfectamente con el diseño de puestos de trabajo. Pueden rediseñarse los puestos de trabajo para sacar el máximo provecho de las características de la resistencia. Una última aplicación del concepto de resistencia es como una herramienta de diagnóstico. Los empleados con



bajos puntajes en resistencia podrían ser buenos candidatos para programas de reducción del estrés.

### Pauta de conducta de tipo A

Las enfermedades cardiovasculares constituyen una de las causas principales de muerte para los adultos en los países occidentales industrializados. Dado que la conducta de tipo A ha sido relacionada con las enfermedades cardiovasculares, no es de extrañar que los investigadores hayan dedicado considerables esfuerzos a la identificación de las características y situaciones de tipo A que dan lugar a esta pauta de conducta.

**Definición de la conducta de tipo A.** Según Meyer Friedman y Ray Rosenman, los cardiólogos que aislaron el síndrome tipo A durante la década de 1950:

La **pauta de conducta de tipo A** es un complejo de acción-emoción observable en cualquier persona que esté agresivamente comprometida con una lucha crónica e incesante por lograr más y más cada vez en menor tiempo y, si es necesario hacerlo, contra los esfuerzos en sentido contrario de otras cosas o personas. No se trata de una psicosis, ni de un conjunto de preocupaciones, o miedos, o fobias u obsesiones, sino de una modalidad de conflicto socialmente aceptable y, con frecuencia, incluso elogiado. Las personas en posesión de esta pauta son también muy proclives a mostrar una hostilidad boyante, aunque perfectamente racionalizada. Como es de esperar, se dan grados en la intensidad de esta pauta de conducta.<sup>55</sup>

**pauta de conducta de tipo A** Comprometida agresivamente en una lucha crónica y determinada para lograr más en menos tiempo.

## EJERCICIO CO

¿En qué punto del continuo de conducta tipo A-B se encuentra usted?

### Instrucciones:

Señale, para cada asunto, hasta qué punto se cumple en usted cada uno de los enunciados.

	De ningún modo cierto		No del todo cierto ni del todo falso		Total- mente cierto
1. Odio rendirme antes de estar completamente seguro de que estoy vencido.	1	2	3	4	5
2. A veces pienso que no debería trabajar tanto, pero hay algo que me empuja a seguir.	1	2	3	4	5
3. Me encantan las situaciones estimulantes. Cuanto más desafío siento, tanto mejor.	1	2	3	4	5
4. Comparado con las personas que conozco, estoy muy inmerso en mi trabajo.	1	2	3	4	5
5. Parece como si necesitase 30 horas diarias para terminar todas las cosas que tengo entre manos.	1	2	3	4	5
6. Por lo general, tomo mi trabajo con más seriedad que otras personas que conozco.	1	2	3	4	5
7. Sospecho que hay personas que pueden sentir indiferencia respecto a su trabajo, pero no me cuento entre ellas.	1	2	3	4	5
8. Se considera que mis logros son significativamente mayores que los de la mayoría de personas que conozco.	1	2	3	4	5
9. Me han pedido muchas veces que sea jefe de algún grupo o grupos.	1	2	3	4	5

Puntaje total =

Fuente: Tomado de R. D. Caplan, S. Cobb, J. R. P. French, Jr., R. van Harrison y S. R. Pinneau, Jr., *Job Demands and Worker Health* (HEW Publication N° [NIOSH] 75-160). (Washington, DC: US Department of Health, Education, and Welfare, 1975), págs. 253-254.

Dado que la conducta de tipo A es cuestión de grado, suele considerarse como un continuo. Este continuo presenta la pauta de conducta apresurada y competitiva de tipo A en un extremo y la pauta de conducta más relajada de tipo B en el otro extremo. Tómese un descanso para completar la encuesta tipo A del Ejercicio CO. Este ejercicio le ayudará a entender mejor las características de la pauta de conducta de tipo A. (Las normas arbitrarias para fines de comparación son: tipo B = 9-22; tipo A y tipo B equilibrados = 23-35; tipo A = 36-45.)

**Características del tipo A.** Calificando la conducta de tipo A como la «enfermedad de la prisa», Friedman y Rosenman advirtieron que los individuos de tipo A con frecuencia tienden a exhibir muchas de las conductas enumeradas en la tabla 16-2. En las escuelas y los ámbitos de trabajo de alta presión y centrados en el logro, la conducta de tipo A se cultiva e incluso se admira aun sin pretenderlo. Consideremos el caso de Arthur Mark, socio general de la empresa de capital de riesgo New Enterprise Associates de San Francisco:

Mark estima que está en camino cuatro de cada cinco días. Mark, con sede en Baltimore, viaja armado con un ordenador portátil con un tablero de fax-modem incorporado, un teléfono móvil y un localizador... «El mundo no está preparado para gente como nosotros», se lamenta. «Uno se muestra cada vez más intolerante con los retrasos en los vuelos y con la lentitud del trámite de registro en los hoteles»... Una semana típica de Mark implica recorrer el país visitando sus compañías. En los aviones, escribe o hace llamadas. En los aeropuertos, utiliza su fax en un club de la línea aérea. Suele alojarse en los hoteles que ofrecen dos líneas telefónicas por habitación, para poder estar hablando por una y utilizando la otra para el fax o modem de su ordenador... «También hago procesamiento múltiple», afirma. «Es decir, si estoy en una reunión y se está tratando un asunto que no me concierne, aprovecho para enviar faxes o correo electrónico mientras espero.»<sup>56</sup>

**TABLA 16-2**  
Características del tipo A

1. Hablar apresurado; acentuación explosiva de palabras clave.
2. Tendencia a pasear, a moverse y a comer rápidamente.
3. Impaciencia permanente con el ritmo en el que se desarrollan casi todos los sucesos (p. ej., irritación por la lentitud del tráfico y con las personas que hablan despacio y actúan con lentitud).
4. Marcada preferencia por pensar o hacer dos o más cosas al mismo tiempo (p. ej., leer este texto y hacer alguna otra cosa al mismo tiempo).
5. Tendencia a hacer girar las conversaciones en torno a materias o temas personalmente significativos.
6. Tendencia a interrumpir cuando otros están hablando para dar su punto de vista o para completar en sus propias palabras la línea de pensamiento de los demás.
7. Sentimientos de culpa durante los períodos de descanso o en tiempo libre.
8. Tendencia a olvidarse de lo que les rodea durante sus actividades diarias.
9. Mayor preocupación por lo que vale la pena *tener* que por lo que vale la pena *ser*.
10. Tendencia a programar más y más en cada vez menos tiempo; un sentido crónico de la premura del tiempo.
11. Sentimientos de competencia más que de compasión al encontrarse ante otra persona del tipo A.
12. Desarrollo de tics nerviosos o de gestos característicos.
13. Firme creencia en que el éxito se debe a su capacidad de hacer las cosas con mayor rapidez que los demás.
14. Tendencia a percibir y a evaluar las actividades personales y las actividades de otras personas en términos numéricos (p. ej., número de reuniones celebradas, llamadas telefónicas realizadas, visitantes recibidos).

Fuente: Adaptado de M. Friedman y R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (Greenwich, CT: Fawcett Publications, 1974), págs. 100-102.

**Investigación tipo A e implicaciones para la dirección.** La investigación en CO ha demostrado que los empleados de tipo A tienden a ser más productivos que sus compañeros de trabajo de tipo B. Por ejemplo, la conducta de tipo A dio una correlación significativa y positiva con el promedio de 920 estudiantes con las máximas calificaciones, la cantidad y calidad del rendimiento de 278 profesores universitarios y el rendimiento en ventas de 222 agentes de seguros.<sup>57</sup> Por otra parte, la conducta de tipo A está también asociada con consecuencias negativas.

Un meta-análisis reciente de 99 estudios ha revelado que los individuos de tipo A tenían ritmos cardíacos, presión arterial diastólica y presión arterial sistólica más altos que las personas de tipo B. Las personas de tipo A mostraron también una mayor actividad cardiovascular al encontrarse en situaciones como las siguientes:

1. Recepción de retroalimentación positiva o negativa.
2. Recepción de hostigamiento verbal o críticas.
3. Tareas que requieren trabajo mental en contraposición al trabajo físico.<sup>58</sup>

Lamentablemente para los individuos de tipo A, estas situaciones se experimentan con mayor frecuencia en el trabajo. Un segundo meta-análisis de 83 estudios ha demostrado que los aspectos competitivos y de altos vuelos del tipo A están relacionados con enfermedades cardíacas, pero que la velocidad, la impaciencia y el compromiso con el trabajo no lo están. Este meta-análisis demostró también que los sentimientos de ira, hostilidad y agresividad estaban más fuertemente relacionados con enfermedades cardíacas que la conducta de tipo A.<sup>59</sup>

¿Se infiere de estos resultados la necesidad de que los individuos de tipo A dejen de trabajar con tanta intensidad? No necesariamente. En primer lugar, la investigación señaló que los sentimientos de ira, de hostilidad y de agresión eran más nocivos para nuestra salud que la pertenencia al tipo A. Todos deberíamos tratar de disminuir esas emociones negativas. En segundo lugar, los investigadores han desarrollado técnicas de reducción del estrés para ayudar a las personas de tipo A a medirse a sí mismos de una manera más realista y lograr un mejor equilibrio en sus vidas; estas técnicas se analizan en la sección siguiente del presente capítulo. Sin embargo, la dirección puede ayudar a las personas de tipo A no sobrecargándoles de trabajo a pesar de su aparente ansiedad por asumir una carga cada vez mayor de trabajo. Los gestores han de ayudar eficazmente a los individuos de tipo A, en lugar de explotarlos irreflexivamente, ya que la incapacitación o la muerte prematura de empleados valiosos iría en detrimento de la eficacia de la organización.

---

Una encuesta a nivel nacional realizada por Louis Harris Associates en EEUU puso de manifiesto que los estadounidenses son más gordos, hacen menos ejercicio vigoroso, comen menos alimentos saludables, sufren más estrés y duermen menos que durante la década de 1980. No es difícil comprender, por tanto, que la American Medical Association haya estimado que el estilo de vida y los problemas sociales contribuyen anualmente con más de 171.000 millones de dólares a los gastos de atención sanitaria en los Estados Unidos.<sup>60</sup> No es extraño, por consiguiente, que las organizaciones, cada vez más, estén poniendo en práctica diversos programas de reducción del estrés para ayudar a sus empleados a hacer frente a las tensiones que trae consigo la vida actual.

---

#### **TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DEL ESTRÉS**

Hay una gran variedad de técnicas para reducir el estrés. Los cuatro enfoques que con mayor frecuencia se utilizan son la relajación muscular, la bio-retroalimentación, la meditación y la reestructuración cognitiva. Cada uno de estos métodos representa una manera algo distinta de hacer frente al estrés (v. tabla 16-3).

### Relajación muscular

Los factores comunes a las diversas técnicas de relajación muscular son la respiración lenta y profunda, el esfuerzo consciente para aliviar la tensión muscular y una alteración del estado de consciencia. Entre la variedad de técnicas disponibles, la relajación más utilizada es probablemente la progresiva. Consiste en tensar y relajar repetidamente los músculos, comenzando desde los pies y terminando en la cara. Se consigue la relajación concentrándose en el calor y en el sosiego que irradian los músculos relajados. Tómese unos minutos para probar esta técnica tal como la hemos descrito.

Sentado en una silla, comience a respirar lenta y profundamente. Aspire por la nariz y espire por la boca. Siga haciéndolo hasta sentirse sosegado. Comience la relajación progresiva apuntando los dedos del pie hacia el techo durante 10 segundos. Concéntrese en la tensión en sus pantorrillas y pies. Ponga de nuevo sus dedos en posición normal y fije su atención en la sensación de relajación en sus piernas y pies. (Su objetivo es experimentar esta misma sensación en todo su cuerpo.) Tense y relaje sus pies una vez más durante 10 segundos. Hágalo con sus pantorrillas y continúe hasta llegar a los músculos faciales, tense de uno en uno los músculos importantes durante 10 segundos dejando después que se relajen. Hágalo dos veces con cada músculo antes de pasar al siguiente. Si completa debidamente esta rutina usted debería sentirse totalmente relajado.

**TABLA 16-3**  
Técnicas de disminución  
del estrés

Técnica	Descripciones	Valoración
Relajación muscular	Respiración lenta y profunda, disminución sistemática de la tensión muscular y alteración del estado de consciencia para disminuir el estrés	Poco costoso y fácil de usar, su ejercicio puede requerir la asistencia de un profesional adiestrado
Bio-retroalimentación	Se utiliza una máquina para adiestrar a las personas en detectar la tensión muscular; se emplea después la relajación muscular para aliviar este síntoma de estrés	Caro por razón de los costes de equipamiento; sin embargo, puede utilizarse el equipamiento para evaluar la eficacia de otros programas de disminución del estrés
Meditación	La respuesta de relajamiento se activa reorientando los pensamientos de la persona fuera de sí misma; se utiliza un procedimiento en cuatro pasos	Es el más barato, de ejecución sencilla y que puede ser realizada prácticamente en cualquier lugar
Reestructuración cognitiva	Se identifican pensamientos irracionales o mal adaptados y se sustituyen por otros más racionales o razonables	Costoso por requerir la asistencia de un psicólogo adiestrado o de un consejero
Bienestar holístico	Enfoque general e interdisciplinario que trasciende a la disminución del estrés sosteniendo que los individuos se esfuerzan por conseguir el bienestar personal en todos sus aspectos vitales	Supone cambios en el estilo de vida poco costosos pero a menudo conductualmente difíciles



«Usted está a punto de entrar en otra dimensión.» La bio-retroalimentación es una de tantas técnicas de reducción del estrés en las que las organizaciones invierten tiempo y dinero.

(Charles Thatcher/Tony Stone Images)

### Bio-retroalimentación

Se utiliza una máquina de bio-retroalimentación para adiestrar al individuo en detectar y controlar los síntomas relacionados con el estrés, como la tensión muscular y la hipertensión arterial. La máquina traduce signos corporales inconscientes a una señal reconocible (luz centelleante o un señalizador). Se utilizan después técnicas de relajación muscular y de meditación para aliviar el estrés subyacente. La persona va aprendiendo a reconocer la tensión corporal sin ayuda de la máquina. Este estado de alerta, según sostienen los defensores de la bio-retroalimentación, ayuda a su vez proactivamente a la persona a afrontar el estrés.

### Meditación

La meditación pone en marcha una respuesta de relajación reorientando los pensamientos de la persona hacia fuera de sí misma. La **respuesta de relajación** representa lo contrario, fisiológica y psicológicamente, a la respuesta «enfrentate o huye». Es importante advertir, sin embargo, que hay que aprender a activar de manera consciente la respuesta al estrés. Un médico de Harvard, Herbert Benson, analizó muchos programas de meditación y elaboró una respuesta de relajación en cuatro pasos. Estos cuatro pasos son: 1) rodearse de un *ambiente de sosiego*, 2) utilizar un *instrumento mental*, como una palabra tranquilizadora o una imagen agradable para desviar la mente de pensamientos centrados en lo externo, 3) hacer caso omiso de pensamientos perturbadores adoptando una *actitud pasiva* y 4) adoptar una *posición confortable*, preferiblemente sentándose erguido, para evitar tensiones musculares innecesarias, o acostándose. Benson hace hincapié en que el factor más importante es la actitud pasiva.<sup>61</sup> Se supone que los máximos beneficios se obtienen siguiendo este procedimiento una o dos veces cada día por espacio de 10 a 20 minutos, a ser posible antes del desayuno y de la comida. Las personas que siguieron esta sugerencia experimentaron disminuciones considerables de la presión arterial y de los niveles de ansiedad y pudieron dormir mejor.<sup>62</sup>

**respuesta de relajación** Estado de tranquilidad.

### Reestructuración cognitiva

Se sigue un procedimiento que consta de dos pasos. Se identifican, en primer lugar, los procesos de pensamiento irracionales o mal adaptados que producen estrés. Por ejemplo, las personas de tipo A pueden estar persuadidas de que han de tener éxito en todo lo que hacen. El segundo paso consiste en sustituir esos pensamientos irracionales por

otros más racionales o razonables. La percepción del fracaso puede generar estrés en una persona de tipo A. La reestructuración cognitiva podría aliviar el estrés estimulando a las personas a adoptar una posición más razonable respecto a los resultados que se asocian con el fracaso. Por ejemplo, puede estimularse a una persona a adoptar la creencia de que un fracaso aislado no implica necesariamente que sea una mala persona o que sea un perdedor.

### Eficacia de las técnicas de reducción del estrés

Dos equipos de investigadores en CO revisaron la investigación referente a intervenciones para controlar el estrés. Aunque gran parte de la investigación publicada es débil en términos metodológicos, sus resultados ofrecen un apoyo preliminar para la conclusión de que la relajación muscular, la bio-retroalimentación, la meditación y la reestructuración cognitiva ayudan a las personas a hacer frente al estrés ocupacional.<sup>63</sup>

Algunos investigadores aconsejan a las organizaciones que no pongan en práctica programas de reducción del estrés, no obstante sus resultados positivos. Su razonamiento se basa en que estas técnicas alivian los *síntomas* del estrés, pero no eliminan los factores estresantes.<sup>64</sup> Concluyen, por tanto, que las organizaciones utilizan un enfoque de «Band-Aid» para disminuir el estrés. Se ha presentado, con posterioridad, un enfoque holístico como solución más proactiva y duradera.

### Un modelo holístico de bienestar

**modelo holístico de bienestar** Propicia la responsabilidad personal en la reducción de los factores estresantes y del estrés.

Un **modelo holístico de bienestar** abarca y trasciende la mera disminución del estrés al sostener que los individuos se esfuerzan por conseguir «un equilibrio armónico y productivo de bienestar físico, mental y social logrado mediante la aceptación de la responsabilidad personal de uno mismo por el desarrollo y adhesión a un programa de promoción de la salud».<sup>65</sup> El enfoque holístico de bienestar tiene las cinco dimensiones siguientes:

1. *Autorresponsabilidad.* Responsabilizarse personalmente del bienestar de uno mismo (p. ej., dejar de fumar, moderar la ingesta de alcohol, abrocharse el cinturón de seguridad). Un estudio realizado con 4.400 personas reveló que el uso continuado del tabaco durante toda la vida disminuye la esperanza de vida en 18 años.<sup>66</sup>
2. *Consciencia nutricional.* Ya que somos lo que comemos, hay que tratar de aumentar el consumo de alimentos ricos en fibra, vitaminas y elementos nutritivos, como frutas y vegetales frescos, aves de corral y pescado, disminuyendo al mismo tiempo los alimentos ricos en azúcar y grasas.
3. *Reducción del estrés y relajación.* Utilice las técnicas antes explicadas para relajarse y disminuir los síntomas del estrés.
4. *Aptitud física.* Hacer ejercicio para conservar las fuerzas, la flexibilidad, la resistencia y un peso corporal sano. Más de 50.000 compañías de EUA han establecido programas de aptitud física para sus empleados. Una revisión recientemente realizada de los programas de aptitud física del empleado señalaron que representaban un medio eficaz en costes para disminuir los gastos médicos, el absentismo, el giro de personal y las lesiones laborales. Se relacionaron también los programas de aptitud física con el rendimiento y con la satisfacción en el trabajo.<sup>67</sup>

5. *Sensibilidad ambiental.* Estar conscientes de su medio ambiente y tratar de identificar los factores estresantes que provocan el estrés. Una estrategia de control puede ser de utilidad para eliminar los factores estresantes.

En resumen, sus defensores sostienen que tanto su vida personal como la profesional pueden enriquecerse si se adopta un enfoque holístico de bienestar.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo 16, usted debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas sobre el caso de los vendedores por teléfono:

1. ¿A qué factores estresantes a nivel individual, a nivel de grupo y de fuera de la organización están expuestos los agentes de venta por teléfono?
2. ¿Qué tipo de resultados del estrés experimentan los agentes de venta por teléfono?
3. Utilice el modelo de «quemado» (v. fig. 16-2) para explicar cómo y por qué razón los agentes de venta por teléfono parecen quemarse.
4. ¿Cómo podría un agente de venta por teléfono aplicar una estrategia de control para disminuir el estrés ocupacional?
5. ¿Cómo se desempeñaría una persona de tipo A como agente de venta por teléfono? Tomando como base la investigación sobre el tipo A, ¿cómo podría este trabajo afectar los resultados conductuales, de actitudes y psicológicos de individuos de tipo A?

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Definir el término estrés.* El estrés es una reacción adaptativa a las demandas del entorno o a los factores estresantes que desencadenan una respuesta de tipo «enfrentate o huye». Esta respuesta genera cambios hormonales que movilizan el organismo en vistas a demandas extraordinarias.
2. *Describir el modelo de estrés ocupacional de Matteson e Ivancevich.* El modelo de estrés ocupacional de Matteson e Ivancevich sostiene que el estrés es una consecuencia de cuatro conjuntos de factores estresantes: a nivel individual, a nivel de grupo, a nivel de organización y externos a la organización. El estrés, a su vez, tiene resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. Diversas diferencias individuales arbitran las relaciones entre los factores estresantes, el estrés y sus resultados.
3. *Analizar cuatro razones que explican la importancia de que los gestores entiendan las causas y las consecuencias del estrés.* Primero, desde el punto de vista de la calidad del trabajo, los empleados se sienten más satisfechos cuando no trabajan bajo un estrés excesivo. En segundo lugar, un imperativo moral sugiere que los gestores deberían tratar de reducir el estrés porque produce resultados negativos. La tercera razón se refiere a los importantes costes económicos asociados con el estrés. Finalmente, puesto que las enfermedades derivadas del estrés pueden estar cubiertas por la legislación social compensatoria, los empleados expuestos al estrés pueden querellarse contra sus patronos por un estrés excesivo.
4. *Explicar cómo los sucesos estresantes en la vida producen estrés.* Los sucesos estresantes en la vida son cambios que perturban el estilo de vida y las relaciones sociales de un individuo. Holmes y Rahe elaboraron un Programa de Experiencias Recientes (PER) para evaluar los sucesos estresantes que se acumulan en la vida de un individuo. Hay una relación positiva entre el PER y ciertas enfermedades. Los sucesos negativos no sujetos a control son los que generan un mayor estrés.
5. *Revisar el modelo de «quemado» y destacar las soluciones de la dirección para reducirlo.* El «quemado» se desarrolla en etapas. Las tres etapas

clave son el agotamiento emocional, la despersonalización y la sensación de falta de logro personal. El agotamiento emocional, que constituye la primera etapa, se debe a una combinación de factores estresantes personales con factores estresantes del trabajo y de la organización. El efecto aditivo de las etapas de quemado consiste en una serie de resultados conductuales y de actitudes. Los gestores pueden reducir el quemado amortiguando sus efectos; entre los amortiguadores potenciales figuran el aumento del personal o del equipo, el apoyo de la alta dirección, un mayor grado de libertad para tomar decisiones, el reconocimiento de los logros, tiempo libre, compensaciones justas y mayor comunicación desde los niveles directivos. Los periodos sabáticos y los retiros para empleados son medios que se utilizan también para reducir el quemado.

6. *Explicar los mecanismos de apoyo social.* El apoyo social, que es un moderador importante de las relaciones entre los factores estresantes, el estrés y los resultados, representa el nivel de utilidad percibida que se deriva de las relaciones sociales. Las normas culturales, las instituciones sociales, las compañías, los grupos y los individuos son fuentes de apoyo social. Estas fuentes proporcionan cuatro tipos diferentes de apoyo: apreciativo, informativo, de compañerismo social e instrumental.
7. *Describir el proceso de hacer frente.* Hacer frente es el proceso de control de los factores estresantes y del estrés. El proceso de hacer frente se ve afectado por la valoración cognitiva de los factores estresantes, los cuales, a su vez, están bajo la influencia de factores de situación y personales. Las personas hacen frente mediante el control, la evasión o las estrategias de control de los síntomas. Dado que la investigación no ha identificado todavía un método que sea el más efectivo para hacer frente, se recomienda para ello un enfoque contingencial.

8. *Analizar las características de personalidad de la resistencia.* La resistencia es un conjunto de características de la personalidad que neutralizan el estrés. Incluye las características de compromiso, localización del control y desafío. La investigación ha demostrado que los individuos resistentes responden menos negativamente a los factores estresantes y al estrés que las personas poco resistentes. Los empleados poco resistentes podrían ser buenos candidatos a participar en programas de reducción del estrés.
9. *Analizar la pauta de conducta tipo A y sus consecuencias para la gestión.* La pauta de conducta tipo A corresponde a alguien que está agresivamente involucrado en una lucha crónica y determinada para lograr más y más en el menor tiempo posible. El tipo B es el opuesto al tipo A. Aunque se asocian con el tipo A diversos resultados positivos, la conducta de tipo A está correlacionada positivamente con la enfermedad cardíaca coronaria. La dirección puede ayudar a las personas de tipo A no sobrecargándolos de trabajo, no obstante su ansia aparente de asumir una carga cada vez mayor de trabajo.
10. *Comparar las cuatro técnicas más utilizadas de reducción del estrés.* Relajación muscular, bio-retroalimentación, meditación y reestructuración cognitiva son las técnicas predominantes para reducir el estrés. Respirar lenta y profundamente, un esfuerzo consciente para aliviar la tensión muscular y la consciencia modificada son denominadores comunes en la relajación muscular. La bio-retroalimentación se basa en una máquina para adiestrar a las personas a detectar señales corporales de estrés. Este conocimiento facilita el proceso de hacer frente al estrés. La meditación activa es la respuesta a la relajación al reorientar los pensamientos de la persona fuera de sí misma. La reestructuración cognitiva implica la identificación de pensamientos irracionales o ilógicos y su sustitución por pensamientos racionales o lógicos.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Con qué factores estresantes más importantes suelen tropezar los estudiantes? ¿Cuáles de ellos están bajo su control?
2. Describir los síntomas conductuales y fisiológicos que usted haya observado en otras personas cuando sufren estrés.
3. ¿Por qué los sucesos fuera de control producen más estrés que los controlables? ¿Cómo se usaría el PER para identificar factores estresantes no controlables?
4. ¿Por qué razón las personas en profesiones de ayuda se «queman» más rápidamente que las personas en otras ocupaciones?



5. ¿Cree usted que es probable que el presidente de los Estados Unidos se convierta en un «quemado»? Explique su razonamiento.
6. ¿Cuál de las cinco fuentes de apoyo social es más probable que proporcione apoyo social a las personas? Explíquese.
7. ¿Por qué a algunas personas les sería difícil utilizar una estrategia de control para hacer frente a las secuelas de un desastre natural como un terremoto o una inundación?
8. ¿Cómo puede una persona aumentar su resistencia y disminuir su conducta de tipo A?
9. ¿Ha utilizado usted alguna de las técnicas de reducción del estrés? Evalúe su eficacia.
10. ¿Cuál es la lección más valiosa que ha aprendido usted en el presente capítulo? Explíquese.

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Determinar hasta qué punto está usted «quemado».
2. Determinar si sus puntuaciones de «quemado» son proféticas de resultados de quemado.
3. Identificar factores estresantes específicos que afecten su nivel de «quemado».

### Introducción

Una investigadora en CO, Christina Maslach, desarrolló una escala de autoinforme para medir el quemado. Esta escala evalúa el quemado según tres etapas: despersonalización, logro personal y agotamiento emocional. Para determinar si usted experimenta «quemado» en alguna de esas etapas, debería completar la versión abreviada de esa escala. Además, puesto que se ha hallado que el quemado influye en diversos resultados conductuales, queremos determinar también hasta qué punto el quemado predice tres resultados importantes.

### Instrucciones

Para evaluar su nivel de quemado, complete los 16 enunciados siguientes desarrollados por Maslach.<sup>68</sup> Cada enunciado prueba la frecuencia con que usted experimenta una sensación o actitud concreta. Si al presente usted está empleado, utilice su puesto de trabajo como marco de referencia para responder a cada enunciado. Si usted es un estudiante a tiempo completo, utilice su rol como estudiante como marco de referencia. Una vez completados los 16 enunciados, pase a la clave para la puntuación y siga sus direcciones. Recuerde que no hay respuestas verdaderas o falsas. Indique su respuesta a cada enunciado rodeando con un círculo un número de la escala siguiente:

- 1 = Algunas veces al año  
2 = Mensualmente

- 3 = Algunas veces al mes  
4 = Cada semana  
5 = Algunas veces cada semana  
6 = Cada día

### Inventario del quemado

- |                                                                                                   |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Me he vuelto más duro con los demás desde que tengo este trabajo.                              | 1 2 3 4 5 6 |
| 2. Temo que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.                                     | 1 2 3 4 5 6 |
| 3. En realidad, no me importa lo que pueda sucederles a algunas personas que necesitan mi ayuda.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 4. Creo que las personas que necesitan mi ayuda me achacan algunos de sus problemas.              | 1 2 3 4 5 6 |
| 5. Me ocupo muy eficazmente de los problemas de aquellos que necesitan mi ayuda.                  | 1 2 3 4 5 6 |
| 6. Creo que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo. | 1 2 3 4 5 6 |
| 7. Me siento lleno de energía.                                                                    | 1 2 3 4 5 6 |
| 8. Me es fácil crear un ambiente relajado con las personas que necesitan mi ayuda.                | 1 2 3 4 5 6 |
| 9. Me siento muy animado después de trabajar de cerca con aquellos que necesitan mi ayuda.        | 1 2 3 4 5 6 |
| 10. He logrado muchas cosas valiosas en este trabajo.                                             | 1 2 3 4 5 6 |
| 11. En mi trabajo me tomo los problemas emocionales con mucha calma.                              | 1 2 3 4 5 6 |
| 12. Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo.                                              | 1 2 3 4 5 6 |
| 13. Al finalizar la jornada estoy exhausto.                                                       | 1 2 3 4 5 6 |
| 14. Me siento fatigado al levantarme por la mañana.                                               | 1 2 3 4 5 6 |
| 15. Me siento frustrado con mi trabajo.                                                           | 1 2 3 4 5 6 |
| 16. Creo que estoy trabajando demasiado en mi puesto de trabajo.                                  | 1 2 3 4 5 6 |
| 17. Trabajar directamente con otros me pone demasiado tenso.                                      | 1 2 3 4 5 6 |
| 18. Me siento como si me encontrara en una situación desesperada.                                 | 1 2 3 4 5 6 |

**Puntaje**

Calcule el promedio de esos enunciados midiendo cada etapa del «quemado».

Despersonalización (enunciados 1-4) \_\_\_\_\_  
 Logro personal (enunciados 5-11) \_\_\_\_\_  
 Agotamiento emocional (enunciados 12-18) \_\_\_\_\_

**Evaluación de los resultados del quemado**

1. ¿Cuántas veces se ausentó del trabajo durante los tres últimos meses (indique el número de ausencias de clase durante el último semestre, si asume el rol de estudiante)? \_\_\_\_\_ ausencias.
2. ¿Hasta qué punto se siente usted satisfecho con su trabajo (o con su rol de estudiante)? Marque con un círculo.  

Muy					Muy
insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	satisfecho	
3. ¿Le cuesta a usted dormirse? Señale con un círculo.  

Sí	No
----	----

**Preguntas para consideración/discusión en clase**

1. ¿Hasta qué punto está usted «quemado» en términos de despersonalización y de agotamiento emocional?  
 Bajo = 1-2,99 Moderado = 3-4,99 Alto = 5 o más
2. ¿Hasta qué punto está usted «quemado» en términos de logro personal?  
 Bajo = 5 o más Moderado = 3-4,99 Alto = 1-2,99
3. ¿En qué medida sus puntajes de «quemado» predicen sus resultados de «quemado»?
4. ¿Deduce usted de su puntaje de quemado que éste sigue una secuencia que va desde la despersonalización hasta sentir falta de logro personal y hasta el agotamiento emocional? Explíquese.
5. ¿Cuáles de los factores estresantes únicos que se presentan en la figura 16-2 afectan su nivel de quemado?

**NOTAS**

<sup>1</sup> Las estadísticas de despidos pueden verse en J. S. Lublin, «Walking Wounded: Survivors of Layoff Battle Angst, Anger, Hurting Productivity», *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 1993, págs. A1, A6.

<sup>2</sup> *Ibid.*, págs. A1, A6.

<sup>3</sup> Véase S. R. Barley y D. B. Knight, «Toward a Cultural Theory of Stress Complaints», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), págs. 1-48.

<sup>4</sup> La respuesta al estrés se analiza en profundidad en H. Selye, *Stress without Distress* (Nueva York: J. B. Lippincott, 1974).

<sup>5</sup> T. F. O'Boyle, «Fear and Stress in the Office Take Toll», *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 1990, pág. B1.

<sup>6</sup> J. M. Ivancevich y M. T. Matteson, *Stress and Work: A Managerial Perspective* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980), págs. 8-9.

<sup>7</sup> Véase Selye, *Stress without Distress*.

<sup>8</sup> Pueden verse los resultados de este estudio en T. M. Begley y J. M. Czajka, «Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, págs. 552-556.

<sup>9</sup> Estos resultados se analizan en «Labor Letter: A Special News Report on People and Their Jobs in Offices, Fields, and Factories», *The Wall Street Journal*, 18 de enero de 1994, pág. A1.

<sup>10</sup> J. R. Edwards y R. Van Harrison llevaron a cabo diversos estudios de apoyo, como «Job Demands and Worker Health:

Three-Dimensional Reexamination of the Relationship between Person-Environment Fit and Strain», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, págs. 628-648; C. S. Smith y J. Tisak, «Discrepancy Measures of Role Stress Revisited: New Perspectives on Old Issues», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, noviembre de 1993, págs. 285-307; y J. Schaubroeck, D. C. Ganster y M. L. Fox, «Dispositional Affect and Work-Related Stress», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, págs. 322-335.

<sup>11</sup> Véase M. L. Fox, D. J. Dwyer y D. G. Ganster, «Effects of Stressful Job Demands and Control on Psychological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting», *Academy of Management Journal*, abril de 1993, págs. 289-318; y S. Overman y L. Thornburg, «Beating the Odds», *HRMagazine*, marzo de 1992, págs. 42-47.

<sup>12</sup> La relación entre demandas laborales crónicas y el estrés fue investigada por J. Schaubroeck y D. C. Ganster, «Chronic Demands and Responsivity to Challenge», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 73-85.

<sup>13</sup> Véase J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, S. M. Freedman y J. S. Phillips, «Workside Stress Management Interventions», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 252-261.

<sup>14</sup> Véase G. Stern, «Take a Bite, Do Some Work, Take a Bite», *The Wall Street Journal*, 17 de enero de 1994, págs. B1, B2; R. F. Bettendorf, «Curing The New Ills of Technology: Proper Ergonomics Can Reduce Cumulative Trauma Disorders among Employees», *HRMagazine*, marzo de 1990, págs. 35-36, 80; y S. Overman, «Prescriptions for a Healthier Office», *HRMagazine*, febrero de 1990, págs. 30-34.

- <sup>15</sup> F. Jones y B. C. Fletcher presentan diversas pruebas en «An Empirical Study of Occupational Stress Transmission in Working couples», *Human Relations*, julio de 1993, págs. 881-903; también N. E. Adler, T. Boyce, M. A. Chesney, S. Cohen, S. Folkman, R. L. Kahn y S. L. Syme, «Socioeconomic Status and Health: The Challenge of the Gradient», *American Psychologist*, enero de 1994, págs. 15-24; y M. Powers, «Stressed Out», *Human Ecology Forum*, primavera de 1993, págs. 7-9.
- <sup>16</sup> Toda una gama de pruebas se presenta en R. M. Kaplan, «Behavior as the Central Outcome in Health Care», *American Psychologist*, noviembre de 1990, págs. 1211-1220; y A. O'Leary, «Stress, Emotion, and Human Immune Function», *Psychological Bulletin*, noviembre de 1990, págs. 363-382.
- <sup>17</sup> Véase Smith y Tisak, «Discrepancy Measures of Role Stress Revisited: New Perspectives on Old Issues», págs. 285-307; Edwards y Van Harrison, «Job Demands and Worker Health: Three-Dimensional Reexamination of the Relationship between Person-Environment Fit and Strain», págs. 628-648; y M. Jamal, «Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment», *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1984, págs. 1-21.
- <sup>18</sup> P. J. Decker y F. H. Borgen examinaron la relación entre la percepción de factores estresantes en «Dimensions of Work Appraisals: Stress, Strain, Coping, Job Satisfaction, and Negative Affectivity», *Journal of Counseling Psychology*, octubre de 1993, págs. 470-479. T. Adler analizó el género y el estrés en «Men and Women Affected by Stress, but Differently», *The American Psychological Association Monitor*, julio de 1993, págs. 8-11.
- <sup>19</sup> La investigación respecto a la hostilidad crónica se analiza en «Healthy Lives: A New View of Stress», *University of California, Berkeley Wellness Letter*, junio de 1990, págs. 4-5.
- <sup>20</sup> El enlace entre el estrés y la depresión es analizado por P. Freiberg, «Work and Well-Being: Experts Urge Changes in Work, Not the Work», *The APA Monitor*, enero de 1991, pág. 23.
- <sup>21</sup> V. M. Gibson analiza el coste económico del estrés en «Stress in the Workplace: A Hidden Cost Factor», *HR Focus*, enero de 1993, pág. 15.
- <sup>22</sup> E. Lesley, «Good-Bye, Mr. Dithers», *Business Week*, 21 de septiembre de 1992, pág. 52.
- <sup>23</sup> Este estudio que marca un hito fue realizado por T. H. Holmes y R. H. Rahe, «The Social Readjustment Rating Scale», *Journal of Psychosomatic Research*, agosto de 1967, págs. 213-218.
- <sup>24</sup> Las predicciones normativas se analizan en O. Behling y A. L. Darrow, «Managing Work-Related Stress», en *Modules in Management*, eds. J. E. Rosenzweig y F. E. Kast (Chicago: Science Research Associates, 1984).
- <sup>25</sup> Esta investigación se ha sometido a análisis en G. De Benedittis, A. Lorenzetti y A. Pieri, «The Role of Stressful Life Events on Individual Performance Effectiveness and Work Adjustment Processes within Organizational Settings: A Research Model», *Academy of Management Review*, octubre de 1993, págs. 660-671.
- <sup>26</sup> Véase S. Cohen, D. A. J. Tyrrell y A. P. Smith, «Negative Life Events, Perceived Stress, negative Affect, and Susceptibility to the Common Cold», *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1993, págs. 131-140; y R. S. Bhagat, S. J. McQuaid, H. Lindholm y J. Segovis, «Total Life Stress: A Multimethod Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1985, págs. 202-214.
- <sup>27</sup> La influencia del control percibido de los factores estresantes respecto a los resultados del estrés se analiza a fondo en S. C. Thompson, A. Sobolew-Shubin, M. E. Galbraith, L. Schwankovsky y D. Cruzen, «Maintaining Perceptions of Control: Finding Perceived Control in Low-Control Circumstances», *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1993, págs. 293-304; y en P. P. Vitaliano, D. J. DeWolfe, R. D. Maiuro, J. Russo y W. Katon, «Appraised Changeability of a Stressor as a Modifier of the Relationship between Coping and Depression: A Test of the Hypothesis of Fit», *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1990, págs. 582-592.
- <sup>28</sup> Los resultados del estudio están resumidos en K. H. Hammonds, «Work: More Complex than We Thought», *Business Week*, 13 de septiembre de 1993, pág. 42.
- <sup>29</sup> Estas etapas se analizan ampliamente en C. Maslach, *Burnout: The Cost of Caring* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982).
- <sup>30</sup> El análisis del modelo se basa en C. L. Cordes y T. W. Dougherty, «A Review and Integration of Research of Job Burnout», *Academy of Management Review*, octubre de 1993, págs. 621-656.
- <sup>31</sup> M. Allen, «Burnout! Too Few of the Best Ideas Come from the Over-30 Crowd. It Doesn't Have to Be That Way», *The Wall Street Journal*, 24 de mayo de 1993, pág. R10.
- <sup>32</sup> R. T. Lee y B. E. Ashforth examinaron las etapas del quemado en «A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1993, págs. 369-398.
- <sup>33</sup> Véase Cordes y Dougherty, «A Review and Integration of Research on Job Burnout», págs. 621-656; y R. J. Burke y E. Greenglass, «Work Stress, Role Conflict, Social Support, and Psychological Burnout among Teachers», *Psychological Reports*, octubre de 1993, págs. 371-381.
- <sup>34</sup> Las recomendaciones para disminuir el quemado se analizan en M. Wylie, «Preventing Worker Burnout while Supporting the Users», *MacWeek*, 4 de octubre de 1993, págs. 12-14; y «How to Avoid Burnout», *Training*, febrero de 1993, págs. 15, 16, 70.

- <sup>35</sup> L. Landon analiza estos ejemplos y técnicas en «Pump Up Your Employees», *HRMagazine*, mayo de 1990, págs. 34-37.
- <sup>36</sup> Los diversos tipos de apoyo se analizan en S. Cohen y T. A. Wills, «Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis», *Psychological Bulletin*, septiembre de 1985, págs. 310-357.
- <sup>37</sup> P. Sebastian, «Firms Helping Disaster Areas Look to Future», *The Wall Street Journal*, febrero de 1994, págs. B1, B4.
- <sup>38</sup> La disponibilidad percibida y la utilidad de los recursos de apoyo fueron examinadas por B. R. Sarason, G. R. Pierce, A. Bannerman e I. G. Sarason en «Investigating the Antecedents of Perceived Social Support: Parents' Views of and Behavior toward Their Children», *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1993, págs. 1071-1085; y V. S. Helgeson, «Two Important Distinctions in Social Support: Kind of Support and Perceived versus Received», *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 1993, págs. 825-845.
- <sup>39</sup> Pueden encontrarse resultados de respaldo a estos datos en A. D. Vinokur y M. van Ryn, «Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons», *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 1993, págs. 350-359; y en N. L. Collins, C. Dunkel-Schetter, M. Lobel y S. C. M. Scrimshaw, «Social Support Postpartum Depression», *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1993, págs. 1243-1258.
- <sup>40</sup> Véase K. R. Parkes, C. A. Mendham y C. von Rabenau, «Social Support and the Demand-Discretion Model of Job Stress», *Journal of Vocational Behavior*, febrero de 1994, págs. 91-113; y J. M. George, T. F. Reed, K. A. Balard, J. Colin y J. Fielding, «Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support», *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, págs. 157-171.
- <sup>41</sup> Para más detalles, consúltese B. P. Buunk, B. J. Doosje, L. G. J. M. Jans y L. E. M. Hopstaken, «Perceived Reciprocity, Social Support, and Stress at Work: The Role of Exchange and Communal Orientation», *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1993, págs. 801-811; y C. E. Cutrona, «Objective Determinants of Perceived Social Support», *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1986, págs. 349-355.
- <sup>42</sup> La relación entre la conducta directiva y las políticas de la organización, por una parte, y la recepción de apoyo social, por otra, ha sido investigada por I. P. Erera, «Social Support Under Conditions of Organizational Ambiguity», *Human Relations*, marzo de 1992, págs. 247-264.
- <sup>43</sup> R. S. Lazarus y S. Folkman, «Coping and Adaptation», en *Handbook of Behavioral Medicine*, ed. W. D. Gentry (Nueva York: The Guilford Press, 1984), pág. 283.
- <sup>44</sup> Véanse los resultados y análisis en M. Mikulincer, V. Florian y A. Weller, «Attachment Styles, Coping Strategies, and Posttraumatic Psychological Distress: The Impact of the Gulf War in Israel», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1993, págs. 817-826; y C. Cozzarelli, «Personality and Self-Efficacy as Predictors of Coping with Abortion», *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1993, págs. 1224-1236.
- <sup>45</sup> Para una revisión completa de la investigación sobre cómo afrontar el desempleo, véase J. C. Latack, A. J. Kinicki y G. E. Prussia, «An Integrative, Process Model of Coping with Job Loss», *Academy of Management Review*, 1994, en prensa.
- <sup>46</sup> Lazarus y Folkman, «Coping and Adaptation», pág. 289.
- <sup>47</sup> La relación entre la valoración cognitiva y el uso de diferentes estrategias para hacer frente fue puesta a prueba por C. S. Carver y M. F. Scheier, «Situational Coping and Coping Dispositions in a Stressful Transaction», *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1994, págs. 184-195; y por R. F. Scherer y P. M. Drumheller, Jr., «Consistency in Cognitive Appraisal of a Stressful Event Over Time», *Journal of Social Psychology*, agosto de 1992, págs. 553-555.
- <sup>48</sup> «The President: Tale of the TelePrompTer», *Newsweek*, 4 de octubre de 1993, pág. 4.
- <sup>49</sup> D. T. Terry aporta descripciones de estrategias para hacer frente en «Determinants of Coping: The Role of Stable and Situational Factors», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1994, págs. 895-910.
- <sup>50</sup> Pueden encontrarse estudios pertinentes en T. A. Judge y E. A. Locke, «Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, págs. 475-490 y en B. C. Kelley y D. L. Gill, «An Examination of Personal/Situational Variables, Stress Appraisal, and Burnout in Collegiate Teacher-Coaches», *Research Quarterly for Exercise and Sport*, marzo de 1993, págs. 94-102.
- <sup>51</sup> Véase P. J. Dewe, «Applying the Concept of Appraisal to Work Stressors: Some Exploratory Analysis», *Human Relations*, febrero de 1992, págs. 143-164; y D. L. Nelson y C. Sutton, «Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested new Directions», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1990, págs. 850-969.
- <sup>52</sup> Esta investigación que abre camino se presenta en S. C. Kobasa, «Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness», *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1979, págs. 1-11.
- <sup>53</sup> Véase S. C. Kobasa, S. R. Maddi y S. Kahn, «Hardiness and Health: A Prospective Study», *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1982, págs. 168-177.
- <sup>54</sup> Pueden verse estos resultados en D. J. Wiebe, «Hardiness and Stress Moderation: A Test of Proposed Mechanisms», *Journal of Personality and Social Psychology*, enero de 1991, págs. 89-99; y B. Priel, N. Gonik y B. Rabinowitz, «Appraisals of Childbirth Experience and Newborn Characteristics: The Role of Hardiness and Affect», *Journal of Personality*,

septiembre de 1993, págs. 299-315. J. G. Hull, R. R. Van Treuren y S. Virnelli ofrecen una revisión de la investigación sobre resistencia en «Hardiness and Health: A Critique and Alternative Approach», *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1987, págs. 518-530.

<sup>55</sup> M. Friedman y R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (Greenwich, CT: Fawcett Publications, 1974), pág. 84. (Tipo boldface añadido.)

<sup>56</sup> Véase M. S. Malone, «Energized Execs: They Keep Going... and Going... and Going», *The Arizona Republic*, 6 de diciembre de 1993, pág. E1.

<sup>57</sup> Véase J. T. Spencer, R. S. Pred y R. L. Helmreich, «Achievement Striving, Scholastic Aptitude, and Academic Performance: A Follow-Up to "Impatience versus Achievement Striving in the Type A Pattern"», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, págs. 176-178; S. D. Bluen, J. Barling y W. Burns, «Predicting Sales Performance, Job Satisfaction, and Depression by Using The Achievement Strivings and Impatience-Irritability Dimensions of Type A Behavior», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, págs. 212-216; y M. S. Taylor, E. A. Locke, C. Lee y M. E. Gist, «Type A Behavior and Faculty Research Productivity: What Are the Mechanisms?», *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1984, págs. 402-418.

<sup>58</sup> Los resultados del meta-análisis se encuentran en S. A. Lyness, «Predictors of Differences between Type A and Individuals in Heart Rate and Blood Pressure Reactivity», *Psychological Bulletin*, septiembre de 1993, págs. 266-295.

<sup>59</sup> Véase S. Booth-Kewley y H. S. Friedman, «Psychological Predictors of Heart Disease: A Quantitative Review», *Psychological Bulletin*, mayo de 1987, págs. 343-362. Resultados más recientes pueden encontrarse en J. A. Doster y J. L. Guynes, «Challenge and Type A Scorers: Implications of Situational Consistency and Control», *Perceptual and Motor Skills*, junio de 1993, págs. 1267-1273.

<sup>60</sup> Los resultados de esa encuesta están resumidos en S. Rich, «Are Healthy Lifestyles Just Another Hula Hoop?», *The*

*Washington Post National Weekly Edition*, 22-28 de marzo de 1993, pág. 37.

<sup>61</sup> Véase H. Benson, *The Relaxation Response* (Nueva York: William Morrow and Co., 1975).

<sup>62</sup> La investigación correspondiente a la respuesta de relajación se analiza en D. Sobel, «Outsmarting Stress», *Working Women*, mayo de 1993, págs. 83-84; y en A. Dunkin, «Meditation, The New Blam for Corporate Stress», *Business Week*, 10 de mayo de 1993, págs. 86-87.

<sup>63</sup> Véase S. Reynolds, E. Taylor y D. A. Shapiro, «Session Impact in Stress Management Training», *Journal of Occupational Psychology*, junio de 1993, págs. 99-113; y J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, S. M. Freedman y J. S. Phillips, «Worksite Stress Management Interventions», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 252-261.

<sup>64</sup> Las críticas a los programas de reducción del estrés se resumen en D. C. Ganster, B. T. Mayes, W. E. Sime y G. D. Tharp, «Managing Organizational Stress: A Field Experiment», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1992, págs. 533-542.

<sup>65</sup> R. Kreitner, «Personal Wellness: It's Just Good Business», *Business Horizons*, mayo-junio de 1982, pág. 28.

<sup>66</sup> Los resultados se presentan en «The 18-Year Gap», *University of California, Berkeley Wellness Letter*, enero de 1991, pág. 2.

<sup>67</sup> Una revisión completa de esta investigación se encuentra en D. L. Gebhardt y C. E. Crump, «Employee Fitness and Wellness Programs in the Workplace», *American Psychologist*, febrero de 1990, págs. 262-272. Véase también F. W. Schott y S. Wendel, «Wellness with a Track Record», *Personnel Journal*, abril de 1992, págs. 98-104.

<sup>68</sup> Adaptado de C. Maslach y S. E. Jackson, «The Measurement of Experienced Burnout», *Journal of Occupational Behavior*, abril de 1981, págs. 99-113.



# LA ORGANIZACIÓN EN EVOLUCIÓN

P  
A  
R  
T  
E

# V

**17** *Organizaciones: estructura y eficacia*

**18** *Ciclos de vida y diseño de la organización*

**19** *La cultura de la organización*

**20** *Gestión del cambio en organizaciones en aprendizaje*





# 17

## ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y EFICACIA

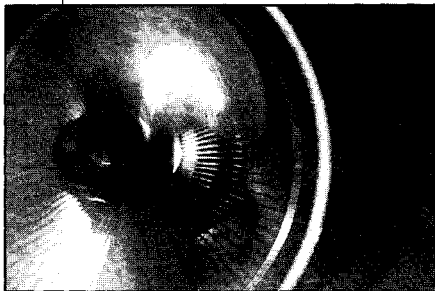
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Describir las cuatro características que todas las organizaciones tienen en común.
2. Distinguir entre posiciones de staff y de línea.
3. Explicar la diferencia entre sistemas abiertos y cerrados.
4. Comparar las siguientes metáforas referentes a la organización: sistemas militar/mecanicista, biológico y cognitivo.
5. Explicar el término *reingeniería*.
6. Explicar los sustitutos de Lawler para la jerarquía y explicar su importancia para la gestión de las organizaciones actuales más horizontales.
7. Describir los cuatro criterios genéricos de eficacia de la organización.
8. Explicar por qué es recomendable un enfoque multidimensional para la eficacia de la organización.

## CASO INICIAL

## Carrier prospera desechando la burocracia



Sharon Hoogstraten

Arkadelphia, estado de Arkansas. En esta ciudad lejana y al borde de una carretera llena de baches y frente a una gran empresa procesadora de pollos se levanta la planta de Carrier Corp., que podría servir de modelo para la industria manufacturera de EEUU en el futuro.

Esta factoría, con su elegante estructura de una sola planta, casi totalmente automatizada y con un plantilla que cuenta tan sólo con 150 empleados, tiene un aspecto más parecido al de una compañía de seguros que al de cualquier factoría. En el piso de la factoría pueden oírse hasta los susurros. Y está extraordinariamente limpia, «probablemente más limpia que la mayoría de nuestras casas», asegura Fred Cobb, un trabajador de la empresa.

Si Henry Ford dio un vuelco a la economía de EEUU al introducir hace ya casi un siglo la producción en masa, esta planta y decenas de pequeñas factorías como ella, muchas de ellas en ciudades pequeñas y aisladas, mantienen en perfecto estado de salud a la industria manufacturera de los Estados Unidos. La planta de Carrier, que produce compresores para acondicionadores de aire, opera ciñéndose a pautas poco comunes. Por ejemplo, no almacena stocks de productos terminados, ya que sólo fabrica compresores por pedido. «A esto se le llama repensar el proceso de fabrica-

ción», comenta Davis Garvin, profesor en la Escuela Empresarial de Harvard.

**Autonomía del trabajador**

La nota más distintiva de esta factoría la dan sus trabajadores, una raza aparte respecto a la masa obrera de mono azul y fiambra de tiempos pasados. Los candidatos a un puesto de trabajo han de pasar por un curso agotador de seis semanas de duración antes de tenerles en cuenta para el empleo —proceso de selección a través del cual uno de cada 16 candidatos consigue un puesto de trabajo, pero cuyo resultado final es una plantilla de personal de superior calidad—. Una vez conseguido el puesto de trabajo, los trabajadores disfrutan de un nivel de autodeterminación poco común. Por ejemplo, pueden interrumpir la producción si detectan un problema y, dentro de ciertos límites, pueden hacer pedidos de los materiales que necesitan.

Los trabajadores, que no están sindicalizados y que ganan entre 16.000 y 17.000 dólares al año, sin incluir las prestaciones sociales y otros beneficios, no tienen que marcar el reloj registrador u ofrecer pruebas de haber estado enfermos. Cuando un trabajador le presentó un certificado médico para justificar una ausencia, Tracy Bartels, un supervisor, le dijo: «Esto no es necesario». El trabajador exclamó sorprendido: «¿Habla usted en serio?»... Carrier no tuvo otra opción que construir una nueva factoría: para ser competitiva, la unidad de United Technologies Corp. tenía que fabricar sus propios compresores. Sin embargo, las grandes factorías que construyó durante las décadas de 1970 y 1980, con costes fijos muy elevados y líneas de producción poco flexibles, resultaron poco rentables y la compañía no tuvo más remedio que cerrarlas.

Así, pues, Thomas L. Kassouf, presidente de la división de compresores, vis-

lumbró una planta racionalizada que, aun trabajando a plena capacidad, no empleara a más de 400 trabajadores. Carrier trazó un círculo en torno a sus factorías de Texas y Arkansas que habrían de utilizar los compresores y eligió Arkadelphia como posible localización de la nueva planta.

Esta ciudad, con una población de 10.014 habitantes, se mostró bien dispuesta: 1.700 personas había perdido su trabajo al cerrarse tres plantas en 1986 y 1987. El paro había aumentado hasta el 15% de la fuerza laboral. La gente iba abandonando la ciudad...

A comienzos de 1989, Carrier presupuestó 100 millones de dólares para el proyecto y [en octubre de 1992] se inauguró la planta.

No se parece a ninguna otra planta industrial de Arkadelphia. Gran parte del techo está recubierto con baldosas que absorben el ruido y reflejan la luz. Los suelos grises están relucientes. En una planta industrial sucia, «uno adopta de inmediato una actitud de "me importa un comino"», comenta Chuck Pennington, uno de los trabajadores.

Las mujeres trabajan mano a mano con los hombres en todas las áreas y pueden hacerse cargo de cualquier trabajo. Carrier diseñó la planta de manera que nadie tenga que levantar repetidas veces objetos de peso superior a 5 kg. «¿Por qué íbamos a poner barreras en nuestra fábrica?», pregunta el señor Kassouf.

La factoría está altamente automatizada. En una unidad de trabajo, una sola persona introduce dos láminas metálicas en una máquina cortadora, cierra las puertas de vidrio y pulsa un botón. Guiada por un ordenador que impide que el corte se desvíe más de ocho milonésimas de pulgada, la máquina corta el acero como si fuera mantequilla.

Carrier fabrica una parte del compresor —la parte que requiere el trabajo de máquina más complejo— en apenas algo

## CASO INICIAL

### (conclusión)

más de un minuto. Como consecuencia, la compañía espera producir un compresor por 35 dólares menos de lo que tiene que pagar comprándolo a proveedores, con un ahorro total que podría llegar a 26,3 millones de dólares al año cuando la producción anual alcance la meta de 750.000 unidades.

La flexibilidad es crucial, tanto entre los trabajadores como en el diseño mismo de la fábrica. Carrier enseña a sus trabajadores a realizar varios trabajos distintos, de manera que si alguno cae enfermo, otro podrá cubrir de inmediato su puesto de trabajo. Además, «podría darse a la factoría entera una nueva configuración en el plazo de unas pocas semanas», afirma el señor Kassouf.

#### Se admiten sugerencias

Los primeros trabajadores contratados sugirieron que ellos mismos podrían instalar la maquinaria. La dirección aceptó su sugerencia y un grupo de trabajadores se trasladó por vía aérea —el primer vuelo para algunos de ellos— a fábricas de máquinas-herramientas en las que aprendieron a ensamblar el equipo. Esa experiencia les infundió una sensación de propiedad: muchos de ellos se refieren a «mi máquina». Se ahorró, además, 1 millón de dólares en costes de instalación.

Dada la familiaridad que han adquirido con la maquinaria, los empleados no han de aguardar hasta que el personal de mantenimiento haga acto de presencia para arreglar una máquina que se encuentre estropeada.

Cuando hace poco los trabajadores se dieron cuenta de que la disposición de las máquinas era muy incómoda y que los compresores tenían que evitar una máquina soldadora sólo para tener que volver más tarde sobre sus pasos, pararon siete máquinas y las reordenaron. Se les ocurrió esta idea una mañana y la pusie-

ron en práctica aquella misma tarde después de someter la idea a la aprobación de tan sólo su supervisor inmediato. Como resultado, pudieron completar el trabajo en sólo cuatro días. En una factoría organizada según los patrones tradicionales, por el contrario, sería necesario consultar con una serie de gestores y esperar que el equipo de mantenimiento realizara el trabajo, de modo que la realización final del proyecto se habría prolongado durante un período de varias semanas.

Incluso durante el curso normal de las operaciones, comenta Mark Wells, un empleado de la cadena de montaje, los trabajadores organizados en equipos se dan cuenta en seguida de las habilidades de cada uno de ellos y siguen las direcciones que les marca el que está mejor informado.

Conseguir un puesto de trabajo en esta planta de Carrier es algo así como solicitar el ingreso en una universidad. Todo empieza con un test de tipo estándar para los aspirantes, que han de tener el título de la escuela secundaria o bien un diploma de educación general. Solamente aquellos cuyo puntaje se sitúe en el tercio superior siguen adelante. Se verifican rigurosamente sus referencias y los gestores de Carrier ponen especial atención en comprobar si son aptos para trabajar con otros. Los candidatos pasan por entrevistas con los directivos e incluso con trabajadores de la cadena de montaje —el parecer de los trabajadores pesa mucho a la hora de elegir entre los aspirantes...

Es evidente que los trabajadores se sienten satisfechos con la autoridad que se les ha cedido. «Nos dan la oportunidad de probar que somos capaces de hacerlo», afirma sonriente el señor Pennington, que anteriormente había trabajado en una planta de cohetes de LTV Corp, donde había estado luchando para que la toma de decisiones descendiera

hasta los rangos inferiores. «Tenemos cada día 100 problemas que [los gestores] ni siquiera sospechan que existen.»

Los compresores que produce la fábrica no sólo son más baratos, sino también de alta calidad. Los trabajadores comprueban permanentemente los productos en lugar de hacerlo en los tiempos estipulados. Con la ayuda de una manivela, se hace arrancar a todos los compresores terminados y uno de cada grupo, por lo menos, ha de ser retirado de la cadena para controlar sus niveles de ruido y de energía.

La calidad es un factor crítico para el éxito de Carrier en el negocio de los acondicionadores de aire, puesto que los compresores representan hasta un 50% de los costes de producción de un acondicionador. Además, los compresores defectuosos pueden elevar rápidamente los costes de la garantía que otorga la empresa. Sin embargo, los directivos de Carrier están persuadidos de que la factoría no sólo servirá de modelo para otras factorías en el futuro, sino que seguirá siendo competitiva. El señor Kassouf afirma: «Mi objetivo es vender en Japón compresores fabricados en Arkansas».

#### Para discusión

¿Qué ha hecho Carrier para conseguir crear una organización *flexible* y capaz de competir en la economía acelerada y global actual?

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: E. Norton, «Small, Flexible Plants May Play Crucial Role in US Manufacturing», *The Wall Street Journal*, 13 de enero de 1993, págs. A1, A8. Entresacado con permiso de *The Wall Street Journal*, © 1993 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

**P**rácticamente todos los aspectos de nuestra existencia se ven afectados, indirectamente al menos, por algún tipo de organización.<sup>1</sup> Las organizaciones nos son necesarias para alimentarnos, vestirnos, alojarnos, educarnos y emplearnos. Las organizaciones satisfacen nuestras necesidades de diversión, de protección policial y contra incendios, de seguros, de recreación, de seguridad nacional, de transporte, de noticias e información, de asistencia legal y de atención sanitaria. Muchas de estas organizaciones tienen fines de lucro, pero otras no. Algunas son sumamente grandes, otras muchas son negocios familiares muy pequeños. A pesar de su enorme disparidad, las organizaciones modernas tienen algo fundamental en común. Ellas constituyen el contexto primario en el que se desenvuelve la *conducta organizativa*. En un sentido figurado, las organizaciones son como un tablero de ajedrez sobre el que tiene lugar el juego de la conducta organizativa. Es lógico, por consiguiente, que los gestores del presente y del futuro tengan un conocimiento operativo de las organizaciones modernas que les permita aumentar su probabilidad de tomar las medidas más acertadas para la gestión del personal laboral.

En el presente capítulo profundizaremos en el análisis de la estructura y de la eficacia de las organizaciones modernas. A partir de la definición del término *organización*, explicaremos algunas características importantes de los organigramas y analizaremos algunos modelos básicos de organización. Pasaremos a considerar, a continuación, la reciente oleada de reorganizaciones empresariales. Concluiremos este capítulo ofreciendo algunos criterios para evaluar la eficacia de las organizaciones.

#### DEFINICIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE ORGANIZACIONES

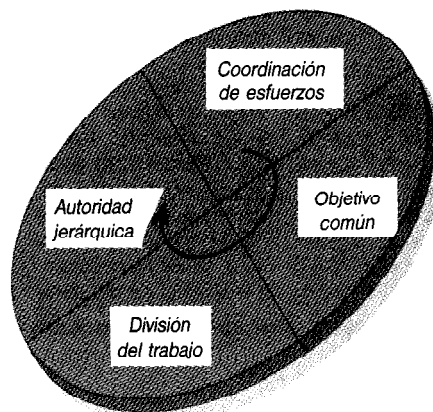
**organización** Sistema de actividades conscientemente coordinado de dos o más personas.

Antes de adentrarnos en el capítulo es preciso definir formalmente el término *organización* y explicar el significado de los organigramas.

#### ¿Qué es una organización?

En la definición clásica de Chester I. Bernard, la **organización** es «un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas».<sup>2</sup> En el aspecto de *coordinación consciente* de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad<sup>3</sup> (v. fig. 17-1). Los teóricos de la or-

**FIGURA 17-1**  
Cuatro características  
comunes a todas las  
organizaciones



ganización agrupan a estos cuatro factores bajo la denominación de *estructura* de la organización.<sup>4</sup>

La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos. La división del trabajo tiene lugar cuando las personas que realizan tareas distintas pero relacionadas procuran un objetivo común. La jerarquía de autoridad, conocida también como la cadena de mando, es un mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer en cada momento. Históricamente, los directores de empresas han mantenido la integridad de la jerarquía de autoridad adoptando el principio de unidad de mando. El **principio de unidad de mando** establece que cada empleado debe informar a un solo superior. De lo contrario, siguiendo este razonamiento, prevalecería la ineficiencia si el empleado recibiera órdenes posiblemente conflictivas de varios superiores, con lo que no habría lugar para la responsabilidad personal. Los gestores que integran la cadena jerárquica administran también las recompensas y los castigos. Cuando las cuatro características representadas en la figura 17-1 operan concertadamente, puede afirmarse que estamos en presencia de una entidad dinámica a la que se conoce como organización.

**principio de unidad de mando** Cada empleado debe informar a un solo superior.

## Organigramas

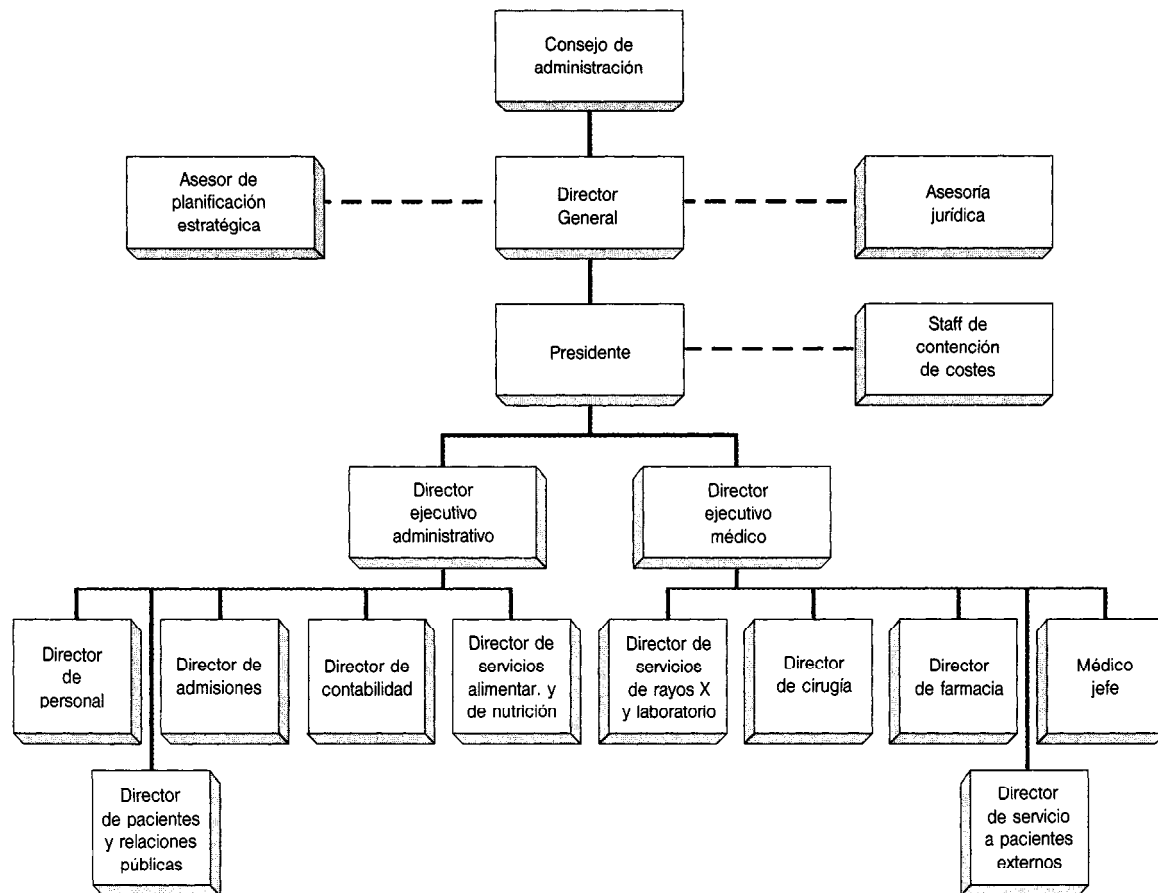
Un **organigrama**, o diagrama de la organización, es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo. Para el observador fortuito, el término *organigrama* no es más que un gráfico, que recuerda a un árbol de familia con casillas y líneas, que suele fijarse en alguna pared del lugar de trabajo o que figura en los folletos informativos de una organización. Dentro de cada casilla pueden figurar los nombres de las diversas unidades organizativas, o bien los nombres y los títulos de quienes ocupan actualmente las diversas posiciones. Sin embargo, para los teóricos de la organización, los organigramas son mucho más reveladores. El organigrama parcial de una organización que se presenta en la figura 17-2 pone de manifiesto las cuatro dimensiones fundamentales de la estructura organizativa: 1) jerarquía de autoridad (quién informa a quién), 2) división del trabajo, 3) alcances del control y 4) posiciones de staff y de línea.

**organigrama** Diagrama de casillas y líneas que representa la cadena de mando y la división del trabajo.

**Jerarquía de autoridad.** Como lo muestra la figura 17-2, existe una jerarquía de autoridad que no da lugar a dudas.<sup>5</sup> Comenzando desde la base de la pirámide, los 10 directores informan a 2 directores ejecutivos, quienes, a su vez, informan al presidente y éste al director general o consejero delegado. Este último responde, en último término, ante el consejo de administración del hospital. El diagrama de la figura 17-2 presenta una estricta unidad de mando a lo largo de la línea. Una jerarquía formal de autoridad traza también la red por la que han de fluir las comunicaciones oficiales.

**División del trabajo.** Además de presentar la cadena de mando, el ejemplo de organigrama muestra una amplia división del trabajo. Inmediatamente por debajo del presidente del hospital, uno de los directores ejecutivos tiene a su cargo la administración general del hospital, mientras que el otro se responsabiliza de todos los asuntos médicos. Cada uno de estos ámbitos de especialización se subdivide a su vez de la manera que se indica en el rango de posiciones subsiguiente. En cada nivel sucesivamente inferior de la organización, el trabajo se va especializando progresivamente.

FIGURA 17-2 Ejemplo de organigrama de un hospital (niveles de ejecutivo y de director solamente)

**alcance del control**

Numero de personas que informan directamente a un gestor determinado.

**Alcances del control.** El **alcance del control** se refiere al número de personas que informan directamente a un determinado gestor.<sup>6</sup> Los alcances de control pueden ser limitados o amplios. Por ejemplo, el presidente, en la figura 17-2, tiene un alcance del control limitado a sólo dos casillas. (El personal de staff, por lo general, no está incluido en el alcance del control de un gestor.) El director ejecutivo administrativo de la figura 17-2 tiene un alcance del control más amplio, ya que tiene bajo su mando cinco direcciones administrativas. Pueden encontrarse alcances del control superiores a 30 en operaciones de cadena de montaje, en las que el trabajo repetitivo y el ritmo que impone la máquina sustituyen a una supervisión estricta. Históricamente, los alcances del control de cinco o seis personas (jefes de unidad organizativa, oficinistas, capataces, obreros) se han considerado siempre como los más adecuados. Tras muchos años de controversia, los teóricos de la organización no han logrado ponerse de acuerdo respecto al alcance del control que pueda calificarse como ideal.

Por regla general, cuanto más limitado sea el alcance del control, tanto más de cerca se hará la supervisión y tanto más altos serán los costes administrativos resultantes

de la relación más estrecha entre gestores y trabajadores. El interés que existe actualmente por la ligereza y la eficiencia administrativa demanda alcances del control lo más amplios posible, aunque evitando siempre una supervisión insuficiente y la falta de coordinación. Los alcances de control más amplios parecen ser los complementos naturales de la tendencia actual hacia una mayor autonomía del trabajador.

**Posiciones de staff y de línea.** El organigrama de la figura 17-2 distingue también entre posiciones de staff y de línea. Los gestores de línea, como el presidente, los dos directores ejecutivos y los diversos directores, ocupan posiciones formales de toma de decisiones dentro de la línea o cadena de mando. Las posiciones de línea, por lo general, se representan conectadas por líneas de trazo sólido en los organigramas. Las líneas de puntos señalan relaciones de staff. El **personal de staff** realiza investigaciones de base, prestan asesoría y hacen recomendaciones a sus **directores de línea**, que son los únicos que tienen autoridad para tomar decisiones en sus respectivos niveles de gestión. Por ejemplo, los especialistas en contención de costes del ejemplo de organigrama son personal de staff del presidente y se limitan a asesorarle en los asuntos pertinentes a costes. Fuera de supervisar el trabajo de sus propios ayudantes, los jefes de unidades de staff no tienen autoridad respecto a otros miembros de la organización, ya que no están en la línea jerárquica.

Según un estudio de 207 agentes de policía en Israel, el personal de línea mostró un mayor compromiso con el trabajo que sus contrapartes en posiciones de staff.<sup>7</sup> Este resultado era previsible, puesto que la autoridad de los directores de línea para tomar decisiones les otorgaba poder y les daba un control comparativamente mayor sobre sus situaciones de trabajo.

**personal de staff** Presta servicios de investigación y asesoría y hace recomendaciones a los gestores de línea.

**directores de línea** Tienen autoridad para tomar decisiones en la organización.

La complejidad de las organizaciones modernas hace bastante difícil su descripción. Por esta razón, los teóricos de la organización recurren al uso de metáforas.<sup>8</sup> Una *metáfora* es una figura retórica que consiste en caracterizar un objeto real en términos de otro objeto que puede ser real o imaginario. Las metáforas acertadas nos ayudan a entender hechos o conceptos complicados al describirlos en términos de uso corriente. Consideremos, por ejemplo, esta metáfora que equipara a una organización moderna con una orquesta:

Un sistema puede concebirse como una gran orquesta moderna en la que una serie de profesionales tocan diferentes instrumentos y cumplen tareas distintas y, a menudo, muy difíciles. Cada uno de los instrumentalistas, como tantos de los que trabajan en las grandes organizaciones, es, en realidad, un especialista en un campo determinado cuyo trabajo ha de estar integrado con el trabajo de los demás para poder constituir un todo.

La función del director va mucho más allá de lo que pueden ver los que asisten al concierto. Su labor incluye planificar la actuación, ayudar a elegir las piezas que la orquesta pueda interpretar mejor, dirigir los ensayos y realizar otras muchas funciones que son necesarias para que el concierto sea, finalmente, un éxito. La contribución del director va mucho más allá de llevar la batuta y lo que la audiencia puede ver debería entenderse en ese contexto.<sup>9</sup>

Kim Cameron, especialista en CO, resume de la siguiente manera el valor de las metáforas referentes a la organización: «Cuando se emplea una nueva metáfora se ponen de manifiesto algunos aspectos de los fenómenos organizativos que no se han hecho patentes en otras metáforas. En realidad, la utilidad de las metáforas estriba en que, por ser hasta cierto punto ficticias, suscitan nuevas imágenes y asociaciones».<sup>10</sup> Por ejemplo, la

## EVOLUCIÓN DE LAS METÁFORAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

metáfora de la orquesta podría inducir una idea exagerada de la armonía que existe o que debería existir en organizaciones grandes y complejas. Sin embargo, no hay duda de que esta metáfora nos estimula realísticamente a considerar a los directivos como facilitadores y no como dictadores absolutistas.

A lo largo del tiempo se han desarrollado tres metáforas acerca de la organización que caracterizan alternativamente a las organizaciones como sistemas militares/mecanicistas, como sistemas biológicos y como sistemas cognitivos. Estas tres metáforas pueden representarse en un continuo que va desde los sistemas simples cerrados hasta los sistemas complejos abiertos (v. fig. 17-3). Antes de pasar a explicar esas tres metáforas es conveniente hacer un alto en el camino para aclarar la distinción entre sistemas abiertos y cerrados.

### Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados

Un **sistema cerrado** es una entidad autosuficiente. Está «cerrado» al entorno que lo rodea. Por el contrario, un **sistema abierto** depende para su supervivencia de su interacción constante con el ambiente externo. Esta distinción entre sistemas abiertos y cerrados es cuestión de grado. Dado que, en este mundo, todo sistema es en parte abierto y en parte cerrado, la cuestión fundamental que hay que dilucidar es la siguiente: ¿qué papel desempeña el entorno en el funcionamiento del sistema? Por ejemplo, un reloj a pilas es un sistema relativamente cerrado. Una vez insertadas las pilas, el reloj cumple su función de marcar el tiempo hora tras hora hasta agotarse las pilas. El cuerpo humano, por otra parte, es un sistema sumamente abierto, ya que requiere un suministro constante de oxígeno del medio ambiente para mantenerse en vida. El cuerpo importa también del entorno los alimentos de los que se nutre. Los sistemas abiertos son autocorrectivos y adaptables y son capaces de crecer gracias a características tales como la homeostasis y el control de retroalimentación.

La metáfora tradicional militar/mecanicista es un modelo de sistema cerrado, ya que ignora mayormente las influencias ambientales. Produce la impresión de que las organizaciones son entidades autosuficientes. Como contraste, las metáforas biológica y cognitiva hacen hincapié en la interacción entre las organizaciones y sus entornos. Estos modelos, más recientes, se basan en supuestos que son propios de los sistemas abiertos.

#### sistema cerrado

Entidad relativamente autosuficiente.

#### sistema abierto

Organismo que ha de interactuar constantemente con su entorno para poder sobrevivir.

FIGURA 17-3 Tres metáforas contrastantes de la organización

	Sistemas cerrados	Sistemas abiertos	
	Modelo militar/ mecanicista (burocrático)	Modelo biológico (sistema de transformación de recursos)	Modelo cognitivo (sistema de interpretación y significado)
Comparación metafórica	Precisión de unidad militar/ maquinaria bien lubricada	Cuerpo humano	Mente humana
Supuesto acerca del entorno de la organización	Previsible (impactos controlables)	Imprevisible (lleno de sorpresas)	Imprevisible y ambiguo
Objetivo primario de la organización	Máxima eficiencia económica mediante rigurosa planificación y control	Supervivencia adaptándose a las restricciones y oportunidades ambientales	Crecimiento y supervivencia mediante exploración e interpretación ambiental y aprendizaje



Una atenta consideración de las tres metáforas de la organización proporciona perspectivas de sumo interés sobre las organizaciones y su funcionamiento. Cada una de esas perspectivas aporta algún elemento aprovechable.

### Las organizaciones como burocracias militares/mecanicistas

Un producto importante de la Revolución Industrial fue el sistema de producción fabril. La gente fue abandonando sus granjas y sus pequeñas industrias caseras para trabajar con máquinas de vapor en fábricas centralizadas. La unidad social de producción evolucionó desde la familia a la organización bajo una dirección formal en la que se encuadran centenares o incluso millares de personas. Los gestores buscaban maximizar la eficiencia económica de las grandes factorías y oficinas estructurándolas de acuerdo con los principios militares. A principios de siglo, un sociólogo alemán, Max Weber, formuló lo que él mismo calificó como la forma de organización racionalmente más eficiente. Weber construyó su organización ideal siguiendo el modelo del tan encomiado ejército prusiano y le dio el nombre de **burocracia**.

**burocracia** Idea de Max Weber sobre la forma de organización racionalmente más eficiente.

**La burocracia de Weber.** Según la teoría de Weber, los cuatro factores que hacen de la burocracia el compendio de la eficiencia son los siguientes:

1. División del trabajo (el personal gana en proficiencia cuando repetidamente lleva a cabo de forma habitual unas mismas tareas estandarizadas).
2. Una jerarquía de autoridad (una cadena formal de mando garantiza la coordinación y la responsabilidad).
3. Un marco normativo (reglas formuladas minuciosamente y hechas cumplir con rigor que aseguran una conducta previsible).
4. Impersonalidad administrativa (las decisiones relativas al personal, como la contratación y la promoción, deberían fundamentarse en la competencia y no en favoritismos).<sup>11</sup>

**De cómo el término *burocracia* se hizo sinónimo de ineficiencia.** Todas las organizaciones poseen, en diverso grado, esas características. Por consiguiente, todas las organizaciones son, hasta cierto punto, burocráticas. Retornando a la metáfora ideal, una burocracia debería funcionar como una máquina bien lubricada y sus miembros deberían desenvolverse con la precisión de una unidad militar de élite. Sin embargo, surgen problemas de naturaleza tanto ética como práctica cuando las características burocráticas se exageran o se hacen disfuncionales. Por ejemplo, las expresiones extremas de especialización, de adhesión a las normas y de impersonalidad pueden dar lugar a que un burócrata trate al cliente como un número y no como una persona.<sup>12</sup>

Weber probablemente se sorprendería y quedaría anonadado al enterarse de que su modelo de eficiencia racional se ha hecho sinónimo de ineficiencia. Hoy en día, burocracia implica poner a prueba la paciencia, esperar en largas filas, ser remitido de una oficina a otra. (V. CO internacional.) Esta ironía del destino puede explicarse en parte por el hecho de que las organizaciones con tendencias burocráticas exageradas o disfuncionales se hacen rígidas, inflexibles y resistentes a las demandas e influencias de su entorno.<sup>13</sup>

### Las organizaciones como sistemas biológicos

Inspirándose en la teoría general de sistemas que apareció durante la década de 1950,<sup>14</sup> los teóricos de la organización propusieron un modelo más dinámico para las organi-



## CO INTERNACIONAL

## El Mugama: el legado burocrático de Egipto

En El Cairo, Egipto, la burocracia no es simplemente un motor de la política, ni incluso un estado mental. Es un monstruo circular de concreto situado en el centro de la plaza principal de esa ciudad.

En este altísimo edificio, el Mugama («Que Une»), complejo central del gobierno, una oficina da a otra oficina, una escalera a punto de desmoronarse da a otra escalera y sus corredores de forma circular que giran hasta llegar a una altura de 14 pisos en torno a un sombrío patio interior parecen no tener fin...

El Mugama mantiene a 20.000 empleados públicos en 1.400 salas y habitaciones. Es el cuartel general de 14 departamentos del gobierno. Su influencia es tan profunda en la vida cotidiana de los cairotas que la mayoría de los ciudadanos adultos se ven obligados a visitarlo varias veces al año. Más de 45.000 personas entran cada día por sus puertas.

Probablemente sin rival en cualquier otro lugar del mundo como símbolo del frenesí oficial y de la desesperación pública, es la estructura más temida y al mismo tiempo más odiada de Egipto y el producto de la evolución a lo largo de milenios de la burocracia asentada a orillas del Nilo.

Doce desventurados clientes del Mugama se han arrojado desde las ventanas rotas o de los balcones circulares más al-

tos que rodean el vestíbulo central hasta la cúpula del piso 13.º. Una generación de ingenieros sociales árabes, que derribaron una monarquía y se apoderaron de Egipto en nombre de los pobres y de los carentes de representación, sembraron sus sueños en los corredores del Mugama y pudieron presenciar allí mismo la muerte de casi todos ellos...

«El Mugama es para Egipto un símbolo de 4.000 años de burocracia y, para el egipcio medio, encarna todo lo negativo que pueda tener la burocracia: rutina, papeleo lento, papeleo complicado, innumerables firmas y sellos, despersonalización; es un edificio kafkiano», comenta el sociólogo político Eddin Ibrahim.

«Cuando uno entra allí, es posible que resuelvan su asunto —el mismo asunto— en cinco minutos, en cinco días, en cinco meses o en cinco años», se lamenta Ibrahim. «Uno no puede nunca prever qué puede sucederle en aquel edificio. Todos los que han tenido que pasar por él por cualquier motivo, conocen bien la incertidumbre en que se verán sumidos.»

En Egipto, el legado burocrático se remonta a los tiempos de los faraones. En las paredes y estatuas del templo está representado un sinnúmero de escribas, papiro y pluma en ristre, anotando para perpetua memoria cualquier cosa, desde

las hazañas de los faraones hasta los inventarios del recaudador de impuestos. Mucho más tarde, los invasores franceses, turcos y británicos refinaron aquella tosca burocracia egipcia convirtiéndola en otra de las bellas artes.

Hoy en día, se necesitan hasta 11 permisos diferentes para que un residente extranjero pueda comprar un apartamento en el área residencial de El Cairo. Una novia que quiera reunirse con su novio que está trabajando en la región del Golfo Pérsico ha de conseguirse sellos y firmas del Ministerio de Asuntos Exteriores, del Ministerio de Justicia, del fiscal general, del tribunal de justicia local de su distrito y del tribunal regional, un proceso al que un periódico cairota se refería como «tortura legalizada».

Una joven doctora abandonó el Mugama sollozando después de pasar tres días intentando renunciar a su puesto de trabajo en el gobierno.

«Finalmente me dijeron que me sería mucho más fácil pedir una baja prolongada por enfermedad», comentó suspirando. «Pero ¡me estoy marchando del país por un año!»

Fuente: Escogido de K. Murphy, «Woe Awaits in Tower of Babel», *Los Angeles Times*, 24 de mayo de 1993, págs. A1, A10-A11. Copyright, 1993, *Los Angeles Times*. Reimpreso con permiso.

zaciones modernas. Como se hace notar en la figura 17-3, esta metáfora compara las organizaciones con el cuerpo humano, de aquí que se le haya dado el nombre de *modelo biológico*. En su libro, tan frecuentemente citado, sobre la teoría de la organización, *Organizations in Action*, James D. Thompson explicó el modelo biológico de organización de la siguiente manera:

Si se la considera como un sistema natural, la organización compleja es un conjunto de partes interdependientes que integran un todo, ya que cada una de ellas contribuye con algo y recibe algo de este todo, el cual es a su vez interdependiente con algún medio ambiente mayor. El objetivo primario del sistema es su supervivencia y sus partes y relaciones están probablemente determinadas por procesos evolutivos.

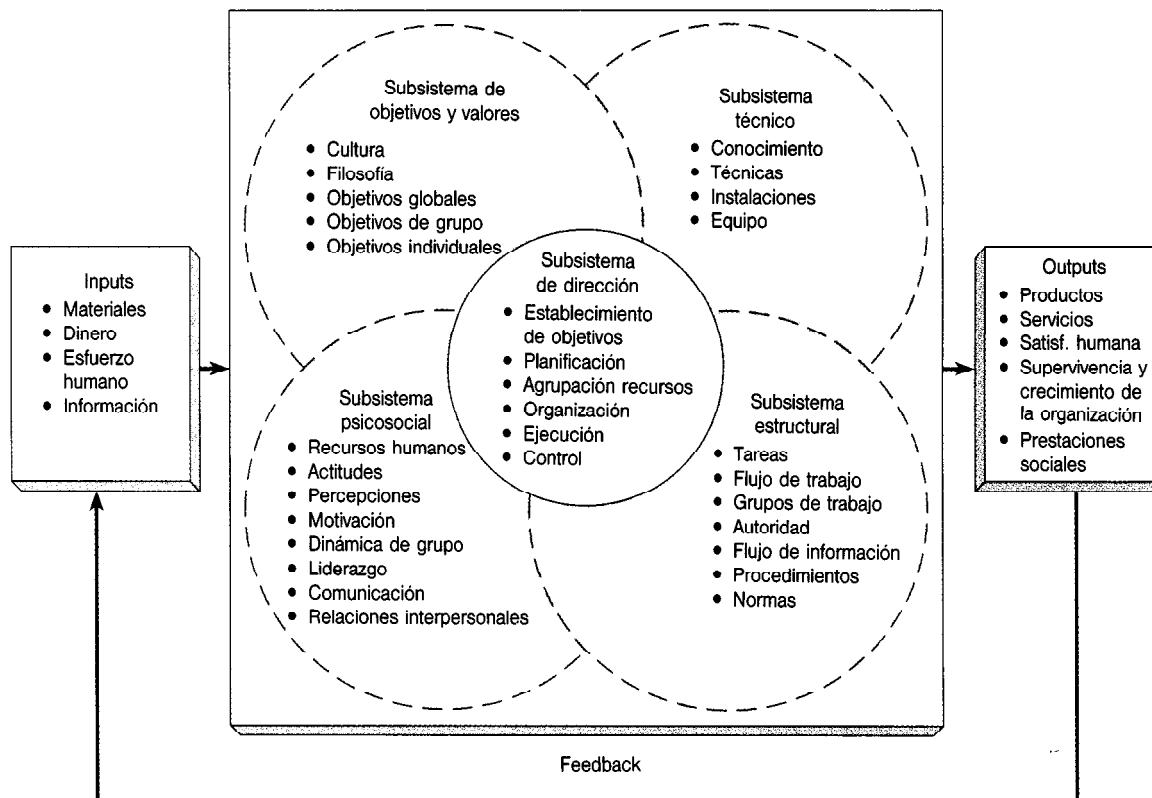
El concepto de homeostasis o de autorregulación es vital para el enfoque de sistemas naturales, ya que de manera espontánea, o de manera natural, rige las relaciones necesarias entre las partes y actividades y consigue así la viabilidad del sistema frente a las perturbaciones derivadas del medio ambiente.<sup>15</sup>

A diferencia de los teóricos del modelo militar/mecanicista, que subvaloraron la importancia del medio ambiente, los defensores del modelo biológico hacen hincapié en la interacción entre la organización y su entorno. Como lo muestra la figura 17-4, el modelo biológico caracteriza a la organización como un sistema abierto que transforma los insumos en productos diversos. El límite o frontera externa de la organización es como una membrana permeable. A través de esta frontera entran y salen personas, información, capital, bienes y servicios. Además, cada uno de los cinco subsistemas de la organización —objetivos y valores, técnico, psicosocial, estructural y directivo— depende de todos los demás. La retroalimentación de información sobre factores tales como las ventas y la satisfacción o insatisfacción del cliente permite a la organización autoajustarse y sobrevivir, no obstante la incertidumbre y el cambio.<sup>16</sup> Efectivamente, puede en verdad afirmarse que la organización está viva.

### Las organizaciones como sistemas cognitivos

Una metáfora más reciente describe a las organizaciones en términos de funciones mentales. Según dos conocidos teóricos de la organización, Richard Daft y Karl Weick:

**FIGURA 17-4** La organización como sistema abierto: el modelo biológico



Fuente: Este modelo es una combinación de las figuras 5-2 y 5-3 en F. E. Kast y J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 4.ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1986), págs. 112, 114. Utilizado con permiso.

Este equipo de trabajo de Motorola está decidido a adelantarse a los demás produciendo mejor calidad, más rápidamente y a un coste más bajo.

(Brian Smith)



Esta perspectiva representa un alejamiento de las metáforas mecanicista y biológica sobre las organizaciones. Las organizaciones son algo más que procesos de transformación o sistemas de control. Para poder sobrevivir, las organizaciones han de contar con mecanismos que les permitan interpretar sucesos ambiguos y ofrecer un significado y una dirección a los que forman parte de ella. Las organizaciones son sistemas significativos y esto es precisamente lo que las distingue de otros sistemas de orden inferior...

Prácticamente todos los resultados en términos de estructura y diseño de la organización, tanto si son producto del medio ambiente, de la tecnología o del tamaño de la empresa, dependen de la interpretación que los decisores clave hagan de los problemas y de las oportunidades. Una vez realizada la interpretación, la organización está ya en condiciones de formular una respuesta.<sup>17</sup>

Este proceso de interpretación que se produce en la alta dirección o nivel estratégico da lugar al *aprendizaje* y adaptación de la organización.



En realidad, el concepto de *organización de aprendizaje*,<sup>18</sup> que se desarrolla más detalladamente en el capítulo 20, es muy popular en los medios directivos de nuestros días. Motorola Inc. es un excelente ejemplo a este respecto. Este gigante productor de equipos electrónicos y de comunicaciones se ha ganado una sólida reputación por la calidad de sus productos, por más que sus ejecutivos teman que la calidad no será suficiente para competir globalmente durante la próxima década. Mientras sigue trabajando intensamente para mantener su liderazgo en calidad, Motorola está haciendo un gran esfuerzo por convertirse en una organización de aprendizaje, creativa, adaptativa y sensible al cambio:

Para poder desarrollar estos atributos, Motorola está preparando una nueva campaña que gira en torno a un aprendizaje permanente. Siguiendo un programa diseñado por un ex presidente de 71 años de edad, Robert W. Galvin, ... Motorola dará un fuerte impulso a la capacitación de todos sus empleados, desde los que trabajan en el taller hasta los que ocupan oficinas esquineras. El objetivo del programa es lograr una fuerza laboral disciplinada pero que, al mismo tiempo, tenga capacidad y libertad para pensar. Esta iniciativa irá dirigida a inculcarles los procedimientos de la compañía hasta convertirlos en una máquina perfectamente engrasada, pero también para que desarrollen el conocimiento y la libertad de pensamiento que le hará falta a Motorola para conquistar rápidamente nuevas tecnologías y nuevos mercados.<sup>19</sup>

### Las metáforas sobre la organización en perspectiva

En los nuevos países industrializados, con una masa de trabajadores deficientemente educados, como sucedía en los Estados Unidos a principios de siglo, el enfoque militar/

mecanicista parecía ser aplicable muy ampliamente. Con puestos de trabajo definidos al detalle, una disciplina al estilo militar y con cadenas de mando trazadas con todo rigor, los directivos de fábricas y oficinas podían controlar a sus empleados y cumplir las cuotas de producción. Sin embargo, a medida que las cosas fueron complicándose, el modelo militar/mecanicista fue pareciendo insuficiente. Gracias al pensamiento moderno de sistemas abiertos, las organizaciones son actualmente algo más que mecanismos de control con el objetivo dirigido hacia dentro.

Surge un modelo útil de organizaciones modernas al integrar las metáforas biológica y cognitiva. En términos conceptuales, la cabeza y el *cuerpo* de la organización han de estar ensamblados. Uno no puede funcionar sin el otro. Los gestores de las organizaciones productivas de hoy día asumen la responsabilidad de transformar los factores de producción en los bienes y servicios que les son necesarios (el cuerpo). Sin embargo, sólo pueden seguir siendo competitivos si saben *interpretar* con acierto las oportunidades y obstáculos ambientales (la cabeza). La combinación de los modelos biológico y cognitivo nos permite obtener un marco realista de la organización para la teoría y para la práctica.

Como se explicó y demostró en el capítulo 1, la reducción del tamaño de las compañías estadounidenses durante las décadas de 1980 y 1990 se tradujo en estadísticas escalofrías de despidos laborales sin una contrapartida de mejoras en la productividad. Millones de empleados quedaron sin trabajo cuando las grandes compañías emprendieron un esfuerzo por convertirse en competidores globales más ligeros y sensibles.<sup>20</sup> Durante estos últimos años, las filas de los mandos medios han sido particularmente castigadas por la supresión de niveles administrativos. La fundición de cobre Asarco, por ejemplo, pasó de 13 niveles de gestión en 1985 a sólo 5 niveles en 1992.<sup>21</sup> Y, precisamente, cuando la era de las reducciones de tamaño/supresión de niveles parecía haber llegado a su fin, la idea de la reingeniería captó la imaginación de los ejecutivos de las grandes compañías. La **reingeniería** implica el rediseño radical de una organización en su totalidad, con el fin de conseguir mejoras extraordinarias en sus resultados. «La reingeniería empieza desde el futuro y trabaja hacia atrás, hasta el momento actual, como si estuviera libre de las restricciones que le imponen los métodos vigentes, el personal o los departamentos actuales. Su pregunta es: “Si tuviéramos que crear una compañía nueva, ¿cómo haríamos que funcionara?”».<sup>22</sup>

Mientras esperamos que la investigación aporte pruebas de que la reingeniería produce los resultados que promete, los especialistas en ética ya han dejado sentir su preocupación por el sinnúmero de carreras que algunos fanáticos de la reingeniería deficientemente preparados podrían llevar a la ruina. Viendo las cosas en perspectiva, esta revolución de la organización mediante reducciones de escala, disminución de niveles y reingeniería no es sino un ataque frontal al concepto de jerarquía que en otros tiempos parecía indiscutible. El concepto de cadena de mando, que hemos analizado antes como un elemento común a todas las organizaciones, ya nunca podrá ser el mismo.

### ¿Es necesaria la jerarquía?

Siguiendo el concepto tradicional de cadena de mando adaptado de los militares, los supervisores realizan las funciones de asignar tareas, hacer el seguimiento, motivar y controlar el trabajo de sus subordinados. Sin embargo, los trabajadores y los lugares de trabajo han cambiado. Los trabajadores de nuestra economía centrada en los servicios están

### EL ROL DE LA JERARQUÍA EN LA REDUCCIÓN DEL TAMAÑO Y REINGENIERÍA DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

**reingeniería** Rediseño radical de la organización entera para lograr mejoras extraordinarias.



mejor educados y quieren asumir responsabilidades. Las tareas son ahora más complejas y la tendencia hacia un menor número de rangos en la línea de mando está cobrando impulso. Por consiguiente, aquella inquebrantable confianza tradicional en el control jerárquico es ahora objeto de debate (v. tabla 17-1). Según Lawler, es mejor no poner demasiado énfasis en la jerarquía. Es decir, la mejor gestión puede ser la autogestión. El modelo contingencial de Lawler merece especial atención por tratarse de una herramienta necesaria para sacar el máximo provecho de las organizaciones con un número más reducido de niveles de mando.

### Sustitutos de la jerarquía: un enfoque contingencial

El modelo contingencial de sustitutos de la jerarquía propuesto por Lawler se encuentra resumido en la tabla 17-2. Lawler sostiene que las 12 funciones de supervisión que figuran en la columna de la izquierda de la tabla son de vital importancia y deben llevarse a cabo. Sin embargo, gracias a las diversas combinaciones de los ocho **sustitutos de la jerarquía** (diseño del trabajo, tecnología de sistemas de información, etc.), es posible disminuir o incluso eliminar la necesidad de un control directo a través de la supervisión. Por ejemplo, la X en el extremo superior izquierdo indica el poder motivador del trabajo que proporciona variedad y estímulo al trabajador. Hay que partir de la base de que no existe *un sustituto perfecto de la jerarquía* que sea capaz de manejar las

**sustitutos de la jerarquía** Factores organizativos, como las redes informáticas y la capacitación para la autogestión, que disminuyen la necesidad de supervisión directa.

**TABLA 17-1**

Jerarquías de la organización: pros y contras

Pros	Contras
<p>Elliot Jacques:</p> <p>Burocracia es una palabra fea incluso entre los mismos burócratas y en el mundo empresarial existe la idea muy extendida de que la jerarquía empresarial ahoga toda iniciativa, aplasta la creatividad y, por tanto, su vigencia ha terminado. Sin embargo, después de 35 años de investigación estoy convencido de que la jerarquía empresarial es la más eficiente, la más ardua y, de hecho, la estructura más natural que jamás se haya diseñado para las grandes organizaciones. La jerarquía, apropiadamente estructurada, puede liberar energía y creatividad, racionalizar la productividad y mejorar eficazmente la moral. Creo, además, que la mayoría de los gestores lo intuyen, pero que les ha faltado una estructura operativa y una justificación racional aceptable de lo que ellos siempre supieron que podría funcionar y funcionar bien...</p> <p>El tipo de organización jerárquica a la que llamamos burocracia no surgió por casualidad. Se trata de la única forma de organización que puede hacer que una compañía emplee a un gran número de personas, manteniendo al mismo tiempo una responsabilidad nada ambigua por el trabajo que realizan. Y ésta es la razón por la cual, no obstante sus problemas, ha subsistido tan obstinadamente.</p>	<p>Edward E. Lawler III:</p> <p>Cada vez son más las organizaciones que están llegando a la conclusión de que no pueden permitirse el lujo de pagar salarios y de incurrir en los demás costes requeridos para mantener una amplia jerarquía...</p> <p>En realidad, todos los miembros de la jerarquía de la organización situada por encima del personal que produce los productos y servicios de la organización no añade ningún valor a la producción. Su única finalidad es la de facilitar el trabajo de quienes participan en la elaboración de los productos o en la prestación de servicios de la organización. Tienen, por tanto, un elevado coste administrativo tanto si están en posiciones de staff como de línea. Solamente vale la pena tenerlos si añaden una medida significativa de valor a lo que hace el personal que elabora los productos y servicios de la organización...</p> <p>Sin un rediseño total de la organización, es poco probable que una parte significativa de la jerarquía llegue a considerarse superflua. La jerarquía de la organización realiza funciones importantes que de algún modo hay que llevar a cabo para poder infundir una conducta coordinada y organizada en la organización. Por otra parte, si el diseño de la organización incluye equipos de trabajo, nuevos sistemas de compensación, capacitación extensiva y... otras prácticas... las organizaciones pueden funcionar eficazmente con una jerarquía sustancialmente reducida.</p>

Fuentes: Escogido de E. Jacques, «In Praise of Hierarchy», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1990, pág. 127; y E. E. Lawler III, «Substitutes for Hierarchy», *Organizational Dynamics*, verano de 1988, págs. 5-6. Reimpreso con permiso del editor de *Organizational Dynamics*, verano de 1988 © 1988, American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

TABLA 17-2 Sustitutos de la jerarquía: modelo contingencial de Lawler

Funciones de supervisión	Diseño del trabajo	Tecnología de sistemas de información	Datos financieros	Prácticas del sistema de compensación	Contacto proveedor/cliente	Capacitación	Visión/valores	Liderazgo emergente
Motivar	X		X	X	X	X	X	
Llevar registros	X	X						
Coordinar	X	X	X	X	X	X	X	X
Asignar tareas	X							X
Tomar decisiones personales	X						X	X
Aportar pericia		X				X		X
Establecer objetivos	X	X	X	X	X	X	X	
Planificar	X	X	X					
Articular las comunicaciones	X	X	X	X			X	
Capacitar/adiestrar	X	X		X				X
Liderar	X							X
Controlar		X	X	X				X

Fuente: E. E. Lawler III, «Substitutes for Hierarchy», *Organizational Dynamics*, verano de 1988, pág. 12.

12 funciones de supervisión (el diseño del trabajo es lo que más se aproxima a ese sustituto ideal). Se incluyen a continuación breves descripciones de cada uno de los sustitutos de la jerarquía (con referencias cruzadas con los capítulos pertinentes):

- *Diseño del trabajo.* Se enriquecen las funciones de los puestos de trabajo para que sus ocupantes encuentren en ellos mayor variedad, estímulo, autonomía y responsabilidad personal por los resultados (cap. 6).
- *Tecnología de sistemas de información.* Incluye la red informática. El libre acceso a información vital confiere poder a los empleados (caps. 10 y 13).
- *Datos financieros.* Los datos de costes, ventas y rentabilidad compartidos con todo el personal como una forma de retroalimentación (cap. 14).
- *Prácticas del sistema de compensación.* Los salarios según habilidades, el reparto de ganancias y el reparto de beneficios son herramientas motivadoras poderosas (cap. 14).
- *Contacto proveedor/cliente.* El contacto directo con clientes internos y externos proporciona retroalimentación valiosa del rendimiento (cap. 14).
- *Capacitación.* Los empleados pueden aprender a realizar funciones de supervisión (caps. 8 y 12).
- *Visión/valores.* Los valores fundamentales de la cultura de la organización deben hacer hincapié en la responsabilidad personal por los resultados (caps. 15 y 19).
- *Liderazgo emergente.* Puede detectarse y fomentarse un liderazgo potencial entre empleados que no ocupan posiciones de gestión (caps. 8 y 15).

Lawler resalta la necesidad de confiar en los sustitutos de la jerarquía de la manera más apropiada para situaciones diversas. En este sentido, advierte: «La tecnología, la interdependencia en el trabajo, la complejidad del trabajo y el conocimiento requerido

ejercen una clara influencia en las oportunidades de adopción de un enfoque organizativo que se base en una jerarquía reducida al mínimo y en un alto nivel de participación». <sup>23</sup> Es posible, sin embargo, que los empleados deseen asumir un mayor control de sus vidas en la organización. Si ello es así y si se satisfacen los criterios de eficacia que se explicarán a continuación, las jerarquías reducidas de hoy día pueden ser eficaces y al mismo tiempo satisfactorias para todos.

## EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN



¿Es usted eficaz? Si alguien le hiciera esta pregunta en apariencia tan simple, usted probablemente le pediría que le aclarara la pregunta antes de darle respuesta. Por ejemplo, usted podría desear saber si se está refiriendo a su promedio de calificaciones, a su renta anual, a sus logros presentes, a su capacidad para congeniar con otros, al servicio público o tal vez a algo totalmente distinto de todo ello. Lo mismo sucede en las organizaciones modernas. Hay un sinnúmero de criterios de eficacia. Por ejemplo, la revista *Fortune*, en su encuesta anual sobre las compañías más admiradas, aplica estos ocho criterios de eficacia:

- Calidad de la dirección.
- Calidad de los productos/servicios.
- Capacidad de innovación.
- Volumen de inversión a largo plazo.
- Solvencia financiera.
- Capacidad para atraer, desarrollar y conservar personal de talento.
- Responsabilidad ante la comunidad y ante el medio ambiente.
- Utilización atinada del activo social. <sup>24</sup>

En 1993, Rubbermaid puso fin al reinado de Merck como la «compañía más admirada en EEUU». Esta compañía, que fabrica más de 5.000 productos, desde recogedores de basura hasta equipamientos para campos de juego, le arrebató el primer puesto al clasificarse como el número uno en cuatro de los ocho criterios de eficacia de la revista *Fortune*. <sup>25</sup> En la época actual, tan pródiga en cambios acelerados, la eficacia que pueda percibirse en una organización puede ser algo muy transitorio. Por ejemplo, Exxon cayó desde el puesto número 6 en la lista de las «compañías más admiradas» de *Fortune* en 1989 hasta el puesto 110 en 1990 después del grave derrame del petrolero *Exxon Valdez* en Alaska. <sup>26</sup>

La evaluación de la eficacia de la organización es de gran importancia para muchas personas, entre las que se incluyen directivos, accionistas, organismos públicos y especialistas en CO. En esta última sección del presente capítulo se presentará un modelo de eficacia de la organización de amplia aplicabilidad y utilidad.

### Criterios genéricos de eficacia de la organización

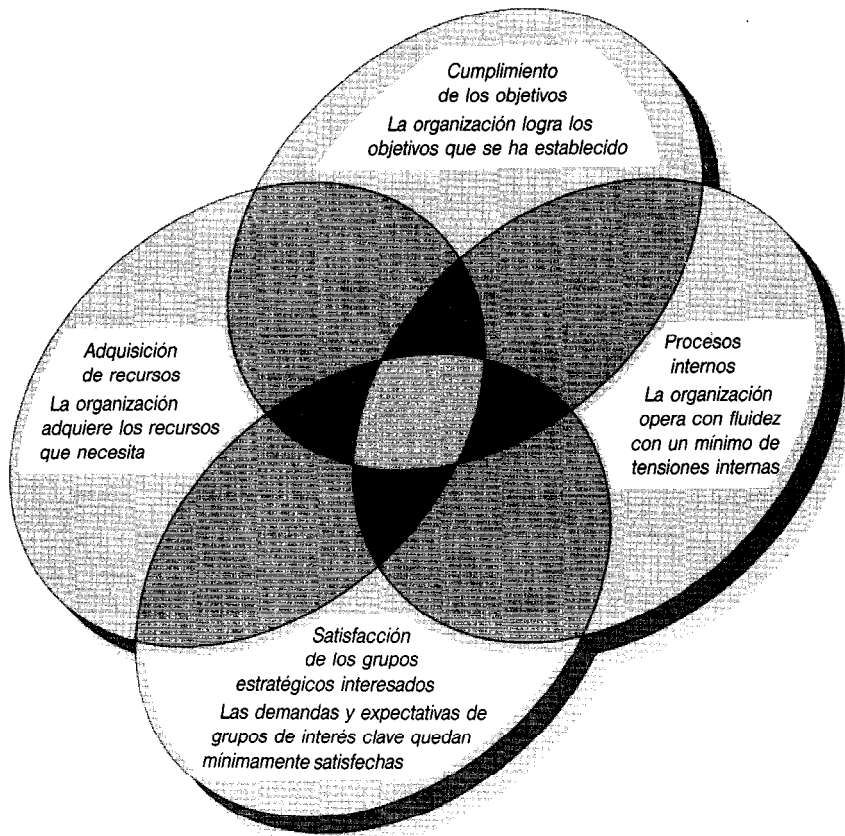
Para comprender mejor esta materia tan compleja pueden considerarse cuatro enfoques genéricos para la evaluación de la eficacia de una organización (v. fig. 17-5). Estos criterios de eficacia se aplican por igual a organizaciones grandes y pequeñas, con fines de lucro o sin fines de lucro. Además, como se hace notar mediante la superposición de círculos en la figura 17-5, estos cuatro criterios de eficacia pueden formar parte





FIGURA 17-5

Cuatro maneras de evaluar la eficacia de las organizaciones



Fuente: Adaptado de un análisis en K. Cameron, «Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness», *Organizational Dynamics*, otoño de 1980, págs. 66-80; y K. S. Cameron, «Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness», *Management Science*, mayo de 1986, págs. 539-553.

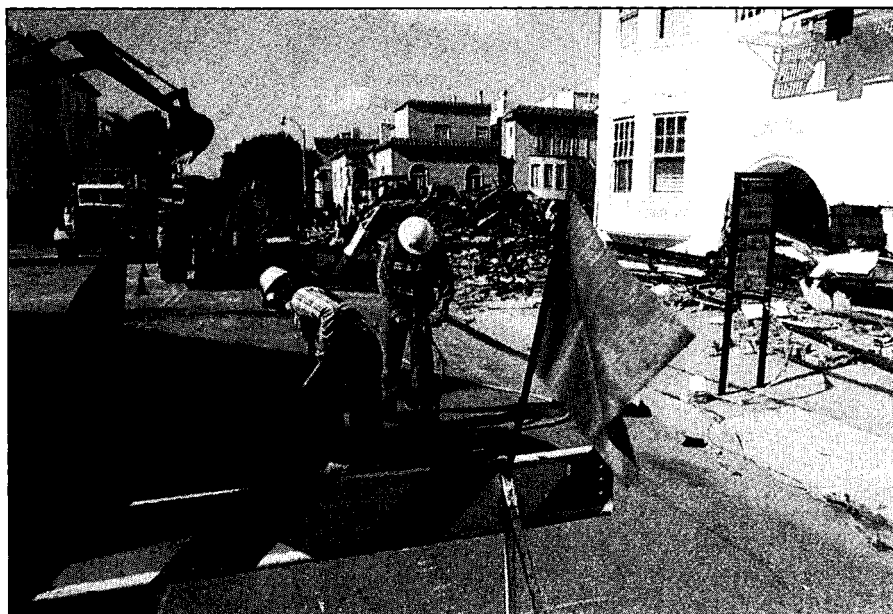
de diversas combinaciones. Conviene recordar que «no hay un solo enfoque para la evaluación de la eficacia que sea apropiado para cualquier circunstancia o para todo tipo de organización».<sup>27</sup> Por ejemplo, ¿qué es lo que Rubbermaid y Exxon tienen en común, aparte de ser grandes compañías con fines de lucro? Por tanto, puesto que se requiere un enfoque multidimensional, convendrá examinar más de cerca cada uno de los criterios genéricos de eficacia.

**Cumplimiento de los objetivos.** El cumplimiento de los objetivos es el criterio más ampliamente utilizado en las organizaciones. Se comparan los resultados u outputs básicos de la organización con los objetivos y metas previamente establecidos. Las discrepancias, por exceso o por defecto, demandan acciones correctivas. Se trata simplemente de una variación del proceso personal de establecimiento de objetivos que se analizó en el capítulo 7. La eficacia, en cuanto se refiere al criterio de cumplimiento de los objetivos, se mide de acuerdo al grado en que una organización cumple o supera sus objetivos.

La mejora de la productividad, que implica una relación entre insumos y productos, es uno de los objetivos comunes que se establecen a nivel de la organización.<sup>28</sup> Pueden

Estos trabajadores de Pacific Gas and Electric se dedicaron sin darse tregua a reparar en muy poco tiempo los daños causados por el terremoto de California.

(Cortesía de Pacific Gas & Electric Photo Department.  
Fotografía de Jackson Allen)



también establecerse objetivos para empeños propios de la organización, como el reclutamiento de personal perteneciente a minorías, la prevención de la contaminación y la mejora de la calidad. Dadas las presiones competitivas existentes hoy en día, la *innovación* y la *velocidad* se han convertido en objetivos importantes de la organización que es preciso medir y seguir de cerca. Pequeñas compañías, como Ultra Pac Inc., suelen sacar ventaja en la calidad del servicio a este respecto:

En la producción de bolsas de plástico reciclable para alimentos... Ultra Pac Inc. ha ido creciendo durante seis años hasta alcanzar un volumen de ventas de 27 millones de dólares y una plantilla de 300 empleados, en competencia con Mobil Corp. y Tenneco Inc. Esta pequeña compañía, localizada en Rogers, Minn., utiliza tecnología especializada que le permite producir de 400 a 500 tipos diferentes de envases, a veces hechos de encargo para el cliente, que normalmente entrega en un plazo de tres días después de efectuado el pedido. Ultra Pac sostiene que puede entregar las bolsas de sus estanterías en una tercera parte del tiempo que emplean sus competidores. «Creímos que si reaccionábamos y tomábamos decisiones con mayor rapidez, podríamos conseguir una buena parcela del mercado», comenta Calvin Krupa, fundador, presidente y director general de Ultra Pac.<sup>29</sup>

**Adquisición de recursos.** El segundo criterio se refiere a inputs más que a outputs. Una organización podrá considerarse eficaz a este respecto si adquiere los factores de producción que le son necesarios, como materias primas, mano de obra, capital y pericia técnica y directiva. Las organizaciones benéficas, como el Ejército de Salvación, evalúan su eficacia en función del dinero que obtienen de donaciones de compañías y de particulares.

**Procesos internos.** Algunos autores se refieren a este tercer criterio de eficacia como el enfoque de «sistemas saludables». Se dice que una organización es un sistema que

**FIGURA 17-6**

Una muestra de auditoría de tenedores de intereses identificando grupos estratégicos de intereses

Fuente: N. C. Roberts y P. J. King, «The Stakeholder Audit Goes Public», *Organizational Dynamics*, invierno de 1989, pág. 66. Reimpreso con permiso del editor, de *Organizational Dynamics*, invierno de 1989 © 1989, American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

goza de buena salud si la información fluye en ella suavemente y prevalece la lealtad, el compromiso, la satisfacción en el trabajo y la confianza del personal. Pueden establecerse objetivos para cada uno de estos procesos internos. Los sistemas saludables, desde un punto de vista conductual, tienden a minimizar sus conflictos disfuncionales y la politiquería interna tan destructiva.

**Satisfacción de los grupos estratégicos.** Las organizaciones dependen de personas y afectan a su vez la vida de las personas. Por consiguiente, son muchos los que consideran que la satisfacción de grupos estratégicos de interés es un criterio que hay que tener en cuenta al evaluar la eficacia de la organización.

Un **grupo estratégico** es todo grupo de individuos que detenta algún interés en la organización, por ejemplo, los proveedores de recursos, los usuarios de los productos o servicios de la organización, los productores del output de la misma, los grupos cuya cooperación es esencial para la supervivencia de la organización o aquellos cuyas vidas se ven afectadas significativamente por la organización.<sup>30</sup>

#### **grupo estratégico**

Todo grupo de individuos que detente algún interés en la operación o en el éxito de la organización.

Los grupos estratégicos, llamados también *tenedores de intereses*, representan, por lo general, intereses competitivos o conflictivos. Por ejemplo, los accionistas que piden mayores dividendos y los consumidores que demandan precios bajos estarían probablemente en desacuerdo con las demandas de aumentos salariales por parte del sindicato. Los grupos estratégicos o tenedores de intereses pueden identificarse sistemáticamente mediante una auditoría de tenedores de intereses.<sup>31</sup> La **auditoría de tenedores de intereses** permite a la dirección identificar a todos los grupos a los que el desempeño de la organización puede afectar significativamente (v. fig. 17-6). Pueden atenderse en este caso los conflictos de intereses y puede lograrse la satisfacción relativa de aquellos grupos que se hayan identificado.

#### **auditoría de tenedores de intereses**

Identificación sistemática de todos los grupos que han de verse afectados por la organización.

Un desafío inacabable que se le presenta a la dirección estriba en lograr un equilibrio operativo entre los grupos estratégicos para lograr, por lo menos, un mínimo de satisfacción en todos los frentes. McDonald's constituye, en este sentido, un caso interesante y conmovedor. Cuando se disipó el humo tras los disturbios en el área del centro sur de Los Ángeles en abril de 1992, los viandantes quedaron asombrados al comprobar que los incendiarios habían dejado intactos *todos* los restaurantes McDonald's del área. Este hecho, sin embargo, no pareció sorprender a McDonald's:



Para Edward H. Rensi, presidente y director general de McDonald's EEUU, la explicación de lo sucedido, o de lo que no sucedió, en el distrito sur del centro de Los Ángeles era muy sencilla: «Los dueños de nuestros negocios en aquella área son empresarios afroamericanos que contrataron a gestores afroamericanos, que a su vez contrataron a personal afroamericano que había estado prestando servicio a todo el mundo en aquella comunidad, tanto si se trataba de coreanos, como de afroamericanos o de caucásicos».<sup>32</sup>

### **Criterios múltiples de eficacia: algunas directrices prácticas**

Los expertos en la materia recomiendan adoptar un enfoque multidimensional para evaluar la eficacia de las organizaciones modernas. Ello significa que no hay un criterio que pueda considerarse como el más apropiado para todas las etapas del ciclo de vida de la organización (concepto que es objeto de análisis en el cap. 18). No se da tampoco un criterio que pueda satisfacer los intereses competitivos de todos los grupos estratégicos. Las organizaciones bien dirigidas mezclan y emparejan criterios de eficacia que se ajusten a los requisitos únicos de una situación concreta.<sup>33</sup> Cuando esta información se funde con la misión y filosofía establecida de la organización, la dirección está en condiciones de preparar una *combinación* apropiada de criterios de eficacia. Las siguientes directrices pueden ser de utilidad a este respecto:

- *El enfoque del cumplimiento del objetivo* es apropiado cuando «los objetivos son claros, consensuados, vinculados a un plazo y mensurables».<sup>34</sup>
- *El enfoque de adquisición de recursos* es apropiado cuando los inputs causan un impacto fácilmente identificable en los resultados o en el output. Por ejemplo, el nivel de servicios que presta la Cruz Roja de EEUU depende de la cantidad de dinero que reciba a través de donaciones.
- *El enfoque de procesos internos* es adecuado cuando algunos procesos concretos ejercen una marcada influencia en el rendimiento de la organización (p. ej., trabajo transfuncional en equipo).
- *El enfoque de grupos estratégicos* es apropiado cuando existen grupos estratégicos poderosos que pueden beneficiar o dañar significativamente a la organización.<sup>35</sup>

Una vez asentados estos principios básicos de estructura y eficacia de la organización, en el capítulo 18 se centrará la atención en la construcción de organizaciones eficaces.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el presente capítulo, debería poder responder las siguientes preguntas sobre el caso Carrier:

1. En ese caso, ¿qué metáfora —la militar/mecanicista, la biológica o la cognitiva— describe mejor la organización? Explique su respuesta. Use la figura 17-3 como guía.
2. Tomando como referencia la tabla 17-2, ¿qué sustitutos de la jerarquía se hacen patentes en este caso? ¿Qué funciones de supervisión han asumido los empleados no directivos de Carrier?
3. ¿Cuál de los cuatro criterios genéricos de eficacia de la figura 17-5 serían apropiados (en orden de importancia) para evaluar la eficacia de la factoría de Carrier en Arkadelphia? Explique su razonamiento.
4. ¿Cuáles de los grupos estratégicos de intereses estarían probablemente presentes en una auditoría de tenedores de intereses de la planta productiva de Carrier en Arkadelphia?

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Describir las cuatro características que tienen en común todas las organizaciones.* Son la coordinación de esfuerzos (lograda mediante políticas y normas), un objetivo común (un propósito colectivo), la división del trabajo (personas que realizan tareas distintas aunque relacionadas) y una jerarquía de autoridad (la cadena de mando).
2. *Distinguir entre posiciones de staff y de línea.* Los gestores de línea tienen autoridad para tomar decisiones. El personal de staff apoya a los gestores de línea realizando investigación de respaldo, prestando asesoría técnica y haciendo recomendaciones.
3. *Explicar la diferencia entre sistemas abiertos y cerrados.* Se trata de términos relativos. Los sistemas cerrados, como el reloj a pilas, son relativamente autosuficientes. Los sistemas abiertos, como el cuerpo humano, son altamente dependientes del medio ambiente para su supervivencia. Las organizaciones suelen considerarse como sistemas abiertos.
4. *Comparar las siguientes metáforas referentes a la organización: sistemas militar/mecanicista, biológico y cognitivo.* Según el modelo militar/mecanicista, un sistema relativamente cerrado, la organización procura maximizar la eficiencia económica en un medio ambiente previsible. La metáfora biológica considera la organización como un organismo vivo que trata de sobrevivir en un medio lleno de incertidumbres. Según la metáfora cognitiva, la organización se asemeja a la mente humana, capaz de interpretar y aprender de situaciones inciertas y ambiguas.
5. *Explicar el término reingeniería.* La reingeniería es un enfoque de hoja de papel en blanco para el rediseño radical de la organización en su integridad para poder mejorar notablemente su rendimiento. Los programas mal concebidos y fortuitos de reingeniería plantean problemas éticos.
6. *Identificar los sustitutos de Lawler para la jerarquía y explicar su importancia para la gestión de las organizaciones actuales más horizontales.* Los ocho sustitutos de la jerarquía que propone Lawler disminuyen o incluso suprimen la necesidad de la supervisión directa. Son: 1) el diseño del trabajo (puestos de trabajo enriquecidos), 2) tecnología de sistemas de información (redes informáticas), 3) datos financieros (retroalimentación directa del rendimiento), 4) prácticas del sistema de compensación (p. ej., participación en los beneficios), 5) contacto proveedor/cliente (retroalimentación directa de los consumidores), 6) capacitación (p. ej., habilidades de autogestión), 7) visión/valores (responsabilidad personal impulsada por el valor), 8) liderazgo emergente (p. ej., líderes informales y equipos autogestionados).
7. *Describir los cuatro criterios genéricos de eficacia de la organización.* Ellos son el cumplimiento del objetivo (lograr los objetivos establecidos), la adquisición de recursos (reunir los insumos productivos necesarios),

los procesos internos (crear y mantener sistemas saludables en la organización) y satisfacción de los grupos estratégicos (lograr un mínimo de satisfacción en los tenedores de intereses más importantes).

8. *Explicar por qué es recomendable un enfoque multidimensional para la eficacia de la organización.*  
Dado que no hay dos industrias o dos

organizaciones que sean exactamente iguales, los gestores deberán mezclar y ajustar los criterios de eficacia de forma apropiada para una situación concreta. Además, los diferentes criterios de eficacia van cobrando importancia conforme la organización avanza en su ciclo de vida.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Cuántas organizaciones afectan directamente a su vida actual? Enumere todas las que pueda.
2. ¿Qué aspecto tendría el organigrama de su lugar de trabajo actual (o anterior)? El diagrama que usted ha trazado, ¿pone de manifiesto la jerarquía (cadena de mando), la división del trabajo, el alcance del control y las distinciones entre staff y línea? ¿Revela alguna otra particularidad? Explíquese.
3. ¿Por qué es apropiado considerar a las organizaciones modernas como sistemas abiertos?
4. ¿Qué respuesta daría usted a una persona que le dijera «Todas las burocracias son inútiles»?
5. ¿Por qué es instructivo caracterizar a las organizaciones complejas de hoy día como sistemas (de aprendizaje) cognitivos?
6. ¿Qué importancia tiene la jerarquía en la organización típica actual?
7. ¿Cuál de los ocho sustitutos de la jerarquía propuestos por Lawler cree usted que tiene más probabilidades de éxito? ¿Por qué?
8. ¿Cómo respondería usted a un directivo que sostuviera que los beneficios son el único medio para medir la eficacia de una empresa?
9. ¿Qué papel desempeñan las auditorías de tenedores de intereses en la evaluación de la eficacia de la organización?
10. ¿Por qué supone usted que el cumplimiento del objetivo es el criterio de eficacia que más se utiliza?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Centrar su atención en el nivel de análisis de la organización.
2. Adquirir experiencia directa en la concreción de los criterios de eficacia de la organización.
3. Llevar a cabo una auditoría de tenedores de intereses para estimar mejor las demandas competitivas a las que actualmente han de hacer frente los gestores.

### Introducción

Este ejercicio le introduce en una organización en transición. Póngase usted en el lugar del jefe del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EEUU y cumpla las instrucciones siguientes.

### Instrucciones

Lea el siguiente caso que se refiere al cambio de misión del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EEUU y lleve a cabo las tareas que se le indicarán subsiguientemente.

### Caso: Un cambio rotundo para el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EEUU<sup>36</sup>

Hay una vieja película, que yace olvidada ahora en los archivos del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EEUU, que este Cuerpo utilizó en otros tiempos para explicar su misión. En ella, los ingenieros señalan con orgullo los puentes y otras obras de ingeniería que construyeron en el extranjero para ayudar a los soldados en todas las guerras que la nación ha sostenido.

Cuando la película pasa a escenas de ríos desbordados y la banda musical sube su tono, el locutor explica el papel interno que desempeña el Cuerpo. «En el país», dice, «el enemigo es la naturaleza». Para combatir al enemigo, la ley de control de inundaciones de 1936 responsabilizó al Cuerpo de la protección contra las inundaciones y autorizó de inmediato unos 250 proyectos.

Actualmente, cuando el Cuerpo está empezando a rediseñarse como protector del medio ambiente, ya no se tiene a la naturaleza como enemigo, sino como la oportunidad para que los ingenieros amplíen su misión. El jefe de los ingenieros, el general Henry Hatch, ha recorrido los 36 distritos del Cuerpo del Ejército promocionando una ambiciosa agenda medioambiental.

«La adopción y promoción de nuestra ética medioambiental cambiará nuestra manera de hacer las cosas», declara, a medida que el organismo se esfuerza por convertirse en «los ingenieros medioambientales del futuro».

Dan Mauldin, jefe de planificación y director de obras civiles del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, comenta: «Estamos viéndolo todo como un gran cambio en la manera de utilizar a los ingenieros. Hay muchos problemas medioambientales y ninguno de ellos podrá resolverse sin la ayuda de los ingenieros. Se trata, por tanto, de una gran oportunidad que se nos abre». En el sur del estado de la Florida, el cuerpo ha adoptado planes para restablecer los cursos naturales

de agua hacia el Parque Nacional de Everglades, para llenar canales y derrumbar diques. Es la primera vez que los ingenieros del ejército llevan a cabo un proyecto de restauración del medio ambiente de tanta magnitud y es también la primera vez que hayan reconocido que parte al menos de lo que construyeron produjo más daños que beneficios.

«No cabe duda de que nos hemos entrometido en la naturaleza», confiesa Richard Bonner, el subjefe distrital de ingenieros en Jacksonville. «Tendremos que emplear ahora todas nuestras habilidades para arreglar las cosas. Nuestro medio ambiente natural está en declive y hemos de protegerlo».

El sistema de drenaje construido por el Cuerpo —unas 1.500 millas de canales y diques— hizo posible el aprovechamiento agropecuario de los que en otros tiempos fueron los pantanos de Everglades. Y el sistema abrió las puertas al desarrollo urbano.

Sin embargo, dejó también en la Florida un legado de suministros de agua contaminados y decadentes, así como un ecosistema en trance de muerte en el Parque Nacional de Everglades. Actualmente, después de gastar cientos de millones en desecar los Everglades, el Cuerpo ha acordado con gran entusiasmo gastar otros centenares de millones en reparar parte del daño causado. «Lo que es bueno para el medio ambiente, es también bueno para nosotros», afirma Mauldin.

## Tareas

1. Suponga que es el general Henry Hatch, jefe de ingenieros, y explique detalladamente cómo evaluará la eficacia organizativa del Cuerpo durante un próximo período de tres a cinco años.
2. Estableciendo las hipótesis que le parezcan razonables sobre las circunstancias del caso, realice una auditoría de grupos de intereses para el proyecto de Florida Everglades. ¿A qué grupos estratégicos debería darse una prioridad más alta?<sup>37</sup>

## Preguntas para consideración/discusión en clase

1. ¿Cómo se comparan sus criterios de eficacia con los que han sugerido sus compañeros de clase? ¿Se le pasó por alto algún factor importante? Explíquese.
2. ¿Amplió su auditoría de los tenedores de intereses su percepción de la existencia de intereses ajenos? Explíquese.
3. ¿Qué grupos estratégicos podrían mostrarse más problemáticos respecto a la nueva misión asignada al Cuerpo? ¿Por qué? ¿Cuál de ellos podría ser más útil?

## NOTAS

<sup>1</sup> Véase P. F. Drucker, «The New Society of Organizations», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1992, págs. 95-104.

<sup>2</sup> C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), pág. 73.

<sup>3</sup> Extraído de E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3.<sup>a</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), págs. 12-15.

<sup>4</sup> Para algunas perspectivas interesantes e instructivas sobre la estructura organizativa, véase G. Morgan, *Images of Organization* (Newbury Park, CA: Sage, 1986); y G. Morgan,

*Creative Organization Theory: A Resource Book* (Newbury Park, CA: Sage, 1989).

<sup>5</sup> Para una interesante perspectiva histórica de la jerarquía, véase P. Miller y T. O'Leary, «Hierarchies and American Ideals, 1900-1940», *Academy of Management Review*, abril de 1989, págs. 250-265.

<sup>6</sup> Para una excelente perspectiva del concepto de alcance del control, véase D. D. van Fleet y A. G. Bedeian, «A History of the Span of Management», *Academy of Management Review*, julio de 1977, págs. 356-372. Véase también E. E. Law-

ler III y J. R. Galbraith, «New Roles for the Staff: Strategic Support and Service», en *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, eds. J. R. Galbraith, E. E. Lawler III, Asociados (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), págs. 65-83.

<sup>7</sup> M. Koslowsky, «Staff/line Distinctions in Job and Organizational Commitment», *Journal of Occupational Psychology*, junio de 1990, págs. 167-173.

<sup>8</sup> Véase, por ejemplo, R. J. Marshak, «Managing the Metaphors of Change», *Organizational Dynamics*, verano de 1993, págs. 44-56.

<sup>9</sup> D. S. Brown, «Managers' New Job Is Concert Building», *HRMagazine*, septiembre de 1990, pág. 42.

<sup>10</sup> K. S. Cameron, «Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness», *Management Science*, mayo de 1986, págs. 540-541. Véase también S. Sackman, «The Role of Metaphors in Organization Transformation», *Human Relations*, junio de 1989, págs. 463-484; y H. Tsoukas, «The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science», *Academy of Management Review*, junio de 1991, págs. 566-585.

<sup>11</sup> Basado en Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, traducción de A. M. Henderson y T. Parsons (Nueva York: Oxford University Press, 1947). Un análisis instructivo de la mala traducción de la obra de Weber puede verse en R. M. Weiss, «Weber on Bureaucracy: Management Consultant on Political Theorist?», *Academy of Management Review*, abril de 1983, págs. 242-248.

<sup>12</sup> Para una valoración crítica de la burocracia, véase R. P. Hummel, *The Bureaucratic Experience*, 3.ª ed. (Nueva York: St. Martin's Press, 1987). El lado positivo de la burocracia se presenta en C. T. Goodsell, *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic* (Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1983).

<sup>13</sup> B. Dumaine ofrece algunos ejemplos de lo que los directivos están haciendo para contrarrestar las tendencias burocráticas, «The Bureaucracy Busters», *Fortune*, 17 de junio de 1991, págs. 36-50.

<sup>14</sup> Un análisis centrado especialmente en la gestión de la teoría general de sistemas —un esfuerzo interdisciplinar de integración de las diversas ciencias fragmentadas— puede verse en K. E. Boulding, «General Systems Theory-The Skeleton of Science», *Journal of Management Education*, noviembre de 1993, págs. 505-509.

<sup>15</sup> J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), págs. 6-7. Véase también A. C. Blue-dorn, «The Thompson Interdependence Demonstration», *Journal of Management Education*, noviembre de 1993, págs. 505-509.

<sup>16</sup> Para mayor información sobre este tema, véase V.-W. Mitchell, «Organization Homeostasis: A Role for Internal Marketing», *Management Decision*, n.º 2, 1992, págs. 3-7.

<sup>17</sup> R. L. Daft y K. E. Weick, «Toward a Model of Organiza-

tions as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, abril de 1984, pág. 293.

<sup>18</sup> Pueden encontrarse lecturas de base en M. E. McGill, J. W. Slocum, Jr. y D. Lei, «Management Practices in Learning Organizations», *Organizational Dynamics*, verano de 1992, págs. 5-17; D. A. Garvin, «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1993, págs. 78-91; y F. Kofman y P. M. Senge, «Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations», *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, págs. 5-23. La edición entera de otoño de 1993 de *Organizational Dynamics* está dedicada al aprendizaje en la organización.

<sup>19</sup> K. Kelly, «Motorola: Trining for the Millenium», *Business Week*, 28 de marzo de 1994, pág. 158.

<sup>20</sup> Para los datos de despidos en 1993, véase J. Schmit, «AMR Quarterly Loss Totals \$253 Million», *USA Today*, 20 de enero de 1994, pág. 2B. Véase también K. Maney, «High Price of Layoffs», *USA Today*, 24 de marzo de 1994, pág. 6B; y J. A. Byrne, «The Pain of Downsizing», *Business Week*, 9 de mayo de 1994, págs. 60-68.

<sup>21</sup> Datos de R. Sookdeo, «Why to Buy Big in Bad Times», *Fortune*, 27 de julio de 1992, pág. 96.

<sup>22</sup> T. A. Stewart, «Reengineering: The Hot New Managing Tool», *Fortune*, 23 de agosto de 1993, pág. 41. Véase también S. Pearlstein, «Down with the Organizational Chart», *The Washington Post National Weekly Edition*, 2-8 de agosto de 1993, págs. 21-22; J. Hillkirk, «Challenging Status Quo Now in Vogue», *USA Today*, 9 de noviembre de 1993, págs. 1B-2B; y S. Naker, «How One Medical Center Is Healing Itself», *Business Week*, 21 de febrero de 1994, pág. 106.

<sup>23</sup> E. E. Lawler III, «Substitutes for Hierarchy», *Organizational Dynamics*, verano de 1988, pág. 13.

<sup>24</sup> Entresacado y adaptado de T. Welsh, «Best and Worst Corporate Reputations», *Fortune*, 7 de febrero de 1994, págs. 58-66.

<sup>25</sup> Datos de A. Farnham, «America's Most Admired Company», *Fortune*, 7 de febrero de 1994, págs. 50-54.

<sup>26</sup> Datos de S. Smith, «America's Most Admired Corporations», *Fortune*, 29 de enero de 1990, pág. 58.

<sup>27</sup> K. Cameron, «Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness», *Organizational Dynamics*, otoño de 1980, pág. 70.

<sup>28</sup> Véase, por ejemplo, R. O. Brinkerhoff y D. E. Dressler, *Productivity Measurement: A Guide for Managers and Evaluators* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990).

<sup>29</sup> M. Selz, «Small Manufacturers Display The Nimbleness the Times Require», *The Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 1993, pág. A1.

<sup>30</sup> Cameron, «Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness», pág. 67.

<sup>31</sup> Véase N. C. Roberts y P. J. King, «The Stakeholder Audit Goes Public», *Organizational Dynamics*, invierno de 1989, págs. 63-79.



<sup>32</sup> E. M. Reingold, «America's Hamburger Helper», *Time*, 29 de junio de 1992, pág. 66.

<sup>33</sup> Véase C. Ostroff y N. Schmitt, «Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1993, págs. 1345-1361.

<sup>34</sup> K. S. Cameron, «Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness», *Management Science*, mayo de 1986, pág. 542.

<sup>35</sup> Se analizan criterios alternativos de eficacia en A. G. Bedeian, «Organization Theory: Current Controversies, Issues, and Directions», en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, eds. C. L. Cooper e I. T. Robertson

(Nueva York: John Wiley & Sons, 1987), págs. 1-33; y M. Keeley, «Impartiality and Participant Interest Theories of Organizational Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1984, págs. 1-25.

<sup>36</sup> V. Monks, «Engineering the Everglades», *National Parks*, septiembre/octubre de 1990, págs. 32, 34. Entresacado con permiso de *National Parks Magazine*, copyright © 1990 por National Parks and Conservation Association.

<sup>37</sup> Para una actualización instructiva del proyecto de Florida Everglades, véase D. Sharp, «River of Discontent Swirls Around "River of Grass"». *USA Today*, 4 de mayo de 1994, pág. 8A.



# 18

## CICLOS DE VIDA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

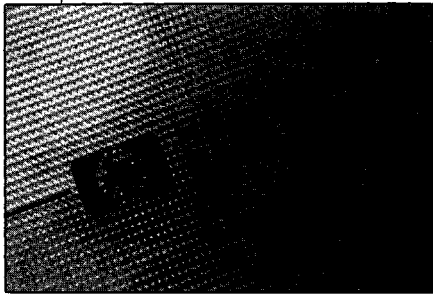
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Identificar y explicar brevemente las tres etapas del ciclo de vida de la organización.
2. Analizar la decadencia de la organización en relación con el ciclo de vida de la misma.
3. Explicar el alcance del enfoque contingencial para el diseño de la organización.
4. Describir la relación entre diferenciación e integración en las organizaciones eficaces.
5. Comentar los hallazgos de Burns y Stalker respecto a las organizaciones mecanicistas y orgánicas.
6. Definir y explicar brevemente el significado práctico de la centralización y la descentralización.
7. Analizar la gestión eficaz del tamaño de la organización.
8. Distinguir entre organizaciones de reloj de arena, de racimo y de red.

## CASO INICIAL

## ¿Por qué Hewlett-Packard no siguió a IBM y DEC en su decadencia?



Sharon Hoogstraten

«Si no hubiéramos resuelto nuestros problemas, estaríamos en la misma situación en que hoy se encuentra IBM», comenta David Packard, al que se conoce como «la leyenda de Silicon Valley». «Estaba seguro de ello.»

Si hace menos de tres años Packard no hubiera tomado la decisión de resolver los problemas que iban surgiendo en Hewlett-Packard Co., es muy probable que se hubiese convertido en otra IBM o en Digital Equipment Corp.: una compañía pletoica de energía que no lograba obtener beneficios. En 1990, cuando David Packard y William Hewlett estaban cerca de los 80 años de edad y mucho tiempo después de su retiro de sus cargos a tiempo completo en la compañía, se reafirmaron a sí mismos en lo que siempre habían sido.

Prescindiendo incluso de una serie de gastos especiales, tanto IBM como DEC estaban en números rojos [en 1992]. HP tenía que hacer frente a muchos de los problemas a los que tuvieron que enfrentarse IBM y DEC: décadas de crecimiento vertiginoso, seguidas de mercados abotargados y flojos. Sin embargo, al margen de un cargo contable atribuible a las pensiones de retiro, HP declaró beneficios por un valor de 881 millones de dólares, o su equivalente de 3,49 dólares por acción, con unos ingresos de 16.400 millones de dólares durante el año fiscal terminado en octubre de 1992.

A diferencia de Thomas Watson, Jr., que fuera presidente de IBM, Hewlett y

Packard tenían el poder necesario para realizar un cambio. Entre los dos habían escogido a la mayoría de los miembros del consejo de administración y detentaban una cuarta parte del capital social de la compañía. Como ingenieros, se habían ganado el respeto, e incluso la reverencia, de los empleados de una compañía integrada básicamente por ingenieros.

Aparte de todo esto, HP tenía muchas semejanzas con IBM y DEC, sus dos principales competidores. Estas tres compañías de electrónica habían decuplicado su crecimiento durante el cuarto de siglo anterior; durante casi todo ese período fueron compañías prósperas, auto-complacientes y paternalísticas, con firmes políticas opuestas al despido de personal. Pero las tres han experimentado desde entonces cambios convulsivos.

¿Por qué, de entre las tres, tan sólo Hewlett-Packard ha logrado salir del trance tan saludable como siempre, mientras que las otras dos siguen dando traspies de cancelación en cancelación? Algunos observadores externos comentan que el nuevo presidente de IBM, Louis Gerstner Jr., no tendrá más remedio que despedir otra tercera parte del personal de IBM.

Dejando de lado al personal de su sede central en Palo Alto, los dos fundadores de HP visitaron en el terreno a pequeños grupos de empleados de bajo nivel y tras estas reuniones llegaron a la conclusión de que la compañía se había centralizado y burocratizado en exceso. En consecuencia, trasladaron al personal, y al poder correspondiente, fuera de la sede central.

El desplazamiento significó, por ejemplo, que Lewis Platt, por entonces jefe del grupo de sistemas informáticos de HP, fuera trasladado desde Palo Alto a una oficina en Cupertino, a unas 20 millas de distancia. Fue algo más que un movimiento simbólico. Platt, de 52 años de edad, puso a prueba su libertad presentando un programa de construcción de una estación de trabajo informatizada, en un proyecto muy exigente a un año de plazo que Platt eligió por su cuenta y ries-

go sin tener que consultar previamente con el director ejecutivo John Young.

El año pasado, finalmente, Hewlett y Packard prepararon una transición suave del puesto de trabajo de director general, al llegar John Young a la edad prescrita para el retiro de los ejecutivos al cumplir los 60 años. A diferencia de los recientes golpes de mano de sala de consejo que se han producido en IBM y DEC, el cambio en la dirección de HP fue pacífico y metódico: Young formó parte del comité de selección que eligió a Platt.

Revitalizada y renovada, HP emprendió [en 1992] la extraordinaria tarea de desbancar a DEC del segundo puesto en estaciones de trabajo informatizadas; actualmente, tan sólo Sun Microsystems está por delante de HP. Ésta ha ampliado su dominio en la línea de las impresoras láser por delante de Apple Computer y de media docena de competidores japoneses...

Mientras otras cúpulas directivas corporativas estaban dando vueltas en torno al concepto de descentralización, Hewlett y Packard se preocuparon de que su compañía la pusiera en práctica. IBM, bajo John Akers, estaba planeando desglosarse en 13 compañías independientes; el nuevo director general de DEC, Robert Palmer, estaba reorganizando DEC dividiéndola en nueve unidades empresariales que posiblemente llegarán a ser más ligeras y ágiles que la compañía que su fundador, Kenneth Olsen, dejó como herencia.

Sin embargo, la dispersión del poder es un tema demasiado trillado para HP. Desde sus comienzos, Hewlett y Packard elevaron a la categoría de culto dividir cualquier unidad organizativa que acumulara más de 1.500 trabajadores. Cada división de HP tiene sus departamentos propios de ingeniería, de marketing, de fabricación y de personal...

«Packard no permitió nunca que [sus divisiones] crecieran hasta el punto de que su personal dejara de enorgullecerse del trabajo que su división estaba realizando», comenta David Kirby, un direc-

## CASO INICIAL

### (conclusión)

tivo ya retirado de HP que actualmente está ayudando a Packard a escribir un libro sobre gestión...

«HP comenzó como una serie de grupos de ingenieros inquietos, emprendedores y arrogantes que dirigían sus propios negocios», explica Tom Peters, un conocido consultor y escritor en temas de gestión. «DEC, por el contrario, fue siempre un solo hombre, un solo producto»: su fundador Kenneth Olsen y su línea integrada de ordenadores VAX.

IBM tenía un tipo distinto de impedimento institucional que no le permitía tener unidades independientes dentro de ella. En IBM, la organización siempre tuvo precedencia respecto al individuo. El hombre de la organización era un ejecutivo completo que había prestado servicio en diferentes divisiones, de manera que IBM podía transferir cada dos años a sus gestores de una unidad a otra. El problema radicaba en que cualquiera de estos ejecutivos, cuando empezaba a acostumbrarse a un nuevo trabajo, le llegaba ya el tiempo de empezar a trepar el peldaño siguiente de la escala corporativa. Se popularizó el dicho de que las siglas IBM significaban, en inglés, «he sido trasladado». Pero no se trataba en realidad de un chiste: dentro de IBM, un grupo de 70 personas no tenía otra función que preparar el papeleo para los traslados internacionales.

¿Traslada HP a sus directivos? Sí, pero suele ser a petición propia. Cuando reciben noticia de que hay una vacante abierta en otro lugar, dentro de la compañía, compiten con candidatos externos para hacerse con ella.

En este punto se advierte otra notable diferencia entre Hewlett-Packard e IBM. Normalmente, cuatro niveles de gestión separan a Packard, presidente de HP, de los trabajadores de la cadena de montaje. IBM, aunque su tamaño es tan sólo cuatro veces mayor que el de HP y parecería, por tanto, que necesitaría solamente un nivel más en su pirámide jerárquica, tiene más de ocho niveles entre ambos extremos.

¿Puede una independencia excesiva de las divisiones crear conflictos o duplicación de líneas de producto? Ciertamente, puede y pudo hacerlo en Hewlett-Packard...

Young trató de orquestar el negocio de ordenadores desde la sede central. Una organización central de I+D diseñaba todos los productos de ordenadores de HP... Los conflictos entre divisiones se solventaban a través de comités que tomaban «el menor común denominador de decisiones, o ninguna», según Willem Roelandts, uno de los vicepresidentes de HP. Robert Frankenberg, otro vicepresidente, tuvo que buscar 19 firmas para establecer un programa único de fijación de precios para un nuevo paquete de software. Lanzar una nueva versión de un producto para redes informáticas requirió la aprobación de 38 comités.

En resumen, HP comenzaba a parecerse cada vez más a IBM y a DEC.

Se empezó por ahogar las ideas brillantes si parecían poco ortodoxas. Alguien sugirió vender los PC —al modo de Dell— a través de las mismas (800) líneas que vendían los suministros de HP, como cables y fuentes de alimentación. La respuesta de la sede central fue que HP no iba a hacer tal cosa. Había que someter cualquier cambio de precios a la aprobación del comité pertinente con 45 días de antelación, lo que significaba un retraso desastroso para un negocio en el que las empresas de venta de PC por correo pueden rebajar sus precios en un 30% en una semana.

Incluso el grupo de productos médicos de HP, en su escondite de Andover, Mass., no se salvó del impulso hacia la centralización. Allí, en Palo Alto, los expertos financieros habían decidido que todos los clientes de HP tenían que pagar en un plazo máximo de 45 días. «Es típico que los hospitales sean algo morosos en sus pagos, pero siempre pagan: «son lentos, pero seguros», comenta el director general médico Ben L. Holmes. Cuando los oficinistas de Palo Alto ejercieron presión sobre los hospitales que

estaban habituados a pagar a 70 días, Holmes recibió muchas llamadas telefónicas airadas.

Fue entonces cuando Hewlett y Packard decidieron sacar a su compañía del borde del precipicio. «Creo firmemente en la necesidad de saber qué es lo que piensan las tropas», dice Hewlett. Y he aquí lo que sus tropas dijeron: «Hemos tenido un número excesivo de comités». «No se han tomado decisiones. Los gastos administrativos son algo que va entrando sigilosamente. No es algo que le sorprenda a uno de la noche a la mañana.»

La reorganización ideada por los fundadores borró del mapa a muchos comités, dejó que la división médica eligiera sus propias políticas de pagos y dio libertad a Platt para que emprendiera su programa intensivo para la construcción de su estación de trabajo informático de coste reducido. El proyecto de Platt fue un éxito: una máquina de 11.000 dólares que se lanzó al mercado, dentro del plazo programado, durante la primavera de 1991...

Los octogenarios David Packard y Bill Hewlett siguen activos y llenos de vigor, pero no podrán seguir así para siempre. A sus 52 años de edad, Lewis Platt está impregnado de la tradición de descentralización y sabe, por experiencia personal, que los ejecutivos trabajan mejor cuando se les libera de la microgestión impuesta por el manual de normas y por los comités.

### Para discusión

¿Qué nos enseña este caso respecto al equilibrio entre libertad y control directivo?

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: Escogido de J. Pitta, «It Had To Be Done and We Did It», *Forbes*, 26 de abril de 1993, págs. 148-152.

**L**as organizaciones son mucho más que el entramado de casillas y líneas que nos ofrecen los organigramas. Estos diagramas pueden servirnos de punto de partida, pero lo cierto es que hemos de ir mucho más allá si queremos llegar a entender las organizaciones para poder dirigir las. Robert W. Keidel, un experto en diseño de organizaciones, lo expresa de esta manera:

Nuestra preocupación de siempre por los *organigramas*, que no pasan de ser exposiciones jerárquicas de relaciones de información, es contraproducente. El diseño de la organización es un problema de *dirección de la diagramación* y de saber pilotar la nave a través de la autonomía, el control y la cooperación y está lejos de ser un simple plano-guía que indica cómo hay que moverse entre casillas. El diseño de la organización es un proceso que no tiene fin.<sup>1</sup>

Las organizaciones tienen, como hemos visto anteriormente, su vida propia. Como tantas veces se ha repetido, una organización es más que la suma de sus partes. En el presente capítulo nos adentraremos en un tema de tanta importancia como el de la dinámica de la organización, en el que incluiremos la perspectiva de su ciclo de vida y haremos especial hincapié en su decadencia; consideraremos, para terminar, el enfoque contingencial para el diseño de las organizaciones. El desafío subyacente a lo largo del capítulo es el de aprender cómo construir organizaciones capaces de triunfar en un entorno caracterizado por la rapidez de los cambios y por una feroz competencia global.<sup>2</sup>

## CICLOS DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, al igual que las personas que las integran, pasan por ciclos de vida. Las organizaciones nacen y, salvo casos de decadencia prematura, crecen y maduran con el paso del tiempo. Si no se detiene oportunamente su envejecimiento, la organización termina por morir. Del mismo modo que usted irá afrontando nuevos problemas y desafíos durante las diferentes etapas de su vida, esto mismo les sucede a las organizaciones. Es necesario, por tanto, que los directivos tengan un conocimiento operativo de los ciclos de vida de la organización y del problema que entraña su eventual decadencia, que es un fenómeno estrechamente relacionado con estos ciclos. Según dos expertos en la materia: «Hay un patrón coherente de desarrollo que parece repetirse en las organizaciones a lo largo del tiempo y es evidente que las actividades y estructuras de la organización en una etapa determinada no son las mismas actividades y estructuras que están en vigor en otra etapa. Llegamos de este modo a la conclusión de que los criterios que se aplican para evaluar el éxito de una organización durante una etapa determinada no son los mismos criterios utilizados para evaluar el éxito alcanzado en otra etapa distinta de su desarrollo».<sup>3</sup> Se examinan en esta sección las etapas del ciclo de vida de la organización y se analiza la amenaza de decadencia que pende siempre sobre la misma.

### Etapas del ciclo de vida de la organización

El concepto del ciclo de vida de la organización ha estado vigente desde hace mucho tiempo, pero durante estos últimos años ha suscitado un renovado interés entre investigadores de renombre. Se han propuesto numerosos modelos de ciclo de vida.<sup>4</sup> Estos modelos, competitivos entre sí, parecen tener un punto de confluencia al aceptar todos ellos que las organizaciones se desarrollan de acuerdo con una secuencia previsible de etapas perfectamente identificables. La tabla 18-1 presenta un modelo básico de ciclo de vida de la organización. Las tres etapas que propone este modelo son el comienzo, el fuerte crecimiento y la madurez. Los cambios que se producen a lo largo de estas tres etapas pueden resumirse en esta regla: *a medida que las organizaciones van madu-*

ando, tienden a hacerse más grandes y a hacerse más formales y diferenciadas (fragmentadas). La diferenciación se acrecienta por la adición de niveles en la jerarquía de la organización, por una mayor división del trabajo y por la formación de coaliciones políticas.

### Marco temporal del ciclo de vida y tipo de cambio

Dos características básicas del modelo son su marco temporal y el tipo de cambio que experimenta la organización. En lo que respecta a su marco temporal, la duración de cada etapa es muy variable y depende de una serie de factores organizativos y ambientales. Ello explica la ausencia de una distribución temporal en la tabla 18-1. Algunas organizaciones tienen ciclos de vida relativamente cortos, con etapas abreviadas o inexistentes. Por ejemplo, Worlds of Wonder Inc., fabricante de juguetes, «con éxitos de venta como Teddy Ruxpin, obtuvo ingresos de 327 millones de dólares en su segundo año de vida, perdió a continuación 187 millones de dólares en un solo trimestre y entró en quiebra sin alcanzar a celebrar su tercer aniversario».<sup>5</sup> La Iglesia Católica Romana, por otra parte, tiene casi dos milenios de existencia.

En lo que respecta al tipo de cambio que la organización experimenta de una etapa a otra, los investigadores de la Universidad de Indiana hicieron esta observación: «El carácter mismo de la empresa cambia a medida que el negocio crece en tamaño y va madurando. Los cambios que se producen no son de grado, sino que se trata de importantes cambios sustanciales».<sup>6</sup> Este tipo de cambio *cualitativo* explica la inesperada salida de Mitchell D. Kapor, fundador de Lotus Development Corporation, fabricante del exitoso programa de la hoja electrónica de cálculo 1-2-3®. Cuando la revista *Inc.* le preguntó por qué lo había dejado todo, Kapor replicó:

Si uno observa cómo empezó Lotus y la compara con la actual, creo que encontrará más diferencias que semejanzas. En sus inicios, Lotus fue emprendedora en el sentido clásico de

**TABLA 18-1** Etapas del ciclo de vida de la organización

Características	Etapas 1: comienzo	Etapas 2: alto crecimiento	Etapas 3: madurez	Declive
Tipo de estructura organizativa	Sin estructura formal	Centralizada Formal	Descentralizada Formal	Rígida, demasiado personal directivo, demasiado compleja
Procesamiento y planificación de la comunicación	Informal Cara a cara Escasa planificación	Presupuestos medianamente formales	Muy formal Planes quinquenales Normas y reglamentos	Desplome de la comunicación Adhesión ciega a la «fórmula del éxito»
Método de toma de decisiones	Juicio individual Empresarial	Gestión profesional Herramientas analíticas	Gestión profesional Negociación	Énfasis en la forma y no en la sustancia Política de autojustificación
Tasa de crecimiento de la organización	Inconsistente, pero mejorando	Rápido crecimiento positivo	Se ralentiza o declina el crecimiento	Declive
Edad y tamaño de la organización	Joven y pequeña	Más grande y más madura	La más grande o en ocasiones grande y la más madura	Edad variable y contracción

Fuente: Características y las tres primeras etapas, escogidas de K. G. Smith, T. R. Mitchell y C. E. Summer, «Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1985, pág. 802. La parte correspondiente al declive de la organización, adaptada del análisis de P. Lorange y R. T. Nelson, «How to Recognize—and Avoid—Organizational Decline», *Sloan Management Review*, primavera de 1987, págs. 41-48.

la palabra: un pequeño grupo de personas que luchan por introducir en el mercado un nuevo producto, en base al cual esperan crear una compañía, lograr una cuota de mercado para la misma y obtener un éxito financiero para ellos y para sus inversores. Actualmente, Lotus es un compañía de ámbito mundial con 1.350 empleados, que ha diversificado sus operaciones y que tiene la estructura administrativa y los desafíos que son propios de una compañía de 275 millones de dólares. Por consiguiente, la naturaleza de los desafíos que ha de afrontar la compañía y a los que se enfrenta el personal de la misma —y, respondiendo a su pregunta, a los que yo me enfrento— es radicalmente diferente.<sup>7</sup>

Empresarios como Kapor suelen echar de menos la emoción y el riesgo inherentes a la etapa de comienzo a medida que sus organizaciones van progresando en las etapas de fuerte crecimiento y de madurez.<sup>8</sup> Algunos empresarios se convierten en una rémora para la organización porque no logran desarrollarse ellos mismos al mismo ritmo que sus organizaciones. Otros, Kapor entre ellos, quieren que el mando vuelva a estar en manos de gestores profesionales que tengan la habilidad y la voluntad de dirigir organizaciones grandes y complejas. Las habilidades directivas que se requieren para una etapa del ciclo de vida de la organización pueden ser poco apropiadas o inadecuadas para una etapa posterior.

**La amenaza siempre presente de la decadencia.** Si bien es cierto que la decadencia forma parte del modelo, no se considera como una etapa distinta de las otras tres, con una secuencia previsible de sucesos (de aquí la línea horizontal de puntos entre madurez y decadencia en la tabla 18-1). La decadencia de la organización es *un resultado potencial*, no automático, que puede producirse en cualquier etapa dentro del ciclo de vida de la organización. En las etapas 1 y 2, las organizaciones pueden ser víctimas propicias de las fuerzas de la decadencia, como lo son las organizaciones maduras de la etapa 3. En un estudio reciente de más de 800.000 negocios de EUA, el 18% de ellos fracasó durante sus primeros ocho años de operación.<sup>9</sup> (Si ello es así, la estadística tan manipulada de que cuatro de cada cinco negocios nuevos fracasan durante sus primeros cinco años no pasa de ser un mito.) La mayoría de los negocios que fracasan empiezan a entrar en decadencia tras una etapa prolongada de comienzo o una etapa abreviada de fuerte crecimiento. Al advertir que «la decadencia es casi inevitable, a menos que se adopten medidas deliberadas para prevenirla»,<sup>10</sup> algunos especialistas en la materia han puesto a los gestores sobre aviso de 14 señales de alerta de decadencia de la organización:

1. Exceso de personal.
2. Tolerancia de la incompetencia.
3. Procedimientos administrativos engorrosos.
4. Poder desproporcionado del staff (p. ej., los especialistas técnicos del staff dominan políticamente a los gestores de línea, a los que consideran poco sofisticados y excesivamente convencionales).
5. Sustitución de la sustancia por la forma (p. ej., el proceso de planificación adquiere mayor importancia que los resultados que se logran).
6. Escasez de objetivos claros y de puntos de referencia para tomar decisiones acertadas.
7. Temor a las complicaciones y conflictos (p. ej., ejecutivos que se consideraron progresistas pueden oponer resistencia a nuevas ideas por temor a que afloren sus errores del pasado).



8. Pérdida de comunicación eficaz.
9. Estructura organizativa anticuada.<sup>11</sup>
10. Los líderes tienen cada vez más necesidad de víctimas propiciatorias.
11. Resistencia al cambio.
12. Baja moral.
13. Los grupos de intereses especiales son los más ruidosos.
14. Disminución de la innovación.<sup>12</sup>

Los directivos que sigan de cerca estas señales tempranas de peligro de decadencia de la organización serán los que estarán más dispuestos a emprender una reorganización de manera oportuna y eficaz.<sup>13</sup>

**Evitando la decadencia de la organización.** El momento de empezar a tomar medidas respecto a la decadencia de la organización es cuando todo parece estar marchando bien. Los períodos de prosperidad son el tiempo más adecuado para la siembra de la semilla de la decadencia.<sup>14</sup> La *complacencia, que engendra exceso de confianza y falta de atención*, es el más grave peligro que se cierne sobre la organización.<sup>15</sup>

GM [General Motors] es un ejemplo de compañía que llegó a ser tan rica y poderosa que olvidó por completo las señales de cambio que van marcando los tiempos. A pesar de las crisis del petróleo de la década de 1970 y del desafío japonés de la década de los 80, GM no llegó a tomarse en serio el desarrollo de automóviles más pequeños y de alta calidad. Fue necesario crear una nueva división, Saturn, para desarrollar el primer automóvil pequeño que lograra el éxito en EEUU. «Cuando uno se encuentra en la cima del montón, se desdén el cambio, se desprecian las ideas nuevas», comenta Lawrence Hrebiniak, profesor en la Escuela Wharton. «Es algo que a uno no le compete, precisamente por ser el número 1.»<sup>16</sup>



Toyota es conocida por su interés en *kaizen*, palabra japonesa por «mejora continua».

(Cortesía de Toyota Motor Sales USA Inc.)

La obsesión de Toyota por su mejora continua es un ejemplo inspirador de cómo evitar la decadencia de la organización no dejándose atrapar por la complacencia (v. CO internacional).

**Investigación sobre el ciclo de vida de la organización e implicaciones prácticas.** La mejor prueba disponible en esta área es la resultante de la combinación de un estudio de campo y de una simulación de laboratorio. Estos dos estudios llevaron a sus investigadores respectivos a las mismas conclusiones. En el estudio de campo, se planteó un escenario de toma de decisiones a 38 directivos de alto nivel de la industria electrónica, pertenecientes a 27 compañías elegidas en forma aleatoria. A continuación, se les pidió completar un cuestionario sobre prioridades. Se halló que sus prioridades iban cambiando a lo largo de las tres etapas del ciclo de vida de la tabla 18-1. Conforme la organización iba madurando desde la etapa 1 a la 2, y de ésta a la 3, las prioridades de la alta dirección cambiaban de la siguiente manera:

- Se iba haciendo cada vez más marcado un fuerte énfasis en la eficiencia técnica.
- Aumentaba significativamente el deseo de poder personal y el de compromiso de sus subordinados.
- Disminuía significativamente el deseo de lograr una mayor integración en la organización (coordinación y cooperación).<sup>17</sup>

En otro estudio distinto, pero conexo, los investigadores examinaron la relación existente entre las etapas del ciclo de vida y los criterios de eficacia. Este estudio de caso durante cinco años de un organismo de salud mental del estado de Nueva York reveló que los criterios de eficacia de la alta dirección cambiaron a lo largo del ciclo de vida de la organización. El énfasis que se puso al principio en la flexibilidad, en la adquisición de recursos, en el desarrollo/satisfacción del empleado, fue dando paso a la formalización a medida que el organismo iba madurando. Entre los criterios de formalización

## CO INTERNACIONAL

### El kaizen ayuda a Toyota a evitar la decadencia de la organización

De todos los lemas que circulan por Toyota City, el que se lleva la palma es *kaizen*, que en japonés significa «mejora continua». Mientras tantas compañías se esfuerzan por conseguir avances extraordinarios, Toyota se limita a hacer cada vez mejor muchísimas cosas pequeñas...

Un especialista considera la estrategia de Toyota como «una manera rápida de avanzar poco a poco»: Dé usted un número suficiente de pasitos cortos y no tardará en dejar atrás a sus competidores...

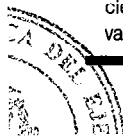
La compañía es, simplemente, el no va más en calidad, en productividad y en eficiencia. De sus factorías sale una amplia variedad de automóviles contruidos con

precisión inigualable. Toyota produce lujosos automóviles del tipo sedán de calidad similar al Mercedes, utilizando una sexta parte del trabajo que requiere un Mercedes. La compañía dio origen a la producción masiva «justo a tiempo» y sigue siendo la que más la practica.

En pocas palabras, Toyota es el mejor fabricante de automóviles del mundo. Y sigue siendo cada vez mejor. Comenta Iwao Isomura, director de personal: «Nuestro éxito actual es el mejor argumento que tenemos para cambiar las cosas». Amplias entrevistas con ejecutivos de Toyota en EEUU y en Japón han puesto de manifiesto la dedicación total de la

compañía a la mejora continua. Lo que a veces se confunde con un exceso de modestia es, de hecho, una expresión de insatisfacción permanente —aun en medio de un rendimiento ejemplar—. Así pues, la compañía está reestructurando al mismo tiempo sus procesos de fabricación, planeando su estrategia global para el siglo XXI, cambiando su cultura corporativa e incluso convirtiéndose en un líder de la moda.

Fuente: Escogido de A. Taylor III, «Why Toyota Keeps Getting Better and Better and Better», *Fortune*, 19 de noviembre de 1990, págs. 66-67 © 1990 The Time Inc. Magazine Company. Reservados todos los derechos.



se incluía una mayor atención a factores tales como el establecimiento de objetivos, la gestión de la información, la comunicación, el control, la productividad y la eficiencia.<sup>18</sup>

Esta investigación pone de manifiesto que las diferentes etapas del ciclo de vida de la organización están asociadas con respuestas directivas totalmente distintas. Hay que advertir, sin embargo, que las prioridades y la eficacia de la dirección en los estudios citados no fueron necesariamente las *más apropiadas*. Queda mucha investigación por hacer para identificar contingencias concretas. Sin embargo, sigue siendo necesario recalcar que los directivos han de mostrarse flexibles y capaces de adaptarse a medida que sus organizaciones se van desarrollando a lo largo de las etapas de su ciclo de vida.<sup>19</sup> Como General Motors, IBM y Sears tuvieron que constatarlo, la fórmula de ayer para alcanzar el éxito puede ser la fórmula de hoy para la pérdida de competitividad y para la decadencia.<sup>20</sup>

Según el **enfoque contingencial en el diseño de la organización**, las organizaciones tienen tendencia a ser más eficaces cuando están estructuradas para ajustarse a las demandas de las situaciones concretas.<sup>21</sup> El enfoque de contingencia puede aplicarse evaluando, en primer lugar, el grado de incertidumbre ambiental.<sup>22</sup> A continuación, el modelo contingencial demanda la utilización de diversas formas de diseño de la organización para lograr un encaje eficaz entre la organización y su ambiente externo. Se presenta en esta sección un modelo de incertidumbre ambiental juntamente con dos estudios clásicos de diseño contingencial.

## EL ENFOQUE CONTINGENCIAL EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

**el diseño de la organización**  
Creación de un ajuste eficaz entre la organización y su ambiente externo.

### Evaluación de la incertidumbre ambiental

Robert Duncan propuso un modelo bidimensional para clasificar las demandas del ambiente respecto a la organización (v. fig. 18-1). Sobre el eje horizontal se encuentra la dimensión simple→compleja. Esta dimensión «se centra en si los factores del ambiente externo que se tienen en cuenta para la toma de decisiones son escasos en número y similares o si, por el contrario, son muchos en número y diferentes».<sup>23</sup> Sobre el eje vertical del modelo de Duncan se representa la dimensión estática→dinámica. «La dimensión estática-dinámica del ambiente externo se refiere a si los factores del ambiente se mantienen inalterados o si cambian con el tiempo.»<sup>24</sup> Estas dos dimensiones, al combinarse, dan lugar a cuatro situaciones que implican una creciente incertidumbre para las organizaciones. Según Duncan, la situación compleja-dinámica de la más alta incertidumbre es hoy en día el ambiente más común para una organización.

En estos tiempos de ritmo vertiginoso, nada permanece quieto. Ni siquiera en el cuadrante simple-estático. Por ejemplo, durante los primeros 94 años de historia de Coca-Cola (hasta 1980), tan sólo una bebida refrescante llevó el nombre de la compañía. Apenas seis años más tarde, siete bebidas refrescantes llevaban el famoso nombre de Coke, entre ellas Coca-Cola Classic, Coke y Cherry Coke. A pesar de operar en un ambiente caracterizado como simple y estático, Coca-Cola ha tenido que convertirse en una compañía más audaz y emprendedora.<sup>25</sup> De todo lo dicho se deduce que, hoy día, las organizaciones sujetas a incertidumbre desde moderada a alta (cuadrantes 3 y 4 en la fig. 18-1) han de ser sumamente flexibles, sensibles y adaptables. El diseño contingencial de la organización adquiere hoy más relevancia que nunca, ya que ayuda a los gestores a estructurar sus organizaciones para que se ajusten a los factores situacionales críticos que se analizan a continuación.

FIGURA 18-1 Una cuádruple clasificación de los ambientes de la organización

	Simple	Compleja
Estática	<p>Bajo nivel percibido de incertidumbre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número reducido de factores y componentes en el ambiente</li> <li>• Factores y componentes bastante similares entre sí</li> <li>• Los mismos factores y componentes sin cambio alguno</li> <li>• Ejemplo: industria de bebidas no alcohólicas</li> </ul>	<p>Nivel percibido de incertidumbre relativamente bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran número de factores y componentes en el ambiente</li> <li>• Factores y componentes no similares entre sí</li> <li>• Los mismos factores y componentes sin cambio alguno</li> <li>• Ejemplo: productos alimentarios</li> </ul>
Dinámica	<p>Moderadamente alto nivel percibido de incertidumbre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número reducido de factores y componentes en el ambiente</li> <li>• Factores y componentes bastante similares entre sí</li> <li>• Factores y componentes del ambiente en continuo proceso de cambio</li> <li>• Ejemplo: industria de comidas rápidas</li> </ul>	<p>Alto nivel percibido de incertidumbre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran número de factores y componentes en el ambiente</li> <li>• Factores y componentes no similares entre sí</li> <li>• Factores y componentes del ambiente en continuo proceso de cambio</li> <li>• Ejemplos: industria de líneas aéreas comerciales Comunicaciones telefónicas (AT&amp;T)</li> </ul>

Fuente: Reimpreso con permiso del editor, de «What Is the Right Organization Structure?», por R. Duncan, *Organizational Dynamics*, invierno de 1979, pág. 63. © 1979 American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

### Diferenciación e integración: el estudio de Lawrence y Lorsch

En su obra clásica, *Organization and Environment*, Paul Lawrence y Jay Lorsch, investigadores de Harvard, propusieron la existencia de dos fuerzas estructurales que, simultáneamente, fragmentan la organización y la ensamblan de nuevo. Estos autores advirtieron que cualquier desequilibrio de estas dos fuerzas, a las que denominan *diferenciación* e *integración*, podría poner obstáculos a la eficacia de la organización.

#### diferenciación

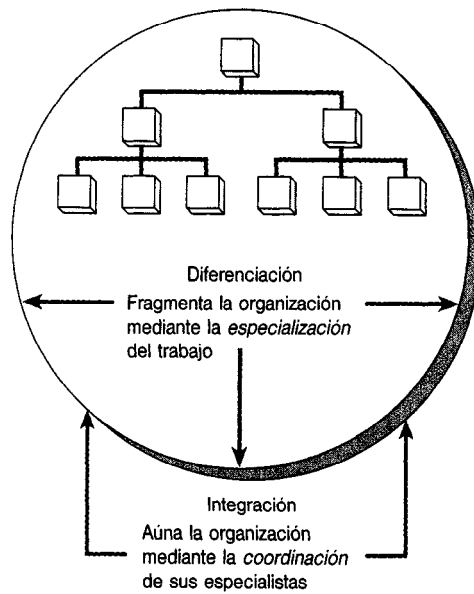
División del trabajo y especialización que hacen pensar y obrar de forma diferente a las personas.

**La diferenciación fragmenta la organización.** La diferenciación se produce por la división del trabajo y la especialización técnica. Un resultado de la diferenciación desde el punto de vista de la conducta es que los especialistas técnicos, como los programadores informáticos, tienden a pensar y a obrar de manera distinta que otros especialistas, como los expertos en contabilidad o marketing. Una diferenciación excesiva puede hacer que la organización quede atorada por falta de comunicación, por conflictos o por politiquero interno. La diferenciación, por tanto, ha de ser contrarrestada por una fuerza estructural opuesta a fin de asegurar la *coordinación* necesaria. Es en este punto cuando la integración entra en escena (v. fig. 18-2).

#### integración

Cooperación entre especialistas para el logro de un objetivo común.

**La integración une las partes fragmentadas de la organización.** La integración tiene lugar cuando los especialistas cooperan en el logro de un objetivo común. De acuerdo con el modelo de Lawrence y Lorsch, la integración puede producirse mediante diversas combinaciones de los seis mecanismos siguientes: 1) la jerarquía formal; 2) políticas,

**FIGURA 18-2**

La diferenciación y la integración son fuerzas estructurales opuestas

normas y procedimientos estandarizados; 3) departamentalización; 4) comités y equipos transfuncionales; 5) capacitación en relaciones humanas, y 6) individuos y grupos actuando como enlaces entre los especialistas.

**Lograr el equilibrio apropiado.** En el estudio de Lawrence y Lorsch de compañías que prosperaron o que fracasaron en tres ramas industriales distintas, se llegó a esta conclusión: *a medida que crecía la complejidad del entorno, las organizaciones exitosas mostraban niveles más altos tanto de diferenciación como de integración*. Es decir, se lograba un equilibrio eficaz. Las organizaciones fracasadas, por el contrario, tendían a experimentar un desequilibrio entre una diferenciación excesiva y una integración insuficiente para contrarrestarla. Se confirmó este resultado en la investigación sobre los ciclos de vida antes analizada. A medida que la organización maduraba, el deseo de integración tenía una prioridad cada vez más baja para la dirección. Los gestores deberían luchar contra esta tendencia si han de coordinar debidamente el desarrollo y la tendencia creciente hacia la diferenciación en sus organizaciones.

Lawrence y Lorsch descubrieron también que «cuanto más diferenciada es una organización, tanto más difícil es lograr su integración».<sup>26</sup> Los directivos de las organizaciones complejas actuales han de poner un esfuerzo continuo y creativo por lograr la mayor integración posible.<sup>27</sup> Por ejemplo, ¿cómo logra la compañía 3M, con sus docenas de divisiones autónomas y sus más de 60.000 productos, mantener con éxito su ventaja competitiva en tecnología? Entre otras cosas, 3M se asegura de que sus especialistas técnicos interactúen frecuentemente entre sí, de manera que se produzca una fecundación cruzada de ideas. Art Fry, al que se atribuye la invención de las ahora omnipresentes banderitas Post-it, debe en realidad gran parte de su éxito a su colega Spencer Silver, un ingeniero de su mismo grupo, que creó un semiadhesivo aparentemente inútil. Si Fry y Silver hubieran trabajado en una compañía que no estuviera fuertemente comprometida con la integración de sus especialistas, probablemente no usaríamos

El éxito del Post-it de 3M se debe en parte a la importancia que la compañía asigna a la fecundación cruzada. Dos especialistas técnicos compartieron ideas que dieron por resultado las omnipresentes banderitas.

(Cortesía de 3M)



ahora las Post-it. 3M no deja librado al azar este tipo de fecundación cruzada. Para este fin ha puesto en práctica iniciativas tales como un Consejo Tecnológico que reúne periódicamente a los investigadores de varias divisiones, así como una feria anual de la ciencia en la que los científicos de 3M difunden sus nuevas ideas, no a clientes externos, sino a sus propios colegas.<sup>28</sup>

### Organizaciones mecanicistas frente a las orgánicas

Un segundo estudio del diseño contingencial que ha marcado un hito fue elaborado por dos científicos británicos de la conducta, Tom Burns y G. M. Stalker. En el transcurso de su investigación, establecieron una distinción muy útil entre las organizaciones que denominaron mecanicistas y las organizaciones designadas como orgánicas. Las **organizaciones mecanicistas** son burocracias rígidas con normas estrictas, tareas minuciosamente definidas y comunicación descendente. Por ejemplo, Kathleen Deveny, corresponsal de *Business Week*, en cierta ocasión pasó un día entero trabajando en un McDonald's y se encontró frente a una organización de carácter muy mecanicista:

Aquí, cada tarea se desglosa hasta el paso más pequeño y el proceso está automatizado en su conjunto...

Creo que cualquiera podría hacerlo. Pero los restaurantes McDonald's funcionan como los relojes suizos y desde el momento en que me pongo detrás del mostrador no soy más que una pieza solitaria de la máquina...

**organizaciones  
mecanicistas**  
Burocracias rígidas de  
mando y de control.

Empaquetó durante unos minutos patatas fritas, pero soy demasiado lenta. Pero hay algo peor, mi lugar de trabajo no les parece que esté demasiado limpio. He fracasado en lo de las patatas fritas por pura mala suerte, me digo a mí misma...

Trato de trabajar más aprisa, pero mis compañeros corren a 45 rpm y yo estoy en 33 $\frac{1}{3}$ .<sup>29</sup>

Este tipo de estructura mecanicista es necesaria en McDonald's por su necesidad competitiva de mantener una calidad uniforme en su producto, un servicio rápido y una limpieza a toda prueba. Por el contrario, las **organizaciones orgánicas** son redes de carácter flexible de individuos de talento polivalente que llevan a cabo una variedad de tareas. W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela impermeable Gore-Tex en Newark, Delaware, es una organización altamente orgánica, ya que carece incluso de descripciones de puestos de trabajo y de una jerarquía formalizada y asigna poca importancia a títulos y estatus.<sup>30</sup>

**organizaciones orgánicas** Red fluida y flexible de personal con múltiples talentos.

**Una cuestión de grado.** Como se representa en la figura 18-3, es importante señalar que las características mecanicistas y orgánicas son una cuestión de grado. Las organizaciones tienden a ser *relativamente* mecanicistas o *relativamente* orgánicas. Los tipos puros son raros, ya que las divisiones, departamentos o unidades de una misma organización pueden ser más o menos mecanicistas u orgánicos. Situándose en la perspectiva del empleado, ¿qué estructura organizativa preferiría usted?

**Distintos enfoques para la toma de decisiones.** La toma de decisiones tiende a ser centralizada, por lo general, en las organizaciones orgánicas. La **toma de decisiones centralizada** tiene lugar cuando la alta dirección toma las decisiones clave. La **toma de decisiones descentralizada** ocurre cuando los gestores de nivel intermedio e inferior toman decisiones importantes. Por lo general, las organizaciones centralizadas tienen controles más estrictos, en contraste con las organizaciones descentralizadas, que muestran una mayor capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.<sup>31</sup> Cada uno de estos enfoques tiene un uso que le es más apropiado. Por ejemplo, tanto Delta Air Lines como General Electric son compañías muy respetadas y prósperas y, sin embargo, la primera se inclina por la centralización, mientras que la segunda ha optado por la descentralización.

**toma de decisiones centralizada** La alta dirección toma las decisiones más importantes.

**toma de decisiones descentralizada** Los gestores de niveles inferiores están autorizados para tomar decisiones importantes.

FIGURA 18-3 Características de las organizaciones mecanicistas y orgánicas

Características	Organización mecanicista	Organización orgánica
1. Se requiere definición y conocimiento de las tareas	Estrecha; vertical	Amplia; general
2. Conexión entre la contribución del individuo y el objetivo de la organización	Vaga o indirecta	Clara o directa
3. Flexibilidad en las tareas	Rígida; rutinaria	Flexible; variada
4. Especificación de técnicas, obligaciones y derechos	Específica	General
5. Grado de control jerárquico	Alto	Bajo (énfasis en autocontrol)
6. Pauta primaria de comunicación	De arriba abajo	Lateral (entre iguales)
7. Estilo primario de toma de decisiones	Autoritario	Democrático; participativo
8. Énfasis en la obediencia y lealtad	Fuerte	Débil

Fuente: Adaptado de T. Bumes y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961), págs. 119-125.

Los especialistas en la materia nos ponen sobre aviso respecto a los extremos de centralización o descentralización. El desafío estriba en conseguir un equilibrio operativo entre estos dos extremos. Un consultor en gestión lo expresó de esta manera:

La organización moderna en transición estará sujeta a la atracción de dos polaridades: la necesidad de una mayor centralización para poder contar con recursos de bajo coste compartidos por todas las subunidades; y, por otra parte, la necesidad de una mayor sensibilidad respecto al mercado con una mayor descentralización. Las organizaciones que privan hoy día son aquellas que son capaces de manejar las tensiones producidas por ambas atracciones. Son las empresas que en cada circunstancia concreta buscan una solución óptima para la organización, sin menoscabo de un tipo de organización respecto al otro. El resultado es, casi invariablemente, una mezcla confusa de unidades descentralizadas que comparten recursos eficaces en costes administrados de forma centralizada.<sup>32</sup>

**Hallazgos pertinentes de la investigación.** Al clasificar una muestra de compañías actuales como mecanicistas o como orgánicas, Burns y Stalker descubrieron que, de estos dos tipos, uno no era superior al otro. Cada tipo de organización ocupaba el lugar más apropiado, dependiendo del ambiente externo. Cuando el ambiente externo era relativamente *estable y seguro*, la organización próspera tendía a ser *mecanicista*. Cuando el ambiente externo era *inestable e incierto*, las compañías *orgánicas* eran las que alcanzaban el éxito.<sup>33</sup>

En un estudio más reciente de 103 directores de departamento de ocho compañías manufactureras y de dos compañías aeroespaciales, se halló que las habilidades directivas causaban mayor impacto en los departamentos orgánicos que en los departamentos mecanicistas, tomando como base una medida global de eficacia departamental. A partir de este hallazgo, los investigadores recomendaron las siguientes medidas para la provisión de personal de gestión y para su capacitación:

Si tenemos dos unidades, orgánica una y mecanicista la otra, y dos candidatos potenciales con diferente capacidad global de gestión, deberíamos destinar al más competente a la unidad orgánica, ya que en esa situación el gestor dispone de menos ayudas estructurales para asumir las responsabilidades propias de su cargo. Otra conclusión es que la capacitación en gestión puede ser de particular interés para los gestores a los que se esté preparando para dirigir unidades con estructura de tipo orgánico.<sup>34</sup>

Otro hallazgo interesante proviene de un estudio de 54 organizaciones religiosas voluntarias. Pudo comprobarse que a medida que la organización se fue haciendo más mecanicista (más burocrática) la motivación intrínseca de sus miembros fue disminuyendo. Aparentemente, las organizaciones mecanicistas socavaron el sentido de libertad y de autodeterminación de los voluntarios. Por otra parte, los investigadores creen que sus hallazgos permiten entender por qué las burocracias tienden a alimentarse de sí mismas: «Una estructura organizativa mecanicista puede generar la necesidad de un sistema más rigurosamente mecanicista, debido a que la motivación interna de la conducta intrínsecamente se ha ido reduciendo paulatinamente».<sup>35</sup> Cabe afirmar, por tanto, que la burocracia engendra más burocracia.

Muy recientemente, una investigación de campo realizada en dos factorías, mecanicista una y orgánica la otra, halló las pautas de comunicación que eran de esperar. La fábrica mecanicista se caracterizaba por una comunicación (descendente) de mando y control. Por otra parte, en la fábrica orgánica prevalecía la comunicación (de doble vía) consultiva o participativa.<sup>36</sup>



**Tanto la estructura mecanicista como la orgánica son necesarias.** Aunque los estudios de la CO centrados en el logro manifiestan sin ambages su aversión hacia las organizaciones mecanicistas, no todas las organizaciones o sus subunidades pueden o deberían ser orgánicas. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, McDonald's no pudo alcanzar sus estándares deseados de calidad y de servicio sin recurrir a operaciones extremadamente mecanicistas. ¡Imagínese la comida y el servicio que usted conseguiría si los empleados de McDonald's pudieran aplicar su manera favorita de hacer las cosas y cada uno pudiera trabajar a su ritmo! Por otra parte, la estructura mecanicista enajena a algunos empleados al erosionar su sentido de autocontrol.



Las dos teorías contingenciales que acabamos de comentar tienen algo importante en común. Ambas se basan en un «imperativo ambiental» que significa que el ambiente externo es el determinante primario de la eficacia de la estructura de una organización. Otros teóricos de la organización disienten de este enunciado y sostienen que factores tales como la tecnología básica de la organización, su tamaño y su estrategia corporativa constituyen la clave de la estructura de la organización. Examinaremos en esta sección el significado de estas tres nuevas variables contingenciales.

**TRES VARIABLES  
CONTINGENCIALES  
IMPORTANTES:  
TECNOLOGÍA,  
TAMAÑO Y DECISIÓN  
ESTRATÉGICA**

### El impacto de la tecnología en la estructura

En 1965, Joan Woodward propuso un *imperativo tecnológico* tras estudiar 100 pequeñas empresas manufactureras del sur de Inglaterra. Halló pautas estructurales claramente diferenciadas en compañías eficaces e ineficaces, a las que clasificó de acuerdo con su grado alto o bajo de *complejidad* tecnológica. Las organizaciones eficaces con complejidad tecnológica tanto baja como alta tendían a adoptar una estructura de tipo orgánico. Las organizaciones eficaces con tecnología de complejidad intermedia presentaban, por lo general, una estructura mecanicista. La conclusión a la que llegó Woodward fue que el diseño de la estructura de la organización depende en gran parte de la tecnología que utilice en la producción.<sup>37</sup>

A partir del importante trabajo de Woodward se han realizado numerosos estudios de la relación entre tecnología y estructura. Lo lamentable del caso es que estos estudios no hayan hecho sino sembrar el desacuerdo y la confusión. Así, por ejemplo, una revisión comprensiva de 50 estudios realizados entre 1965 y 1980 reveló seis conceptos diferentes de tecnología y 140 tipos de relación entre tecnología y estructura.<sup>38</sup> De un análisis estadístico de esos estudios se indujeron las siguientes conclusiones:

- Cuanto mayor sea la *interdependencia* que la tecnología demanda entre individuos y grupos, tanto mayor será la necesidad de integración (coordinación).
- «Conforme la tecnología va pasando de rutinaria a no rutinaria, las subunidades productivas van adoptando estructuras menos formalizadas y [menos] centralizadas.»<sup>39</sup>

Cabe esperar mayor información en esta área a medida que los investigadores se vayan poniendo de acuerdo en sus definiciones de tecnología y perfeccionen sus metodologías de trabajo.<sup>40</sup>

### Tamaño de la organización y rendimiento

El tamaño es una variable estructural importante que ha sido objeto de consideración por parte de dos corrientes de pensamiento. Según una de ellas, los economistas han encomiado siempre las virtudes de las economías de escala. Este enfoque, conocido

como el modelo de «lo grande es mejor», parte del supuesto de que el coste por unidad de producción disminuye conforme aumenta el tamaño de la organización. Se sostiene, por consiguiente, que lo más grande es más eficiente. Así, en términos anuales, se da por supuesto que General Motors puede producir el automóvil número 100.000 a un coste menor que el 10.º automóvil que fabrica.

La otra corriente de pensamiento se apoya en la ley de los rendimientos decrecientes. Conocido como el modelo de «lo pequeño es hermoso»,<sup>41</sup> este enfoque sostiene que las organizaciones y las subunidades sobredimensionadas tienden a sobrellevar costosos problemas de conducta. Se dice que las organizaciones grandes e impersonales generan apatía y enajenación que dan lugar a problemas como la rotación laboral y el absentismo. Dos defensores de esta segunda corriente son los autores del éxito de ventas *In Search of Excellence*:

En las compañías que triunfan, lo pequeño es *casi siempre* hermoso. La instalación pequeña resulta ser la más eficiente; el trabajador altamente productivo, comprometido y motivado, en comunicación (y en competencia) con sus colegas de trabajo, produce siempre más que el trabajador de las grandes empresas. Este principio es válido para plantas productivas, para equipos de trabajo, para divisiones y para toda la compañía.<sup>42</sup>

Investigaciones recientemente realizadas sugieren que los gestores, al diseñar sus organizaciones, deberían tomar una vía intermedia entre «lo grande es mejor» y «lo pequeño es hermoso», ya que ambos modelos se han sobrevenido separadamente. Un punto de vista más reciente proclama que lo que más importa es la *complejidad*, no el tamaño.<sup>43</sup>

**Datos de la investigación.** Los investigadores utilizan diversos procedimientos para medir el tamaño de las organizaciones y de las subunidades organizativas. Algunos ponen su atención en indicadores financieros como las ventas totales y el valor total del activo. Otros prefieren considerar el número de empleados, las transacciones (como el número de estudiantes en un distrito escolar) o la capacidad (como el número de camas en un hospital). Un meta-análisis<sup>44</sup> de 31 estudios llevados a cabo entre 1931 y 1985 que relacionaban el tamaño de la organización con su rendimiento halló que:

- Las organizaciones más grandes (en términos de sus activos) tienden a ser más productivas (en términos de ventas y de beneficios).
- No se encontraron «correlaciones positivas entre el tamaño de la organización y su eficiencia, lo que sugiere la ausencia de efectos netos de economías de escala».<sup>45</sup>
- Se pusieron de manifiesto correlaciones de valor cero, o ligeramente negativas, entre el tamaño de la *subunidad* organizativa y la productividad y eficiencia.
- Un estudio más reciente examinó la relación entre el tamaño de la organización y el giro de personal a lo largo de un período de 65 meses. El giro laboral no guardaba relación con el tamaño de la organización.<sup>46</sup>

**En defensa de las unidades pequeñas en grandes organizaciones.** En resumen, lo grande no es necesariamente mejor y lo pequeño no es necesariamente hermoso.<sup>47</sup> Ceñirse estrictamente a los números en lo que respecta a cuándo lo grande se vuelve demasiado grande o cuándo lo pequeño se vuelve demasiado pequeño implica cuestiones difíciles de dilucidar. Los consultores en gestión ofrecen estimaciones aproximadas (v. tabla 18-2). Mientras no se disponga de más pruebas, lo mejor que pueden hacer los gestores es hacer un seguimiento de la productividad, de la calidad y de la eficiencia de

Peter F. Drucker, consultor de renombre en gestión:

El crecimiento real y la innovación en este país se ha producido en compañías de tamaño mediano que emplean entre 200 y 4.000 trabajadores. Si usted trabaja en una compañía pequeña, está fuera de juego. Usted no cuenta ni con el tiempo ni con la energía para dedicarse a otra cosa que no sea la crisis de ayer.

Una compañía de tamaño mediano cuenta con recursos que puede dedicar a nuevos productos y mercados y, además, es todavía lo suficientemente pequeña para ser flexible y actuar con rapidez. Estas compañías tienen ahora lo que les faltó en otros tiempos: han aprendido a gestionarse.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., autores de éxitos de ventas y consultores en gestión:

Empieza a aplicarse una regla empírica. Comprobamos que lo más granado de las compañías exitosas mantienen el tamaño de sus divisiones entre 50 y 100 millones de dólares, con un número máximo de unos 1.000 empleados en cada una de ellas. Además, conceden a sus divisiones un grado extraordinario de independencia y les ceden las funciones y los recursos que necesitan para operar.

**TABLA 18-2**

Tamaño de la organización: los consultores en gestión responden a la pregunta «¿Cuándo se hace lo grande demasiado grande?»

Fuente: Escogido de J. A. Byrne, «Advice from the Dr. Spock of Business», *Business Week*, 28 de septiembre de 1987, pág. 61; y T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), págs. 272-273.

divisiones, departamentos y centros de beneficios. Las unidades poco manejables y excesivamente complejas han de desglosarse a la mayor brevedad posible en otras de tamaño más manejable. La clave está en *crear pequeñez dentro de la grandeza*.<sup>48</sup> Por ejemplo, Parker Hannifin, fabricante de válvulas industriales y partes para automóviles en Cleveland, ha desarrollado esta fórmula operativa:

[Parker Hannifin] se ha desglosado en cerca de 80 divisiones autónomas y aunque la compañía tenga 159 plantas productivas esparcidas por todo el mundo, muchas divisiones trabajan con unas pocas plantas productivas cada una. Las plantas pequeñas mantienen a la compañía libre de sindicatos y permiten a los gestores estar cerca de sus clientes, dice [su presidente Patrick] Parker. «Cuando se han reunido más de 200 empleados en una fábrica, nos gusta trasladarnos 50 millas más abajo y construir otra fábrica», comenta.<sup>49</sup>

### Elección estratégica y estructura de la organización

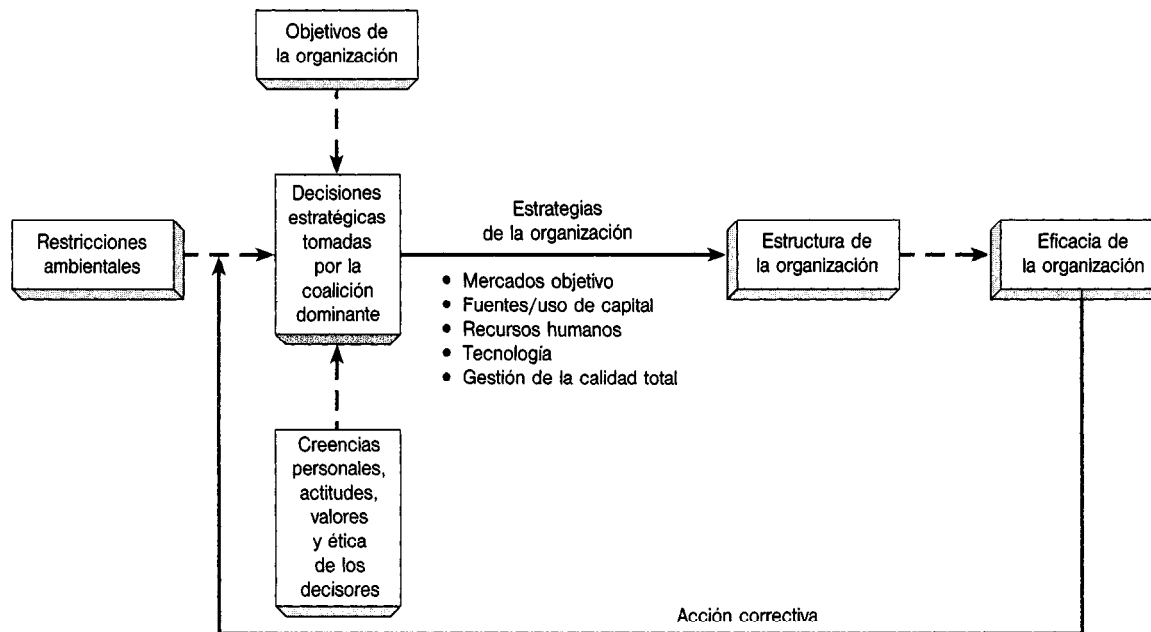
En 1972, el sociólogo inglés John Child rechazó el enfoque del imperativo ambiental para la estructura de la organización. Child propuso un modelo de la *elección estratégica* basado en principios de la ciencia de la conducta más que en los principios de racionalidad económica.<sup>50</sup> Child sostenía que la estructura era la resultante de un proceso político que involucra a quienes detentan el poder en la organización. De acuerdo con el modelo de la elección estratégica surgido a raíz de la obra de Child,<sup>51</sup> una coalición dominante de estrategias de la alta dirección es la que determina en gran parte la estructura de una organización.<sup>52</sup>

**Un modelo de elección estratégica.** Como se representa en la figura 18-4, las elecciones o decisiones estratégicas concretas reflejan la manera en que la coalición dominante percibe las restricciones ambientales y los objetivos de la organización. Estas elecciones estratégicas se ven atenuadas por las creencias personales, las actitudes, los valores y la ética de los decisores.<sup>53</sup> Veamos, a manera de ejemplo, la inusitada relación entre la ética de la alta dirección y la estrategia de la compañía, de la que informó recientemente la revista *Business Ethics*:

Como fabricante y vendedor al por menor de ropa y de equipo para actividades al aire libre, es natural que Patagonia se preocupe del medio ambiente. Sin embargo, tratándose de un



FIGURA 18-4 Relación entre elección estratégica y estructura de la organización



negocio con fines de lucro, es también natural que la compañía sienta la necesidad de dirigir la mirada hacia su línea de base.

Patagonia ha hallado la manera de hacer las dos cosas a la vez y de dar un giro completo a los conceptos tradicionales sobre la manera en que las compañías medran en esa situación.

Ante todo, la compañía empezó avisando a sus clientes sobre el cambio inminente de su catálogo otoño/invierno del año anterior [1992]. «Estamos limitando el crecimiento de Patagonia en los Estados Unidos con el objetivo de llegar a detener por completo su crecimiento. Hemos suprimido el 30% de nuestra línea de indumentaria...

«¿Qué significa todo esto para usted? Bien, el otoño pasado usted podía elegir entre un surtido de cinco pantalones de ski; ahora usted puede escoger entre sólo dos. Se trata, por supuesto, de una medida muy poco americana, pero reconozcamos que a cualquiera le bastan dos estilos de pantalones de ski para escoger.»

El catálogo para este otoño [1993] incluía el siguiente mensaje: «En Patagonia, como compañía, como personas, algunas veces nos sentimos mareados ante tantas alternativas entre las que elegir. Pero hay que hacer frente a las dudas, hay que resolver con sobriedad y hay que tomar medidas sensatas. Nuestra intención de insertar plenamente los problemas medioambientales en nuestro trabajo ordinario significa devolver algo al planeta que nos sustenta y que todos nosotros hemos contribuido a gravar tan pesadamente. Nos encontramos, sin duda, ante un proceso complejo, pero es también el más simple de los dones».

Para este fin, afirman Lu Sctnicksa y Mike Harrelson, portavoces de Patagonia, la compañía ha emprendido agresivamente la tarea de examinarlo todo, desde los materiales que utiliza en la fabricación hasta los productos que actualmente fabrica e incluso hasta el tipo de papel que utiliza en sus máquinas copiadoras.<sup>54</sup>

Hasta ahora, una Patagonia más eficiente ha experimentado un crecimiento de sus beneficios, a pesar de que sus ingresos por ventas han descendido. Regresando una vez más a la figura 18-4, la organización está estructurada de tal manera que pueda cumplir

su combinación de estrategias. En último término, si no llegan a satisfacerse los criterios de efectividad de la organización, será preciso aplicar acciones correctivas.

**Investigación y enseñanzas prácticas.** En un estudio de 97 compañías de tamaño mediano de Quebec, Canadá, se halló que la estrategia y la estructura de la organización eran altamente interdependientes. La estrategia influía en la estructura y ésta influía a su vez en la estrategia. Este hallazgo se hizo más evidente en las empresas más grandes, más innovadoras y más exitosas.<sup>55</sup>

La teoría de la elección estratégica y la investigación sobre la misma imparten a los gestores por lo menos dos enseñanzas prácticas. En primer lugar, el ambiente externo no es más que uno de los muchos codeterminantes de la estructura de la organización. En segundo lugar, como en cualquier otro proceso administrativo, el diseño de la organización está sujeto a los juegos escénicos secundarios del poder y de la política interpersonal.

Las organizaciones no son más que herramientas ideadas para lograr un objetivo a través de la acción colectiva. Como muy bien lo sabe cualquier carpintero o fontanero, para trabajos diferentes se requieren herramientas diferentes. Lo mismo es cierto tratándose de organizaciones. Cuando la situación cambia radicalmente, de acuerdo con el pensamiento contingencial, puede ser apropiado un tipo diferente de organización. Hoy día, cuando los hombres de empresa han de hacer frente a cambios revolucionarios, la necesidad de nuevas organizaciones parece cada vez más acuciante. La revista *Fortune* ofrecía hace poco esta perspectiva:

Todos nosotros tenemos la sensación de que los cambios que se producen en nuestro entorno no son simples tendencias, sino que son la obra de fuerzas poderosas que se han desatado; la globalización de los mercados; la difusión de la tecnología de la información y de las redes informáticas; el desmantelamiento de la jerarquía, la estructura que ha organizado esencialmente el trabajo desde la mitad del siglo pasado. En torno a todo ello se está desarrollando una economía nueva, la de la era de la información, cuyas fuentes básicas de riqueza son el conocimiento y la comunicación que han tomado el lugar de los recursos naturales y del trabajo físico.<sup>56</sup>

¿Qué tipos de organización se abrirán paso en la economía de la era de la información? ¿Se harán adaptaciones de la organización tradicional de forma piramidal? ¿O serán tal vez radicalmente diferentes? Dejemos volar nuestra imaginación vislumbrando la forma de las organizaciones del futuro.

### Organizaciones de nuevo estilo frente a organizaciones de estilo antiguo

Dos teóricos de la organización, Jay R. Galbraith y Edward E. Lawler III, han hecho un llamamiento por una «nueva lógica de la organización»<sup>57</sup> (v. tabla 18-3). Las organizaciones tradicionales de forma piramidal que se adaptan al patrón del estilo antiguo tienden a ser excesivamente lentas e inflexibles para las necesidades de hoy. Se requieren organizaciones más ligeras, más orgánicas, que se adapten al equilibrio estratégico entre costes, calidad y velocidad.<sup>58</sup> Estas organizaciones de nuevo estilo incluirán los principios de la gestión de la calidad total (GCT) analizados en el capítulo 1. Ello significa que estarán centradas en el cliente, dedicadas a la mejora continua y al aprendizaje y estructuradas en base a equipos. Estas cualidades, juntamente con la tecnología de la información computarizada, sería de esperar que permitan a las grandes organizaciones copiar la velocidad y flexibilidad de las organizaciones pequeñas.<sup>59</sup>

### LA CONFIGURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO



TABLA 18-3

Perfiles de las  
organizaciones de nuevo  
estilo y de estilo antiguo

Nueva	Antigua
Dinámica, en aprendizaje	Estable
Rica en información	Información escasa
Global	Local
Pequeña y grande	Grande
Centrada en el producto/cliente	Funcional
Centrada en habilidades	Centrada en el puesto de trabajo
Orientada al equipo	Centrada en el individuo
Centrada en la participación	Centrada en el mando/control
Interconectada lateralmente	Jerárquica
Centrada en el cliente	Centrada en los requisitos para el trabajo

Fuente: J. R. Galbraith y E. E. Lawler III, «Effective Organizations: Using the New Logic of Organizing», *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, eds. J. R. Galbraith, E. E. Lawler III y Asociados (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), pág. 298.

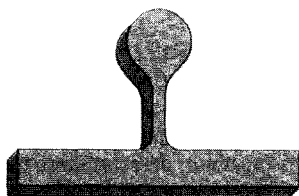
### Tres nuevos patrones de organización

En la figura 18-5 se muestran tres desviaciones de la organización tradicional de forma piramidal. Cada una de ellas es una consecuencia lógica de las diversas tendencias que han ido apareciendo en nuestros días. Siendo sinceros hay que reconocer que, para fines instructivos, hemos exagerado estos tres tipos nuevos de organizaciones. Es probable que los lectores encuentren en el futuro diversas combinaciones de estos tipos puros. Imaginemos ahora cómo será la vida de las organizaciones en el futuro.<sup>60</sup> (Es importante señalar que no se pretende que estas caracterizaciones se tomen como respuestas finales. Lo único que pretendemos es estimular una discusión razonada.)

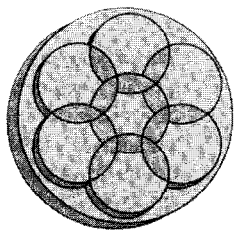
**Organizaciones de reloj de arena.** Este patrón recibe su nombre de la apariencia apretada que presenta el nivel intermedio de esta organización. Gracias a la moderna tecnología de la información, un grupo ejecutivo relativamente pequeño podrá coordinar los esfuerzos que realiza en la base un número considerable de personal operativo que produce bienes o presta servicios.<sup>61</sup> En las organizaciones de reloj de arena ya no serán necesarios los amplios y múltiples niveles de mando intermedio que actuaban como canales de información en las organizaciones de estilo antiguo. La competencia para la promoción entre el personal operativo se hará más intensa, dado lo limitado de la jerarquía. Lo más común serán las transferencias laterales. La dirección compensará la escasez de oportunidades de promoción mediante la rotación de puestos de trabajo, la capacitación en diversas habilidades y la paga según rendimiento. Los escasos mandos intermedios que sobrevivan se convertirán en solucionadores transfuncionales de problemas dotados de diversas aptitudes técnicas. El potencial de alienación entre la élite ejecutiva y los que pueblan la base del reloj de arena será grande, con lo que se dará a los sindicatos de trabajadores una excelente oportunidad de crecimiento.

**Organizaciones de racimo.** En este tipo de organización, los equipos serán las unidades estructurales primarias. Además de un equipo ejecutivo estratégico, habrá equipos superpuestos de personal técnico y operativo. La reingeniería dará a la organización de racimo una orientación horizontal en lugar de vertical.<sup>62</sup> Es decir, los departamentos funcionales al viejo estilo, como el de fabricación y el de ventas, darán paso a equipos transfuncionales que traduzcan las necesidades del consumidor en productos y/o servicios de entrega inmediata. La capacitación tanto en habilidades técnicas como para el trabajo

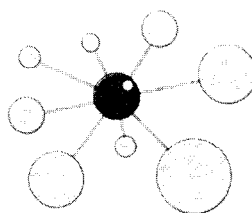
La organización de reloj de arena



La organización de racimo



La organización de red

**FIGURA 18-5**

La configuración de las organizaciones del futuro

en equipo tendrá máxima prioridad. Empleados con aptitudes múltiples en todos los niveles trabajarán en diferentes equipos y en diversos proyectos a lo largo del año. Este cambio continuo será nocivo en términos de conflictos interpersonales y estrés personal. La paga basada en habilidades suplementará a la paga según rendimiento.

**Organizaciones de red.** Esta configuración será una familia fluida de varias organizaciones interdependientes. Las tareas que, por lo general, los empleados llevaban a cabo en las organizaciones al estilo antiguo —incluyendo, pero sin limitarse a ello, el diseño del producto, la fabricación, la gestión de los recursos humanos, la capacitación, la contabilidad, el procesamiento de datos, el envasado, el almacenaje y la entrega de productos o servicios— serán subcontratadas a otras compañías. En el centro de la red habrá un individuo o un equipo emprendedor y un reducido staff de oficinistas con salarios relativamente bajos. El conflicto entre los que «tienen» y los que «no tienen» será constante, lo que dará lugar a un alto giro laboral entre el staff oficinista. Los teléfonos, el fax, las redes informáticas, los servicios de entrega inmediata y los abogados a contrato serán los recursos vinculantes cruciales en las llamadas «compañías virtuales».<sup>63</sup> Los subcontratistas independientes pertenecerán a muchas organizaciones de red diferentes. La duración de su asociación a una red determinada se fijará de acuerdo con su rendimiento. Las condiciones operativas de algunos subcontratistas pequeños harán de ellos poco más que empresas sometidas a explotación en plena era de la información. Las compañías que subsistan dependiendo de que les llegue algún contrato no podrán ofrecer demasiada seguridad en el trabajo. Las compañías de red utilizarán toda una gama de planes de prestaciones que podrán variar desde los muy generosos a los totalmente injustos. Se abrirán muchas oportunidades para iniciar nuevos negocios.<sup>64</sup>

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el presente capítulo, debería poder responder las siguientes preguntas sobre el caso de Hewlett-Packard:

1. ¿Qué le ha enseñado este caso respecto a los ciclos de vida y a la decadencia de la organización?
2. ¿Por qué supone usted que HP se convirtió en una compañía centralizada y burocrática antes de que sus fundadores intervinieran para poner remedio a la situación?
3. ¿Convirtieron William Hewlett y David Packard a HP en una compañía más orgánica o más mecanicista? Explíquese, utilizando la figura 18-3 como guía.
4. ¿Pudo el renovado interés de HP en la descentralización haber llegado demasiado lejos? Explíquese.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Identificar y explicar brevemente las tres etapas del ciclo de vida de la organización.* Estas etapas son el comienzo (pequeña, informal, empresarial), el fuerte crecimiento (centralizada, formal, grande y creciente) y la madurez (descentralizada, formal, crecimiento aminorado).
2. *Analizar la decadencia de la organización en relación al ciclo de vida de la misma.* La decadencia es una amenaza siempre presente durante el ciclo de vida de la organización, con una complacencia durante periodos de éxito que se hace particularmente peligrosa. Una cultura de mejora continua puede evitar la decadencia de la organización.
3. *Explicar el alcance del enfoque contingencial para el diseño de la organización.* El enfoque contingencial para el diseño de la organización requiere el ajuste de la organización a las exigencias de la situación. La incertidumbre medioambiental puede evaluarse en diversas combinaciones de dos dimensiones: 1) simple o compleja y 2) estática o dinámica.
4. *Describir la relación entre diferenciación e integración en organizaciones eficaces.* Los investigadores de Harvard, Lawrence y Lorsch, hallaron que las organizaciones exitosas alcanzaban un equilibrio apropiado entre dos fuerzas estructurales opuestas de diferenciación e integración. La diferenciación desintegra la organización. A través de diversos mecanismos, entre ellos la jerarquía, normas, equipos y relaciones, la integración vuelve a unir a las partes de la organización.
5. *Comentar los hallazgos de Burns y Stalker respecto a las organizaciones mecanicistas y orgánicas.* Los investigadores británicos Burns y Stalker hallaron que las organizaciones mecanicistas (burocráticas, centralizadas) por lo general eran eficaces en situaciones estables. En situaciones inestables, las organizaciones orgánicas (flexibles, descentralizadas) eran más eficaces. Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de un enfoque contingencial para el diseño de la organización.
6. *Definir y explicar brevemente el significado práctico de la centralización y la descentralización.* Las decisiones clave se toman, por lo general, en la cúpula de las organizaciones centralizadas, siendo ésta la razón por la que tienden a estar sujetas a un rígido control. En las organizaciones descentralizadas se ha cedido poder a los empleados de niveles inferiores para que tomen decisiones importantes. El diseño contingencial demanda el equilibrio apropiado.
7. *Analizar la gestión eficaz del tamaño de la organización.* En lo que respecta al tamaño óptimo de las organizaciones, el desafío que afrontan los gestores actuales es lograr la pequeñez dentro de la grandeza, manteniendo las subunidades en un tamaño manejable.
8. *Distinguir entre organizaciones de reloj de arena, de racimo y de red.* Las organizaciones de reloj de arena están integradas por un nivel ejecutivo reducido, un nivel de mandos intermedios corto y estrecho y una base amplia de personal operativo. En las organizaciones de racimo, las unidades productivas primarias son equipos superpuestos. Las organizaciones de red son familias de compañías interdependientes, de naturaleza contractual y fluida.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Por qué es aleccionador considerar las organizaciones desde la perspectiva de su ciclo de vida?
2. ¿Qué etapa del ciclo de vida de la organización (comienzo, alto crecimiento, madurez) cree usted que ha de ser la más difícil para la dirección?
3. ¿Cómo se relaciona la decadencia con los ciclos de vida de la organización?
4. ¿Por qué es importante centrar la atención en el papel que desempeña la complacencia en la decadencia de la organización?
5. En pocas palabras, ¿cuáles son las implicaciones del diseño contingencial de la organización?
6. ¿Qué muestras de integración puede usted percibir en su lugar de trabajo actual (o anterior)?
7. ¿Qué problema presenta una organización con excesiva diferenciación y deficiente integración?
8. Si las organizaciones de tipo orgánico gozan de popularidad entre el personal, ¿por qué no se estructuran todas las organizaciones según este modelo?
9. ¿Qué le hace a usted suponer que una organización (o alguna de sus subunidades) es demasiado grande?
10. ¿Cuál de las tres nuevas configuraciones de la organización tiene mayor probabilidad de prevalecer dentro de 10 o 15 años? ¿Por qué?



## EJERCICIO

### Objetivos

1. Salir al terreno y hablar con un gestor en ejercicio acerca de la estructura de la organización.
2. Mejorar su comprensión de la importante distinción entre organizaciones mecanicistas y orgánicas.
3. Ampliar su conocimiento del diseño contingencial en términos del ajuste entre la organización y su ambiente externo.

### Introducción

Un medio adecuado para probar la validez de lo leído en las páginas anteriores sobre el diseño de la organización consiste en entrevistar a un gestor en ejercicio. (Nota: si usted es un gestor, complete por sí mismo el cuestionario.)

### Instrucciones

Su objetivo es entrevistar a un gestor sobre aspectos de la estructura de la organización, de la incertidumbre ambiental y de la eficacia de la organización. Un *gestor* se define como la persona que supervisa a otras personas en

una organización. Ésta puede ser pequeña o grande y con fines de lucro o sin fines de lucro. Sería preferible un gestor de alto nivel, pero los mandos intermedios o los supervisores de primera línea son también aceptables. Si entrevista a un gestor de niveles inferiores, recuérdale que lo que usted desea es una descripción de la organización en su conjunto y no de una subunidad aislada. Su entrevista deberá centrarse en la adaptación de la figura 18-3, como se comenta más abajo.

Al realizar su entrevista, asegúrese de que el gestor entiende lo que usted está tratando de conseguir. Garantice al gestor que no se mencionará su nombre en el análisis de la entrevista que se haga, ni tampoco en ningún trabajo escrito. Trate de tomar notas durante la entrevista.

### Cuestionario

El siguiente cuestionario, adaptado de la figura 18-3, le ayudará a determinar si la organización del gestor tiene una estructura relativamente mecanicista u orgánica. Nota: para los puntos 1 y 2 del cuestionario, procure que el gestor responda en función del empleado medio sin funciones de gestión. (Señale con un círculo un número para cada punto.)

#### Características

1. Requisito de definición y conocimiento de la tarea	Estrecha, técnica	1-2-3-4-5-6-7	Ancha, general
2. Relación entre la contribución del individuo y el objetivo de la organización	Vaga o indirecta	1-2-3-4-5-6-7	Clara o directa
3. Flexibilidad de la tarea	Rígida, rutinaria	1-2-3-4-5-6-7	Flexible, variada
4. Especificación de técnicas, obligaciones y derechos	Específica	1-2-3-4-5-6-7	General
5. Grado de control jerárquico	Alto	1-2-3-4-5-6-7	Bajo (énfasis en autocontrol)
6. Patrón primario de comunicación	De arriba abajo	1-2-3-4-5-6-7	Lateral (entre iguales)
7. Estilo primario de toma de decisiones	Autoritario	1-2-3-4-5-6-7	Democrático, participativo
8. Énfasis en la obediencia y lealtad	Alto	1-2-3-4-5-6-7	Bajo

Puntaje total =

#### Otra pregunta sobre el ambiente externo de la organización:

La organización afronta un ambiente externo que es (marque un número con un círculo):

Estable y cierto 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Inestable e incierto

#### Otras preguntas sobre la eficacia de la organización:

a) Rentabilidad (si se trata de una organización con fines de lucro):

Baja 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Alta

b) Grado de cumplimiento del objetivo de la organización:

Bajo 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Alto

c) Satisfacción del usuario o cliente:

Baja 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Alta

d) Satisfacción del empleado:

Baja 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Alta

Puntaje total de eficacia =  
(Sume las respuestas anteriores)

8-24 = Relativamente mecanicista

25-39 = Mixta

40-56 = Relativamente orgánica

2. Aplicando la teoría contingencial de Burns y Stalker, ¿se ajusta la organización del gestor a su ambiente externo? Explíquese.
3. ¿Refleja el grado de eficacia de la organización la bondad de su ajuste con el ambiente externo? Explíquese.

### Preguntas para consideración/discusión en clase

1. Aplicando la siguiente escala, ¿era la organización del gestor relativamente mecanicista u orgánica?

### NOTAS

<sup>1</sup> R. W. Keidel, «Triangular Design: A New Organizational Geometry», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1990, pág. 35.

<sup>2</sup> Pueden encontrarse antecedentes y ejemplos instructivos en T. A. Stewart, «Welcome to the Revolution», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, págs. 66-77.

<sup>3</sup> R. E. Quinn y E. Cameron, «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», *Management Science*, enero de 1983, pág. 40.

<sup>4</sup> Se revisan diez modelos de ciclos de vida de la organización en *Ibid.*, págs. 34-41. Véase también R. K. Kazanjian, «A Reanalysis of Miller and Friesen's Life Cycle Data», *Strategic Management Journal*, mayo-junio de 1990, págs. 319-325; y A. C. Bluedorn, «Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments», *Journal of Management*, verano de 1993, págs. 163-191.

<sup>5</sup> R. Brandt, «Don Kingsborough's Latest World of Wonder», *Business Week*, 11 de junio de 1990, pág. 23.

<sup>6</sup> R. A. Cosier y D. R. Dalton, «Search for Excellence, Learn from Japan—Are These Panaceas or Problems?», *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1986, pág. 67.

<sup>7</sup> R. A. Mamis y S. Pearlstein, «“1-2-3” Creator Mitch Kapor», *Inc.*, enero de 1987, pág. 31. (Kapor conservó un puesto en el consejo de administración de Lotus, así como 1,6 millones de acciones de la compañía.)

<sup>8</sup> Puede encontrarse una buena colección de perfiles empresariales en C. Burck, «The Real World of the Entrepreneur», *Fortune*, 5 de abril de 1993, págs. 62-81.

<sup>9</sup> Datos de J. Aley, «Debunking the Failure Fallacy», *Fortune*, 6 de septiembre de 1993, pág. 21.

<sup>10</sup> P. Lorange y R. T. Nelson, «How to Recognize—and Avoid—Organizational Decline», *Sloan Management Review*, primavera de 1987, pág. 47.

<sup>11</sup> Escogido de *Ibid.*, págs. 43-45.

<sup>12</sup> Para más detalles, véase K. S. Cameron, M. U. Kim y D. A. Whetten, «Organizational Effects of Decline and Turbulence», *Administrative Science Quarterly*, junio de 1987, págs. 222-240.

<sup>13</sup> K. S. Cameron, D. A. Whetten y M. U. Kim analizan y prueban analíticamente 12 consecuencias disfuncionales de la decadencia en «Organizational Dysfunctions of Decline», *Academy of Management Journal*, marzo de 1987, págs. 126-138.

<sup>14</sup> Un tratamiento erudito adicional de la decadencia de la organización se encuentra en R. I. Sutton y T. D'Aunno, «Decreasing Organizational Size: Untangling the Effects of Money and People», *Academy of Management Review*, abril de 1989, págs. 194-212; y R. I. Sutton, «Organizational Decline Processes: A Social Psychological Perspective», en *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), págs. 205-254.

<sup>15</sup> Una cultura de «titularidad» acelera también la decadencia de la organización. Véase J. M. Bardwick, *Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom—How to Break the Entitlement Habit That's Killing American Business* (Nueva York: AMACOM, 1991).

<sup>16</sup> J. Greenwald, «Are America's Corporate Giants a Dying Breed?», *Time*, 28 de diciembre de 1992, pág. 28. La lucha de Procter & Gamble contra la decadencia se analiza en B. Saporito, «Behind the tumult at P&G», *Fortune*, 7 de marzo de 1994, págs. 74-82.

<sup>17</sup> Basado en K. G. Smith, T. R. Mitchell y C. E. Summer, «Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1985, págs. 799-820.

<sup>18</sup> Para más detalles, véase Quinn y Cameron, «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», págs. 33-51.

<sup>19</sup> Para un modelo conceptual muy instructivo de la relación existente entre las políticas, la estrategia y los ciclos de vida

de la organización, véase B. Gray y S. S. Ariss, «Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycles», *Academy of Management Review*, octubre de 1985, págs. 39-42; y B. G. Posner y B. Burlingham, «Getting to Prime», *Inc.*, enero de 1991, págs. 27-33.

<sup>20</sup> Véase K. Kerwin, «Can Jack Smith Fix GM?», *Business Week*, 1 de noviembre de 1993, págs. 126-131; R. Henkoff, «Getting Beyond Downsizing», *Fortune*, 10 de enero de 1994, págs. 58-64; M. Magnet, «Let's Go for Growth», *Fortune*, 7 de marzo de 1994, págs. 60-72; e I. Sager, «Lou Gerstner Unveils His Battle Plan», *Business Week*, 4 de abril de 1994, págs. 96-98.

<sup>21</sup> Para actualizaciones del tema, véase J. M. Pennings, «Structural Contingency Theory: A Reappraisal», *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), vol. 14, págs. 267-309; A. D. Meyer, A. S. Tsui y C. R. Hinings, «Configurational Approaches to Organizational Analysis», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1993, págs. 1175-1195; y D. H. Doty, W. H. Glick y G. P. Huber, «Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1993, págs. 1196-1250.

<sup>22</sup> Una distinción interesante entre dos tipos de incertidumbre ambiental se encuentra en F. J. Milleken, «Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty», *Academy of Management Review*, enero de 1987, págs. 133-143.

<sup>23</sup> R. Duncan, «What Is the Right Organization Structure?», *Organizational Dynamics*, invierno de 1979, pág. 63.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Véase J. Huey, «The World's Best Brand», *Fortune*, 31 de mayo de 1993, págs. 44-54; y M. T. Moore, «Coke Spins Bottle for Classic Look», *USA Today*, 28 de marzo de 1994, págs. 1B-2B.

<sup>26</sup> R. P. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1967), pág. 157.

<sup>27</sup> La integración aunada, secuencial y recíproca se analiza en J. W. Lorsch, «Organization Design: A Situational Perspective», *Organizational Dynamics*, otoño de 1977, págs. 2-14. Véase también, J. E. Ettlie y E. M. Reza, «Organizational Integration and Process Innovation», *Academy of Management Journal*, octubre de 1992, págs. 795-827.

<sup>28</sup> Véase R. Mitchell, «Masters of Innovation», *Business Week*, 10 de abril de 1989, págs. 58-63; y B. Dumanine, «Ability to Innovate», *Fortune*, 29 de enero de 1990, págs. 43, 46.

<sup>29</sup> K. Deveny, «Bag Those Fries, Squirt That Ketchup, Fry That Fish», *Business Week*, 13 de octubre de 1986, pág. 86.

<sup>30</sup> Véase J. Huey, «The New Post-Heroic Leadership», *Fortune*, 21 de febrero de 1994, págs. 42-50; y F. Shipper y C. C. Manz, «Employee Self-Management without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment», *Organizational Dynamics*, invierno de 1992, págs. 48-61.

<sup>31</sup> Véase G. P. Huber, C. C. Miller y W. H. Glick, «Develo-

ping More Encompassing Theories about Organizations: The Centralization-Effectiveness Relationship as an Example», *Organizational Science*, n.º 1, 1990, págs. 11-40; y C. Handy, «Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1992, págs. 59-72.

<sup>32</sup> P. Kaestle, «A New Rationale for Organizational Structure», *Planning Review*, julio-agosto de 1990, pág. 22.

<sup>33</sup> Para más detalles de este estudio, véase T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).

<sup>34</sup> D. J. Gilen y S. J. Carroll, «Relationship of Managerial Ability to Unit Effectiveness in More Organic versus More Mechanistic Departments», *Journal of Management Studies*, noviembre de 1985, págs. 674-675.

<sup>35</sup> J. D. Sherman y H. L. Smith, «The Influence of Organizational Structure on Intrinsic versus Extrinsic Motivation», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1984, pág. 883.

<sup>36</sup> Véase J. A. Courtright, G. T. Fairhurst y L. E. Rogers, «Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1989, págs. 773-802.

<sup>37</sup> Véase J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965); y P. D. Collins y F. Hull, «Technology and Span of Control: Woodward Revisited», *Journal of Management Studies*, marzo de 1986, págs. 143-164.

<sup>38</sup> Véase I. W. Fry, «Technology-Structure Research: Three Critical Issues», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1982, págs. 532-552.

<sup>39</sup> *Ibid.*, pág. 548.

<sup>40</sup> Véase, por ejemplo, J. W. Alexander y B. Mark, «Technology and Structure of Nursing Organizations», *Nursing & Health Care*, abril de 1990, págs. 194-199; y C. C. Miller, W. H. Glick, Y. D. Wang y G. P. Huber, «Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing», *Academy of Management Journal*, junio de 1991, págs. 370-399.

<sup>41</sup> La frase «lo pequeño es hermoso» fue acuñada por el economista inglés E. F. Schumacher, *Small Is Beautiful: Economics as If People Mattered* (Nueva York: Harper & Row, 1973).

<sup>42</sup> T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), pág. 321. Véase también T. Peters, «Rethinking Scale», *California Management Review*, otoño de 1992, págs. 7-29.

<sup>43</sup> Véase, por ejemplo, J. A. Byrne, «Is Your Company Too Big?», *Business Week*, 27 de marzo de 1989, págs. 84-94; y W. McKinley, «Decreasing Organizational Size: To Untangle or Not to Untangle?», *Academy of Management Review*, enero de 1992, págs. 112-123.

- <sup>44</sup> R. Z. Gooding y J. A. Wagner III, «A Meta-Analysis Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Sub-units», *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1985, págs. 462-481.
- <sup>45</sup> *Ibid.*, pág. 477.
- <sup>46</sup> Los resultados se presentan en P. G. Benson, T. L. Dickinson y C. O. Neidt, «The Relationship between Organizational Size and Turnover: A Longitudinal Investigation», *Human Relations*, enero de 1987, págs. 15-30. Véase también M. Yasai-Ardekani, «Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure», *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, págs. 131-156.
- <sup>47</sup> Las ventajas comparativas de las compañías grandes y pequeñas se presentan en J. O'Toole y W. Bennis, «Our Federalist Future: The Leadership Imperative», *California Management Review*, verano de 1992, págs. 73-90.
- <sup>48</sup> Véase V. Sathe, «Fostering Entrepreneurship in the Large, Diversified Firm», *Organizational Dynamics*, verano de 1989, págs. 20-32; J. R. Galbraith y E. E. Lawler III, «Effective Organizations: Using the New Logic of Organizing», en *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, eds. J. R. Galbraith, E. E. Lawler III y Asociados (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), págs. 290-292; y J. Kim, «Welch Thinks Small, Acts Big», *USA Today*, 26 de febrero de 1993, pág. 2B.
- <sup>49</sup> C. Palmieri, «A Process That Never Ends», *Forbes*, 21 de diciembre de 1992, pág. 55.
- <sup>50</sup> Véase J. Child, «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, enero de 1972, págs. 1-22.
- <sup>51</sup> Véase J. Galbraith, *Organization Design* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1977); J. R. Montanari, «Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice», *Academy of Management Review*, abril de 1978, págs. 231-241; y H. R. Bobbitt, Jr. y J. D. Ford, «Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure», *Academy of Management Review*, enero de 1980, págs. 13-23.
- <sup>52</sup> Un modelo alternativo de formulación de estrategias puede encontrarse en S. L. Hart, «An Integrative Framework for Strategy-Making Processes», *Academy of Management Review*, abril de 1992, págs. 327-351. Véase también F. E. Harrison y M. A. Pelletier, «A Typology of Strategic Choice», *Technological Forecasting and Social Change*, noviembre de 1993, págs. 245-263; y H. Mintzberg, «The Rise and Fall of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1994, págs. 107-114.
- <sup>53</sup> Véase A. Bhidé, «How Entrepreneurs Craft Strategies That Work», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994, págs. 150-161.
- <sup>54</sup> S. Perlstein, «Less Is More», *Business Ethics*, septiembre-octubre de 1993, pág. 15. Entresacado con permiso de la revista *Business Ethics*, Minneapolis, MN.
- <sup>55</sup> Pueden encontrarse más detalles en D. Miller, «Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance», *Academy of Management Journal*, marzo de 1987, págs. 7-32. Véase también J. B. Thomas y R. R. McDaniel, Jr., «Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams», *Academy of Management Journal*, junio de 1990, págs. 286-306. Se presentan pruebas por lo contrario en M. I. A. At-Twajri y J. R. Montanari, «The Impact of Context and Choice on the Boundary-Spanning Process: An Empirical Extension», *Human Relations*, diciembre de 1987, págs. 783-798. Se informa sobre un estudio relacionado en W. Q. Judge, Jr. y C. P. Zeithami, «Institutional and Strategic Decision Process», *Academy of Management Journal*, octubre de 1992, págs. 766-794.
- <sup>56</sup> T. A. Stewart, «Welcome to the Revolution», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, pág. 66.
- <sup>57</sup> Véase Galbraith y Lawler, «Effective Organizations: Using the New Logic of Organizing», págs. 285-299.
- <sup>58</sup> Véase J. P. Womack y D. T. Jones, «From Lean Production to the Lean Enterprise», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994, págs. 93-103.
- <sup>59</sup> Véase H. Bahrami, «The Emerging Flexible Organization: Perspective from Silicon Valley», *California Management Review*, verano de 1992, págs. 33-52.
- <sup>60</sup> Para un análisis paralelo, véase W. Kiechel III, «How We Will Work in the Year 2000», *Fortune*, 17 de mayo de 1993, págs. 38-52.
- <sup>61</sup> Para un análisis afin, véase B. Filipezak, «The Ripple Effect of Computer Networking», *Training*, marzo de 1994, págs. 40-47.
- <sup>62</sup> Basado en un análisis de T. A. Stewart, «The Search for the Organization of Tomorrow», *Fortune*, 18 de mayo de 1992, págs. 92-98; T. A. Stewart, «Reengineering: The Hot New Managing Tool», *Fortune*, 23 de agosto de 1993, págs. 40-48; y G. Hall, J. Rosenthal y J. Wade, «How to Make Reengineering Really Work», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1993, págs. 119-131.
- <sup>63</sup> J. A. Byrne, «The Virtual Corporation», *Business Week*, 8 de febrero de 1993, págs. 98-102.
- <sup>64</sup> Para mayor información sobre organizaciones de red, véase C. C. Snow, R. E. Miles y H. J. Coleman, Jr., «Managing 21st Century Network Organizations», *Organizational Dynamics*, invierno de 1992, págs. 5-20; y P. Smith Ring y A. H. Van De Ven, «Development Processes of Cooperative Inter-organizational Relationship», *Academy of Management Review*, enero de 1994, págs. 90-118.

# 19

## LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Definir el término *cultura de la organización*.
2. Describir las manifestaciones de la cultura de una organización y las cuatro funciones de la cultura de la organización.
3. Resumir los resultados de la investigación sobre la cultura de la organización.
4. Destacar los tres enfoques que explican el tipo de cultura que mejora el rendimiento financiero a largo plazo de una organización.
5. Analizar el proceso de desarrollo de una cultura adaptativa.
6. Describir el modelo HOME para el desarrollo de la cultura de una organización.
7. Explicar las tres fases del modelo de Feldman de socialización en la organización.
8. Analizar las dos funciones básicas de la relación mentor-pupilo.
9. Resumir las fases de la relación mentor-pupilo.

## CASO INICIAL

## Levi Strauss está desarrollando una cultura de alto rendimiento



Sharon Hoogstraten

Antes de que usted aprenda más sobre Levi Strauss, es preciso que sepa algo sobre su nueva visión. En 1987, la cúpula directiva de la compañía diseñó para ella un nuevo sistema de valores bajo la forma de una nueva declaración de su finalidad.

El grupo directivo no se detuvo al llegar a este punto, sino que esbozó también un conjunto de ideales mediante los cuales el equipo directivo y el personal podrían entrelazar esa finalidad en la organización en forma de declaración de aspiraciones. (V. «Declaración de aspiraciones», al final de este caso.)

Estos dos principios orientadores son mucho más que simples palabras puestas sobre el papel. Se trata de unos ideales que sirven de patrón de medida para cada operación, departamento o empleado. Son, además, el medio a través del

cual la compañía ha hecho de todos los miembros del personal sus socios en el éxito.

Este enfoque se pone de manifiesto al observar atentamente los tipos de programas que han salido recientemente del departamento de recursos humanos (RH) de Levi's, es decir, programas tales como el de prestaciones para los socios internos, un programa de horario laboral flexible para todo el personal (incluidos los trabajadores de la cadena de producción —algo prácticamente desconocido en la industria de la confección—) y un programa de bonificaciones para la atención infantil. Consideradas individualmente, cada una de estas innovaciones merece especial atención, aunque para los líderes del departamento de RH de Levi's son tan sólo subproductos de una estrategia más importante de la compañía: la declaración de las aspiraciones de Levi's.

Aunque Goya (doña Goya, vicepresidente principal de RH) orienta los objetivos de su equipo, da libertad a cada departamento para que examinen a fondo sus propias áreas de trabajo y se aseguren de que están de acuerdo con la declaración de aspiraciones. Se están realizando actualmente muchos cambios utilizando el input del empleado a través de fuerzas de tarea. Cada fuerza de tarea tiene un patrocinador en la alta dirección que tiene la función de asegurar la interacción de los empleados y de

prestar apoyo a su trabajo. Las fuerzas de tarea suelen tener una base muy amplia en términos de funciones, categorías y localizaciones. La compañía asume los gastos de viaje del personal desde sus lugares de trabajo hasta la sede central para participar en las reuniones...

Por ejemplo, se ha elaborado un nuevo plan de compensación para empleados asalariados denominado *Socios en el Rendimiento* (llamada anteriormente *Remuneración 2000* o *Rem 2000*) para evaluar y compensar individualmente a las personas por un rendimiento que refleje su conducta *aspiracional* y preste apoyo al desempeño aspiracional de otros.

«La fuerza de tarea de Socios en el Rendimiento se constituyó en respuesta a preocupaciones expresadas por el personal», afirma Cathy Enruh, directora de compensación, que trabaja en Levi's desde hace nueve años. «Durante la semana del liderazgo, los empleados manifestaron sus preocupaciones y expresaron sus planteamientos sobre el programa de paga y rendimiento elaborado por la dirección. Según ellos, dicho programa no se ajustaba a la declaración de aspiraciones y a la dirección de la compañía.» En estos encuentros se puso de manifiesto que los empleados consideraban que el plan anterior de compensación era tradicional y que estaba centrado en una relación jerárquica jefe-subordinado más

**E**s mucho lo que se ha escrito y se ha dicho durante estos últimos años sobre la cultura de las organizaciones o de las compañías. Los resultados de tanta actividad pueden distribuirse, con rigor académico, en un continuo. En uno de los extremos del continuo podrían situarse las tipologías simplistas y las afirmaciones exageradas sobre los beneficios que se obtendrían imitando las culturas corporativas al estilo japonés. En este sentido, el término *cultura empresarial* no pasa de ser una muletilla de psicología popular. En el otro extremo del continuo se situaría un cuerpo cada vez más sólido de teoría y de investigación cuyos puntos de vista, de gran valor, abundan en inconsistencias de definición y de medición.<sup>1</sup> Examinando sistemáticamente esta colección de materiales tan diversos, llegamos a la conclusión de que comprender la cultura de la organización es condición necesaria para aprender a dirigir al personal trabajador en operaciones tanto nacionales como internacionales.

## CASO INICIAL

(continuación)

que en una fuerza de trabajo a la que se ha cedido poder.

Una fuerza de tarea integrada por unos 100 empleados procedentes de todas las áreas funcionales de la compañía se reunió en 1990 para analizar el tema. El consejo de administración aprobó en noviembre de 1991 las recomendaciones de este grupo. El departamento de Unruh ha puesto en marcha un proceso de capacitación del personal para la utilización del nuevo sistema, que ella confía en extender a toda la fuerza de trabajo en el plazo de uno o dos años.

El programa está dirigido a abrir líneas de comunicación entre jefes y empleados y hace basar la paga en el grado de cumplimiento de aquellos objetivos, así como otros objetivos de trabajo. «No se trata de pagar por el mero hecho de venir a trabajar», comenta Unruh. «Uno ha de ser un contribuyente, ha de ser diferente y asumir responsabilidades de manera que pueda servir de modelo de las aspiraciones de la compañía. No se trata tan sólo de lo que uno consigue, sino también de cómo lo consigue. El plan de Socios en

el Rendimiento hará que todo ello se haga realidad.» Esta nueva orientación filosófica de la organización se comunica a todo el personal a través de una serie de clases llamadas *currículo de base*.

Esta capacitación se inició en 1989. «Seguimos impartíendola», dice Goya, «y continuaremos haciéndolo por mucho tiempo».

Todos los empleados participan en estas clases, por lo general en situación de trabajo dentro de las instalaciones en las que trabajan. Los altos directivos de las muchas instalaciones de Levi's van a un centro de retiro en las montañas de Santa Cruz, cerca de San Francisco, para una semana de capacitación centrada en la declaración de aspiraciones.

Temas tales como la valoración de la diversidad, el liderazgo y la ética son objeto de análisis y de debate. También se propone a los participantes que determinen qué tipos de barreras pueden impedir que Levi Strauss logre una verdadera diversificación y que haga que todos asuman roles de liderazgo, o que la compañía alcance el nivel ético que le corres-

ponde. Cuando los altos directivos regresan a sus unidades, Levi's les proporciona asesoría que les ayude a capacitar a sus fuerzas de trabajo locales. Con esta capacitación los empleados empiezan a pensar en lo que pueden aportar a la organización en su condición de líderes. «Comentan que no hay que esperar que los de arriba les den las respuestas», dice Goya.

«En primer lugar, los de arriba no tienen las respuestas —lo cual es una buena razón para no sentarse a esperar que las respuestas le vengan de lo alto—. Los individuos pueden comenzar por sí mismos a tratar de marcar la diferencia. Ellos han de decidir de qué diferencia se trata, qué es lo que pueden hacer en sus propios ambientes de trabajo y cómo pueden asumir un rol más destacado en el liderazgo.» Según Goya: «Estábamos acostumbrados a que la dirección tomara las decisiones y se limitara después a ponderar por qué razón todo seguía igual. Y era porque no habíamos aportado razón alguna a los empleados para que quisieran realizar los cambios».

### Declaración de aspiraciones

Queremos una compañía de la que todos podamos sentirnos orgullosos y con la que podamos comprometernos, en la que todos los empleados tengan la oportunidad de contribuir, de aprender, de crecer y de avanzar en base a sus méritos y no a política o antecedentes. Queremos que nuestro personal se sienta respetado, tratado justamente, escuchado e involucrado. Por encima de todo, queremos sentirnos satis-

El presente capítulo contribuirá a un mejor entendimiento de la manera en que los directivos pueden utilizar la cultura de la organización para hacer de ella una ventaja comparativa para su empresa. Analizaremos: 1) los fundamentos de la cultura de la organización, 2) el desarrollo de una cultura de alto rendimiento, 3) el proceso de socialización en la organización y 4) el rol de la relación mentor-pupilo en la socialización.

La **cultura de la organización** es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio.<sup>2</sup> En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resis-

### FUNDAMENTOS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

## CASO INICIAL

## (conclusión)

fechos por nuestros logros y nuestra amistad, por el equilibrio logrado entre nuestra vida personal y nuestra vida profesional, y sentimos a gusto en nuestros empeños.

Al describir qué clase de LS&Co deseamos tener en el futuro, estamos hablando de edificar sobre los cimientos que hemos heredado: consolidando lo mejor de las tradiciones de nuestra compañía, cerrando las brechas que puedan existir entre los principios y las prácticas y actualizando algunos de nuestros valores para que sean un fiel reflejo de las circunstancias contemporáneas.

### ¿Qué tipo de liderazgo necesitamos para que nuestras aspiraciones se hagan realidad?

**Nuevas conductas:** Un liderazgo que sea ejemplo de franqueza, de actitud abierta a la influencia, de compromiso con el éxito de los demás, de deseo de reconocer nuestras propias contribuciones a los problemas, de responsabilidad personal, de trabajo en equipo y de confianza. No sólo hemos de modelar estas conductas, sino que hemos de adiestrar a los demás para que las adopten.

**Diversidad:** Un liderazgo que valore una fuerza de trabajo diversificada (edad, sexo, grupo étnico, etc.) a todos los niveles de la organización, diversidad en la experiencia y diversidad en las perspectivas. Estamos comprometidos a sacar el máximo provecho de los ricos antecedentes y capacidades de nuestro personal y a promover una mayor diversidad en los puestos de influencia. Se fomentará la variedad de puntos de vista; se valorará la diversidad y se premiará la honestidad en lugar de reprimirla.

**Reconocimiento:** Un liderazgo que procure un mayor reconocimiento financiero y psíquico, para los individuos y para los equipos que contribuyen a nuestro éxito. Se debe reconocimiento a todos los que contribuyen; a los que crean y hacen innovaciones y también a los que prestan un apoyo permanente a los requisitos cotidianos de nuestro negocio.

**Prácticas de gestión ética:** Un liderazgo que sea una síntesis de las normas establecidas y de la conducta ética. Queremos aportar claridad respecto a nuestras expectativas y hemos de hacer cumplir esas normas en toda la compañía.

**Comunicaciones:** Un liderazgo que sea transparente respecto a los objetivos y los resultados de la compañía, de cada unidad y de cada individuo. Los empleados deben saber lo que se espera de ellos, recibiendo una retroalimentación oportuna y honesta de su rendimiento y de sus aspiraciones en la carrera.

**Cesión de poder:** Un liderazgo que acreciente la autoridad y la responsabilidad de quienes están más cerca de nuestros productos y de nuestros clientes. Impulsando activamente la responsabilidad, la confianza y el reconocimiento en la organización, podemos aprovechar y desarrollar las capacidades de todos nuestros empleados.

#### Para discusión

¿Le gustaría trabajar en Levi Strauss? Explíquese.

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: Escogido con permiso de J. J. Laabs, «HR's Vital Role at Levi Strauss», *Personnel Journal*, diciembre de 1992, págs. 34-46.

**cultura de la organización** Adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización.

tencia al cambio. Consideremos los valores con los que ha de habérselas George Fisher, el nuevo director general de Eastman Kodak Company, al tratar de cambiar la cultura de Kodak:

Kodak está excesivamente injertada en su sede de Rochester, N.Y. Muchos de sus ejecutivos de alto nivel lo son de por vida... La organización de Kodak carece de líneas claras de autoridad. Es rica en minúsculos reinos y raras veces se responsabiliza a alguien cuando las cosas salen mal.<sup>3</sup>

Es casi seguro que Fisher encontrará resistencia si pretende que sus directores operativos asuman la responsabilidad por su rendimiento. En un plano más visible, la cultura representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización. Estas normas se transmiten de persona a persona a través del proceso de socialización. A este nivel, la cultura está más abierta al cambio.



Cada nivel de cultura influye en otros niveles. Por ejemplo, si una compañía valora positivamente la alta calidad del servicio, es muy probable que los empleados hagan suya la conducta de atender con mayor rapidez las quejas del cliente. De igual modo, la causalidad puede proceder en la dirección opuesta. Es posible que los empleados lleguen a valorar la alta calidad del servicio en base a sus experiencias al entrar en contacto personal con los clientes.

Para lograr una mejor comprensión de cómo se forma la cultura de la organización y de cómo la utiliza el personal, se revisan en esta sección algunas manifestaciones de la cultura de la organización, las cuatro funciones de la cultura de la organización y la investigación que se ha realizado sobre la misma.

### Manifestaciones de la cultura de la organización

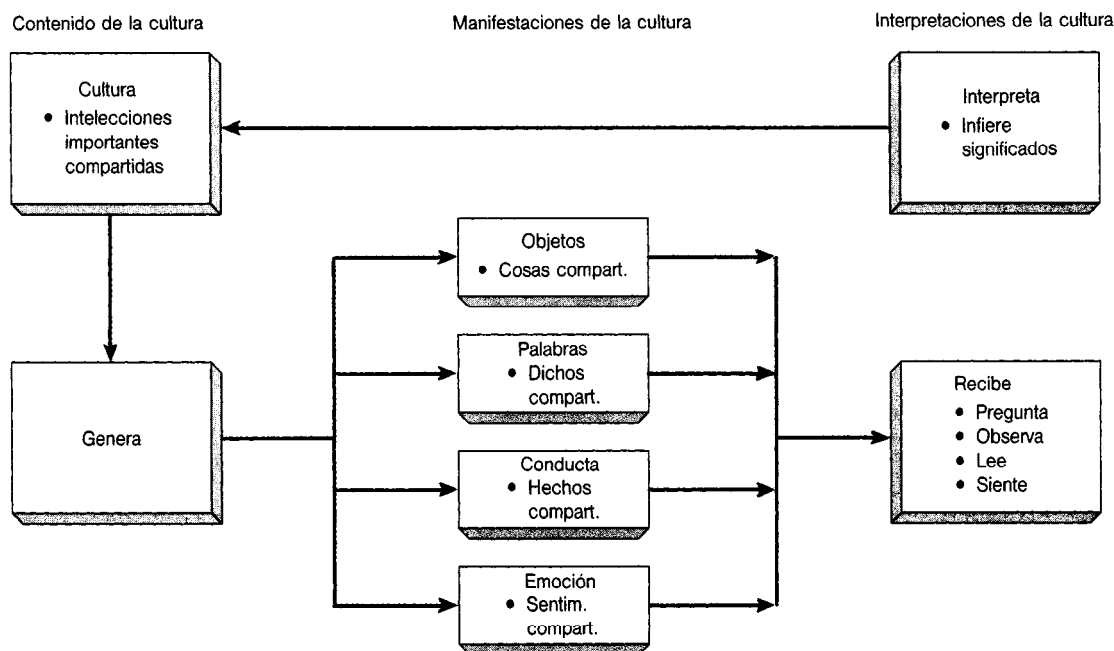
¿En qué circunstancias se hace más patente la cultura de una organización? Según un especialista en la materia, los supuestos culturales se van imponiendo a través de la socialización de nuevos empleados, los choques entre subculturas y la conducta de la alta dirección.<sup>4</sup> Consideremos ahora estos tres supuestos. Por ejemplo: a un empleado nuevo que llega con retraso a una reunión importante se le cuenta el caso de alguien que fue despedido por sus repetidos retrasos. Los conflictos entre ingenieros de diseño de productos que hacen hincapié en la función de un producto y los especialistas en marketing que piden un producto más a la moda ponen de manifiesto un choque de valores subculturales. Los altos ejecutivos, a través de la conducta que ellos modelan y los sistemas administrativo y de compensación que ellos mismos han creado, impulsan una mejora significativa en la calidad de los productos de una compañía.

**Un modelo para interpretar la cultura de la organización.** Un investigador de Harvard (v. fig. 19-1) desarrolló un modelo que ha demostrado su utilidad para observar e interpretar la cultura de la organización. Este modelo propone cuatro manifestaciones o pruebas generales de la cultura de la organización, que son las cosas compartidas (objetos), los dichos compartidos (palabras), los hechos compartidos (conducta) y los sentimientos compartidos (emoción). Se puede comenzar a recopilar información cultural dentro de la organización preguntando, observando, leyendo y sintiendo. Sin embargo, se requiere un análisis más detallado si se quiere captar la esencia de la cultura de una organización. Es preciso completar el modelo precedente con un listado más amplio de manifestaciones culturales.

**Un examen más minucioso.** La cultura de la organización se exterioriza en una rica variedad de manifestaciones. Así, por ejemplo, en la tabla 19-1 se presenta una lista comprensiva de manifestaciones y definiciones culturales. Podemos entender ahora por qué Edgar Schein, experto en cultura, sostiene que la cultura de la organización es «un fenómeno profundo».<sup>5</sup> Los valores y los héroes de la organización, ambos dignos de mención, no figuran en la lista de la tabla 19-1. Los valores instrumentales y finales explicados en el capítulo 4 se insertan en la cultura a través del consenso del grupo o de la organización. American Express, por ejemplo, publicó una lista de seis valores empresariales de la compañía. Esta lista, que se da a conocer durante el proceso de socialización a todos los nuevos empleados y que se fortalece ampliamente a través de toda la organización, incluye los siguientes valores empresariales:

1. Anteponer los intereses de usuarios y clientes a cualquier otra cosa.
2. Una búsqueda continua de calidad en todas nuestras acciones.



**FIGURA 19-1** Un modelo para observar e interpretar las manifestaciones generales de la cultura de la organización

Fuente: Escogido, con permiso del editor, de «Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action», por V. Sathe, de *Organizational Dynamics*, otoño de 1983. © 1983 American Management Association. Nueva York. Reservados todos los derechos.

**TABLA 19-1**  
Manifestaciones  
específicas de la cultura  
de la organización

Rito	Conjunto de actividades relativamente elaboradas, notablemente planeadas, que combina varias formas de expresión cultural y que muchas veces tiene consecuencias tanto prácticas como expresivas.
Ritual	Conjunto de técnicas y conductas estandarizadas y detalladas que controla las ansiedades, pero que pocas veces produce consecuencias intencionadas que revistan importancia.
Mito	Narración dramática de sucesos imaginarios, utilizada normalmente para explicar los orígenes o las transformaciones de alguna cosa; también, una creencia indiscutida respecto a los beneficios prácticos de ciertas técnicas y conductas que no cuenta con el respaldo de hechos fehacientes.
Saga	Narración histórica de algún acontecimiento maravilloso que tiene algún fundamento histórico, pero que ha sido maquillado con detalles ficticios.
Narración popular	Una narración enteramente ficticia.
Simbolo	Cualquier objeto, acto, suceso, calidad o relación que sirve de vehículo para transmitir un significado, representando, por lo general, una cosa diferente.
Lenguaje	Manera particular en que los miembros de un grupo utilizan los sonidos vocales y los signos escritos para transmitirse mensajes entre ellos mismos.
Gesto	Movimientos de partes del cuerpo con distintos significados.
Emplazamiento físico	Las cosas de las que se rodean físicamente las personas y les proporcionan estímulos sensorios inmediatos cuando llevan a cabo actividades culturalmente expresivas.
Artefactos	Objetos materiales fabricados por personas que facilitan las actividades culturalmente expresivas.

Fuente: Escogido con permiso del editor de «How an Organization's Rites Reveal Its Culture», por J. M. Beyer y H. M. Trice, de *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, © 1987 American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

3. Tratar a nuestro personal con respeto y dignidad.
4. Una conducta que refleje los estándares de integridad más elevados.
5. Trabajo en equipo —desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.
6. Comportarse como buenos ciudadanos en las comunidades en las que vivimos y trabajamos.



Johnson & Johnson ha formulado también documentalmente sus valores e ideales empresariales más queridos, tal como los concibió el hijo de su fundador hace cuatro décadas. El credo resultante ha ayudado a J&J a convertirse en un modelo de roles para la ética empresarial.

El credo hace hincapié en la honestidad, en la integridad y en dar prioridad a las personas frente a los beneficios —tópicos comunes todas ellas en muchos documentos de esta clase—. Lo que es inusitado es la energía que los altos ejecutivos de J&J dedican a asegurarse de que sus empleados vivan de acuerdo con estas palabras. Cada varios años, en una especie de conferencia de obispos, la compañía reúne a sus altos directivos para analizar el contenido del credo en un proceso que les ayuda a mantener vivos sus ideales. En estos viajes de trotamundos [el director general Ralph] Larsen nunca deja de hacer referencia al documento. «Les digo a los empleados que han de estar dispuestos a seguir el camino más corto», dice. «Al final, ellos medrarán.» Como ejemplo, Larson recuerda la tragedia del Tylenol en la que ocho personas murieron al ingerir cápsulas envenenadas. Aunque J&J creyó que alguien había manipulado las cápsulas en los comercios y no en la fábrica, retiró del mercado todo el producto, perdiendo 240 millones de dólares en beneficios. Esta acción rápida persuadió a los usuarios a permanecer fieles, de suerte que Tylenol sigue siendo hoy día la primera marca de analgésicos en la nación.<sup>6</sup>



**Héroes de la organización.** Los individuos que personifican los más altos ideales de la organización, conocidos como **héroes de la organización**, desempeñan un papel importante en el fortalecimiento y perpetuación de la cultura de la organización. Una persona se convierte en héroe de la organización al exhibir un tipo de conducta o rendimiento extraordinario. Con el paso del tiempo, los empleados refuerzan la conducta y los valores empresariales con ella relacionados que el héroe ha exhibido, narrando historias acerca del mismo. A manera de ejemplo, recordemos la historia de Chuck Abbadessa, un bombero paramédico de Tempe, Arizona, y de su capitán, John Bailey:

En su cuartel de bomberos se recibió una llamada urgente para una situación en la que un automóvil había chocado con un poste de alta tensión. El poste se había partido en dos y había destrozado el depósito de gasolina. El automóvil se estaba incendiando en medio de una cortina de humo. Entretanto, los cables eléctricos derribados comenzaron a formar arco o a saltar en torno al automóvil en llamas. Si había alguien que sobreviviera al fuego y al humo, todo contacto directo con una de las líneas eléctricas significaría para él una muerte segura. Si bien una mujer había podido saltar fuera del automóvil, los bomberos sabían que había una segunda persona colgando de una de las ventanillas. Desafiando el peligro para su propia persona, Chuck Abbadessa se introdujo dentro. Después de desaparecer entre el humo, las llamas y las líneas de fuerza eléctrica, James Bailey pensó que Chuck ya estaba muerto. Sin embargo, para sorpresa suya, Chuck salió unos segundos más tarde arrastrando un cuerpo. Pero Chuck sabía que dentro del vehículo había quedado todavía una tercera persona. Le explicó a James la situación y ambos se precipitaron hacia aquella escena de muerte para tratar de salvar a la persona que aún seguía atrapada en el automóvil. Su esfuerzo se vio coronado por el éxito.

**héroes de la organización** Individuos que personifican los ideales más elevados de una organización.

Los héroes personifican los más altos ideales de una organización. Estos bomberos paramédicos arriesgaron sus vidas por salvar a unas personas en un automóvil en llamas. Fueron recompensados con el más alto honor que un bombero puede recibir: la medalla al valor del Cuerpo de Bomberos.

(Frederick McKinney/  
FPG International)



El cuerpo de bomberos otorgó a Chuck y a James la medalla al valor, el honor más alto que un bombero pueda recibir.<sup>7</sup> Cuando la dirección eleva a la categoría de héroes a empleados que sobresalen, como Chuck Abbadessa y James Bailey, su mensaje es claro: «Fíjense en estas personas. Sean como ellos. Vale la pena serlo». Las historias y leyendas de los héroes de la compañía, muchas veces narradas, hacen que la cultura ahonde en la organización.

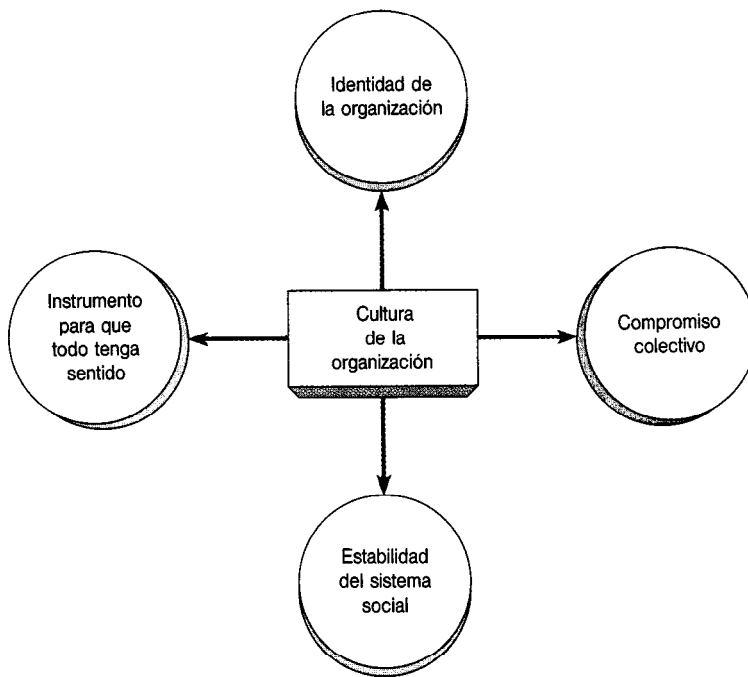
### **Cuatro funciones de la cultura de la organización**

Tal como se representa en la figura 19-2, la cultura de una organización cumple cuatro funciones.<sup>8</sup> Para dar vida a estas cuatro funciones, consideremos cómo ha tomado forma cada una de ellas en United Parcel Service (UPS), la compañía de las familiares furgonetas de reparto de color marrón. UPS es un ejemplo instructivo por ser la compañía más rentable en su rama de actividad y por tener una cultura muy fuerte y distintiva.

1. *Proporciona a sus miembros una identidad organizativa.* Según la revista *Fortune*: «Lo que distingue a UPS es su capacidad para atraer, desarrollar y conservar a empleados de talento. Los altos directivos, muchos de los cuales han ido ascendiendo desde las bases, infunden un espíritu ganador tan penetrante que a los que fracasan se les clasifica como los menos mejores, pero nunca como perdedores. Los trabajadores, a su vez, se sienten identificados con la compañía, casi al estilo japonés».<sup>9</sup>
2. *Facilita el compromiso colectivo.* Los directores de UPS poseen casi la totalidad del capital en acciones de la compañía. Muchos gestores que comenzaron su carrera en UPS como chóferes u oficinistas se han retirado como multimillonarios. La compensación en toda la compañía es alta, según los estándares vigentes en la industria, recibiendo los conductores de camiones un promedio de 16 dólares por hora. Los mandos intermedios reciben generosas bonificaciones en acciones y dividendos.
3. *Fomenta la estabilidad del sistema social.* UPS se ha hecho famosa por lo estricto de sus normas y por sus fuertes controles. Por ejemplo, los empleados han de cumplir las normas establecidas de presentación física y está especificado hasta el último detalle el rendimiento que de ellos se espera en las tareas. «Los que han estado empleados en UPS por largo tiempo, que es la mayor parte de su plantilla

**FIGURA 19-2**

Cuatro funciones de la cultura de la organización



Fuente: Adaptado de un análisis de L. Smircich, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1983, págs. 339-358.

debido a una baja tasa de giro de personal del 4%, hablan de la “mística” de la compañía, un aura que genera una mezcla poco común de compromiso apasionado con el trabajo intenso y de firme identificación con la compañía.»<sup>10</sup>

4. *Configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente.* UPS recluta su personal principalmente de su fuerza laboral a tiempo parcial de 40.000 estudiantes universitarios. Solamente se ofrece empleo a tiempo completo a los más prometedores de entre ellos. Incluso a los que ya poseen un título universitario se les asignan puestos de trabajo en los niveles de base para que aprendan los principios básicos del negocio.

Este ejemplo muestra por qué el término *adhesivo social* es apropiado en referencia a la cultura de la organización.

### Investigación sobre las culturas de las organizaciones

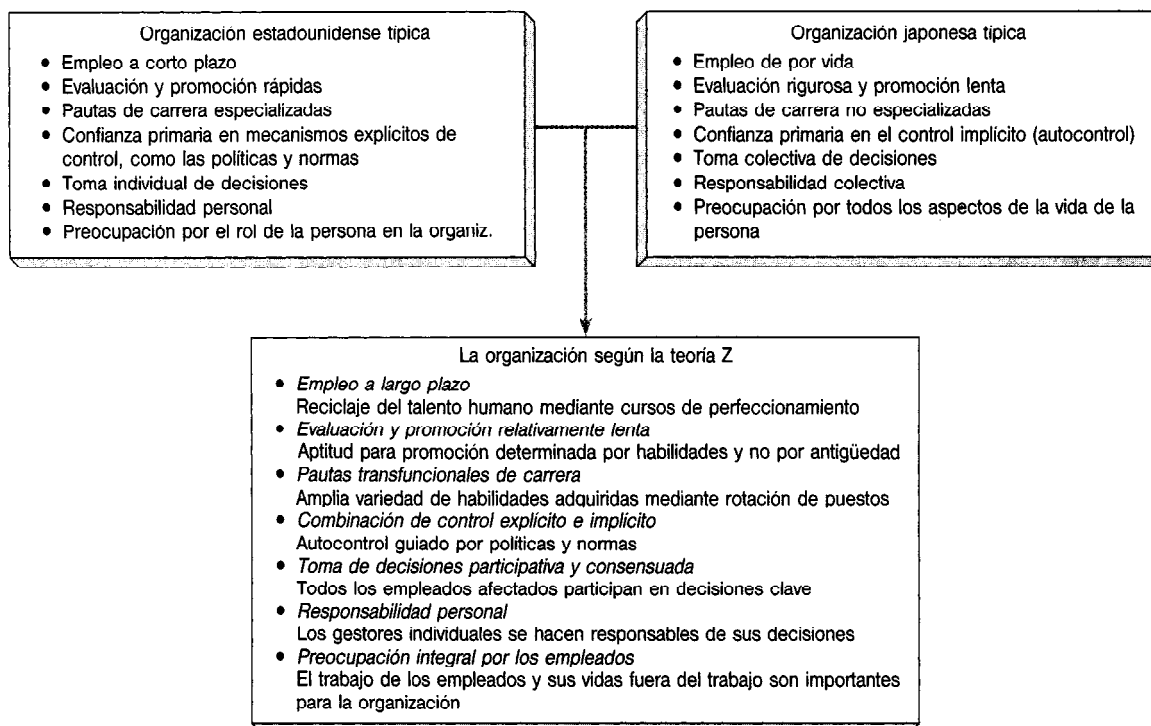
Dado que el concepto de cultura de la organización representa una adición relativamente reciente a la CO, la base de investigación es todavía incompleta. Los estudios realizados hasta la fecha se han caracterizado por la inconsistencia en las definiciones y por lo variado de las metodologías utilizadas. Los estudios de tipo cuantitativo han sido muy escasos al no llegar a un acuerdo sobre el método de medición de las variables culturales. Lo más frecuente son las narraciones anecdóticas en forma de ejemplos prácticos entresacados de entrevistas. Por razones de conveniencia revisaremos en esta sección dos corrientes de investigación de la cultura de la organización. La información sobre

una de estas corrientes procede de libros de gran venta, en tanto que la otra procede de artículos en revistas de investigación.<sup>11</sup>

**Evidencia anecdótica procedente de libros de gran venta sobre la cultura de la organización.** William Ouchi, con su éxito de ventas en 1981 *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, suscitó un amplio interés por la cultura de las organizaciones. Ouchi realizó entrevistas con representantes de 20 grandes compañías estadounidenses con operaciones en los Estados Unidos y en Japón que le llevaron a formular su modelo de teoría Z. Ouchi fijó la etiqueta de teoría Z a una pocas organizaciones estadounidenses de éxito, entre ellas IBM, Eli Lilly, Intel, Eastman Kodak y Hewlett-Packard, que exhibían cualidades al estilo japonés. La primera y principal de estas cualidades era el estilo participativo y consensuado de toma de decisiones (v. fig. 19-3). Ouchi halló la cultura interna de estas compañías híbridas tan consistente que las llamó *clanes*.

Ouchi advirtió, sin embargo, que las organizaciones de tipo clan de la teoría Z pueden llegar a ser socialmente endogámicas hasta el punto de desechar ideas y personas desconocidas. Las características de la teoría Z, llevadas al extremo, pueden ahogar la creatividad y fomentar involuntariamente el sexismo y el racismo. Por ejemplo, Ouchi describió a la alta dirección en una compañía de teoría Z como «sana, disciplinada, laboriosa y honesta, pero inmutablemente blanca, de género masculino y de clase me-

FIGURA 19-3 Modelo de teoría Z de Ouchi sobre la organización



Fuente: Adaptado de un análisis de W. G. Ouchi en *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1981).

dia».<sup>12</sup> Desde el punto de vista de la investigación, las dos principales contribuciones de Ouchi fueron: 1) centrar la atención en la cultura interna como un determinante clave de la eficacia de la organización y 2) desarrollar una tipología esclarecedora de las organizaciones basada en parte en variables culturales.

Muy poco después del libro de Ouchi aparecieron, en 1982, dos éxitos de ventas: el libro de Deal y Kennedy *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*,<sup>13</sup> y el de Peters y Waterman *In Search of Excellence*.<sup>14</sup> Estos dos libros están basados en entrevistas y en la experiencia de sus autores en su condición de consultores. Ambos equipos de escritores se apoyaron en abundantes pruebas anecdóticas para poner de relieve que las compañías de éxito tienden a tener culturas fuertes. Así, por ejemplo, Peters y Waterman hicieron la siguiente observación:

El dominio y la coherencia de la cultura ha demostrado ser, sin excepción alguna, una cualidad esencial de las compañías que han logrado la excelencia. Más aún, cuanto más sólida la cultura y cuanto más esté dirigida al mercado, tanta menos necesidad habrá de manuales de política, de organigramas o de normas y procedimientos. En estas compañías, las personas ubicadas cerca de la base saben lo que hay que hacer en la mayoría de las situaciones debido a que el conjunto de valores que les sirven de guía son diáfanos.<sup>15</sup>

Estos libros de gran venta suscitaron un gran entusiasmo por factores culturales como los héroes y las narraciones. Crearon también la impresión de que las organizaciones tienen su propia cultura distintiva y que la dirección puede configurarla y moldearla. Son pocos los que aceptan esta conclusión tan genérica y los investigadores de la organización se adhieren ahora al parecer de que coexisten en la organización múltiples subculturas junto a una cultura potencialmente distintiva que se difunde por toda la organización.<sup>16</sup> Así, por ejemplo, las organizaciones pueden tener subculturas funcionales determinadas por la función o el departamento laboral de una persona, subculturas de unidades operativas, subculturas basadas en los niveles jerárquicos de la organización y subculturas derivadas de actividades sociales como la liga de golf o de bolos o un club de lectores.<sup>17</sup> Finalmente, cabe añadir que esos libros no lograron abrir camino en la medición y evaluación de las culturas de las organizaciones.

**Datos de artículos de investigación e implicaciones para la gestión.** Como se señaló anteriormente, la investigación empírica sobre esta materia es muy escasa. Ello se debe en parte a problemas relacionados con la medición de la cultura de la organización. Se trata de un fenómeno cuya evaluación es muy difícil. Si bien no existe un método de evaluación de la cultura que cuente con un consenso unánime, se han recomendado varias encuestas culturales y protocolos de entrevistas.<sup>18</sup> Por tanto, ¿qué hemos aprendido hasta ahora?

Ante todo, John Kotter y James Heskett trataron de determinar si la cultura de la organización guardaba relación con los rendimientos financieros a largo plazo de una empresa. Para este fin, analizaron 207 compañías de 22 ramas industriales durante el período comprendido entre 1977 y 1988. Una vez correlacionados los resultados de una encuesta cultural y tres medidas diferentes de resultados económicos, se puso de manifiesto una relación significativa entre la cultura y el rendimiento financiero.<sup>19</sup> Se obtuvieron resultados similares de una muestra de 11 compañías de seguros de EEUU durante el período 1981-1987.<sup>20</sup> En segundo lugar, los estudios realizados señalaron que el origen de muchos de los fracasos en las fusiones de compañías se debían a la incompatibilidad de sus culturas.<sup>21</sup> En tercer lugar, en una muestra de 904 contadores empleados en seis empresas contables públicas, apareció una relación significativa de la cul-

tura de la organización con el rendimiento y la rotación laboral voluntaria. Otra muestra de 80 empleados de dos compañías del área manufacturera en Australia reveló que la cultura se relacionaba también significativamente con el compromiso de los empleados con su organización.<sup>22</sup> Finalmente, los resultados de otros varios estudios demostraron que la congruencia entre los valores individuales y los valores de la organización estaba correlacionada positivamente con el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo, la intención de abandonar el trabajo y la rotación laboral.<sup>23</sup>

Estos resultados ponen de relieve la importancia de la cultura de la organización. Hacen hincapié, al mismo tiempo, en la necesidad de conocer mejor el proceso del cultivo y del cambio de la cultura de una organización. La cultura de una organización no está determinada por el destino. Se configura y se moldea a través de la combinación y de la integración de todos los que trabajan en la organización. Como pudo apreciarse en el caso inicial de Levi Strauss, los directivos y los empleados pueden asumir un rol activo en el cambio de la cultura de su organización. Para llevar a cabo ese cambio tan difícil se ofrece en la sección siguiente una perspectiva preliminar.

## DESARROLLO DE CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

La cultura de una organización puede ser fuerte o débil, en función de variables tales como la cohesión, la aceptación unánime de los valores y el compromiso individual con los objetivos colectivos. Contrariamente a lo que podría suponerse, una cultura fuerte no es necesariamente algo bueno.<sup>24</sup> La naturaleza de los valores centrales de la cultura es más importante que su fortaleza. Por ejemplo, una cultura fuerte pero resistente al cambio puede ser peor, desde el punto de vista de la rentabilidad y de la competitividad, que una cultura débil pero innovadora. IBM es un ejemplo claro; su sólida cultura, unida a una tenaz determinación de desarrollar de forma continua un plan estratégico que no estaba a tono con la marcha del mercado, contribuyó muy probablemente a que en 1992 experimentara pérdidas por un valor de 5.000 millones de dólares.<sup>25</sup> Al intentar desarrollar una cultura de alto rendimiento, hemos de considerar el valor central dentro del departamento de grupo de Prudential Insurance Company.

Los empleados de ese departamento realizaron una evaluación cultural e identificaron las siguientes normas vigentes: falta de autonomía en la toma de decisiones; competitividad entre funciones, divisiones y regiones; resistencia a la delegación de autoridad; ambiente propicio a evitar riesgos y al conformismo, y falta de comunicación vertical y horizontal. La dirección de Prudential está dando un giro completo al departamento en su esfuerzo por cambiar la cultura en toda la organización.<sup>26</sup> Sin embargo, ¿qué podría usted haber hecho, como director del departamento, para cambiar la cultura de la organización? En esta sección se sugieren algunas respuestas operativas al analizar el tipo de cultura que mejora el rendimiento financiero de una organización y al introducir un modelo práctico para el desarrollo de una cultura de alto rendimiento.

### ¿Qué tipo de cultura mejora el rendimiento financiero de una organización?

Se han propuesto tres enfoques para explicar el tipo de cultura apta para mejorar el rendimiento económico de una organización. Se los conoce como el enfoque de fuerza, el enfoque adecuado y el enfoque adaptativo.

1. El **enfoque de fuerza** predice una relación significativa entre la fuerza de la cultura empresarial y el rendimiento financiero a largo plazo. La idea es que las culturas fuertes crean adhesión al objetivo, motivación del personal y la estructura y los controles necesarios para mejorar el rendimiento en la organización.<sup>27</sup>

**enfoque de fuerza**  
Supone que la fortaleza de la cultura de la organización está relacionada con el rendimiento financiero de la misma.



2. El **enfoque adecuado** se basa en la premisa de que la cultura de la organización ha de ser la más coherente con la empresa o con su marco estratégico. En consecuencia, no hay una cultura que pueda considerarse como la mejor. Se prevé que una cultura sólo facilitará el rendimiento económico si es capaz de ajustarse a su contexto.<sup>28</sup>
3. El **enfoque adaptativo** supone que las buenas culturas ayudan a las organizaciones a anticiparse y a adaptarse a los cambios del entorno. Se espera que esta adaptabilidad proactiva acreciente el rendimiento financiero a largo plazo.<sup>29</sup>

**enfoque adecuado**

Supone que la cultura ha de alinearse con su empresa o con su marco estratégico.

**enfoque adaptativo**

Supone que las culturas adaptativas mejoran el rendimiento financiero de una empresa.

**Un test de los tres enfoques.** John Kotter y James Heskett probaron estos tres enfoques en una muestra de 207 compañías pertenecientes a 22 ramas industriales durante el período comprendido entre 1977 y 1988. Si bien los resultados respaldaron en parte los enfoques de fuerza y adecuado, los datos fueron totalmente consistentes con el enfoque de la cultura adaptativa. El rendimiento económico a largo plazo fue más alto en las organizaciones con una cultura adaptativa.<sup>30</sup>

**Desarrollo de una cultura adaptativa.** La figura 19-4 muestra el proceso de desarrollo y conservación de una cultura adaptativa. El proceso se inicia con un liderazgo carismático; es decir, los líderes han de crear y poner en práctica una visión de la empresa y de sus estrategias que se ajusten al marco de la organización. Con el correr del tiempo, la adaptabilidad se desarrolla mediante una combinación de éxito organizativo con un enfoque específico del liderazgo. Los líderes han de procurar que sus empleados compren una filosofía perenne o un conjunto de valores que hagan hincapié en el servicio a los grupos estratégicos de la organización —clientes, accionistas y empleados— y pone también de relieve la mejora del liderazgo. Debe crearse después una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la organización. La dirección cumple esta función reforzando y apoyando de forma consistente la filosofía básica o los valores de la organización de satisfacer las necesidades de los grupos estratégicos y mejorar el liderazgo. En la sección siguiente se analiza un modelo práctico para la creación de esta infraestructura.

### Un modelo práctico para desarrollar una infraestructura cultural

A juzgar por el análisis precedente, la imitación de la cultura de otra organización no da resultados satisfactorios. (Un estudio detenido de las culturas de las organizaciones satisfactorias y, por otra parte, una *adaptación hábil* puede ser una buena idea.) Ello es cierto no solamente desde un punto de vista competitivo, sino también porque la dirección ejerce un control de la cultura. Según Edgar Schein, toda cultura es única porque:

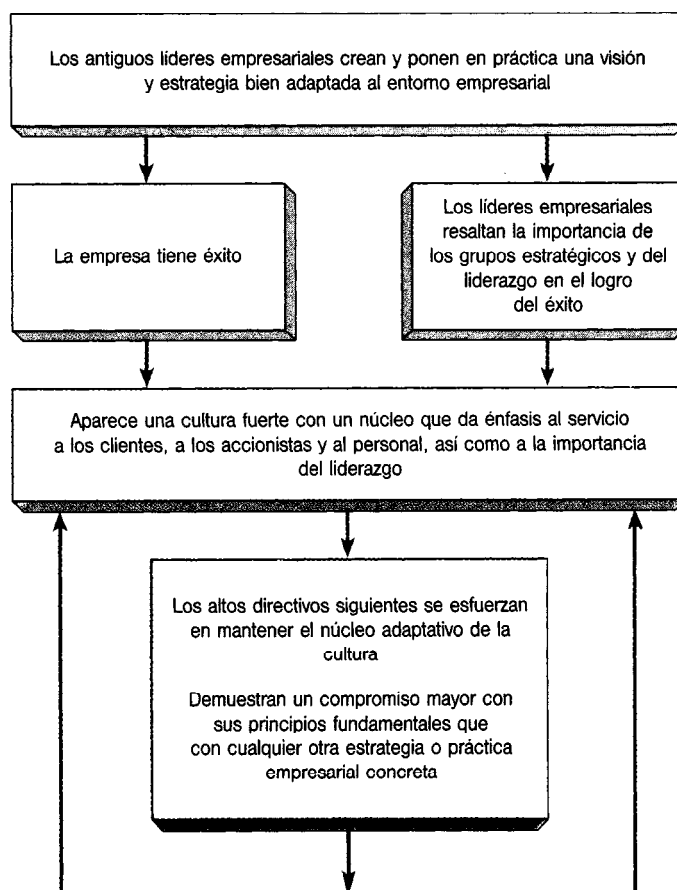
La cultura que se va desarrollando con el tiempo en una organización específica es... un resultado complejo de presiones externas, de potencialidades internas, de respuestas a sucesos críticos y, probablemente, en una medida indeterminada, en factores fortuitos que no pudieron preverse a partir del conocimiento del ambiente externo o de los miembros de la organización.<sup>31</sup>

La mejor alternativa que se le ofrece a la dirección es influir y desarrollar una cultura única de la organización conforme va evolucionando de manera natural. El modelo de la figura 19-5 es un mapa práctico de carreteras para este propósito.

Dado que los autores de este modelo consideran que una cultura organizativa adaptativa y cohesiva es semejante a una familia que funciona a la perfección, la palabra in-

FIGURA 19-4

Desarrollo y  
mantenimiento de una  
conducta adaptativa



Fuente: Reimpreso con permiso de The Free Press, Macmillan Publishing Company, miembro de Paramount Publishing de *Corporate Culture and Performance*, por J. K. Kotter y J. L. Heskett. Copyright © 1992 por Kotter Associates, Inc. y James L. Heskett.

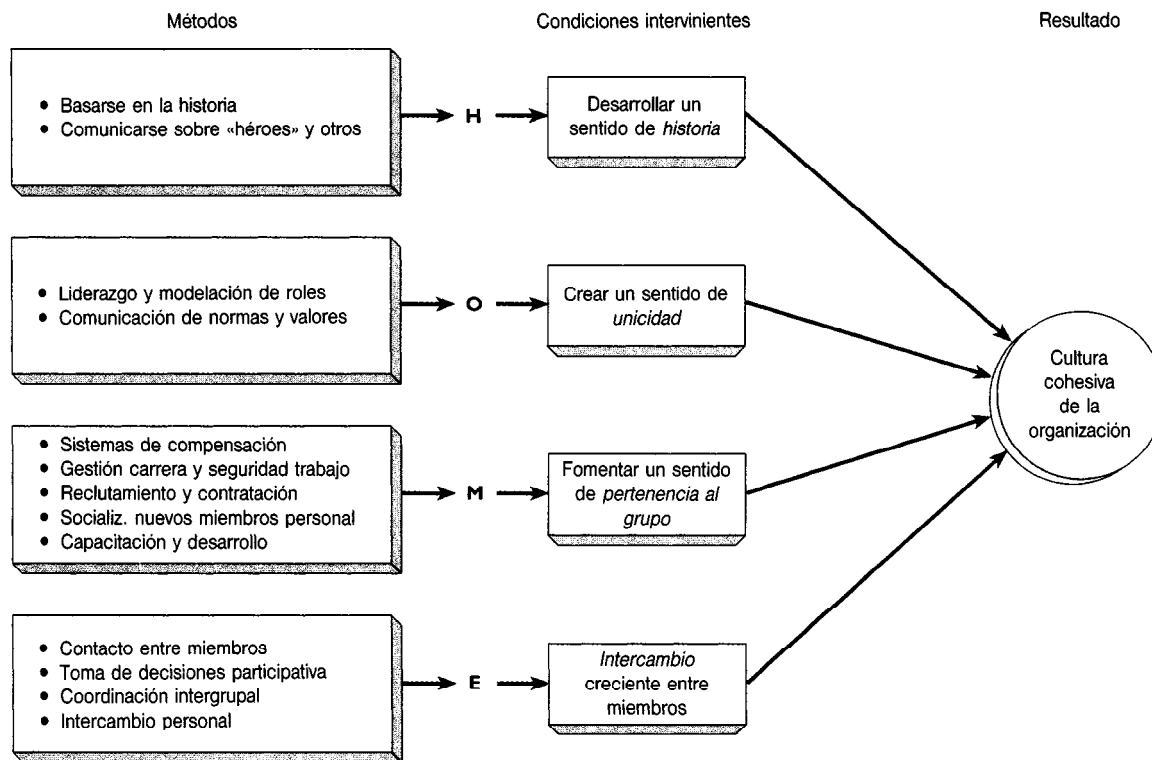
glesa HOME (hogar) es un acrónimo apropiado.<sup>32</sup> H representa a *historia*, O significa *unicidad*, M representa a *miembro* y E significa *intercambio*. Cada una de estas condiciones puede propiciar el resultado deseado, una cultura organizativa cohesiva, si la dirección realiza un esfuerzo concertado y coordinado para poner en práctica los métodos presentados en la figura 19-5. Además, como se explicó en el capítulo 14, los sistemas de compensación (en la parte M del modelo) constituyen una poderosa fuerza cultural sujeta al control de la dirección.

#### EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Alistarse en el ejército, matricularse en la universidad, comprometerse con una fraternidad o con una asociación femenina, tomar un trabajo a tiempo completo o ser trasladado tienen más en común de lo que pueda parecer a primera vista. En todos estos casos, una persona experimenta el proceso de configuración llamado «socialización en



FIGURA 19-5 Cómo desarrollar la cultura de una organización



Fuente: Escogido, con permiso del editor, de «How to Grow an Organization Culture», por W. Gross y S. Shichman, de *Personnel*, septiembre de 1987, © 1987 American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

la organización». Como se muestra en la figura 19-6, este proceso involucra muchas fuentes de influencia, algunas de las cuales están fuera del control directo de la dirección. Una autoridad en la materia se refiere a la **socialización en la organización** como un «procesamiento de personas» y la define como «el proceso mediante el cual una persona conoce los valores, normas y conductas requeridas que le permiten participar en la organización como miembro de la misma».<sup>33</sup> En resumen, la socialización en la organización convierte a personas que llegan de fuera en personas iniciadas en pleno rendimiento. Consideremos el proceso de socialización en General Electric:

El proceso de socialización de GE exige que las personas afilen continuamente sus habilidades... En GE, la seguridad en el trabajo se mantiene mientras el individuo siga siendo la persona más adecuada para el tipo de trabajo que realiza. Si la compañía adquiere otra empresa, o si cierra una empresa, que cuenta con personal que puede realizar mejor el trabajo de esa persona, se la reemplaza. El proceso de educación es constante; los gestores reciben de continuo capacitación actualizada para el desarrollo del liderazgo. Como resultado de la socialización, los empleados de GE se arraigan profundamente en el sistema de valores de competitividad y de autoconfianza empresarial.<sup>34</sup>

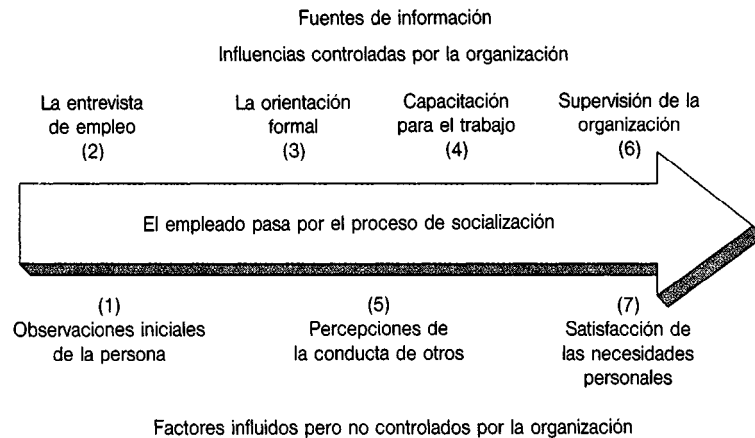
El proceso de socialización de GE puede producir cierta ansiedad; los recién llegados —conocidos como reclutas, nuevas contrataciones, novatos, promesas, cursillistas o

**socialización en la organización** Proceso mediante el cual los empleados aprenden los valores, las normas y las conductas requeridas en una organización.



**FIGURA 19-6**

Los recién llegados reciben información de una variedad de fuentes durante el proceso de socialización



Fuente: Reimpreso, con permiso del editor, de «First Impressions: How They Affect Long-Term Performance», R. T. George, *Supervisory Management*, marzo de 1986, pág. 6. © (1986) American Management Association, Nueva York. Reservados todos los derechos.

aprendices— tendrán que adaptarse o, de lo contrario, serán abandonados al borde del camino. En esta sección se presenta un modelo trifásico de socialización en la organización y se examina además la aplicación práctica de la investigación sobre la socialización.

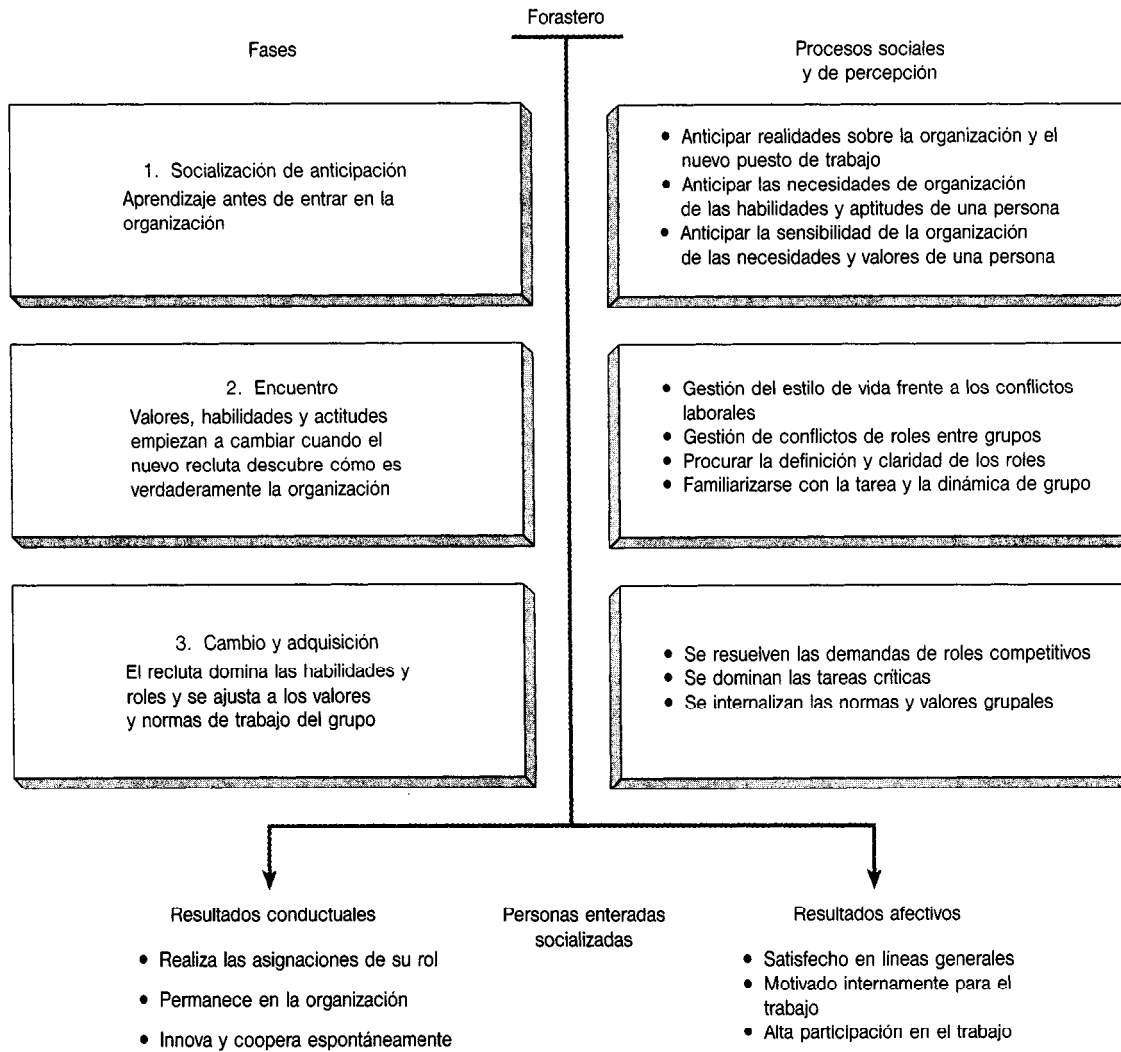
Los gestores actuales o futuros han de tener un conocimiento operativo de la socialización en la organización por cuatro razones como mínimo:

1. Su conocimiento puede aumentar la probabilidad de saltar con éxito las vallas de la carrera en el mundo organizado del trabajo.
2. Los especialistas en gestión de los recursos humanos informan que existe una rotación laboral epidémica entre los recién salidos de la universidad. Además, los expertos en gestión estiman que este problema se agravará como respuesta a la reestructuración de las organizaciones.<sup>35</sup> Las organizaciones pueden llegar a contrarrestar esta tendencia tan costosa dirigiendo con habilidad el proceso de socialización.
3. Siendo la socialización una ayuda para que las personas pasen a ser empleados productivos, la socialización eficaz puede incrementar tanto la satisfacción en el trabajo como la productividad.
4. Los programas de socialización más eficaces ayudan a asegurar la continuidad de una organización y sus probabilidades de sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

### Un modelo trifásico de socialización en la organización

La primera jornada de trabajo de un empleado en una organización compleja puede sumirle en un mar de confusiones. Se encuentra con un torbellino incesante de caras nuevas, una jerga extraña, expectativas conflictivas y sucesos aparentemente inconexos. Algunas organizaciones tratan a sus nuevos miembros en forma casual, a mancha de ostras o te hundes. Sin embargo, lo más típico es que el proceso de socialización se caracterice por una secuencia de pasos identificables.<sup>36</sup>

FIGURA 19-7 Un modelo de socialización en la organización



Fuente: Adaptado de materiales en D. C. Feldman, «The Multiple Socialization of Organization Members», *Academy of Management Review*, abril de 1981, págs. 309-318.

Daniel Feldman, investigador de la conducta en la organización, ha propuesto un modelo de tres fases de la socialización en la organización que fomenta una comprensión más profunda de este proceso tan importante. Como se muestra en la figura 19-7, estas tres fases son: 1) socialización anticipada, 2) encuentro y 3) cambio y adquisición. El modelo de Feldman especifica también los resultados conductuales y afectivos que sirven para apreciar hasta qué punto un individuo está socializado. Las tres fases de toda la secuencia pueden completarse en un plazo que puede oscilar entre unas pocas semanas y un año entero, dependiendo de diferencias individuales y de la complejidad de la situación.

**Fase 1: Socialización anticipada.** La socialización en la organización comienza *antes* de que el individuo ingrese en la organización. La información anticipada para la socialización proviene de diversas fuentes. Los anuncios de reclutamiento en la Marina de EEUU, por ejemplo, preparan a los futuros reclutas para una dura experiencia. Relatos que han circulado por doquier refiriéndose a IBM como la compañía de la «camisa blanca», es posible que disuadan de solicitar empleo a aquellos que preferirían trabajar en ropa vaquera.


Toda esta información, tanto formal como informal, exacta o inexacta, ayuda al individuo a anticipar las realidades de la organización. Durante la fase I suelen crearse expectativas poco realistas sobre la naturaleza del trabajo, el salario y las promociones. Dado que es más probable que los empleados que se han creado expectativas poco realistas dejen su trabajo en un futuro cercano, la dirección debería proyectar expectativas realistas acerca del trabajo.<sup>37</sup> Una **expectativa realista del trabajo** (ERT) implica ofrecer a los candidatos una idea realista de lo que les espera, presentándoles los aspectos tanto positivos como negativos del trabajo. Las ERT pueden presentarse en forma verbal, en folletos, por medios audiovisuales, etc.

¿Cuáles son las implicaciones éticas de ofrecer a los candidatos a empleo expectativas poco realistas sobre su futuro trabajo? Veamos lo que le sucedió a John Sculley, ex director general de Apple Computer, al ser contratado por Spectrum Information Technologies Inc. Si bien Sculley desistió de la querrela que había presentado contra Peter Caserta, presidente de Spectrum, acabó por dejar su empleo.

**expectativa realista del trabajo** Presenta los aspectos tanto positivos como negativos de un trabajo.

Los anuncios de reclutamiento del Servicio de Guardacostas de EEUU son una forma de socialización anticipada, ya que preparan a los candidatos para las realidades de la organización de hacer frente a uno de los trabajos más arduos de la sociedad.

(Cortesía del Servicio de Guardacostas de EEUU)



**The excitement you're looking for isn't in a job. It's in the Coast Guard.**

For some people, a 9-to-5 job is good enough. How about you? If you want good pay, terrific benefits and opportunities for advancement—but also crave excitement and travel—then stop looking in the classifieds and start looking at the U.S. Coast Guard. Whether you're saving lives or the environment, or stopping illegal drug shipments, every Coast Guard job puts you where the action is. Doing things most people only read about.

And because we're the smallest armed service (smaller, in fact, than a lot of companies, in fact) you'll never have to worry about getting lost in the crowd. In the Coast Guard, good work gets noticed and rewarded fast. So don't settle for an average job. Send in this coupon today to find out how you can get good pay, free travel, free medical and dental care, 30 days' paid vacation a year and — best of all — real excitement. Only in the U.S. Coast Guard.

I want to be part of the action. Send me literature and information about joining the U.S. Coast Guard.

Mr./Ms./Mrs. \_\_\_\_\_  
 Address \_\_\_\_\_  
 City/State/Zip \_\_\_\_\_  
 Home Phone ( ) \_\_\_\_\_  
 Work Phone ( ) \_\_\_\_\_  
 Date of Birth \_\_\_\_\_  
☐ U.S. Civil ☐ 18 yr ☐ 24 yr ☐ College Grad  
☐ Other (specify) \_\_\_\_\_

MAIL TO: U.S. Coast Guard Information Center  
 14100 Dallas Parkway, P.O. #1, #728  
 Dallas, TX 75244-0728  
 OR CALL: 1-800-424-9893, Ext. 1280

**U.S. Coast Guard**  
 Don't just live. Live right.

El [Sculley] se ha visto obligado a admitir que aceptó un paquete salarial multimillonario sin saber que la compañía estaba bajo investigación federal... Y su brillante reputación como un visionario de la alta tecnología se ha oscurecido. Después del episodio del señor Sculley, Spectrum se vio forzada a revisar los resultados financieros del pasado y sus magros beneficios se convirtieron en pérdidas... En la querrela presentada se acusa al presidente Peter Caserta, de Spectrum, de «desfiguraciones fraudulentas» y alega lo que equivale a un complot para percibir los beneficios de iniciados por ventas de acciones, una vez que la contratación del señor Sculley hiciera subir vertiginosamente las acciones de Spectrum... Hace sólo dos semanas, el señor Sculley desmintió la noticia de que la Comisión de Valores y Bolsa estaba investigando a Spectrum —lo que resultó ser cierto— y que él estaba pensando dimitir. Spectrum confirmó más tarde que desde mayo estaba siendo objeto de investigación por parte de la CVB, lo que llevó a algunos ejecutivos del sector a preguntarse si el señor Sculley había sido engañado o, lo que es peor, embaucado.<sup>38</sup>



Como puede comprobarse, el pleito interpuesto por Sculley es el resultado de expectativas poco realistas originadas durante el proceso de su contratación.

**Fase 2: Encuentro.** Esta segunda fase comienza una vez otorgado el contrato de trabajo. Es un tiempo lleno de sorpresas en el que se empieza a entender muchas cosas a medida que el recién llegado se va adentrando en territorio poco conocido. Los científicos de la conducta advierten que durante la fase de encuentro puede producirse un **choque con la realidad**.

Entrar a formar parte de la organización trastornará el orden cotidiano incluso del nuevo empleado mejor informado. Asuntos tales como las amistades, el horario, la finalidad, el comportamiento, la competencia y las expectativas de la persona respecto a su futuro inmediato y distante se convierten de repente en fuentes de problemas. La tarea más urgente para el recién llegado es crearse un conjunto de directrices e interpretaciones que le expliquen y den sentido al sinfín de actividades que están en marcha en la organización.<sup>39</sup>

A modo de ejemplo, CO internacional describe el choque con la realidad que experimentó Akio Kusumoto tras su traslado desde Japón a una de las filiales estadounidenses de su compañía.

**choque con la realidad**  
Sentimiento de sorpresa del recién llegado tras experimentar situaciones o sucesos inesperados.

## CO INTERNACIONAL

### Un gestor japonés trasladado a los Estados Unidos experimenta el choque con la realidad

Tres ejecutivos estadounidenses se sentaron en torno a la mesa de conferencias en un rascacielos de EEUU con su nuevo jefe, el señor Akio Kusumoto, recién nombrado presidente de la filial estadounidense de una compañía japonesa, acompañado de dos ayudantes japoneses. Se había convocado la reunión para discutir algunas ideas relativas a la disminución de los costes de explotación de la empresa. El señor Kusumoto tomó la palabra para delinear las aspiraciones de la compañía en vistas a su permanencia a largo plazo en EEUU. Finalizado este

punto, se pasó a considerar los problemas presupuestarios actuales. Uno de los directivos japoneses ofreció cortésmente una sugerencia, tras lo cual un estadounidense propuso otra idea diferente. Después de haber analizado animadamente las diversas alternativas, el estadounidense, ya desesperado, exclamó: «Esa idea no tendría ningún impacto. ¡Fíjense en las cifras! ¡Deberíamos cortar este programa y creo que deberíamos hacerlo cuanto antes!». Ante tal brusquedad, inconcebible e inaceptable en Japón, el señor Kusumoto guardó si-

lencio. Se inclinó hacia atrás, aspiró aire entre dientes y sintió un tremendo deseo de «regresar al Oriente». Se dio cuenta de que su vida en este país estaría llena de desencuentros incordiantes de este tipo y lamentó su destino a un país donde campea tanta rudeza.

Fuente: R. G. Linowes, «The Japanese Manager's Traumatic Entry into the United States: Understanding the American-Japanese Cultural Divide», *The Academy of Management Executive*, noviembre de 1993, pág. 21. Utilizado con permiso.

Durante la fase de encuentro, se desafía al individuo a resolver los conflictos que puedan suscitarse entre su trabajo y los intereses externos. Si, por ejemplo, el horario laboral le resulta demasiado largo, cabe la posibilidad de que los deberes para con su familia le obliguen a dejar el trabajo y buscar otro horario de trabajo más conveniente. Además, como se indica en la figura 19-7, es preciso hacer frente y resolver el conflicto de roles que se produce entre las demandas competitivas de diferentes grupos.

**Fase 3: Cambio y adquisición.** El dominio de tareas importantes y la solución del conflicto de roles marca el comienzo de la fase final del proceso de socialización. Los que no logran realizar la transición a la fase 3 dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red de la organización.

### **Aplicaciones prácticas de la investigación sobre la socialización**

Si bien es cierto que sólo recientemente han comenzado a aparecer resultados fiables de la investigación en esta área, los hallazgos sugieren cuatro directrices prácticas para la gestión de la socialización en la organización.

1. Los gestores deberían evitar un enfoque casual, del tipo nada o húndete, para la socialización de la organización por tratarse de un aspecto clave en la creación de una cultura adaptativa en la organización.<sup>40</sup> La socialización ha de dirigirse en forma sistemática, de manera que los recién llegados tengan ideas claras sobre lo que se espera de ellos.
2. Las organizaciones deberían prestar mayor atención a la fase de socialización anticipada. Dos estudios recientes han demostrado que las políticas y procedimientos de la compañía influyen en esta fase de la socialización. Una encuesta realizada a 352 bancos de EEUU puso de manifiesto que el nivel salarial y el grado de flexibilidad en los paquetes de prestaciones ejercían una influencia significativa en el número de candidatos a puestos de cajero y en el período de tiempo que necesitaron los bancos para llenar las vacantes de cajeros.<sup>41</sup> Un segundo estudio experimental con 284 estudiantes universitarios reveló también que los estudiantes se sentían atraídos de manera diferencial hacia diversas compañías. Los estudiantes con niveles bajos de autoestima sentían mayor atracción por compañías grandes y descentralizadas que los que tenían niveles altos de autoestima. Los estudiantes con una alta necesidad de logro mostraban predilección por compañías que compensaran el rendimiento más que la antigüedad.<sup>42</sup>
3. La fase de encuentro de la socialización reviste especial importancia. Los estudios realizados con contables recién contratados demostraron que la frecuencia y el tipo de información obtenida durante sus seis primeros meses de trabajo afectaban notablemente su rendimiento en el trabajo, la claridad de sus roles, su comprensión de la cultura de la organización y su grado de integración social.<sup>43</sup> Los directivos juegan un papel importante durante la fase de encuentro. Un estudio reciente de 151 nuevos empleados demostró que los recién llegados depositaban su confianza primariamente en la observación de otros, en los supervisores a continuación y, finalmente, en sus compañeros de trabajo para obtener información sobre sus tareas y sobre el rol que les correspondía desempeñar.<sup>44</sup> En resumen, los gestores han de asegurarse de que los nuevos empleados tengan acceso al tipo de información que necesitan para integrarse plenamente en la cultura de la organización.



4. El respaldo de la investigación para los modelos de etapas es variado. Aunque existan diferentes etapas en la socialización, no son idénticas en orden, en duración o en contenido para todas las personas o para todos los puestos de trabajo.<sup>45</sup> Se aconseja a los gestores utilizar un enfoque contingencial para la socialización en la organización. Es decir, diferentes técnicas serán apropiadas para distintas personas en diferentes tiempos.

La **relación mentor-pupilo** se define como el proceso de configurar y de mantener una relación de desarrollo intensiva y duradera entre una persona principal (el mentor) y una persona más joven (el pupilo o protegido, si es varón; o la protegida, si es mujer). La palabra *mentor* proviene de Mentor, un sabio y confiable instructor de Telémaco, hijo de Ulises, en la narración griega. Términos típicamente usados en conexión con la relación mentor-pupilo son *maestro*, *adiestrador*, *padrino* y *patrocinador*.

La relación mentor-pupilo es parte importante del proceso de desarrollo de una cultura de alto rendimiento. Consideremos nuevamente la figura 19-5 para explicar la importancia que se atribuye a esa relación. En primer lugar, la relación mentor-pupilo contribuye a crear un sentido de unicidad al fomentar la aceptación generalizada de los valores centrales de la organización. El aspecto de socialización de la relación mentor-pupilo fomenta asimismo un sentido de pertenencia a la organización. Finalmente, la relación mentor-pupilo incrementa los intercambios interpersonales entre los miembros de la organización.

### Funciones de la relación mentor-pupilo

Kathy Kram, una investigadora de la Universidad de Boston, llevó a cabo entrevistas en profundidad con los dos miembros de 18 pares de gestores antiguos y jóvenes. Cada par mostró una relación de desarrollo significativa. Todos ellos trabajaban en una empresa importante de servicio público en el nordeste de los Estados Unidos. Entre los pupilos había siete mujeres, pero tan sólo uno de los mentores era mujer.<sup>46</sup> Como subproducto de este estudio, Kram identificó dos tipos de funciones generales —de carrera y psicosociales— del proceso de relación mentor-pupilo (v. fig. 19-8). Las cinco *funciones de carrera* que estimulaban el desarrollo de la carrera eran el patrocinio, la exposición y visibilidad, el adiestramiento, la protección y las asignaciones de trabajo estimulantes. Las cuatro *funciones psicosociales* eran la modelación de roles, la aceptación y confirmación, la asesoría y la amistad. Las funciones psicosociales aclaraban las identidades de los participantes y aumentaban sus sentimientos de competencia.

*Ambos* miembros de la relación mentor-pupilo pueden beneficiarse de estas funciones de carrera y psicosociales. La relación mentor-pupilo no es una relación que se establezca estrictamente de arriba abajo como algunos creen equivocadamente. Según un equipo de expertos en esta relación:

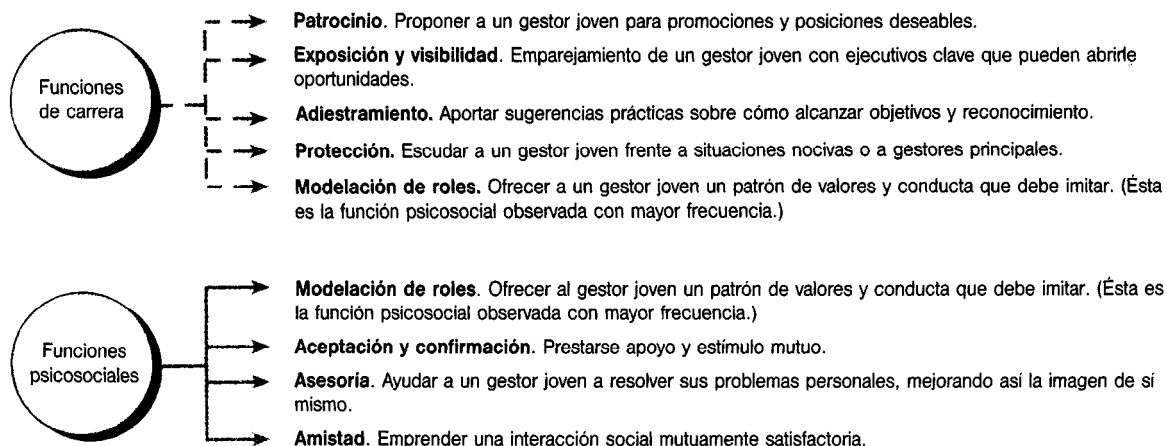
El mentor también hace algo para sí mismo. El mentor está utilizando productivamente sus propios conocimientos y habilidades... y está aprendiendo de una manera que de otro modo sería imposible para él. Así, pues, la relación mentor-pupilo se establece para mutuo beneficio de las dos partes.<sup>47</sup>

### Fases en la relación mentor-pupilo

Además de identificar las funciones de la relación mentor-pupilo, la investigación de Kram puso de relieve cuatro fases del proceso de esta relación: 1) iniciación, 2) cultivo,

### SOCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA RELACIÓN MENTOR-PUPILO

**relación mentor-pupilo**  
Proceso de formación y de mantenimiento de relaciones de desarrollo entre un mentor y una persona más joven.

**FIGURA 19-8** Funciones de carrera y funciones psicosociales de la relación mentor-pupilo

Fuente: Adaptado de un análisis en K. E. Kram, *Mentoring of Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

3) separación y 4) redefinición. Como se señala en la tabla 19-2, las fases implican períodos de tiempo *variables* y no períodos fijos. Hitos reveladores marcan la evolución desde una fase hasta la siguiente. Por ejemplo, cuando un gestor joven empieza a resistirse al asesoramiento y se esfuerza por trabajar de forma más autónoma, comienza la fase de separación. Las relaciones mentor-pupilo en la muestra de Kram se prolongaban por un promedio de cinco años.

Veamos cómo maneja las fases de iniciación y de cultivo Ed Fu, director general de Fu Associates, de Arlington, Virginia, una empresa consultora en informática con unos 100 empleados e ingresos de 7,5 millones de dólares:

En Fu Associates, Ltd., todos los novatos pasan por un programa formal pero poco estructurado de relación mentor-pupilo. Los recién llegados comienzan a trabajar directamente junto a un empleado de nivel intermedio. Después de un par de meses, Fu elige entre los nuevos empleados a algunos diseñadores para que trabajen en proyectos en los que él es analista principal de sistemas. Describe este ejercicio como una «búsqueda de talento», que él pueda después cultivar y moldear para que sean después buenos programadores o analistas de sistemas en su empresa... «El mejor medio que tengo para guiar a las personas es trabajar muy de cerca con ellas», dice Fu, que está directamente involucrado en unos 65 proyectos diferentes de consultoría en su compañía, que tiene tan sólo nueve años de existencia. «Después, puedo ya mostrarles cómo creo que deberían organizar su trabajo.»<sup>48</sup>

### Resultados de la investigación sobre la relación mentor-pupilo

Los hallazgos de la investigación revelaron los beneficios tanto para el individuo como para la organización que se derivan de los programas de relación mentor-pupilo. Entre los beneficios individuales se incluyen la movilidad en la carrera, mejor rendimiento, satisfacción en el trabajo y mejores perspectivas salariales. Así, por ejemplo, en un estudio reciente de 265 y 284 empleados, con y sin apoyo de un mentor, respectivamente, se examinaron los efectos de la relación mentor-pupilo en conexión con la carrera y con los efectos psicosociales de dicha relación. Los resultados de la investigación demostraron que la relación mentor-pupilo en lo que respecta a la carrera estaba directamente

Fase	Definición	Momentos cruciales*
Iniciación	Un período de seis meses a un año durante el cual se inicia la relación y empieza a tener importancia para ambos gestores	<p>Las fantasías se convierten en expectativas concretas</p> <p>Las expectativas se hacen realidad; el gestor principal aporta adiestramiento, trabajo estimulante, visibilidad; el gestor joven aporta asistencia técnica, respeto y deseo de ser adiestrado</p> <p>Hay oportunidades para la interacción en torno a tareas laborales</p>
Cultivo	Un período de dos a cinco años durante el cual el rango de funciones de carrera y psicosociales aportadas se amplían al máximo	<p>Ambas personas siguen sacando provecho de la relación</p> <p>Aumentan las oportunidades para conseguir una interacción significativa y más frecuente</p> <p>Se acentúan los lazos emocionales y aumenta la intimidad</p>
Separación	Un período de seis meses a dos años tras un cambio importante en la relación estructural de roles y/o en la experiencia emocional de la relación	<p>El gestor joven ya no quiere recibir más orientación, sino más bien la oportunidad de trabajar más autónomamente</p> <p>El gestor principal afronta la crisis de la edad madura y está menos dispuesto a realizar funciones de mentor</p> <p>La rotación laboral o la promoción limita las oportunidades para una interacción continuada; ya no pueden realizarse funciones de carrera ni funciones psicosociales</p> <p>Las oportunidades bloqueadas suscitan resentimientos y hostilidad que impiden toda relación positiva</p>
Redefinición	Un período indefinido a partir de la fase de separación, durante el cual termina la relación o adquiere características significativamente diferentes, convirtiéndola en una amistad entre iguales	<p>Disminuyen las tensiones de la separación, formándose nuevas relaciones</p> <p>La relación con el mentor en su forma anterior ya no se considera necesaria</p> <p>Disminuyen el resentimiento y la ira; aumentan la gratitud y el aprecio</p> <p>Se logra el estatus de igual</p>

**TABLA 19-2**

Fases de la relación mentor-pupilo

\* Ejemplos de los factores psicológicos y organizativos observados con mayor frecuencia que inducen un movimiento hacia la fase actual de relación.

Fuente: K. E. Kram, «Phases of Mentor Relationship», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pág. 622. Utilizado con permiso.

relacionada con la mejora en el rendimiento, con la satisfacción en el trabajo y con el salario. Por el contrario, la relación respecto a las funciones psicosociales sólo se correlacionaba significativamente con la satisfacción en el trabajo. Los datos obtenidos también pusieron de manifiesto que la relación informal mentor-pupilo era más eficaz que la relación formal.<sup>49</sup>

Otro estudio de 147 mujeres y 173 hombres confirmó esos hallazgos. En este caso, las personas guiadas de cerca por un mentor fueron objeto de más ascensos, percibieron rentas más altas y se sintieron, por lo general, más satisfechas con su trabajo que los individuos con poca asistencia de un mentor.<sup>50</sup>

Los investigadores estudiaron también la dinámica asociada con el establecimiento de relaciones de orientación de nuevos empleados. Se hallaron algunos datos importantes. En primer lugar, hay mayor probabilidad de que se formen relaciones de orientación cuando el mentor y el pupilo/pupila comparten actitudes, filosofías, personalida-

des, intereses, antecedentes y educación similares.<sup>51</sup> La relación más común de guía entre géneros involucraba un mentor varón y un pupilo mujer. Esta tendencia obedecía a dos razones: 1) las mujeres tienen escasa representación en posiciones a nivel ejecutivo y 2) existen diversos factores individuales, grupales y organizativos que hacen difíciles las relaciones mentor-pupilo entre mujeres.<sup>52</sup>

Las relaciones entre géneros con un mentor varón y un pupilo mujer han sido siempre consideradas como problemáticas por la posibilidad de complicaciones afectivas. Los datos de 32 emparejamientos mentor-protégida (14 varón-mujer; 18 mujer-mujer) sugieren que las relaciones varón-mujer reportan más beneficios que dificultades. Según el investigador:

Al parecer, las funciones más productivas de relación mentor-pupilo tienen lugar *después* de suavizarse la atracción inicial de identificación. Desde un punto de vista práctico, es posible que deberíamos cesar de asesorar a mujeres jóvenes para evitar o conservar las distancias con mentores masculinos, no obstante la posibilidad reconocida de que puedan surgir complicaciones sexuales. Si, como se halló en esta muestra, los mentores masculinos tienen la misma probabilidad (si no más) de proporcionar funciones psicosociales a pupilos femeninos, las mujeres jóvenes pueden encontrar particularmente valiosa la relación entre géneros mentor-pupilo.<sup>53</sup>

La investigación respalda también los beneficios organizativos de la orientación. Además del evidente beneficio del desarrollo del empleado, la relación mentor-pupilo incrementa la eficacia de la comunicación en la organización. Más en concreto, las relaciones mentor-pupilo aumentan la comunicación vertical hacia arriba y hacia abajo en la organización y aportan un mecanismo para modificar o reforzar la cultura de la organización.<sup>54</sup>

### **La mejor aplicación de la relación mentor-pupilo**

La relación mentor-pupilo puede ser un proceso informal y espontáneo o un proceso formalmente estructurado. Por ejemplo, NCR, una importante compañía de informática con sede en Dayton, Ohio, utiliza un programa administrado de forma imprecisa que no empareja formalmente a pupilos con mentores. Según Bill Holloway, vicepresidente de personal y de educación, «fomentamos la utilización del programa y ofrecemos directrices para el mismo, pero no lo forzamos. Uno puede presentarlo, puede promoverlo, pero si trata de forzarlo, tropezará con problemas».<sup>55</sup>

Sea cual sea el enfoque que se adopte, es importante darse cuenta de que las relaciones mentor-pupilo se ha sobrevenido con excesivo celo durante estos últimos años. Algunos directivos no quieren ser mentores ni pupilos. Si los directivos se ven obligados a asumir estos roles en un programa formal de orientación, la resistencia y el resentimiento podrían resultar perjudiciales tanto para sus relaciones como para sus carreras.

Una alternativa realizable supondría la elaboración de un programa de desarrollo de carreras que propiciara el rendimiento en las funciones y conductas de la relación mentor-pupilo sin forzar relaciones puramente artificiales. El clima de la organización estimula la existencia de relaciones informales y confiables que son esenciales para una relación exitosa entre mentores y pupilos.

## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo 19, debería poder responder a las siguientes preguntas sobre el caso de Levi Strauss:

1. ¿Cuáles son las cosas, los dichos, las acciones y los sentimientos compartidos en Levi Strauss? Explíquese.
2. Utilizando la figura 19-4, ¿cómo trata de desarrollar Levi Strauss una cultura adaptativa?
3. ¿Cómo está utilizando Levi Strauss el modelo HOME para desarrollar su cultura?
4. ¿De qué manera practica Levi Strauss la socialización? Explíquese.
5. ¿Cuáles son los valores empresariales básicos de Levi Strauss?

### RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Definir el término cultura de la organización.* La cultura de la organización es el adhesivo social que vincula a los miembros de la organización mediante valores compartidos, instrumentos simbólicos e ideales sociales. Muchos de los supuestos subyacentes a la cultura de la organización se toman como datos. Los valores centrales de una cultura son más importantes que su fortaleza.
2. *Describir las manifestaciones de la cultura de una organización y las cuatro funciones de la cultura de la organización.* Las manifestaciones generales de la cultura de una organización son los objetivos, dichos, conductas y emociones compartidas. Entre las manifestaciones concretas de la cultura se incluyen los rituales, las leyendas, las narraciones, los valores y los héroes. Las cuatro funciones de la cultura de la organización son la identidad de la organización, el compromiso colectivo, la estabilidad del sistema social y el instrumento para entender la realidad.
3. *Resumir los resultados de la investigación sobre la cultura de la organización.* Algunos libros de gran venta han estimulado el interés por la cultura de la organización. Lamentablemente, han creado la falsa impresión de que las organizaciones tienen una cultura distintiva y no han hecho ningún progreso en la medición y la evaluación de la cultura de la organización. La investigación empírica ha revelado cuatro hallazgos importantes: 1) Se da una relación significativa entre la cultura de la organización y el rendimiento financiero a largo plazo de una empresa. 2) Las fusiones muchas veces fracasan por la incompatibilidad de culturas. 3) La cultura de la organización está relacionada significativamente con el rendimiento del empleado, el giro voluntario de personal y el compromiso con la organización. 4) La congruencia entre los valores individuales y los valores de la organización están correlacionados positivamente con el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo, la intención de dejar el trabajo y la rotación laboral.
4. *Destacar los tres enfoques que explican el tipo de cultura que mejora el rendimiento financiero a largo plazo de la organización.* Los tres enfoques se refieren a la fuerza, a la adecuación y a la adaptación. El enfoque de la fuerza predice una relación significativa entre la solidez de la cultura empresarial y el rendimiento económico a largo plazo. El enfoque de la adecuación se basa en la premisa de que la cultura de una organización se ha de ajustar a su contexto comercial o estratégico. Se espera que la cultura facilite el rendimiento económico solamente si se «ajusta» a su contexto. El enfoque adaptativo supone que las culturas satisfactorias ayudan a las organizaciones a anticiparse y a adaptarse a los cambios ambientales.
5. *Analizar el proceso de desarrollo de una cultura adaptativa.* El proceso se inicia a partir de un liderazgo carismático que crea una perspectiva empresarial y una estrategia. A lo largo del tiempo, la adaptabilidad surge de una combinación del éxito de la organización y de la capacidad de los líderes para lograr que el personal compre una filosofía o un conjunto de valores que satisfaga las necesidades de los grupos estratégicos y que mejore el liderazgo. Finalmente, se crea una infraestructura para preservar la adaptabilidad de la organización.
6. *Describir el modelo HOME para el desarrollo de la cultura de una organización.* El modelo HOME

prescribe que la cultura de la organización se desarrolla: 1) creando un sentido de historia, 2) generando un sentido de unicidad, 3) fomentando un sentido de pertenencia y 4) incrementando el intercambio interpersonal entre los miembros de la organización. Los líderes pueden servirse de una variedad de métodos para influir en la cultura de la organización.

7. *Explicar las tres fases del modelo de Feldman sobre la cultura de la organización.* Las tres fases del modelo de Feldman son la socialización anticipada, el encuentro y el cambio y adquisición. La socialización anticipada comienza antes de que el individuo ingrese en la organización. La fase de encuentro se inicia cuando ya se ha suscrito el contrato de trabajo. La fase 3 comprende el período durante el cual los empleados dominan tareas importantes y solucionan posibles conflictos de roles.

8. *Analizar las dos funciones básicas de la relación mentor-pupilo.* Los mentores ayudan a sus pupilos en dos funciones básicas: funciones de carrera y funciones psicosociales. En las funciones de carrera, los mentores ofrecen consejo y apoyo mediante el patrocinio, exposición y visibilidad, adiestramiento, protección y asignaciones estimulantes. Las funciones psicosociales comprenden la modelación de roles, la aceptación y confirmación, la asesoría y la amistad.
9. *Resumir las fases de la relación mentor-pupilo.* El proceso de relación mentor-pupilo comprende cuatro fases: 1) iniciación, 2) cultivo, 3) separación y 4) redefinición. Cada una de estas fases abarca períodos de tiempo variables más que fijos y en cada una se producen actividades clave.

---

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

- ¿Que respondería usted a alguien que le afirmara lo siguiente?: «Las culturas de las organizaciones no tienen importancia desde el punto de vista de sus directivos».
- ¿Qué supuestos toma usted como datos respecto a la organización en la que trabaja actualmente o en la que usted estudia? ¿Cómo adquirió usted estos supuestos?
- ¿Recuerda usted algún héroe de la organización que haya influido en su conducta laboral? Describalos y explique de qué manera afectaron su conducta.
- ¿Conoce usted alguna empresa de éxito que no tenga una cultura positiva adaptativa? ¿Por qué cree usted que ha tenido éxito?
- Piense en alguna compañía en la que haya trabajado que no tuviera una cultura positiva. Aplique el modelo HOME para formular una lista de recomendaciones sobre la manera en que la alta dirección de esa compañía podría cambiar su cultura organizativa.
- ¿Por qué no es apropiado que un gestor lea libros como *In Search of Excellence*, de Peters y Waterman, e intente imitar la conducta de una compañía excelente como es IBM?
- ¿Por qué la socialización se considera esencial para el éxito de una organización?
- ¿Qué clase de socialización anticipada emprendió usted en su escuela o trabajo actual?
- ¿Ha tenido usted alguna vez un mentor? Explique cómo le fueron las cosas.
- ¿Cuáles son los factores individuales, grupales y organizativos que desaconsejan las relaciones de asesoría mentor-pupilo entre mujeres?

---

## EJERCICIO

### Objetivos

- Propiciar un conocimiento más profundo de los procesos de socialización en la organización.
- Proporcionar una herramienta útil para analizar y comparar organizaciones.

### Introducción

El personal se socializa de muy diversas maneras en las organizaciones actuales. Algunas organizaciones, como IBM, han hecho de la socialización de la organización una ciencia exacta. Otras compañías dejan las cosas al azar con la esperanza de que los objetivos colectivos se logren.

rán de un modo u otro. El cuestionario del presente ejercicio<sup>56</sup> ha sido diseñado para ayudar al lector a percibir cuán extendido y sistemático es el proceso de socialización en una organización determinada.

### Instrucciones

Si está usted empleado actualmente y cuenta con un buen conocimiento operativo de su organización, puede completar el cuestionario adjunto. Si no está empleado, identifique a un gestor o a un profesional (p. ej., un abogado de una compañía, un ingeniero, una enfermera) y pídale que complete el cuestionario con referencia a su organización.

Responda a cada punto en la medida en que se aplique a la gestión de los empleados profesionales (incluidos los gestores). Una vez completado, calcule el puntaje total sumando el de cada respuesta. Para fines de comparación, se añaden puntajes para un cierto número de empresas con cultura fuerte, intermedia y débil.

	No es cierto en esta compañía					Muy cierto en esta compañía				
1. Los reclutadores reciben capacitación intensiva durante una semana como mínimo.	1	2	3	4	5					
2. Los formularios para el reclutamiento identifican varios rasgos básicos que se consideran cruciales para el éxito de la empresa; los rasgos se definen en términos concretos y el entrevistador anota pruebas específicas de cada rasgo.	1	2	3	4	5					
3. Se somete a los candidatos a cuatro entrevistas en profundidad como mínimo.	1	2	3	4	5					
4. La compañía facilita activamente la selección negativa durante el proceso de reclutamiento al revelar aspectos negativos como también positivos.	1	2	3	4	5					
5. Los novatos tienen jornadas laborales largas, deben pasar por una capacitación extensiva y muy ardua y/o llevan a cabo tareas relativamente vulgares durante los primeros meses.	1	2	3	4	5					
6. La intensidad de la experiencia a nivel de entrada genera cohesión entre iguales en cada grupo que entra.	1	2	3	4	5					
7. Todos los empleados profesionales en una disciplina específica comienzan en posiciones de nivel de entrada sin tener en cuenta su experiencia o el nivel de sus títulos.	1	2	3	4	5					
8. Los sistemas de compensación y los criterios de promoción requieren el dominio de una disciplina básica como condición previa para avanzar.	1	2	3	4	5					

	No es cierto en esta compañía					Muy cierto en esta compañía				
9. La pauta de la carrera para empleados profesionales es relativamente consistente durante un periodo que oscila entre los 6 y los 10 años de trabajo dentro de la compañía.	1	2	3	4	5					
10. Los sistemas de compensación, los incentivos para el rendimiento, los criterios de promoción y otras mediciones primarias del éxito reflejan un alto grado de congruencia.	1	2	3	4	5					
11. Prácticamente todos los empleados profesionales pueden identificar y relacionar los valores compartidos en la empresa (es decir, el propósito o finalidad que vincula a la empresa con la sociedad, con los clientes o con sus empleados).	1	2	3	4	5					
12. Se dan muy pocos casos en los que las acciones de la dirección parezcan transgredir los valores que son propios de la empresa.	1	2	3	4	5					
13. Los empleados muchas veces se sacrifican personalmente por la empresa, debido a su compromiso con los valores que comparten en ella.	1	2	3	4	5					
14. Al encontrarse frente a alternativas entre sistemas que miden los resultados a corto plazo y los que hacen lo que sea mejor para la compañía a largo plazo, la empresa suele inclinarse habitualmente por el largo plazo.	1	2	3	4	5					
15. Esta organización fomenta las relaciones entre los mentores y los pupilos.	1	2	3	4	5					
16. Existe una notable semejanza entre los candidatos muy capacitados en cada disciplina específica.	1	2	3	4	5					

Total puntaje = \_\_\_\_\_

### Para fines de comparación

Puntajes		
Compañías fuertemente socializadas	65-80 55-64 45-54 35-44 25-34	IBM, P&G, Morgan Guaranty AT&T, Morgan Stanley, Delta Airlines United Airlines, Coca-Cola General Foods, PepsiCo United Technologies, ITT
Compañías débilmente socializadas	Menos de 25	Atari

**Preguntas para consideración/discusión en clase**

1. ¿Cuál es el grado de socialización en la organización en cuestión? ¿Qué implicaciones tiene este grado de socialización para la satisfacción, el compromiso y el giro laboral?
2. Al examinar los 16 puntos del cuestionario anterior, ¿qué pruebas puede usted encontrar de avances realistas en el trabajo y en la modelación de la conducta? Explíquese.
3. ¿Qué le dice este cuestionario sobre cómo se establecen y se hacen cumplir las normas organizativas? Prepare su respuesta en función de puntos específicos del cuestionario.
4. Utilizando el cuestionario como muestra, ¿preferiría usted trabajar para una organización fuerte, moderada o débilmente socializada?

**NOTAS**

<sup>1</sup> Para un extenso repaso a las últimas investigaciones, véase M. J. Hatch, «The Dynamics of Organizational Culture», *Academy of Management Review*, octubre de 1993, págs. 657-693.

<sup>2</sup> La presente exposición se basa en material que aparece en J. P. Kotter y J. L. Keskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992), y en E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

<sup>3</sup> M. Maremont y L. Therrien, To: George Fisher, Re: How to Fix Kodak», *Business Week*, 8 de noviembre de 1993, pág. 37.

<sup>4</sup> Basado en E. H. Schein, «Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture», *Journal of Counseling and Development*, julio/agosto de 1993, págs. 703-708.

<sup>5</sup> E. H. Schein, «What You Need to Know about Organizational Culture», *Training and Development Journal*, enero de 1986, pág. 30.

<sup>6</sup> B. Dumaine, «Corporate Citizenship», *Fortune*, 29 de enero de 1990, pág. 50, 54.

<sup>7</sup> Suceso narrado por R. Matthews, auxiliar médico del cuerpo de bomberos de Tempe, Arizona, 1994.

<sup>8</sup> Adaptado de L. Smircich, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1983, págs. 339-358.

<sup>9</sup> K. Labich, «Big Changes at Big Brown», *Fortune*, 18 de enero de 1988, pág. 56.

<sup>10</sup> *Ibid.*, pág. 58. Véase también T. Vogel, «Hello, I Must Be Going: On the Road with UPS», *Business Week*, 4 de junio de 1990, pág. 82.

<sup>11</sup> Un repaso histórico a las investigaciones sobre cultura de las organizaciones se ofrece en H. M. Trice y J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).

<sup>12</sup> W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1981), pág. 91.

<sup>13</sup> Véase T. E. Deal y A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1982).

<sup>14</sup> Véase T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, (Nueva York: Harper & Row, 1982).

<sup>15</sup> *Ibid.*, págs. 75-76.

<sup>16</sup> Véase Trice y Beyer, *The Cultures of Work Organizations*.

<sup>17</sup> Los tipos de subculturas se exponen en S. Caudron, «Subculture Strife Hinders Productivity», *Personnel Journal*, diciembre de 1992, págs. 60-64.

<sup>18</sup> Véase C. A. O'Reilly III, J. Chatman y D. F. Caldwell, «People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit», *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, págs. 487-516; Caudron, «Subculture Strife Hinders Productivity»; y Schein, «Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture».

<sup>19</sup> Más información y los resultados de este estudio se ofrece en Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*.

<sup>20</sup> Los resultados aparecen en G. G. Gordon y N. DiTomaso, «Predicting Corporate Performance from Organizational Culture», *Journal of Management Studies*, noviembre de 1992, págs. 783-798.

<sup>21</sup> Véase S. Cartwright y C. L. Cooper, «If Cultures Don't Fit, Mergers May Fail», *The New York Times*, 29 de agosto de 1993, pág. 142; y J. Marren, *Mergers & Acquisitions: A Valuation Handbook* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1993).

<sup>22</sup> Véase J. E. Sheridan, «Organizational Culture and Employee Retention», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1992, págs. 1036-1056; y C. Orpen, «The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationship between Personnel Practices and Employee Commitment», *The Journal of Psychology*, septiembre de 1993, págs. 577-589.

<sup>23</sup> Presentan unos resultados confirmatorios B. Z. Posner y W. H. Schmidt, «Values Congruence and Differences between the Interplay of Personal and Organizational Value



- Systems», *Journal of Business Ethics*, mayo de 1993, págs. 341-347; O'Reilly III, Chatman y Caldwell, «People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit»; y J. A. Chatman, «Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms», *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1991, págs. 459-484.
- <sup>24</sup> Véase G. S. Saffold III, «Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture», *Academy of Management Review*, octubre de 1988, págs. 546-558.
- <sup>25</sup> La cultura de IBM la exponen S. Losee y J. Reese, «Can This Man Save IBM», *Fortune*, 19 de abril de 1993, págs. 63-67.
- <sup>26</sup> Los resultados de la auditoría cultural realizada en Prudential aparecen en E. Randall Moore, «Prudential Reinforces Its Business Values», *Personnel Journal*, enero de 1993, págs. 84-89.
- <sup>27</sup> Punto de vista propuesto por Deal y Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
- <sup>28</sup> Véase la exposición que realizan Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*; y M. J. Morgan, «How Corporate Culture Drives Strategy», *Long Range Planning*, abril de 1993, págs. 110-118.
- <sup>29</sup> Véase la exposición que realizan Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*.
- <sup>30</sup> *Ibid.*
- <sup>31</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, págs. 83-84.
- <sup>32</sup> Véase W. Gross y S. Schichman, «How to Grow and Organizational Culture», *Personnel*, septiembre de 1987, págs. 52-56. Métodos alternativos se recogen en R. Hooijberg y F. Petrock, «On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy», *Human Resource Management*, primavera de 1993, págs. 29-50; y W. Wilhelm, «Changing Corporate Culture or Corporate Behavior? How To Change Your Company», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, págs. 72-77.
- <sup>33</sup> J. Van Maanen, «Breaking In: Socialization to Work», en *Handbook of Work, Organization, and Society*, ed. R. Dubin (Chicago: Rand-McNally, 1976), pág. 67.
- <sup>34</sup> A. M. Nicotera y D. P. Cushman, «Organizational Ethics: A Within-Organization View», *Journal of Applied Communication*, noviembre de 1992, pág. 447.
- <sup>35</sup> Véase R. Goffee y R. Scase, «Organizational Change and the Corporate Career: The Restructuring of Managers' Job Aspirations», *Human Relations*, abril de 1992, págs. 363-386.
- <sup>36</sup> Para un instructivo resumen de los cinco diferentes modelos de socialización en las organizaciones, véase J. P. Wanous, A. E. Reichers y S. D. Malik, «Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective», *Academy of Management Review*, octubre de 1984, págs. 670-683, tabla 1. Véase también D. C. Feldman, *Managing Careers in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988), cap. 5.
- <sup>37</sup> Pueden hallarse resultados confirmatorios en A. M. Saks, W. H. Weisner y R. J. Summers, «Effects of Job Previews on Self-Selection and Job Choice», *Journal of Vocational Behavior*, junio de 1994, págs. 297-316; y B. M. Meglino, A. S. DeNisi y E. C. Ravlin, «Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of a Realistic Job Preview», *Personnel Psychology*, invierno de 1993, págs. 803-822.
- <sup>38</sup> J. J. Keller, «Ups and Downs: Sculley Suddenly Quits New Job and Accuses a Top Officer of a Plot», *The Wall Street Journal*, 8 de febrero de 1994, pág. A1.
- <sup>39</sup> J. Van Maanen, «People Processing: Strategies of Organizational Socialization», *Organizational Dynamics*, verano de 1978, pág. 21.
- <sup>40</sup> Este tema se discute en Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*; y en Trice y Beyer, *The Cultures of Work Organizations*.
- <sup>41</sup> Los resultados pueden verse en M. L. Williams y G. F. Dreher, «Compensation System Attributes and Applicant Pool Characteristics», *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, págs. 571-595.
- <sup>42</sup> Véase D. B. Turban y T. L. Keon, «Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 184-193.
- <sup>43</sup> Recogen los resultados de dos estudios independientes E. W. Morrison, «Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking», *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, págs. 173-183; y E. W. Morrison, «Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 557-589.
- <sup>44</sup> Para más información véase C. Ostroff y S. W. J. Kozlowski, «Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition», *Personnel Psychology*, invierno de 1992, págs. 849-874.
- <sup>45</sup> Un resumen de las investigaciones sobre socialización se ofrece en J. P. Wanous y A. Colella, «Organizational Entry Research: Current Status and Future Directions», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, eds. G. R. Ferris y K. M. Rowland (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), págs. 59-120; y C. D. Fisher, «Organizational Socialization: An Integrative Review», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, eds. K. M. Rowland y G. R. Ferris (Greenwich CT: JAI Press, 1986), págs. 101-145.
- <sup>46</sup> Véase K. E. Kram, «Phases of the Mentor Relationship», *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, págs. 609-625.
- <sup>47</sup> R. J. Burke y C. A. McKeen, «Mentoring in Organizations: Implications for Women», *Journal of Business Ethics*, abril/mayo de 1990, pág. 322.

<sup>48</sup> H. Rothman, «The Boss as Mentor», *Nation's Business*, abril de 1993, pág. 66.

<sup>49</sup> Se recogen los resultados de este estudio en G. T. Chao, P. M. Waltz y P. D. Gardner, «Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts», *Personnel Psychology*, otoño de 1992, págs. 619-636.

<sup>50</sup> Los resultados aparecen en G. F. Dreher y R. A. Ash, «A Comparative Study of Mentoring among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions», *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1990, págs. 539-546.

<sup>51</sup> Véase E. Kaplan, «Confronting the Issue of Race in Developmental Relationships: Does Open Discussion Enhance or Suppress the Mentor-Protégé Bond?», *Academy of Management Executive*, mayo de 1994, págs. 79-80; y R. J. Burke, C. A. McKeen y C. McKenna, «Correlates of Mentoring in Organizations: The Mentor's Perspective», *Psychological Reports*, 1993, págs. 883-896.

<sup>52</sup> Para una completa exposición de los factores que desaconsejan que las mujeres actúen como tutores de otras mujeres, véase V. A. Parker y K. E. Kram, «Women Mentoring Wo-

men: Creating Conditions for Connection», *Business Horizons*, marzo-abril de 1993, págs. 42-51.

<sup>53</sup> D. D. Bowen, «The Role of Identification in Mentoring Female Protégées», *Group & Organization Studies*, marzo-junio de 1986, pág. 72. Véase también J. G. Clawson y K. E. Kram, «Managing Cross-Gender Mentoring», *Business Horizons*, mayo-junio de 1984, págs. 22-32, y S. Feinstein, «Women and Minority Workers in Business Find a Mentor Can Be a Rare Commodity», *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 1987, pág. 37.

<sup>54</sup> Los beneficios de las tutorías para las organizaciones se tratan exhaustivamente en J. A. Wilson y N. S. Elman, «Organizational Benefits of Mentoring», *Academy of Management Executive*, noviembre de 1990, págs. 88-94.

<sup>55</sup> B. Rogers, «Mentoring Takes a New Twist», *HRMagazine*, agosto de 1992, pág. 48.

<sup>56</sup> Ejercicio adaptado de Richard Pascale, «The Paradox of "Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization», págs. 26-41. © 1985 por los rectores de la Universidad de California. Reproducido/condensado de *California Management Review*, 27, n° 2, con autorización de los rectores.

# 20

## GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES EN APRENDIZAJE

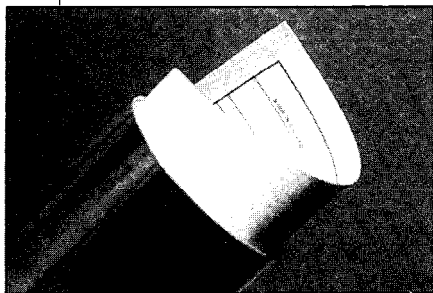
### ***OBJETIVOS de aprendizaje***

*Al concluir este capítulo, usted debería ser capaz de:*

1. Analizar las fuerzas externas e internas que crean la necesidad de cambios en la organización.
2. Explicar el modelo de cambio de Lewin.
3. Describir el modelo sistémico de cambio.
4. Demostrar su conocimiento de las cuatro características por las que se identifica el desarrollo de la organización (DO).
5. Analizar 10 razones por las que los empleados se resisten al cambio.
6. Proponer estrategias alternativas para superar la resistencia al cambio.
7. Definir una organización de aprendizaje.
8. Describir tres tipos de aprendizaje.
9. Recordar las razones por las que las organizaciones en virtud de su propia naturaleza se resisten al cambio.
10. Analizar el rol del liderazgo en la creación de una organización de aprendizaje.

## CASO INICIAL

## El cambio en la organización fue cuestión de vida o muerte para Will-Burt Co.



Sharon Hoogstraten

No es agradable sentirse acorralado, y ésta fue precisamente la situación en que se encontraba Harry Featherstone en el otoño de 1985. Hacía muy poco que se había puesto al frente de The Will-Burt Co., una empresa fabril localizada en Orrville, Ohio, que estaba en dificultades. Los problemas de la compañía empezaron con un pleito por responsabilidad civil de producto.

El pleito se refería a un andamiaje que se había derrumbado en Miami en 1980, ocasionando la muerte de una persona y causando graves daños a otra. El constructor se declaró en quiebra. Will-Burt, que había fabricado una de las partes, fue demandada en virtud del principio de responsabilidad solidaria. Su compañía de seguros transó extrajudicialmente en 1984 pagando 6,2 millones de dólares. Un año después canceló la póliza de cobertura de riesgos de la compañía.

En el transcurso de las actuaciones legales, el director ejecutivo de Will-Burt falleció a consecuencia de un ataque cardíaco. Con otros pleitos todavía en marcha, la familia propietaria de la compañía, ante el temor de perderlo todo, decidió vender o liquidar Will-Burt.

«Podimos haberla liquidado, pero nos daba pena decirles a 350 empleados y a sus familias que íbamos a cerrar la empresa», recuerda. «Pensamos en una fusión, pero ¿quién quiere absorber una compañía agobiada con tantos pleitos?»

Finalmente, el asesor jurídico de Featherstone propuso una compra apalancada, es decir, con financiación ajena, introduciendo en Will-Burt un plan de propiedad accionarial de los empleados [PPAE]. Fue una forma elegante de solucionar el asunto. «Mi abogado me dijo que si lográbamos apalancarnos sólidamente, no ganaríamos mucho dinero, pero tampoco nos convertiríamos en una mina de oro para abogados picapleitos», comenta Featherstone. «A los abogados les encantan las compañías ricas, pero nosotros no íbamos a ser una de ellas.» Así pues, el 30 de diciembre de 1985 —fecha límite de los propietarios para evitar la liquidación— Featherstone puso fin a una trepidante negociación con un banco de Ohio. Tomó un préstamo de 3,2 millones de dólares para adquirir el 97% del capital social de Will-Burt, y esto fue todo lo que pudo conseguir.

La compañía se encontraba en estado casi terminal. Sus ventas ascendían a unos 20 millones de dólares, pero la rentabilidad había oscilado entre el 1 y el 5% durante los últimos años. La calidad del producto era tan baja que los trabajadores dedicaban cada año unas 25.000 horas a recomponer las partes defectuosas. Los niveles salariales estaban 2 dólares por debajo del promedio del área y el giro laboral se acercaba al 30%.

Ahora, como colofón a todos sus males, Will-Burt tenía que amortizar el préstamo del PPAE —con un coste en su primer año de 1 millón de dólares y una fac-

tura para el segundo año de cerca de 900.000 dólares—. Todo ello representaba una gran carga para Featherstone. «Esta compañía jamás había ganado tan siquiera 1 millón al año», decía. «O sea, que estábamos ante una ardua tarea»...

Las primeras medidas de Featherstone, por obligadas que pudieran ser, le granjearon muy pocos amigos. Cesó de fabricar partes para escaleras, andamiajes y aeronaves —todo aquello que pudiera crearle problemas de responsabilidad civil— y cerró algunas plantas productivas durante el proceso. Se vio forzado a despedir a 80 empleados, entre los que se incluían tanto trabajadores de fábricas como de oficinas. Si antes su moral era baja, ahora estaba por los suelos.

Sin embargo, en estas circunstancias sería todavía más difícil ganar el dinero necesario. El cierre de plantas productivas hizo retroceder las ventas desde 20 a 15 millones de dólares y obligó a eliminar algunos productos de alto margen. Para disminuir costes, Featherstone se trajo «al controlador más duro que pudo encontrar, alguien que supiera decirle no incluso a mí». Rebajó los gastos de capital, suprimiendo las compras de maquinaria desde 1 millón al año a tan sólo 50.000 dólares...

Sin embargo, la controversia provocada por estos movimientos no fue nada comparada con los conflictos que estallaron en el propio PPAE. Las compañías que se convierten en PPAE suelen pasar meses preparando a sus empleados para el cambio. Sin embargo, en la lucha de Featherstone para llevar a cabo la compra apalancada, no se había mostrado demasiado explícito con sus empleados sobre lo que estaba sucediendo. «Todos oímos la palabra PPAE, pero nadie sabía

**L**a experiencia de Harry Featherstone en Will-Burt no es un caso excepcional. La creciente competencia internacional está obligando en la actualidad a las compañías a reformarse o a cerrar sus puertas. Los clientes están demandando más valor y menos precio. Jack Welch, director general de la empresa General Electric, está plenamente consciente de este juicio de valor. Su conclu-

## CASO INICIAL

## (continuación)

de qué se trataba», recuerda Cecil Martin. «Todos nos preguntábamos ¿PPAE? ¿Qué es un PPAE? Nos dieron algunos folletos y nos dijeron que todos éramos dueños de una parte de la empresa. Pero fueron muchos los que tuvieron serias dificultades en entender el concepto»...

La fábrica de rumores se puso en marcha. Will-Burt nunca se había sindicalizado, pero esto no tenía importancia. Surgió cierta animosidad entre la dirección y los empleados y éstos abrigaron sospechas acerca de las intenciones de Featherstone. «Había toda suerte de malentendidos», recuerda el soldador Russ White. «Algunos dijeron que era la manera con que Harry quería controlar a la compañía en beneficio propio.» Otros creyeron que se trataba de un truco, de un ardid para que la compañía se derrumbara y se les pudiera achacar la culpa a ellos, los nuevos propietarios.

Sin embargo, la niebla se fue despejando gradualmente. «Conforme fuimos teniendo más reuniones y pudimos contar con más información, aprendimos que los PPAE estaban sujetos a rigurosas directrices gubernamentales», dice Martin. «Aprendimos que todo ello no era para beneficio exclusivo de Harry, sino que era para todos nosotros. Todo el mundo sintió un cierto alivio. Nos gustó también el hecho de que pudiéramos libramos de algunos pleitos.»

No todo terminó aquí. A fines de 1986, tras un sinnúmero de reuniones, los trabajadores empezaron a entender que ellos eran realmente los dueños de la compañía. Como tales, querían percibir beneficios, es decir, cuantiosas subidas salariales... Pero no era solamente dinero lo que querían. «Cuando el personal oye eso de "propiedad de los emplea-

dos", piensa en seguida, ¡ojo!, ahora yo soy el patrono», dice Larry Murgatroyd, operador de máquinas. «Y ser patrono significa controlar.» Quisieron elegir el consejo de administración y el presidente y tener la última palabra en todas las decisiones importantes.

No todos estaban en esta posición, pero eran los suficientes como para hacerle la vida imposible a Featherstone. «Traté de explicarles que esto no era la democracia ateniense, sino un simple negocio», recuerda. «No puede haber 300 personas tomando decisiones. Sería caer en la anarquía»...

Featherstone sabía que Will-Burt necesitaba contar con alguna ventaja, con algo que la pusiera aparte de las demás.

Decidió apostar por la calidad perfecta y por una entrega perfecta a su debido tiempo. Calidad perfecta significaba fabricar las piezas exactamente como estaba prescrito en el modelo: defectos cero. Todo sonaba muy bien. Pero ponerlo en marcha, como bien sabía Featherstone, requeriría la dedicación y la participación de todos y cada uno de los trabajadores. La propiedad, por sí sola, no generaría el tipo de compromiso que se requería. Sería preciso asignar a los empleados un rol más claramente definido en la operación de la empresa —más poder para tomar sus propias decisiones—. Tendrían que trabajar con mayor intensidad y más ingeniosamente.

Su plantilla de personal, sin embargo, no estaba demasiado ansiosa por adoptar técnicas de nuevo cuño. Su nivel global de educación estaba en torno al 10.º grado. Eran soldados de cuarta generación. Muchos de ellos habían desertado de las escuelas secundarias y algunos eran analfabetos. «Creo que por en-

tonces contábamos en la compañía con tan sólo cuatro trabajadores graduados.» Featherstone recuerda: «Yo tenía bajo mi mando a dos de estos graduados». Featherstone necesitaba una fuerza laboral capaz de mover montañas, pero estaba comenzando con una débil fuerza motriz.

«Toda mi vida he sido un solucionador de problemas», dice. «Pasé largo tiempo en Japón con Ford y estuve muy interesado en aprender cómo hacían las cosas los japoneses. Los estudié y llegué a la conclusión de que su éxito dependía de su educación, de su capacitación y de su énfasis en los negocios»...

Para comenzar, Featherstone se centró en las matemáticas. «Nuestro personal trabaja con planos y para interpretar los hay que saber algo de matemáticas», comenta. «Comencé en plan voluntario, en tiempo de trabajo, y no me dio resultado. Tomas a uno que dejó la escuela 20 años atrás y lo devuelves al ambiente de las aulas y lo va a odiar todo. Uno se encuentra con un profesor que le dice que "cuando llegues a tu casa esta noche me calculas el coseno de esta tangente", y ese tipo le responde "¿estás loco?, ¿para esto me presente voluntario?". Comenzamos con 25 empleados y terminamos con sólo 3. Fue una experiencia horrible.»

En vista de ello, Featherstone hizo obligatoria la capacitación, aunque siempre en horario de trabajo. Se comenzó con la lectura de planos para todos los trabajadores —con carácter voluntario para los oficinistas— bajo la dirección de un profesor de escuela secundaria y durante una o dos horas por semana. Hubo controles y tareas para hacer en casa. Desde aquí, se pasó a la interpretación avanzada de planos, para lo cual contrató a

sión ha sido la siguiente: «Tan sólo las compañías más productivas podrán vencer. Si uno no puede vender un producto de calidad superior al precio más bajo del mundo, acabará situado fuera de juego. En este contexto, es posible que una mejora en la productividad del 6% anual ya no resulte suficiente; va a requerirse un aumento del 8 o del 9%».<sup>1</sup>

## CASO INICIAL

## (conclusión)

personal de educación permanente de la Universidad de Akron.

El propio Featherstone se convirtió en víctima propiciatoria para algunos. «Cuando lo hice obligatorio, algunos estaban furiosos contra mí y me llamaron dictador», dice. «Incluso recibí cartas con amenazas.» Pero se trataba de algo que valía la pena. Casi de inmediato, mejoró la calidad del producto y descendió el número de rechazos. «Ahora ya sabía por qué nos estaban machacando. Resultó que teníamos individuos manejando máquinas que no eran capaces de leer una escala y mucho menos un plano. Y pasaban todo el día trabajando con planos»...

Algo tenía que cambiar. En 1987, Featherstone decidió marcar un salario para todos los trabajadores de la planta. Sumó el salario básico de cada uno de ellos con las horas extra y dividió el total entre 40, con lo que los salarios se elevaron efectivamente hasta 3,50 dólares por hora para una semana típica, sin incluir las horas extra. Esta medida hizo competitiva a Will-Burt. El giro laboral descendió a cifras de un solo dígito. Featherstone cobró en efectivo algunas pólizas de seguros, lo que le permitió deducir las pensiones. Inició un plan de retiro 401 (k) y puso en marcha un programa de incapacitación laboral que aportaba el salario entero durante un período de seis meses. Una nueva política concediendo dos días flotantes de vacación extras por la asistencia perfecta al trabajo durante el año redujo el absentismo diario desde el 8 al 2%.

Featherstone siguió insistiendo en la educación, contando con el apoyo de un especialista en capacitación industrial de la Universidad de Akron llamado Hank Jeanneret. Sometió a sus trabajadores de

planta a un curso sobre tolerancia geométrica y una perspectiva tridimensional de los planos, al que siguieron matemáticas básicas de bachillerato —fracciones, decimales y algo de álgebra.

Finalmente, Featherstone introdujo el control estadístico del proceso que implica la medición y el seguimiento de las piezas a través del proceso de fabricación. Al examinar aleatoriamente las partes, por ejemplo, pueden identificarse desvíos y tendencias que podrían señalar la existencia de problemas en la maquinaria o en las herramientas. «Dije que debíamos hacerlo o, de lo contrario, nos quedaríamos sin la compañía», recuerda. «La gente a la que vendemos predica la calidad y nos insiste en que les suministremos mejores productos.»

Will-Burt tenía cada vez mejor aspecto. En diciembre de 1987... fue archivado [otro] pleito por responsabilidad civil de productos. En 1988, la compañía pudo conseguir un seguro de responsabilidad civil con cobertura total. De pronto, los bancos se mostraron dispuestos a prestar dinero a la compañía.

La entrega a su debido tiempo se situaba indefectiblemente en un 98%. La calidad del producto mejoraba ostensiblemente. En 1986, por ejemplo, el rechazo de partes llegó al 35%. Hacia fines de 1988 había descendido por debajo del 10%. El tiempo dedicado a refaccionar las partes defectuosas disminuyó desde 2.000 horas al mes a 400, aun cuando Will-Burt estuviera realizando más trabajo de precisión que nunca. Gracias a ello se recortaron los costes anuales de refacción de partes defectuosas desde 800.000 a menos de 180.000 dólares.

Para lograr que los empleados se involucraran todavía más en la toma de deci-

siones, este año [1990] Featherstone lanzó un programa de dos años de capacitación cruzada al que llamó «Mini M.B.A.». Hank Jeanneret, de la Universidad de Akron, dirige el curso que abarca una gran variedad de temas, desde contabilidad a control de existencias.

Lo que dejó asombrado a Featherstone fue la concurrencia al curso. Esperaba unas 15 personas, pero se inscribieron 50. Son soldadores, maquinistas, troqueladores de metal. Por lo general, se trata de los trabajadores más jóvenes, los que están apostando su futuro en Will-Burt. «Es sorprendente», comenta. «Hace cuatro años no podía conseguir que 10 individuos aguantaran la interpretación básica de planos en forma voluntaria y ahora están viendo planos todos los días. Ahora tengo al 25% de los empleados de la factoría tomando esas clases fuera de horas de trabajo. Y son prácticamente las mismas personas. Enseñar a la gente todo este asunto de la propiedad es un proceso que puede durar mucho, pero lo que es la educación, esto sí que funciona.»

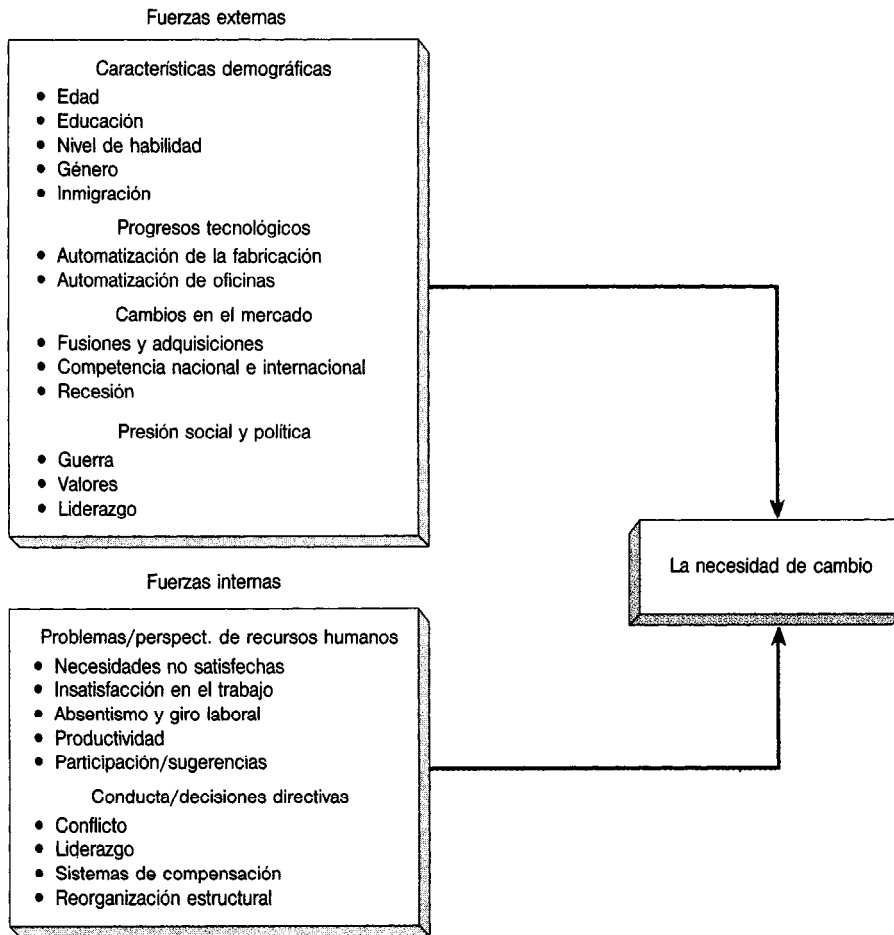
## Para discusión

¿Cuál cree que fue la contribución más importante para el éxito del cambio en Will-Burt?

- Al término del presente capítulo se ofrecen otros temas de análisis que relacionan este caso con el material que podrá leerse a continuación.

Fuente: Escogido de J. Finegan, «The Education of Harry Featherstone», Inc., julio de 1990, págs. 57-66. Con permiso de la revista *Inc.* Copyright © 1990 por Goldhirsh Group, Inc. 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110.

Las compañías no tienen otra alternativa, han de cambiar para poder sobrevivir. Lamentablemente, tenemos tendencia a resistirnos al cambio. Cambiar una organización no es tarea fácil y aún lo es menos cambiar a un individuo. Siendo esto así, la dirección está obligada a aprender las sutilezas del cambio. La intención de este capítulo final es ayudar a los gestores a surcar el mar proceloso del cambio.

**FIGURA 20-1**

Las fuerzas externas e internas para el cambio

Más en concreto, vamos a analizar las fuerzas que crean la necesidad del cambio en la organización, los modelos de cambio planificado, la resistencia al cambio y la creación de una organización de aprendizaje.

¿Cómo saben las organizaciones que ha llegado el momento de cambiar? ¿Qué señales de la necesidad de cambio debería buscar una organización? Aunque no hay respuestas tajantes para estas preguntas, las «señales» que apuntan a la necesidad del cambio pueden detectarse mediante un seguimiento de las fuerzas para el cambio.

Las organizaciones encuentran en su camino muchas fuerzas que las inducen al cambio. Estas fuerzas provienen de fuentes externas ajenas a la organización y de fuentes internas a la misma. En la presente sección se examinan las fuerzas que crean la necesidad del cambio. La consciencia de la existencia de estas fuerzas ayudará a los gestores a determinar el momento en que hay que poner en marcha el proceso de cambio en la organización. En la figura 20-1 se describen las fuerzas internas y externas para el cambio.

## LAS FUERZAS DEL CAMBIO

**fuerzas externas para el cambio** Las que tienen su origen fuera de la organización.

## Fuerzas externas

Las **fuerzas externas para el cambio** son las que tienen su origen fuera de la organización. Dado que estas fuerzas tienen efectos globales, pueden hacer que una organización se pregunte sobre la naturaleza del negocio al que se dedica y sobre el proceso utilizado para la producción de bienes y servicios. Se han identificado cuatro fuerzas externas que son básicas para el cambio: características demográficas, progresos tecnológicos, cambios en los mercados y presiones sociales y políticas. Se examina a continuación cada una de ellas.

**Características demográficas.** En el capítulo 3 se hizo un análisis detallado de los cambios demográficos que se están produciendo en la fuerza laboral de EEUU. Las dos tendencias principales que se identificaron en aquel análisis eran que: 1) la fuerza laboral está más diversificada y 2) existe un imperativo empresarial para gestionar la diversidad de manera eficaz. Las organizaciones han de ser muy eficaces en su gestión de la diversidad si quieren contar con la máxima contribución y participación de sus empleados.

**Progresos tecnológicos.** Las organizaciones, tanto si producen bienes como si prestan servicios, están utilizando la tecnología cada vez con mayor intensidad como medio para mejorar la productividad y la competitividad en los mercados. Las compañías manufactureras, por ejemplo, han automatizado sus operaciones mediante la robótica, el control numérico informatizado (CNI), que se utiliza en operaciones de corte de metal, y el diseño con apoyo informático (DAI). Este último es un proceso informatizado de elaboración de dibujos de proyectos técnicos para productos. Las compañías han comenzado a trabajar con la fabricación integral informatizada (FII). Con este último proceso, de alta sofisticación técnica, se pretende integrar el diseño del producto con la planificación del producto, el control y las operaciones.<sup>2</sup> En forma paralela a estas tecnologías de fabricación, el sector servicios de la economía de EEUU está aplicando el proceso de automatización de oficinas. La **automatización de oficinas** es un conjunto de tecnologías informatizadas que se utilizan para obtener, almacenar, analizar, recuperar y comunicar información.<sup>3</sup>

**automatización de oficinas** Tecnologías informatizadas utilizadas para obtener, almacenar, analizar y recuperar información.

**Cambios en los mercados.** Tras el advenimiento de una economía global, las compañías de EEUU se ven obligadas a cambiar la manera de realizar negocios. Las empresas han de fraguar nuevas asociaciones con sus proveedores para poder entregar productos de mejor calidad a precios más reducidos. Veamos, a manera de ejemplo, cómo Thomas Stalkamp, vicepresidente de compras de Chrysler Corporation, emplea un enfoque de ganar-ganar para rebajar los costes de sus proveedores:



Chrysler ha suprimido las rebajas unilaterales de precios. Ha abandonado la subasta competitiva. Ha dejado de elaborar especificaciones detalladas para las piezas. En su lugar, confía en que los proveedores diseñarán y fabricarán las partes que requiere y que hallarán la manera de rebajar los precios. Chrysler y su proveedor se dividen lo ahorrado y el proveedor consigue, además, una relación a largo plazo.<sup>4</sup>

Por otra parte, las organizaciones y los sindicatos empiezan también a establecer relaciones de colaboración del tipo ganar-ganar en lugar de relaciones de oposición. Como Xerox lo ha podido comprobar, este cambio puede disminuir significativamente los costes y mejorar la calidad:



A comienzos de la década de 1980, Xerox estaba perdiendo cuota de mercado ante los japoneses y se vio obligada a cerrar algunas plantas de producción. Temiendo lo peor, los líderes sindicales ofrecieron explorar nuevas maneras de mejorar la calidad y la eficiencia. Al reunirse con los directivos, echaron por la borda una serie de tabúes de otros tiempos. Para evitar los ajustes de plantilla y las recontrataciones periódicas que son secuelas de los ciclos de producción, acordaron que Xerox pudiera contratar trabajadores temporales para tareas específicas, siempre que su número no fuera superior al 10% de la plantilla de personal y que su trabajo no se prolongara más allá de seis meses. A cambio, la dirección garantizó a los sindicalistas seguridad en el trabajo durante el tiempo de duración de su contrato. El sindicato estuvo también de acuerdo con algo que se llamó «terminación sin faltas»: si un trabajador está ausente del trabajo durante dos o más horas cuatro veces al año, su contrato podrá darse por terminado... Nuestro absentismo ha descendido desde el 8,5 al 2,5%. Los sindicalistas se lanzaron a la tarea de hacer de Xerox el competidor a superar a nivel mundial.<sup>5</sup>



**Presiones sociales y políticas.** Estas fuerzas son el resultado de sucesos sociales y políticos. Los valores personales, que se analizaron en el capítulo 4, influyen en las necesidades, en las prioridades y en la motivación. Es posible, pues, que los directivos tengan que ajustar su estilo o enfoque de gestión para adaptarse a los valores del empleado que están en proceso continuo de cambio. Los acontecimientos políticos pueden crear cambios sustanciales. Por ejemplo, la caída tanto del muro de Berlín como del comunismo en Rusia creó una gran cantidad de nuevas oportunidades comerciales. Aun siendo difícil que las organizaciones sean capaces de predecir los cambios en las fuerzas políticas, son muchas las que contratan a cabilderos y consultores para que les ayuden a detectar y a dar respuesta a los cambios sociales y políticos.

### Fuerzas internas

Las **fuerzas internas para el cambio** tienen su origen en el seno de la organización. Estas fuerzas pueden ser tan sutiles como un bajo nivel de moral, o pueden manifestarse en hechos tan evidentes como la baja productividad y los conflictos internos. Las fuerzas internas para el cambio pueden derivarse tanto de problemas relacionados con los recursos humanos como de las conductas y decisiones de los directivos.

**fuerzas internas para el cambio** Tienen su origen dentro de la organización.

**Problemas y perspectivas de los recursos humanos.** Estos problemas se derivan de las percepciones de los empleados sobre el trato que reciben en el trabajo y sobre la correspondencia entre las necesidades y deseos del individuo y los de la organización. En el capítulo 6 se puso de manifiesto la relación entre las necesidades no satisfechas del empleado y su insatisfacción en el trabajo. La falta de satisfacción es síntoma de un problema subyacente en el empleado que es preciso abordar. Niveles de absentismo poco usuales o elevados y la rotación de personal son también fuerzas para el cambio. Las organizaciones pueden dar respuesta a estos problemas aplicando los diversos enfoques para el diseño de puestos de trabajo analizados en el capítulo 6, como la realización de presentaciones realistas sobre el trabajo, que fueron objeto de análisis en el capítulo 19, o la solución de conflictos, la disminución de la sobrecarga de trabajo y de la ambigüedad de roles de los empleados (recuérdese la explicación en el cap. 9), o la eliminación de los factores estresantes comentados en el capítulo 16. Las perspectivas para un cambio positivo se derivan de la participación del personal y de sus sugerencias.

**Conductas y decisiones de los directivos.** Un número excesivo de conflictos interpersonales entre gestores y subordinados indica la necesidad de un cambio. Es posible que tanto el gestor como el empleado necesiten capacitarse en sus habilidades respectivas,

La caída del comunismo soviético, simbolizada por el derribo de la estatua de Lenin, creó muchas oportunidades comerciales tanto dentro como fuera de la antigua URSS.

(Reuters/Bettmann)



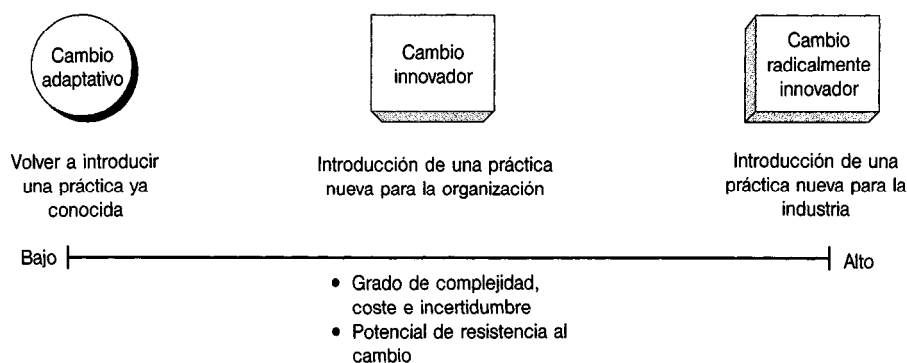
o que, simplemente, convenga separarlos. Por ejemplo, puede transferirse a una de las partes a otro departamento. Las conductas poco apropiadas de los líderes, como una dirección inadecuada o la falta de apoyo, pueden dar lugar a problemas de recursos humanos que demanden algún cambio. Como se explicó en el capítulo 15, el adiestramiento para quienes hayan de ejercer el liderazgo es una de las posibles soluciones para este problema. También son fuerzas internas para el cambio los sistemas de compensación poco equitativos (recuérdese a este respecto las explicaciones de los caps. 7 y 14) y los diversos tipos de reorganizaciones estructurales analizados en el capítulo 17.

#### MODELOS Y DINÁMICA DEL CAMBIO PLANIFICADO

A los empresarios estadounidenses se les ha achacado su énfasis excesivo en la búsqueda de soluciones a corto plazo y de rápida aplicación a los problemas que surgen en sus organizaciones. Este enfoque, si se aplica al cambio organizacional, está condenado al fracaso desde su inicio. Las soluciones de aplicación rápida no son capaces de resolver los problemas de fondo y tienen escasa posibilidad de permanencia.<sup>6</sup> De este modo, investigadores y directivos por igual han tratado de encontrar maneras eficaces de controlar el proceso de cambio. Esta sección aclara sus puntos de vista. Después de analizar diferentes tipos de cambio organizacional, revisaremos el modelo de cambio de Lewin, que es un modelo de cambio basado en el enfoque de sistemas, y también el desarrollo de la organización.

#### Tipos de cambio

En la figura 20-2 se muestra una tipología tridimensional del cambio.<sup>7</sup> Se trata de una tipología genérica por referirse a todo tipo de cambio, incluidos los cambios administrativos y tecnológicos. El cambio adaptativo es el de menor complejidad, coste e incertidumbre.<sup>8</sup> Implica una nueva ejecución de un cambio en una fecha posterior en la misma unidad organizativa o una imitación de un cambio similar por parte de otra unidad diferente. Así, por ejemplo, un cambio adaptativo para unos grandes almacenes sería establecer jornadas de 12 horas durante la semana que se dedica anualmente al inven-



**FIGURA 20-2**  
Una tipología general del cambio en la organización

tario. El departamento contable de los almacenes imitaría este mismo cambio en su horario de trabajo durante el período de preparación fiscal. Los cambios adaptativos no representan una amenaza para el personal, que ya está acostumbrado a ellos.

Los cambios innovadores se sitúan a mitad de camino en el continuo de complejidad, coste e incertidumbre. Un experimento con horarios de trabajo flexibles en una compañía de almacenes de suministros agropecuarios puede catalogarse como un cambio innovador si supone modificar la manera en que otras empresas de esa industria los utilizan. La poca familiaridad, de la que se deriva una mayor incertidumbre, hace del temor al cambio un problema si se trata de cambios innovadores.

Los cambios radicalmente innovadores se encuentran en el último extremo del continuo de complejidad, coste e incertidumbre. Los cambios de este tipo son los más difíciles de llevar a la práctica y suelen ser los que más amenazas implican para la confianza de los directivos y para la seguridad en el trabajo del personal.<sup>9</sup> Se trata de cambios que pueden poner en peligro la cultura de una organización. La resistencia al cambio tiende a aumentar a medida que los cambios dejan de ser adaptativos para pasar a ser innovadores y de éstos a radicalmente innovadores.

### El modelo de cambio de Lewin

Muchas teorías del cambio organizacional han tenido su origen en una obra, que ha marcado un hito, del psicólogo social Kurt Lewin. Lewin elaboró un modelo de cambio planificado en tres etapas que explica cómo se inicia, se dirige y se estabiliza el proceso de cambio.<sup>10</sup> Las tres etapas son el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento. Antes de analizar cada una de estas etapas es importante poner de relieve los supuestos subyacentes en este modelo:<sup>11</sup>

1. El proceso de cambio implica aprender algo nuevo, así como abandonar actitudes, conductas o prácticas organizativas actuales.
2. No ocurrirá ningún cambio a no ser que exista una motivación para que se produzca. Ésta suele ser la parte más difícil del proceso de cambio.
3. Las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización. Cualquier cambio, en términos de estructura, de proceso grupal, de sistemas de compensación o de diseño de puestos de trabajo, requiere que las personas también cambien.

4. Se encuentra resistencia al cambio incluso cuando los objetivos del mismo son sumamente deseables.
5. El cambio eficaz exige el reforzamiento de nuevas conductas, actitudes y prácticas organizativas.

Consideremos ahora las tres etapas del cambio.

**Descongelamiento.** La finalidad de esta etapa es crear la motivación que se requiere para el cambio. Mediante esta función se estimula a los individuos a sustituir sus conductas y actitudes habituales por las que la dirección desea que adopten. Los directivos pueden iniciar el proceso de descongelamiento negando la utilidad o la conveniencia de las conductas o actitudes actuales de sus empleados. Es decir, es preciso lograr que los empleados sientan desagrado por la manera en que solían hacerse las cosas. Veamos cómo Lawrence Bossidy, director general de AlliedSignal, logró descongelar la organización:

Para iniciar un cambio a gran escala, usted ha de crear una plataforma de lanzamiento. Ha de dar al personal una buena razón para cambiar la manera de hacer las cosas. Se les puede motivar con ejemplos del mundo real. Chrysler tarda entre 3 y 3½ años para poner un producto en el mercado, lo que representa una importante ventaja competitiva respecto a los demás fabricantes. Así, pues, aunque las finanzas de su compañía estén en pésimas condiciones, usted puede llamar la atención sobre el caso de Chrysler para que le ayuden a mejorar su propio rendimiento antes de ser atacado. La solución no está en atacar a los demás. Trate, más bien, de apelar a ellos. Cuanto mejor entiendan por qué quiere usted el cambio, tanto más fácil será que se comprometan con el mismo. Han de convencerse de que pueden ganar. Usted ha de definir una línea de objetivos, de manera que si logran el éxito, podrán pararse y exclamar: «Hemos ganado». La celebración es fundamental.<sup>12</sup>

Durante esta etapa, los gestores han de diseñar también la manera de derribar las barreras que obstaculizan el cambio.

**Cambio.** Puesto que el cambio supone aprendizaje, esta etapa implica suministrar al personal nueva información, nuevos modelos de conducta y nuevas maneras de percibir las cosas. El propósito de esta etapa es lograr que los empleados aprendan nuevos conceptos o puntos de vista. Los modelos de roles, los mentores, los expertos, la fijación de puntos de referencia para la compañía frente a organizaciones a escala mundial y la capacitación son mecanismos que sirven para facilitar el cambio.<sup>13</sup> Por ejemplo, Denis Longstreet, presidente de Ortho Biotech, utilizó una combinación de modelación de roles y cambios personales en su empeño por crear los cambios requeridos en la organización para aumentar el trabajo en equipo, el compromiso y la flexibilidad:

Longstreet, por ejemplo, se reúne periódicamente con algunos de los grupos llamados de afinidad —hombres de origen afroamericano; gays, lesbianas y hombres y mujeres bisexuales; hombres blancos; secretarías, personas solteras—. «No se trata de diseñar un enfoque hecho a medida para cada grupo y para cada problema. Se trata de escuchar a las personas —sus problemas y sus aspiraciones—. Es admirable lo poco consciente que uno puede estar del impacto que causa en gente diferente de uno. Es fácil que las personas se sientan excluidas porque se han levantado barreras artificiales frente a ellas.» Una vez contraído el compromiso de escuchar, Longstreet se dio cuenta de que tenía que cambiar por completo su manera de dirigir... «Estaba acostumbrado a estar de pie en un escenario y detrás de un podio, con diapositivas y guiones ensayados, y decir: “Ésta es nuestra política. Gracias. Buenas tardes”. Ahora todo se hace a la manera de una asamblea popular, hablando ellos y escuchando yo.»<sup>14</sup>

**Recongelamiento.** El cambio logrado se estabiliza durante la etapa de recongelamiento ayudando a los empleados a integrar sus conductas o actitudes modificadas en la manera normal de hacer las cosas. Ello se consigue dando a los empleados la oportunidad de mostrar sus nuevas conductas o actitudes. Una vez mostradas, es esencial aplicar un refuerzo positivo para implantar el cambio deseado (conviene recordar aquí la explicación del cap. 8). Se utilizan también un adiestramiento adicional y la modelación para reforzar la estabilidad del cambio.<sup>15</sup>

### Un modelo sistémico de cambio

El enfoque de sistemas presenta una amplia perspectiva del cambio en la organización. Se basa en la idea de que todo cambio, tanto grande como pequeño, produce un efecto de cascada en toda la organización. Por ejemplo, la promoción de un individuo a un nuevo grupo de trabajo afecta a la dinámica de grupo, tanto del grupo anterior como del nuevo. Del mismo modo, la creación de equipos de proyecto o de trabajo puede traer consigo la necesidad de modificar las prácticas de compensación. Estos ejemplos señalan que el cambio induce mayores cambios. Las soluciones de hoy pueden ser los problemas de mañana. Un modelo sistémico de cambio ofrece a los directivos un marco conceptual para comprender todas las complejidades del cambio organizativo.<sup>16</sup> Los tres componentes principales del modelo basado en el enfoque de sistemas son los inputs, los elementos que son el objetivo del cambio y los outputs (v. fig. 20-3).

**Inputs.** Todos los cambios organizacionales deberían ser congruentes con la finalidad de la organización y con el plan estratégico que de ella se deriva. Una **declaración estratégica de objetivos** describe la finalidad de la organización. Establece en líneas generales qué es lo que una organización pretende realizar, para quién quiere realizarlo y en base a qué premisas filosóficas.

Un **plan estratégico** describe la dirección y las acciones a largo plazo de una organización para conseguir los resultados propuestos.<sup>17</sup> Los planes estratégicos se basan en la consideración de los puntos fuertes y débiles de una organización respecto a sus oportunidades y amenazas ambientales. Esta comparación es el resultado de la evolución de la estrategia de la organización a fin de conseguir los outputs deseados, como son los beneficios, la satisfacción del cliente, la calidad, el rendimiento adecuado de la inversión y niveles aceptables de rotación y de compromiso del personal (v. fig. 20-3). En resumen, las organizaciones tienden a comprometer recursos para actividades contraproducentes o conflictivas cuando los cambios organizativos no son congruentes con su plan estratégico.

**Elementos objetivo del cambio.** Los **elementos objetivo del cambio** son los componentes de una organización que pueden ser objeto del cambio. Como se muestra en la figura 20-3, el cambio puede orientarse a modificar las disposiciones organizacionales, los factores sociales, los métodos, los objetivos y hasta las personas.<sup>18</sup> La elección depende de la estrategia que se sigue o del problema organizativo del que se trate. Por ejemplo, si la falta de cooperación o de trabajo en equipo es la causa de la baja productividad, el cambio puede orientarse hacia las personas o hacia las tareas. Además, las flechas de doble dirección entre los elementos que constituyen el objetivo del cambio indican que un cambio en un componente de la organización afecta a los demás.

Consideremos ahora la manera en que los elementos objetivo del cambio se vieron afectados por una reorganización en la planta productiva de cajas de cartón de Chesa-

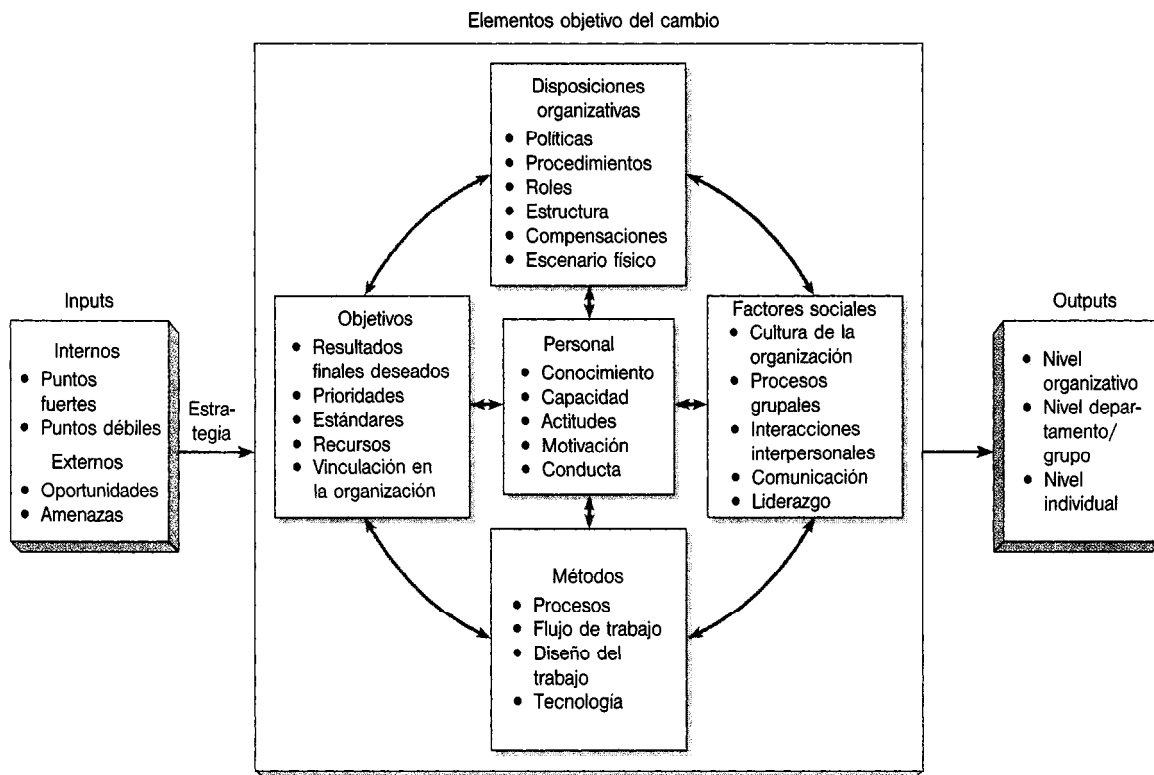
**declaración estratégica de objetivos** Describe la finalidad de una organización.

**plan estratégico** Plan a largo plazo que describe las acciones necesarias para lograr los resultados propuestos.



**elementos objetivo del cambio** Elementos de una organización que pueden cambiarse.

FIGURA 20-3 Un modelo sistémico de cambio



Fuente: Adaptado de D. R. Fuqua y D. J. Kurpius, «Conceptual Models in Organizational Consultation», *Journal of Counseling & Development*, julio/agosto de 1993, págs. 602-618; y D. A. Nadler y M. L. Tushman, «Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation», *Academy of Management Executive*, agosto de 1989, págs. 194-203.

peake Packaging Company en Baltimore. El director de la factoría la reorganizó dividiéndola en ocho compañías distintas, llevando adelante su estrategia de que los empleados pensasen como propietarios de la misma:



Las compañías corresponden a los departamentos de una empresa similar. Pero, a diferencia de los departamentos, esas compañías eligen a sus líderes propios, realizan por sí mismas las contrataciones y determinan sus procedimientos de trabajo. Son ellas las que asumen la responsabilidad por los presupuestos, la producción y los niveles de calidad. Ellas son las que negocian con sus clientes, tanto internos como externos.<sup>19</sup>

Este ejemplo confirma que el cambio engendra cambios. En particular, un cambio en las disposiciones organizativas dio lugar a cambios adicionales en factores sociales, métodos, objetivos y personal. Finalmente, la figura 20-3 hace hincapié en el supuesto de que el personal de una compañía constituye el núcleo de cualquier cambio. No se producirá el cambio a menos que los individuos lo acepten de alguna manera. Como se verá en la sección siguiente en referencia a los outputs, los empleados de Chesapeake Packaging Company aceptaron y respaldaron la nueva estructura organizativa.

**Outputs.** El output representa los resultados finales que desea obtener un cambio. Una vez más, estos resultados finales deberían ser congruentes con el plan estratégico de la organización. La figura 20-3 señala que el cambio puede ir dirigido al nivel organizacional, al nivel de departamento o de grupo o a nivel individual. Regresando al ejemplo de reorganización de la planta productiva de cajas de cartón de Chesapeake Packaging Company, consideremos sus efectos sobre los outputs: «La planta productiva de Baltimore estaba experimentando pérdidas cuando Argabright [el director de la planta] se hizo cargo de la misma en 1988. Obtuvo pequeños beneficios en 1989, dobló esos beneficios en 1990 y volvió a hacerlo en 1991, y vio aumentar sus beneficios en un 60% el año pasado [1992], mientras las ventas permanecían uniformes».<sup>20</sup> Aparentemente, el cambio ha afectado de manera positiva el nivel organizacional de output de beneficios.

Los esfuerzos para el cambio se hacen más complicados y difíciles de dirigir cuando se han fijado sus objetivos a nivel de la organización. Ello es así por ser más probable que los cambios a nivel organizacional afecten a los múltiples elementos objetivo del cambio en el modelo.

### Desarrollo de la organización

El desarrollo de la organización (DO) constituye una área de estudio y de práctica aplicada. Unos especialistas en DO han definido el **desarrollo de la organización** de esta manera:

El desarrollo de la organización tiene por objeto ayudar a los gestores a planificar el cambio en la organización y la gestión del personal que desarrollará el compromiso, la coordinación y la competencia que se requieren. Su objetivo es acrecentar tanto la eficacia de las organizaciones como el bienestar de sus miembros mediante intervenciones planificadas en los procesos humanos, en las estructuras y en los sistemas de la organización, empleando el conocimiento de la ciencia de la conducta y sus métodos de intervención.<sup>21</sup>

**desarrollo de la organización** Conjunto de herramientas para dirigir el cambio en la organización.

De esta definición se desprende que el DO proporciona a los gestores las herramientas necesarias para dirigir el cambio en la organización.<sup>22</sup>

En esta sección se revisan brevemente las cuatro características de DO y sus implicaciones para la investigación y para la práctica.

**El DO implica un cambio profundo.** Los agentes de cambio que aplican el DO pretenden, por regla general, una mejoría profunda y duradera. Por ejemplo, Warner Burke, consultor en DO, que se esfuerza por lograr un cambio *cultural* fundamental, escribió: «Entiendo por cambio fundamental, en contraposición a la solución de un problema o a la mejoría de un procedimiento, que algún aspecto significativo de la cultura de una organización nunca volverá a ser el mismo».<sup>23</sup>

**DO centrado en valores.** Debido al hecho de que el DO está en parte enraizado en una psicología de carácter humanista, muchos consultores en DO introducen determinados valores o sesgos en la organización de su cliente. Prefieren la cooperación al conflicto, el autocontrol al control institucional y una dirección democrática y participativa a una gestión de tipo autocrático.<sup>24</sup>

**DO es un ciclo de diagnóstico y prescripción.** Los teóricos y los practicantes del DO han seguido siempre un modelo médico de organización. Al igual que los médicos, los consultores internos y externos en DO centran su atención en la organización «enfer-

ma», «diagnostican» sus enfermedades, «recetan» y ponen en marcha una intervención y «hacen un seguimiento» de la mejora conseguida.

**DO está centrada en procesos.** En términos ideales, los consultores en DO centran su atención en la forma y no en el contenido de los problemas conductuales y administrativos. Por ejemplo, los ingenieros de diseño de producto y los investigadores de mercado pueden ser adiestrados en cómo han de comunicarse entre sí con mayor eficacia sin que el consultor conozca los detalles técnicos de sus conversaciones. Además de la comunicación, los especialistas en DO se concentran en otros procesos, entre ellos la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la confianza, la cesión de poder y el desarrollo de las carreras.

**Investigación en DO e implicaciones prácticas.** Las intervenciones que guardan relación con el DO produjeron los siguientes resultados:

- Un meta-análisis reciente de 18 estudios reveló que la satisfacción del empleado con el cambio aumentaba cuando la alta dirección estaba totalmente comprometida con el esfuerzo para el cambio.<sup>25</sup>
- Un meta-análisis de 52 estudios realizado recientemente dio respaldo al modelo basado en un enfoque de sistemas para el cambio en la organización. Más en concreto, la variación en un elemento objetivo del cambio indujo la creación de cambios en otros elementos objetivo. Además, se halló una relación positiva entre el cambio en la conducta individual y el cambio a nivel de toda la organización.<sup>26</sup>
- Otro meta-análisis de 126 estudios demostró que las intervenciones plurifacéticas que emplean más de una técnica de DO resultaron más eficaces en el cambio de las actitudes respecto al puesto de trabajo y de las actitudes respecto al trabajo en general que las intervenciones que se limitaron a un solo proceso humano o a un enfoque tecnoestructural.<sup>27</sup>

De esta investigación se deducen dos implicaciones prácticas. En primer lugar, se confirma que el cambio planificado de la organización funciona. Como se señala en otras partes de este libro, el establecimiento de objetivos, la retroalimentación, el reconocimiento y la compensación, la capacitación, la participación y el diseño de un trabajo estimulante tienen excelentes registros de resultados relacionados con una mejoría en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo. En segundo lugar, los programas de cambio logran mayores éxitos cuando están orientados al logro de resultados tanto a corto como a largo plazo. Los gestores no deberían buscar un cambio en la organización que tenga por finalidad el cambio en sí mismo. Los esfuerzos para el cambio deberían producir resultados positivos en la organización.<sup>28</sup>

---

#### ENTENDER Y CONTROLAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Somos personas de costumbres. Por lo general, no es fácil que las personas traten de hallar nuevas maneras de hacer las cosas. Es precisamente por esta característica humana básica que muchos empleados no sienten ningún entusiasmo por el cambio en el lugar de trabajo. Son pocos los gestores que no pueden citar algún caso de cambios cuidadosamente preparados que perecen por causa de la resistencia al cambio. Es importante que los gestores aprendan a manejar la resistencia, ya que los fracasos en los esfuerzos para el cambio tienen un alto coste. Entre estos costes se incluyen una menor



lealtad del empleado, una menor probabilidad de lograr los objetivos de la compañía, un desperdicio de dinero y de recursos y la dificultad en componer el esfuerzo fallido para el cambio.<sup>29</sup> En esta sección se examina la resistencia de las personas al cambio, la investigación pertinente a este tema y las maneras prácticas de resolver el problema.

### Por qué las personas se resisten al cambio en el lugar de trabajo

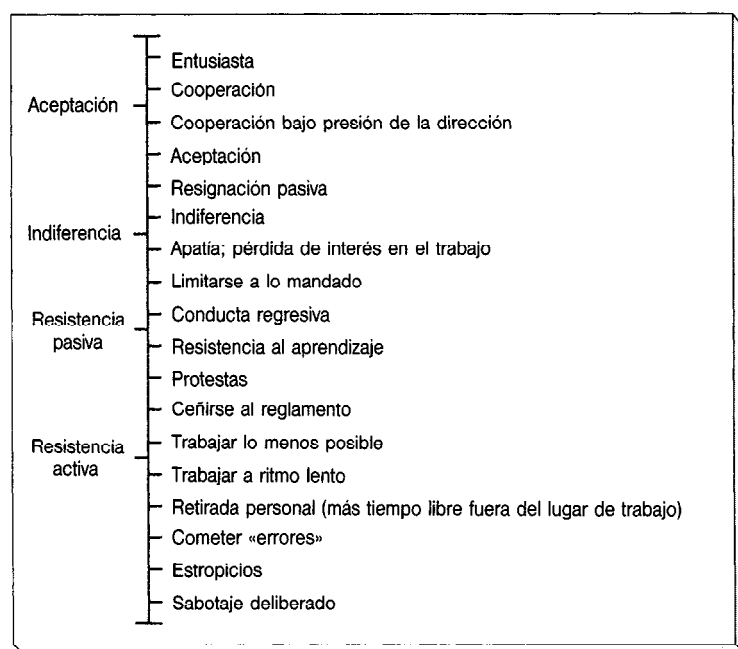
Sin tener en cuenta hasta qué punto el cambio que pueda proponerse sea técnica o administrativamente perfecto, las personas lo toman o lo dejan. La conducta del individuo o del grupo después del cambio en la organización puede adoptar diversas formas (v. fig. 20-4). Los extremos varían desde la aceptación a la resistencia activa. La **resistencia al cambio** es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida.

La figura 20-4 muestra que la resistencia puede llegar a ser tan sutil como la resignación pasiva y tan patente como un sabotaje deliberado. Los gestores han de aprender a reconocer las manifestaciones de la resistencia tanto en ellos mismos como en los demás si quieren ser más eficaces en crear y apoyar el cambio. Por ejemplo, los gestores pueden utilizar la lista de la figura 20-4 para preparar respuestas y tácticas para combatir las diversas formas de resistencia.

Una vez examinadas las manifestaciones de la resistencia al cambio, pueden considerarse las razones por las que los empleados se resisten al cambio. Se enumeran a continuación diez de las razones principales aducidas:<sup>30</sup>

1. *Predisposición del individuo para el cambio.* Esta predisposición es algo muy personal y profundamente arraigado. Es una consecuencia de la manera en que uno

**resistencia al cambio**  
Respuesta emocional y conductual a cambios reales o imaginarios en el trabajo.



**FIGURA 20-4**  
El continuo de la resistencia al cambio

Fuente: A. S. Judson, *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change* (Cambridge, MA: Basil Blackwell, Inc., 1991), pág. 48. Utilizado con permiso.

aprende desde pequeño a manejar el cambio y la ambigüedad. Considérense los ejemplos hipotéticos de Mary y Jim. Los padres de Mary eran pacientes, flexibles y comprensivos. Desde el momento en que Mary tuvo que dejar el biberón, se le enseñó que había compensaciones positivas por la pérdida de un placer inmediato. Aprendió que el amor y la aprobación iban aparejados con la realización de cambios. Por el contrario, los padres de Jim eran poco razonables e inflexibles y le obligaron a complacer sus deseos. Le obligaron, por ejemplo, a tomar lecciones de piano por más que las odiase. Los cambios eran demandas de cumplimiento. Todo ello enseñó a Jim a ser desconfiado y receloso del cambio. Estas predisposiciones aprendidas influyen en último término en la manera en que Mary y Jim, ya adultos, se comportan ante el cambio.<sup>31</sup>

2. *Sorpresa y temor a lo desconocido.* Si se introducen de repente algunos cambios innovadores o radicalmente diferentes, los empleados que se vean afectados se llenan de temor ante las posibles implicaciones del cambio. La rumorología llena el vacío creado por la falta de anuncios oficiales. Rosabeth Moss Kanter, de Harvard, recomienda que se designe un director transitorio que se encargue de mantener debidamente informadas a todas las partes.<sup>32</sup>
3. *Clima de desconfianza.* La confianza, como se vio en el capítulo 12, implica una fe recíproca en las intenciones y en la conducta de los demás. La desconfianza mutua puede condenar al fracaso a un cambio que, por lo demás, esté bien concebido. La desconfianza fomenta el secreto, que a su vez genera un secreto todavía más profundo. Los gestores que confían en sus empleados hacen que el proceso de cambio sea un asunto abierto, honesto y participativo. Los empleados que confían a su vez en la dirección, se muestran más dispuestos a hacer esfuerzos extraordinarios y a apostar por algo diferente.
4. *Temor al fracaso.* Los cambios intimidadores en el trabajo pueden hacer que los empleados empiecen a dudar de sus capacidades. Las dudas sobre sí mismos socavan la confianza y ponen trabas al crecimiento y al desarrollo personal.
5. *Pérdida de estatus y/o de seguridad en el trabajo.* Los cambios administrativos y tecnológicos que amenazan con alterar las bases del poder o con eliminar puestos de trabajo suelen generar una fuerte resistencia. Por ejemplo, muchas reconversiones industriales implican la supresión de cargos directivos.<sup>33</sup> Nada debería sorprender a nadie, por tanto, que los mandos intermedios opongan resistencia a la reconversión y a programas de gestión participativa que disminuyan su autoridad y su estatus.
6. *Presión de los iguales.* Quienes no se vean directamente afectados por un cambio pueden resistirlo activamente para proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.
7. *Ruptura con las tradiciones culturales y/o relaciones del grupo.* Siempre que haya transferencias, promociones o reasignaciones de personas se desequilibra la dinámica cultural y grupal.
8. *Conflictos de personalidad.* Al igual que sucede cuando un amigo nos dice algo de lo que nos resentiríamos si lo oyésemos a un adversario, la personalidad de los agentes de cambio puede generar resistencia.
9. *Falta de tacto o inoportunidad.* Puede producirse resistencia indebida si se introducen cambios de manera insensible o en un momento poco oportuno.

10. *Sistemas de compensación que no refuerzan.* Los individuos se resisten cuando no prevén compensaciones positivas por el cambio. Por ejemplo, no es muy probable que un empleado respalde un esfuerzo para el cambio que percibe que le exigirá trabajar más y bajo mayor presión.<sup>34</sup>

### **Investigación sobre la resistencia al cambio**

Lester Coch y John R. P. French presentaron en 1948 un estudio sobre la resistencia al cambio que se considera un clásico en la materia. Estos autores observaron la introducción de un nuevo procedimiento de trabajo en una fábrica de prendas de vestir. Se introdujo el cambio de tres maneras distintas para diferentes grupos de trabajo. En el grupo de «no participantes» se informó simplemente a los trabajadores sobre el nuevo procedimiento. Los miembros del segundo grupo, llamado «grupo representativo», recibieron instrucciones para el cambio por un compañero de trabajo previamente adiestrado. Los empleados del grupo de «participación total» aprendieron el nuevo procedimiento mediante una presentación gráfica de su capacidad para ahorrar costes. El grupo representativo registró resultados mixtos. Los grupos de no participación y de participación, por su parte, se movieron en direcciones opuestas. La producción descendió fuertemente en el grupo de no participación y, al mismo tiempo, las quejas y el giro laboral ascendían rápidamente. Tras una leve caída en su rendimiento, el grupo de participación total registró niveles de producción jamás alcanzados y sin experimentar rotación laboral.<sup>35</sup> Después del estudio de Coch y French se ha recomendado el enfoque de participación para superar la resistencia al cambio.<sup>36</sup>

La investigación empírica puso de manifiesto otras tres características personales relacionadas con la resistencia al cambio. Un estudio de 284 oficinistas sin cargos de gestión (el 43% de ellos varones) mostraron que la experiencia directa con ordenadores, tanto mediante adiestramiento como mediante la práctica en situación de trabajo, fomentó actitudes positivas respecto al trabajo informatizado.<sup>37</sup> Finalmente, una alta autoeficacia y el locus interno de control fueron asociados negativamente con la resistencia al cambio.<sup>38</sup>

### **Estrategias alternativas para superar la resistencia al cambio**

Antes de recomendar enfoques concretos para vencer la resistencia, deberían tenerse en cuenta tres conclusiones clave. En primer lugar, una organización ha de estar preparada para el cambio. Del mismo modo que hay que poner la mesa antes de sentarse a comer, así también la organización ha de disponerse para el cambio antes de que éste pueda ser eficaz.<sup>39</sup> El ejercicio en CO presenta una encuesta para evaluar la buena disposición de una organización para el cambio. Use esta encuesta para evaluar una compañía en la que haya trabajado o de la que tenga un buen conocimiento y que hayan emprendido un esfuerzo para el cambio. (Las calificaciones arbitrarias son: 48-40 = muy buena disposición para el cambio; 39-24 = disposición moderadamente buena para el cambio, y 23-16 = mala disposición para el cambio.) ¿Cuál es la disposición de la compañía para el cambio y cómo se relaciona esta evaluación con el éxito del esfuerzo para el cambio?

En segundo lugar, el cambio en la organización logra un éxito más limitado cuando la alta dirección no consigue mantener informado al personal sobre el proceso de cambio. En tercer lugar, las percepciones o interpretaciones del cambio por parte de los empleados afectan notablemente a la resistencia. Es poco probable que los empleados se

## EJERCICIO CO

### Valoración de la disposición de una organización para el cambio

Instrucciones: Señale con un círculo el número que represente mejor sus opiniones sobre la compañía que se evalúa.

	Si	Algo	No
1. ¿Patrocina el esfuerzo para el cambio algún ejecutivo de alto nivel (director general, director ejecutivo)?	3	2	1
2. ¿Están todos los niveles de la organización comprometidos con el cambio?	3	2	1
3. ¿Estimula la cultura de la organización la asunción de riesgos?	3	2	1
4. ¿Propicia y recompensa la cultura de la organización una mejoría continua?	3	2	1
5. ¿Ha expresado claramente la alta dirección la necesidad del cambio?	3	2	1
6. ¿Ha presentado la alta dirección una visión clara de un futuro mejor?	3	2	1
7. ¿Utiliza la organización medidas concretas para evaluar el rendimiento de la empresa?	3	2	1
8. ¿Respalda el esfuerzo para el cambio otras actividades importantes que se desarrollan en la organización?	3	2	1
9. ¿Se ha fijado la organización a sí misma como punto de referencia frente a otras compañías de ámbito mundial?	3	2	1
10. ¿Entiende el personal las necesidades de los clientes?	3	2	1
11. ¿Recompensa la organización a los individuos y/o a los equipos por su talante innovador y por su búsqueda de las raíces de los problemas de la organización?	3	2	1
12. ¿Es la organización flexible y cooperativa?	3	2	1
13. ¿Se comunica la organización de manera eficaz con todos los niveles de la organización?	3	2	1
14. ¿Ha ejecutado con éxito la organización otros programas de cambio?	3	2	1
15. ¿Asumen los empleados responsabilidades personales por su conducta?	3	2	1
16. ¿Toma la organización sus decisiones con rapidez?	3	2	1

Puntaje total: \_\_\_\_\_

Fuente: Basado en un análisis contenido en T. A. Stewart, «Rate Your Readiness to Change», *Fortune*, 7 de febrero de 1994, págs. 106-110.

resistan al cambio si perciben que los beneficios derivados del mismo eclipsan a los costes personales. Por tanto, se aconseja como mínimo a los gestores: 1) suministrar al personal toda la información posible en relación con el cambio, 2) informarle de las razones que justifican el cambio, 3) convocar reuniones para responder a las preguntas de los empleados relacionadas con el cambio y 4) ofrecer a los empleados la oportunidad de analizar con los gestores las consecuencias que pueden derivarse del cambio.<sup>40</sup> Estas recomendaciones ponen de relieve la importancia de la comunicación eficaz con los empleados a lo largo de todo el proceso de cambio.

Aparte de la comunicación, la participación del personal en el proceso del cambio constituye otro enfoque genérico para atenuar la resistencia al mismo. Sin embargo, los especialistas en el cambio organizacional criticaron la tendencia a considerar la participación como una panacea para la resistencia al cambio. Creían preferible un enfoque contingencial, puesto que la resistencia puede adoptar diversas modalidades y, además, debido a que los factores situacionales varían (v. tabla 20-1). Como puede apreciarse en

**TABLA 20-1** Seis estrategias para superar la resistencia al cambio

Enfoque	Aplicado normalmente en situaciones	Ventajas	Inconvenientes
Educación + comunicación	En las que existe falta de información o la información y su análisis son poco exactos	Una vez persuadido, el personal muchas veces ayudará en la ejecución del cambio	Puede requerir mucho tiempo si involucra a muchas personas
Participación + compromiso	En las que los iniciadores no cuentan con toda la información necesaria para el diseño del cambio y en las que otros tienen considerable poder para resistir	El personal que participa estará comprometido en la ejecución del cambio y toda la información pertinente que posea se integrará en el plan para el cambio	Puede requerir mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio poco apropiado
Facilitación + apoyo	En las que el personal se resiste por problemas de ajuste	Ningún otro enfoque resuelve tan bien los problemas de ajuste	Puede requerir mucho tiempo, resultar costoso y fracasar a pesar de todo
Negociación + acuerdo	En las que alguien o algún grupo saldrá perdiendo con el cambio y en la que el grupo tiene mucho poder para resistir	A veces es una manera relativamente fácil de evitar importantes resistencias	En muchos casos puede resultar demasiado costoso si pone sobre aviso a los demás para negociar su cumplimiento
Manipulación + cooptación	En las que otras tácticas no darán resultado o son demasiado caras	Puede ser una solución relativamente rápida y económica para los problemas de resistencia	Puede dar lugar a problemas en el futuro si el personal se siente manipulado
Coacción explícita + coacción implícita	En las que la rapidez es esencial y en las que los que inician el cambio cuentan con notable poder	Es rápida y capaz de superar resistencias de cualquier tipo	Puede ser arriesgado si pone furioso al personal contra los iniciadores

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. Un documento de «Choosing Strategies for Change», por J. P. Kotter y L. A. Schlesinger (marzo/abril de 1979). Copyright © 1979 por el presidente y directores de Harvard College; reservados todos los derechos.

esta tabla, el enfoque de participación + compromiso figura entre las estrategias propuestas, pero exige un tiempo del que no siempre se puede disponer. Tal como se indica en la tabla 20-1, cada uno de los restantes enfoques tiene su propio hueco situacional, sus ventajas y sus inconvenientes. En resumen, no existe una estrategia que sea universalmente aplicable para superar la resistencia al cambio. Los directivos deberían disponer de un repertorio completo de estrategias para el cambio.<sup>41</sup>

Las organizaciones están cayendo en la cuenta de que lo que ayer representó para ellas una ventaja competitiva se está convirtiendo hoy en un requisito mínimo de entrada para seguir en el negocio.<sup>42</sup> Este hecho somete a las organizaciones a una presión muy intensa para que aprendan a mejorar en la mayor medida de lo posible y a situarse a la cabeza de los competidores. El profesor japonés de gestión Ikusiro Nonara resume muy acertadamente esta nueva realidad del mundo empresarial:

#### CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE

En una economía en la que lo único cierto es la incertidumbre, el conocimiento es la única fuente segura de ventajas competitivas duraderas. Cuando los mercados cambian, proliferan las tecnologías, los competidores se multiplican y los productos se hacen virtualmente obsoletos de la noche a la mañana, las compañías exitosas son las que de manera persistente crean nuevo conocimiento, lo difunden ampliamente por toda la organización y lo encarnan rápi-

damente en nuevas tecnologías y productos. Estas actividades definen a la compañía que crea conocimiento y cuyo único negocio es la innovación continua.<sup>43</sup>

Veamos, por ejemplo, el caso de Rubbermaid. Estuvo clasificada en 1993 como la más admirada entre 404 compañías pertenecientes a 42 ramas industriales en el Corporate Reputations Survey que cada año realiza la revista *Fortune*.

Rubbermaid introduce una nueva categoría de productos cada 12 o 18 meses y en 1993 obtuvo el 33% de sus ventas con productos introducidos en el mercado durante los últimos cinco años. La compañía introdujo en 1993 nuevos productos (y no solamente productos mejorados) al ritmo de uno por día. Y lo que es más importante, Wolfgang Schmitt, director general de Rubbermaid, indicó que 9 de cada 10 nuevos productos alcanzaron de lleno sus metas comerciales. ¿Qué hace la compañía para innovar con tanto éxito?<sup>44</sup>

Muchas ideas de productos proceden de una misma fuente: los equipos. Veinte equipos, de cinco a siete personas cada uno (una por cada departamento de marketing, de fabricación, de I+D, de finanzas y de otros departamentos), se concentran en líneas específicas de producto, como los accesorios de baño... Incluso la alta dirección de Rubbermaid ha adquirido la costumbre de encontrar en todas partes nuevas ideas de producto. Cuando Schmitt y Gates [jefe de desarrollo comercial de Rubbermaid] hace poco visitaron Londres, se vieron obligados a discrepar de Fred Astaire: el Museo Británico no había perdido su encanto. Salieron de una exposición de antigüedades egipcias con 11 ideas de producto.<sup>45</sup>

¿Es ésta, pues, la manera en que las organizaciones como Rubbermaid crean una organización de aprendizaje? ¡No es un tarea fácil! Para poder aclarar el alcance de este proceso, la presente sección empieza definiendo qué es una organización de aprendizaje e identifica tres tipos de aprendizaje que se producen en la organización. La sección termina con el análisis de los nuevos roles y habilidades que se requieren en los líderes para la creación de organizaciones de aprendizaje, así como diversas prácticas de gestión que sería mejor olvidar.

### Definición de una organización de aprendizaje

Peter Senge, profesor del Massachusetts Institute of Technology, divulgó el término *organización de aprendizaje* en su conocido libro *The Fifth Discipline*. Senge describió las organizaciones de aprendizaje como aquellos lugares «en los que las personas amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que verdaderamente desean, en los que se fomentan pautas de pensamiento nuevas y expansivas, en los que se da plena libertad a la aspiración colectiva y en los que las personas están aprendiendo permanentemente la manera de aprender todos juntos».<sup>46</sup> Una interpretación práctica de estas ideas da lugar a la siguiente definición. Una **organización de aprendizaje** es aquella que crea, adquiere y transfiere conocimiento proactivamente y que modifica su conducta en base a nuevos conocimientos y percepciones.<sup>47</sup>

Desglosando esta definición en sus tres componentes, podremos apreciar claramente las características de la organización que aprende. En primer lugar, las ideas nuevas son un prerrequisito para el aprendizaje. Las organizaciones que aprenden tratan activamente de introducir en sí mismas nuevas ideas e información. Para conseguirlo, exploran constantemente sus ambientes externos, contratan nuevo talento y desarrollan a su personal. En segundo lugar, el nuevo conocimiento ha de difundirse por toda la organización. Las organizaciones de aprendizaje se esfuerzan por abatir las barreras estructurales, procesales e interpersonales que impiden que se comparta la información y las ideas y conocimientos entre sus miembros. Finalmente, una consecuencia del nuevo

**organización de aprendizaje** Crea, adquiere y transfiere proactivamente conocimiento por toda la organización.

conocimiento ha de ser el cambio de la conducta. Las organizaciones de aprendizaje han de estar centradas en resultados. Propician un ambiente en el que se induce a los empleados a mostrar nuevas conductas y aplicar nuevos procesos operativos para el logro de los objetivos empresariales.

### **Tipos de aprendizaje**

Hay tres tipos distintos de aprendizaje que corresponden a su vez a las etapas del proceso de cambio en una organización: 1) adquisición de conocimientos y percepciones, 2) aprendizaje de costumbres y habilidades y 3) condicionamiento emocional y ansiedad aprendida. El conocimiento de cada uno de estos tipos ayuda a entender cómo hay que utilizarlos para crear una organización de aprendizaje.<sup>48</sup>

**Adquisición y percepción de conocimientos.** Es la faceta más común del aprendizaje. Implica el aprendizaje cognitivo mediante la lectura, la observación, la escucha y la memorización. Este tipo de aprendizaje es un primer paso fundamental para la creación de nuevos niveles de intelección y de percepción.

**Aprendizaje de costumbres y habilidades.** Este aprendizaje supone la adquisición de nuevas conductas o habilidades. La mejor manera de lograrlo es confiar en la zanahoria más que en el garrote; es decir, es preciso que se compense positivamente al personal por exhibir las conductas deseadas o correctas. Han de señalarse los errores y las conductas incorrectas, pero sin castigarlas. Esta estrategia de refuerzo fomenta el aprendizaje, ya que el que aprende puede permanecer centrado en el desarrollo y en la mejoría de la conducta deseada o correcta sin que sienta ansiedad por un posible fracaso.

El aprendizaje de costumbres y habilidades es lento porque necesita práctica y buena voluntad para cometer errores y fracasar. Requiere asimismo que las personas superen costumbres y normas culturales nocivas. Por ejemplo, aunque la solución de problemas es más efectiva cuando las personas se muestran abiertas y honestas en su trato mutuo, los miembros del grupo ocultan a veces sus verdaderos sentimientos y opiniones debido a las normas culturales que les inducen a salvar las apariencias y protegerse a sí mismos.<sup>49</sup>

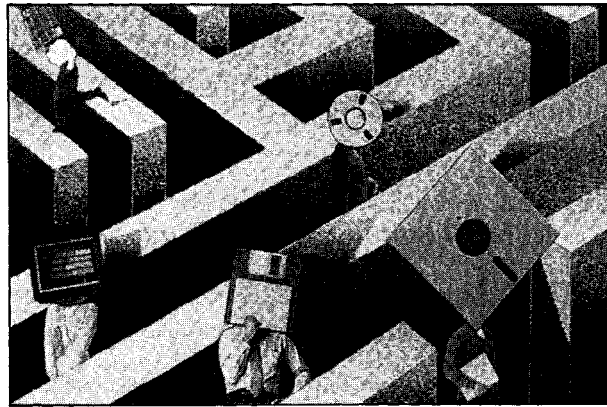
**Condicionamiento emocional y ansiedad aprendida.** Este tipo de aprendizaje es muy poderoso y está asociado con el aprendizaje como respuesta al castigo. Es la ansiedad que trae consigo el castigo la que da lugar al aprendizaje. Por ejemplo, el castigo infringido a los individuos por cometer equivocaciones y errores los motiva intensamente para la aversión al riesgo, para ocultar las equivocaciones y para establecer objetivos más modestos. Los gestores no deberían hacer hincapié en un mayor uso del garrote que de la zanahoria mientras se lleva a cabo un esfuerzo de cambio en la organización si quieren que las personas aprendan nueva información, conductas o habilidades.

### **Las organizaciones por naturaleza se resisten al cambio**

Uno puede preguntarse por qué cualquier persona racional u organización podría resistirse al cambio. Es algo difícil de entender. En realidad, las organizaciones no se resisten conscientemente al cambio. Si lo hacen, se debe a tres problemas fundamentales que afectan a la sociedad en general: centrarse en la fragmentación y no en los sistemas, resaltar la competencia por encima de la colaboración y la tendencia a ser reactivas en vez de proactivas.<sup>50</sup> La superación de estos problemas demanda un cambio radical en la manera de percibir la realidad.

La fragmentación en las organizaciones crea «paredes» tales como las que aparecen en la ilustración, que producen la sensación de túnel e impiden que pueda tenerse una perspectiva de conjunto.

(Michael Rochipp/The Image Bank)



**Centrarse en la fragmentación y no en los sistemas.** La fragmentación implica la tendencia a desglosar un problema, proyecto o proceso en partes más pequeñas. Por ejemplo, como estudiante se le enseña a uno a aprender de memoria hechos aislados, a estudiar teorías abstractas y a aprender ideas y conceptos que no tienen nada que ver con sus experiencias vitales personales. Se refuerza de este modo el uso de una estrategia analítica que implica resolver problemas complejos estudiando subcomponentes en vez de conjuntos. Lamentablemente, los problemas del día de hoy, como el de los costes descontrolados del seguro de enfermedad en los Estados Unidos o el de la deuda pública, no pueden resolverse con enfoques lineales poco sistemáticos.

En las organizaciones, la fragmentación crea «paredes» o «silos» funcionales que disgregan al personal en grupos independientes. Ello da lugar, a su vez, a la creación de especialistas que trabajan en áreas funcionales concretas. Da lugar también a pequeños feudos que luchan por el poder, los recursos y el control. El aprendizaje, la participación, la cooperación y la colaboración terminan por perderse en el campo de batalla.

**Énfasis en la competencia por encima de la colaboración.** La competencia es un paradigma dominante para la sociedad y para la gestión: un **paradigma** representa una manera generalmente aceptada de percibir la realidad. Aunque no haya nada intrínsecamente malo en la competencia, el resultado de este paradigma es que los empleados compiten con aquellas personas con las que deberían colaborar para tener éxito. La competencia, además, crea un énfasis excesivo en parecer bueno más que en ser bueno, con lo que se obstaculiza el aprendizaje, ya que las personas se muestran reacias a admitir su ignorancia acerca de algunas cosas. Ello es especialmente cierto tratándose de líderes. A su vez, los empleados vacilan en aceptar tareas o asignaciones para las que no tienen la capacidad requerida. Finalmente, la competencia obliga a centrar la atención en resultados medibles a corto plazo más que en soluciones a largo plazo para las raíces más profundas de los problemas.

**Ser reactivo en vez de creativo y proactivo.** Los individuos están acostumbrados a cambiar solamente cuando les es necesario hacerlo, ya que la vida es menos estresante y frustrante cuando permanecen al abrigo en aguas tranquilas. Este hecho contrasta con el catalizador fundamental del aprendizaje real. El impulso para el aprendizaje se nutre de intereses personales, curiosidad, aspiraciones, imaginación, experimentación y asunción

**paradigma** Manera generalmente aceptada de percibir la realidad.



de riesgos. El problema radica en que se nos ha condicionado a todos para responder y reaccionar a las direcciones y a la aprobación de otras personas, socavándose de este modo el impulso intrínseco para el aprendizaje. Si a esta tendencia se le une una dirección basada en el temor, en la intimidación y en la crisis, los individuos no sólo se resisten al cambio, sino que quedan paralizados por el temor a asumir riesgos.

### La solución radica en un liderazgo eficaz

¡Hay lugar para la esperanza! El liderazgo eficaz actúa contra estas tendencias naturales y prepara el terreno para el aprendizaje en la organización. Los líderes pueden crear una cultura empresarial que fomente el pensamiento sistémico frente a la fragmentación, la colaboración en lugar de la competencia y la innovación por encima de la reactividad. Sin embargo, los líderes deben asumir nuevos roles y llevar a cabo las actividades con ellos conexas para poder crear una organización de aprendizaje.

Más en concreto, los líderes desempeñan tres funciones principales en el proceso de creación de una organización que aprenda: 1) crean un compromiso con el aprendizaje, 2) se esfuerzan en generar ideas que causen impacto y 3) trabajan en difundir ideas que causen impacto.<sup>51</sup> En la tabla 20-2 se ofrece una lista de las actividades de liderazgo que son necesarias para respaldar los nuevos roles del liderazgo.

**Crear un compromiso con el aprendizaje.** Los líderes han de inculcar un compromiso intelectual y emocional con el aprendizaje aplicando las ideas de la tabla 20-2. Así, por ejemplo, Harley Davidson ha identificado la «curiosidad intelectual» como uno de sus valores empresariales básicos. Los líderes pueden promover el valor del aprendizaje modelando las actitudes y las conductas necesarias. Pueden asistir a seminarios como pre-

**TABLA 20-2** Roles y actividades del liderazgo para construir una organización de aprendizaje

Actividades del liderazgo	Rol 1: Crear un compromiso con el aprendizaje	Rol 2: Esforzarse en generar ideas con impacto	Rol 3: Trabajar en difundir las ideas que producen impacto
Hacer del aprendizaje un componente de la finalidad y de los objetivos estratégicos	X		
Invertir en aprendizaje	X		
Promover públicamente el valor del aprendizaje	X		
Medir, fijar puntos de referencia y hacer un seguimiento del aprendizaje	X		
Crear recompensas y símbolos del aprendizaje	X		
Ejecutar programas de mejora continua		X	
Acrecentar la competencia del empleado mediante la capacitación, o adquirir talento de fuera de la organización		X	
Experimentar con nuevas ideas, procesos y planes estructurales		X	
Salir de la organización para identificar ideas y procesos de ámbito global		X	
Identificar modelos mentales de procesos organizativos		X	
Difundir el pensamiento sistémico por toda la organización		X	
Crear una infraestructura que mueva las ideas a través de los límites internos de la organización			X
Propiciar la rotación del personal a través de las fronteras de las funciones y de las divisiones			X

Fuente: Basado en parte en D. Ulrich, T. Jick y M. Von Glinow, «High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability», *Organizational Dynamics*, otoño de 1992, págs. 52-66.

sentadores o como participantes, compartir con sus iguales prácticas eficaces de gestión y difundir lecturas, vídeos y otros materiales educacionales. Steve Miller, director general de SAWTEK, Inc., una empresa de alta tecnología localizada en la zona central del estado de Florida, estimula el aprendizaje incentivando a sus empleados para conseguir patentes. Veamos cómo fomenta Home Depot el aprendizaje:



El objetivo del aprendizaje en Home Depot no se enfoca hacia el cliente. Antes de que Home Depot abra un nuevo almacén, se capacita a los empleados durante unas cuatro semanas. Esta empresa de ventas al por menor celebra cada trimestre reuniones para sus 23.000 empleados que se realizan un domingo por la mañana en todos sus almacenes mediante conexiones de TV vía satélite. En estas reuniones, conocidas como «Desayuno con Bernie y Arthur» (los fundadores de la compañía), se informa al personal sobre los resultados del último trimestre y sobre los planes de expansión de la compañía y se da oportunidad a los empleados para comunicarse telefónicamente con la alta dirección para formular preguntas. La estación interna de TV de la compañía produce programas diseñados para infundir el «espíritu de servicio» de Home Depot en los nuevos almacenes y en sus empleados.<sup>52</sup>

**Esforzarse en generar ideas que produzcan impacto.** Las ideas de impacto son aquellas que añaden valor a uno o más de los tres principales grupos de interés en la organización: empleados, clientes y accionistas. Las actividades del liderazgo que se muestran en la tabla 20-2 presentan seis maneras de generar ideas impactantes.

**Trabajar en difundir ideas de impacto.** Los líderes han de realizar esfuerzos concertados para eliminar las barreras interpersonales, grupales y organizacionales que obstaculizan el aprendizaje. Una manera de hacerlo es crear una infraestructura de aprendizaje. Se trata de un esfuerzo a gran escala que incluye las siguientes actividades:

- Medir y recompensar el aprendizaje.
- Incrementar el diálogo abierto y honesto entre los miembros de la organización.
- Disminuir los conflictos.
- Mejorar la comunicación horizontal y vertical.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Recompensar la asunción de riesgos y la innovación.
- Atenuar el temor al fracaso.
- Procurar que todos los miembros de la organización compartan los éxitos, los fracasos y las mejores prácticas.
- Reducir los factores estresantes y la frustración.
- Disminuir la competencia interna.
- Aumentar la cooperación y la colaboración.
- Crear un ambiente interno psicológicamente seguro y confortable.<sup>53</sup>

### Desaprendizaje en la organización

Además de llevar a la práctica las ideas presentadas en la tabla 20-2, las organizaciones han de desaprender al mismo tiempo las prácticas y paradigmas organizativos que las llevaron al éxito. Dicho en pocas palabras, las organizaciones tradicionales y las conductas organizativas conexas por ellas creadas han sobrevivido a su utilidad. La dirección ha de poner seriamente en duda y desafiar las pautas de pensamiento que funcio-



naron adecuadamente en el pasado si quieren crear una organización capaz de aprender. Por ejemplo, el paradigma de la antigua administración de planear, organizar y controlar puede sustituirse por otro paradigma nuevo de visión, de valores y de cesión de poder. Ha llegado el momento en que tanto la dirección como los empleados piensen como propietarios y no como adversarios en términos de «nosotros» y «ellos».

Concluyamos nuestro estudio de la conducta en la organización considerando una declaración de finalidad que promueve ese nuevo paradigma de gestión:

Ésta es una compañía de propietarios, de socios, de hombres de empresa. Todos nosotros participamos en este negocio. Nuestros datos económicos —que es lo mismo que decir nuestros empleos y nuestra seguridad financiera— dependen no de la generosidad de la dirección («ellos») o de la fortaleza de un sindicato («nosotros»), sino de nuestro éxito colectivo en el mercado. Compartiremos las compensaciones al igual que —por definición— compartimos los riesgos.

Nadie en esta compañía es un simple empleado. Las personas tienen puestos de trabajo diferentes, reciben salarios diferentes, tienen niveles diferentes de autoridad. Pero todos los trabajadores contarán con la misma información básica y tendrán voz en los asuntos que les afecten. Y será responsabilidad de todos y de cada uno entender cómo opera la empresa, para poder seguir sus resultados y para tomar decisiones que contribuyan a lograr éxitos en el mercado.<sup>54</sup>



## DE REGRESO AL CASO INICIAL

Después de haber leído el capítulo, debería poder responder a las siguientes preguntas sobre el caso de Will-Burt:

1. ¿Cuáles fueron las fuerzas externas e internas para el cambio?
2. Explique de qué manera utilizó Harry Featherstone los componentes tanto del modelo de cambio de Lewin como del modelo sistémico de cambio.
3. ¿Cuáles de las 19 razones para resistirse al cambio afectaron al intento de Harry Featherstone para introducir cambios radicales en Will-Burt?
4. ¿Intentó Featherstone crear una organización de aprendizaje en Will-Burt? Utilice la tabla 20-2 para explicar su respuesta.
5. ¿Cuáles fueron las dos mejores y las dos peores cosas que hizo Featherstone a lo largo del proceso de cambio? Analice su razonamiento.

## RESUMEN DE CONCEPTOS CLAVE

1. *Analizar las fuerzas externas e internas que crean la necesidad de cambios en la organización.* Las organizaciones encuentran fuerzas externas e internas que las inducen al cambio. Existen cuatro fuerzas externas que son básicas para el cambio: las características demográficas, los avances tecnológicos, los cambios en los mercados y las presiones sociales y políticas. Las fuerzas internas para el cambio tienen su origen tanto en problemas de recursos humanos como en decisiones y conductas directivas.
2. *Explicar el modelo de cambio de Lewin.* Lewin elaboró un modelo de cambio planificado en tres etapas que explicaba la manera de iniciar, controlar y estabilizar el proceso de cambio. Los tres estados eran el de *descongelamiento*, que implica la creación de la motivación para el cambio; el de *cambio*, y el de *estabilización* del cambio mediante el *recongelamiento*.
3. *Describir el modelo sistémico de cambio.* Un modelo sistémico de cambio contempla una amplia visión

perspectiva del cambio. Se centra en la interacción entre los componentes básicos del cambio. Los tres componentes principales del cambio son los inputs, los elementos que son el objetivo del cambio y los outputs. Los elementos objetivo del cambio representan los componentes de una organización que puede experimentar cambios. Se incluyen entre ellos las disposiciones organizativas, los factores sociales, los métodos, los objetivos y el personal.

4. *Demostrar su conocimiento de las cuatro características por las que se identifica el desarrollo de la organización (DO).* Las características por las que se identifica el DO son que: 1) implica un cambio profundo, 2) está centrado en valores, 3) es un ciclo de diagnóstico y prescripción y 4) se centra en procesos.
5. *Analizar 10 razones por las que el personal se resiste al cambio.* La resistencia al cambio es una respuesta emocional y conductual a las amenazas reales o imaginarias a la rutina establecida de trabajo. Diez razones por las que los empleados se resisten al cambio son: 1) la predisposición del individuo respecto al cambio, 2) la sorpresa y el miedo a lo desconocido, 3) el clima de desconfianza, 4) el temor al fracaso, 5) la pérdida de estatus o de seguridad en el trabajo, 6) la presión de los iguales, 7) la ruptura de las tradiciones culturales o de las relaciones entre grupos, 8) los conflictos de personalidades, 9) la falta de tacto o la inoportunidad y 10) los sistemas de compensación que no refuerzan la buena disposición de un individuo.
6. *Proponer estrategias alternativas para superar la resistencia al cambio.* Las organizaciones han de estar dispuestas para el cambio. Suponiendo que una organización está preparada para el cambio, las estrategias alternativas para superar la resistencia al cambio son educación + comunicación, participación + compromiso, facilitación + apoyo, negociación + acuerdo, manipulación + cooptación y coacción explícita + coacción implícita. Cada una de ellas es adecuada por situaciones determinadas y presenta ventajas e inconvenientes.
7. *Definir una organización de aprendizaje.* Una organización que aprende es aquella que crea, adquiere y transfiere conocimiento proactivamente y cambia su conducta en base a nuevos conocimientos y percepciones.
8. *Describir tres tipos de aprendizaje.* Los tres tipos son la adquisición y percepción de conocimiento, el aprendizaje de costumbres y habilidades, el condicionamiento emocional y la ansiedad aprendida. La adquisición y percepción de conocimiento implica el aprendizaje cognitivo mediante la lectura, la observación, la escucha y la memorización. El aprendizaje de costumbres y habilidades supone la adquisición de nuevas conductas y habilidades. El condicionamiento emocional y la ansiedad aprendida están vinculadas al aprendizaje en respuesta al castigo. La ansiedad asociada al castigo produce aprendizaje.
9. *Recordar las razones por las que las organizaciones se resisten al cambio en virtud de su propia naturaleza.* Hay tres razones subyacentes a este hecho. La primera involucra la tendencia a centrarse en un enfoque de fragmentación y no en un enfoque de sistemas. La fragmentación implica la tendencia a desglosar un problema o proyecto o proceso en piezas más pequeñas. Se refuerza así una tendencia lineal analítica que examina subcomponentes en lugar de conjuntos. La segunda razón es un paradigma dominante en la gestión que resalta la competencia a costa de la colaboración. La tercera razón por la que las organizaciones se resisten al aprendizaje es que las personas tienen tendencia a ser más reactivas que creativas o proactivas. Esta tendencia surge del hecho de que hemos sido condicionados para responder y reaccionar a las directrices y aprobaciones de otros.
10. *Analizar el rol del liderazgo en la creación de una organización de aprendizaje.* Los líderes llevan a cabo tres funciones principales para la construcción de una organización de aprendizaje: 1) crear un compromiso con el aprendizaje, 2) esforzarse por generar ideas que causen impacto y 3) trabajar para difundir ideas que produzcan impacto. Pueden enumerarse 13 actividades diferentes del liderazgo que prestan el apoyo necesario para cada uno de los tres roles (v. tabla 20-2).

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Cuál de las fuerzas externas para el cambio cree usted que será la principal impulsora del cambio durante la década de 1990?
2. ¿Ha trabajado usted en alguna organización en la que las fuerzas internas hayan provocado un cambio? Describa la situación y el cambio resultante.

3. ¿Qué respuesta daría usted a un gestor que hiciera la siguiente declaración: «La descongelación no es importante, los empleados harán lo que yo les diga»?
4. ¿Qué métodos útiles pueden aplicarse para volver a congelar un cambio en la organización?
5. ¿Ha observado usted alguna vez en acción el modelo de sistemas para el cambio? Explique lo ocurrido.
6. ¿Se ha resistido usted alguna vez al cambio en su trabajo? Explique las circunstancias y su manera de pensar en aquel entonces.
7. ¿Qué fuente de resistencia al cambio cree usted que es la más común? ¿Cuál es la que entraña más dificultad para la dirección?
8. ¿Se comporta la compañía en la que usted trabaja como una organización de aprendizaje? Explique su razonamiento.
9. ¿Cuál de las tres razones para la resistencia natural de las organizaciones al aprendizaje es la más poderosa? Explíquese.
10. Utilizando la tabla 20-2 como marco de referencia, evalúe hasta qué punto el presidente de los Estados Unidos desarrolla las actividades de liderazgo necesarias para crear una organización de aprendizaje. ¿Es el gobierno de Estados Unidos una organización de aprendizaje?

## EJERCICIO

### Objetivos

1. Un mejor entendimiento de la etapa de diagnóstico del cambio planificado en la organización.
2. Ofrecer una herramienta práctica de diagnóstico para evaluar qué elementos objetivo del cambio de la figura 20-3 deberían variar durante el desarrollo del proceso del cambio.

### Introducción

El diagnóstico es el primer paso en el cambio planificado de la organización. Se utiliza para identificar problemas organizativos pasados o presentes que ponen obstáculos a la eficacia de la organización. Como se señala en la figura 20-3, hay cinco áreas de la organización en las que se producen problemas: las disposiciones organizativas, los factores sociales, los métodos, los objetivos y el personal. En este ejercicio se le pedirá que complete una breve encuesta para la evaluación de estas cinco áreas en una organización.

### Encuesta para el diagnóstico de la organización

### Instrucciones

Si tiene usted un empleo a tiempo completo o a tiempo parcial, piense en su organización y descríbalas marcando con un círculo la respuesta apropiada para cada una de las 18 proposiciones siguientes. Si al presente usted no está empleado, describa la última organización en la que haya trabajado. En el caso de que nunca haya trabajado, utilice como marco de referencia la universidad o escuela a la que asiste. Calcule el puntaje total de cada área de diagnóstico.

Una vez completada la encuesta, piense en una organización «ideal»: la organización que usted crea que sería la más eficaz. ¿Qué posición ocuparía su organización ideal en términos de las cinco áreas de diagnóstico? Para evaluar esta segunda organización aplique el mismo cuestionario que para el diagnóstico. Puede utilizar un lápiz de otro color para destacar la diferencia entre sus dos evaluaciones.

#### Disposiciones organizativas

1. La compañía cuenta con el reconocimiento y las recompensas precisas para poder respaldar tanto su finalidad como sus estrategias.
2. La estructura de la organización consigue que se facilite el logro de los objetivos.
3. La organización administra apropiadamente sus políticas y procedimientos.

Puntaje total de las disposiciones organizativas = \_\_\_\_\_

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Factores sociales</b>					
4. La cultura fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad.	1	2	3	4	5
5. El conflicto interpersonal y grupal se manejan de forma positiva.	1	2	3	4	5
6. La comunicación horizontal y vertical es eficaz.	1	2	3	4	5
7. Los líderes son buenos modelos de roles y decisores.	1	2	3	4	5
Puntaje total de los factores sociales = _____					
<b>Métodos</b>					
8. El flujo de trabajo fomenta mayor rendimiento en calidad y cantidad.	1	2	3	4	5
9. Se utiliza eficazmente la tecnología.	1	2	3	4	5
10. El personal centra su atención en la solución de las causas profundas de los problemas sin limitarse a sus síntomas.	1	2	3	4	5
Puntaje total de los métodos = _____					
<b>Objetivos</b>					
11. Estoy consciente de la finalidad y objetivos estratégicos de la organización.	1	2	3	4	5
12. Cuento con todas las herramientas y recursos que necesito para mi trabajo.	1	2	3	4	5
13. Los objetivos empresariales descienden en forma de cascada por toda la organización.	1	2	3	4	5
14. Mi evaluación versa sobre mis estándares de rendimiento.	1	2	3	4	5
Puntaje total de objetivos = _____					
<b>Personal</b>					
15. Esta organización consigue lo mejor que hay en mí en cuanto al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Entiendo los deberes y responsabilidades inherentes a mi trabajo.	1	2	3	4	5
17. Me gusta trabajar en esta compañía.	1	2	3	4	5
18. El personal se siente motivado para realizar el trabajo de la mejor manera posible.	1	2	3	4	5
Puntaje total del personal = _____					

### Preguntas para consideración/discusión en clase

- En base a su evaluación de su organización actual, ¿qué área(s) de diagnóstico tiene(n) mayor necesidad de cambio?
- En base a su comparación de su organización actual con la ideal, ¿qué área(s) de diagnóstico tiene(n) más necesidad de cambio? Si su respuesta difiere de la dada a la pregunta anterior, explique la diferencia.
- ¿Qué clase de intervención sería más apropiada para su grupo de trabajo u organización? Dé algunos detalles.

### NOTAS

<sup>1</sup> «Jack's Welch's Lessons for Success», *Fortune*, 25 de enero de 1993, pág. 86.

<sup>2</sup> A. Mody, R. Suri y J. Sanders realizaron un estudio a nivel internacional del progreso tecnológico en «Keeping Pace with Change: Organizational and Technological Imperatives», *World Development*, diciembre de 1992, págs. 1797-1816.

<sup>3</sup> Para una discusión completa del progreso tecnológico en la automatización de oficinas, véase el encarte especial «Telecommunications», *The Wall Street Journal Reports*, 11 de febrero de 1994, págs. R1-28.

<sup>4</sup> D. Lavin, «Chrysler's Man of Many Parts Cuts Costs», *The Wall Street Journal*, 14 de mayo de 1993, pág. B1.

<sup>5</sup> P. Nulty, «Look Waht the Unions Want Now», *Fortune*, 8 de febrero de 1993, pág. 132.

<sup>6</sup> Véase D. Dunphy y D. Stace, «The Strategic Management of Corporate Change», *Human Relations*, agosto de 1993, págs. 905-920; y R. H. Kilman, *Managing Beyond the Quick Fix* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989).

<sup>7</sup> La tipología tridimensional del cambio es una adaptación del análisis de P. C. Nutt, «Tactics of Implementation», *Academy of Management Journal*, junio de 1986, págs. 230-261.

<sup>8</sup> Estas variables provienen de M. London y J. P. MacDuffe, «Technological Innovations: Case Examples and Guidelines», *Personnel*, noviembre de 1987, págs. 26-38.

<sup>9</sup> N. M. Tichy analiza el cambio organizacional radical en

«Revolutionize Your Company», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, págs. 114-118.

<sup>10</sup> Para un análisis completo de este modelo, véase K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Row, 1951).

<sup>11</sup> E. H. Schein analiza estas hipótesis en *Organizational Psychology*, 3.<sup>a</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).

<sup>12</sup> J. E. Davis, «A Master Class in Radical Change», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, pág. 84.

<sup>13</sup> La fijación de puntos de referencia se analiza en C. B. Adair, *Breadthrough Process Redesign: New Pathways to Customer Value* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1993); y S. Sherman, «Are You as Good as the Best in the World?», *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, págs. 95-96.

<sup>14</sup> J. Huey, «The Post-Heroic Leadership», *Fortune*, 21 de febrero de 1994, pág. 50.

<sup>15</sup> El rol de la alta dirección en la ejecución del cambio según el modelo de Lewin se analiza en E. H. Schein, «The Role of the CEO in the Management Change: The Case of Information Technology», en *Transforming Organizations*, eds. T. A. Kochan y M. Useem (Nueva York: Oxford University Press, 1992), págs. 80-95.

<sup>16</sup> D. R. Fuqua y D. J. Kurpius analizan los modelos sistémicos de cambio en «Conceptual Models in Organizational Consultation», *Journal of Counseling & Development*, julio/agosto de 1993, págs. 607-618; y D. A. Nadler y M. I. Tushman, «Organizational Frame Bending Principles for Managing Reorientation», *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, págs. 7-21.

<sup>17</sup> El proceso de planificación estratégica se analiza en M. J. Kiernan, «The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century», *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, págs. 7-21.

<sup>18</sup> Un análisis completo de los elementos objetivos del cambio puede verse en M. Beer y B. Spector, «Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning», *Journal of Counseling & Development*, julio/agosto de 1993, págs. 642-650; y en P. Dainty, «Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation», *Journal of Business and Psychology*, verano de 1990, págs. 463-481.

<sup>19</sup> J. Case, «A Company of Businesspeople», *Inc.*, abril de 1993, pág. 86.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> M. Beer y E. Walton, «Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies», *American Psychologist*, febrero de 1990, pág. 154.

<sup>22</sup> Puede verse una perspectiva histórica del DO en J. Sanzgiri y J. Z. Gottlieb, «Philosophic and Pragmatic Influence on the Practice of Organization Development, 1950-2000», *Organizational Dynamics*, otoño de 1992, págs. 57-69.

<sup>23</sup> W. W. Burke, *Organization Development: A Normative*

*View* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1987), pág. 9.

<sup>24</sup> El papel de los valores y la ética en DO se exponen en M. McKendall, «The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited», *Journal of Business Ethics*, febrero de 1993, págs. 93-104.

<sup>25</sup> Véase R. Rodgers, J. E. Hunter y D. L. Rogers, «Influence of Top Management Commitment of Management Program Success», *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, págs. 151-155.

<sup>26</sup> Los resultados se encuentran en P. J. Robertson, D. R. Roberts y J. I. Porras, «Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model», *Academy of Management Journal*, junio de 1993, págs. 619-634.

<sup>27</sup> Los resultados de este meta-análisis se encuentran en G. A. Neuman, J. E. Edwards y N. S. Raju, «Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of their Effects on Satisfaction and Other Attitudes», *Personnel Psychology*, otoño de 1989, págs. 461-490.

<sup>28</sup> La importancia de los esfuerzos para un cambio centrado en resultados se analiza en R. J. Schaffer y H. A. Thomson, «Successful Change Programs Begin with Results», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1992, págs. 80-89.

<sup>29</sup> Los costes de los esfuerzos fallidos para el cambio se analizan en J. Iacovini, «The Human Side of Organization Change», *Training & Development*, enero de 1992, págs. 80-89.

<sup>30</sup> Adaptado en parte de A. S. Judson, *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change* (Cambridge, MA: Blackwell, Inc., 1991); y de J. Stanislaw y B. C. Stanislaw, «Dealing with Resistance to Change», *Business Horizons*, julio-agosto de 1983, págs. 74-78.

<sup>31</sup> Véase R. Sandroff, «The Psychology of Change», *Working Woman*, julio de 1993, págs. 52-56.

<sup>32</sup> Véase R. Moss Kanter, «Managing Traumatic Change: Avoiding The "Unlucky 13"», *Management Review*, mayo de 1987, págs. 23-24.

<sup>33</sup> Los efectos de la reconversión empresarial sobre las carreras directivas son objeto de análisis por parte de R. Goffee y R. Scase, «Organizational Change and the Corporate Career: The Restructuring of Managers' Job Aspirations», *Human Relations*, abril de 1992, págs. 363-385.

<sup>34</sup> S. Demiski analiza el rol de las compensaciones y la resistencia al cambio en «Resistance to Change: Why Your TQM Efforts May Fail», *Journal of Management in Engineering*, octubre de 1993, págs. 426-432.

<sup>35</sup> Véase L. Coch y J. R. P. French, Jr., «Overcoming Resistance to Change», *Human Relations*, 1948, págs. 512-532.

<sup>36</sup> Para una revisión completa del rol de la participación en el cambio en la organización, véase W. A. Pasmore y M. R. Fagans, «Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis», *Journal of Management*, junio de 1992, págs. 375-397.

<sup>37</sup> Pueden encontrarse detalles completos en A. Rafaeli, «Employee Attitudes toward Working with Computers», *Journal of Occupational Behavior*, abril de 1986, págs. 89-106.

<sup>38</sup> J. Morris, «Research Capsules», *Training & Development*, abril de 1992, págs. 74-76; y T. Hill, N. D. Smith y M. F. Mann, «Role of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies: The Case of Computers», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1987, págs. 307-314.

<sup>39</sup> La disposición para el cambio se analiza en T. A. Steward, «Rate Your Readiness to Change», *Fortune*, 7 de febrero de 1994, págs. 106-110.

<sup>40</sup> Véase D. Rosenberg, «Eliminating Resistance to Change», *Security Management*, enero de 1993, págs. 20-21; y J. M. Jellison, «We've Always Done It That Way: 14 Ways Employees Resist Change and How to Turn Them Around», *Executive Female*, julio/agosto de 1993, págs. 38-42, 74.

<sup>41</sup> Excelentes sugerencias sobre cómo disminuir la resistencia al cambio se encuentran en J. Lawrie, «The ABC's of Change Management», *Training and Developmental Journal*, marzo de 1990, págs. 87-89; y R. McKnight y M. Thompson, «Navigating Organizational Change», *Training and Development Journal*, diciembre de 1990, págs. 46-49.

<sup>42</sup> Véase M. J. Kiernan, «The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty-First Century», *Academy of Management Executive*, febrero de 1993, págs. 7-21.

<sup>43</sup> I. Nonara, «The Knowledge-Creating Company», *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre de 1991, págs. 96-104.

<sup>44</sup> Véase A. Farnham, «America's Most Admired Company», *Fortune*, 7 de febrero de 1994, págs. 50-54.

<sup>45</sup> *Ibid.*, pág. 52.

<sup>46</sup> P. M. Senge, *The Fifth Discipline* (Nueva York: Doubleday, 1990), pág. 1.

<sup>47</sup> Esta definición se basa en D. A. Garvin, «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review*, julio/agosto de 1993, págs. 78-91.

<sup>48</sup> Este análisis está basado en materiales presentados en E. H. Schein, «How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room», *Sloan Management Review*, invierno de 1993, págs. 84-92.

<sup>49</sup> Véase C. Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990).

<sup>50</sup> Este análisis se basa en materiales presentados en F. Kofman y P. M. Senge, «Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations», *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, págs. 5-23.

<sup>51</sup> El rol del liderazgo en la creación de una organización de aprendizaje se analiza en D. Ulrich, T. Jick y M. Von Glinow, «High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability», *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, págs. 52-66; P. A. Galagan, «The Learning Organization Made Plain», *Training & Development*, octubre de 1991, págs. 37-44; y P. M. Senge, «The Leader's New York: Building Learning Organizations», *Sloan Management Review*, otoño de 1990, págs. 1-17.

<sup>52</sup> M. E. McGill y J. W. Slocum, Jr., «Unlearning the Organization», *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, pág. 73.

<sup>53</sup> Véase Ulrich, Jick y Von Glinow, «High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability», págs. 52-66; Garvin, «Building a Learning Organization», págs. 78-91; E. H. Schein, «On Dialogue, Culture, and Organizational Learning», *Organizational Dynamics*, otoño de 1993, págs. 40-51; y J. Gordon, «Performance Technology: Blueprint for the Learning Organization», *Training*, mayo de 1992, págs. 27-36.

<sup>54</sup> Caso, «Una compañía de hombres de negocio», pág. 86.



# Módulo avanzado de aprendizaje

## Métodos de investigación de la conducta organizativa

Como futuro gestor, usted probablemente tendrá que participar en el desarrollo y/o en la ejecución de programas para resolver problemas de gestión. Se le podrá pedir también una evaluación de las recomendaciones formuladas en informes internos de investigación o un juicio sobre la utilidad de las propuestas de los asesores en gestión. Estas tareas podrían implicar la lectura y la evaluación de hallazgos de la investigación presentados en artículos de revistas científicas y profesionales. Es importante, por consiguiente, que los gestores posean un conocimiento operativo básico del proceso de investigación. Este conocimiento podrá servirle, además, para evaluar críticamente la información sobre investigaciones que aparece a diario en periódicos, revistas y en reportajes televisivos. Entre los problemas que recientemente han sido objeto de atención en los medios populares de comunicación figuran los peligros que acechan al fumador pasivo, los productos químicos cancerígenos y el valor de las mamografías rutinarias.<sup>1</sup> Como caso concreto, consideremos el tema de si conviene utilizar los cinturones falderos de seguridad en los asientos de atrás al viajar en automóvil.

En un estudio realizado por la National Transportation Safety Board (NTSB) se llegó a la siguiente conclusión: «En vez de proteger a las personas, los cinturones falderos de seguridad en los asientos posteriores pueden dar lugar a lesiones internas graves, e incluso fatales, en caso de choque frontal».<sup>2</sup> A pesar de las recomendaciones que se dieron anteriormente sobre la utilización de los cinturones de seguridad, ¿cree usted ahora que los cinturones falderos de seguridad en los asientos traseros son peligrosos? Para responder adecuadamente a esta pregunta es necesario saber algo más sobre la manera en que se llevó a cabo el estudio de la NTSB y sobre lo que se ha hallado en otros estudios referentes a este asunto. Sin embargo, antes de proporcionarle esta información, este módulo avanzado de aprendizaje le ofrece los fundamentos para entender el proceso de la investigación. No es nuestro propósito convertirle a usted en un científico de la investigación. Nuestra intención es hacer de usted un mejor usuario de la información de la investigación, como la que aporta el estudio de la NTSB.

---

La investigación sobre la conducta organizativa se fundamenta en el método científico. El *método científico* es un proceso formal en el que se utilizan en forma sistemática los datos recopilados para probar hipótesis o para explicar fenómenos naturales. Para conseguir una mejor comprensión de la manera de evaluar este proceso, analizaremos un

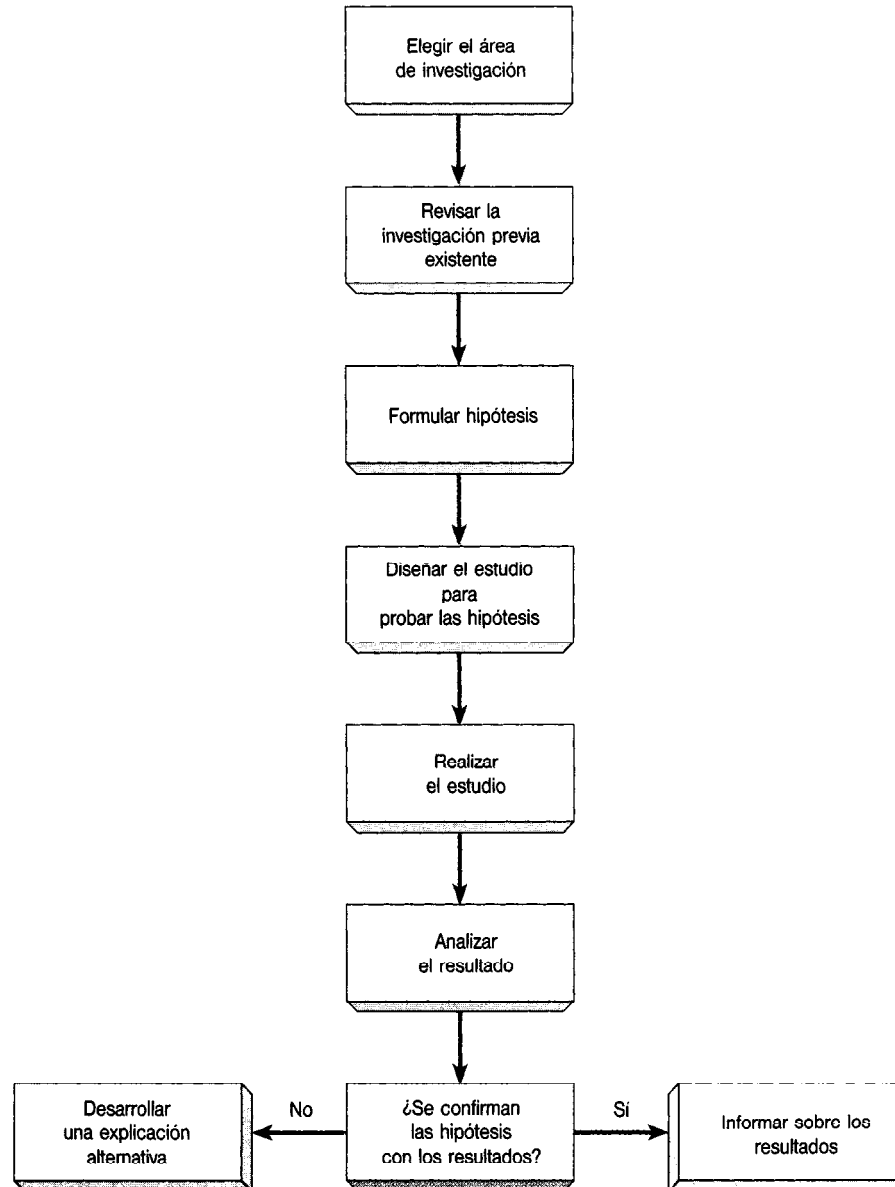
---

### EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

modelo de investigación, exploraremos la forma en que los investigadores miden en términos organizativos las variables pertinentes, haremos hincapié en tres maneras de evaluar los métodos de investigación y presentaremos un marco de referencia para la evaluación de las conclusiones de la investigación. Explicaremos también cómo hay que leer un artículo de investigación. Finalmente, regresaremos al estudio de la NTSB para evaluar sus conclusiones basándonos en las lecciones de este módulo avanzado de aprendizaje.

**FIGURA A-1**

Modelo del proceso de investigación



Fuente: V. R. Boehm, «Research in the "Real World": A Conceptual Model», *Personnel Psychology*, otoño de 1980, pág. 496. Utilizado con permiso.

## Un modelo del proceso de investigación

En la figura A-1 se presenta un diagrama de flujo del proceso de investigación. La investigación sobre la organización se lleva a cabo para resolver problemas. Puede tratarse de un problema de interés actual para una organización, como el absentismo o la baja motivación, o puede derivarse de estudios de investigación que se han publicado. En cualquier caso, identificar adecuadamente e intentar resolver el problema exige estar familiarizado con la investigación realizada previamente sobre el tópico. Esta familiaridad proporciona antecedentes de conocimiento y de percepciones que permiten formular una hipótesis para solucionar el problema. Los estudiantes que han escrito disertaciones basadas en la investigación realizada en bibliotecas conocen muy bien este tipo de investigación *secundaria*.

Según un famoso investigador: «Una *hipótesis* es un planteamiento coyuntural sobre la relación existente entre dos o más variables. Las hipótesis se plantean siempre en forma declarativa y relacionan variables con variables, de forma general o de forma concreta».<sup>3</sup> Refiriéndonos al problema del absentismo, por ejemplo, un directivo podría probar la siguiente hipótesis: «Los empleados por horas que no se sienten satisfechos con el salario que perciben están ausentes con mayor frecuencia que aquellos que se sienten satisfechos». Una vez formulada la hipótesis, un investigador está en disposición de diseñar un estudio para someterla a prueba.

Para diseñar un estudio hay que tener en cuenta dos importantes componentes que están interrelacionados. El primero consiste en decidir cómo medir las variables independiente y dependiente. Una *variable independiente* es aquella que afecta o causa hipotéticamente un determinado estado de las cosas. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que la pérdida del empleo dio lugar a una autostima más baja y a una mayor depresión de ánimo.<sup>4</sup> En este caso, la pérdida del empleo, que es la variable independiente, se tradujo en niveles más bajos de autoestima y en niveles más elevados de depresión. Una *variable dependiente* es la variable que se explica o que se predice.<sup>5</sup> Volviendo al ejemplo, la autoestima y la depresión eran las variables dependientes (las variables que se pretendía explicar). En un ejemplo vulgar, los que comen poco (variable independiente) es probable que pierdan peso (variable dependiente). El segundo componente en el diseño de un estudio consiste en determinar qué método de investigación conviene usar (recuérdese el análisis del cap. 1). Los criterios para evaluar la adecuación de los diferentes métodos de investigación se comentan en una sección posterior.

Una vez diseñado y realizado el estudio, se analizan los datos para determinar si apoyan la hipótesis. Si los datos no respaldan la hipótesis, los investigadores buscan explicaciones alternativas para los resultados.<sup>6</sup>

## Medición y recolección de datos

«En su sentido más general, la medición consiste en asignar números a objetos o sucesos de acuerdo a ciertas reglas.»<sup>7</sup> Los investigadores de la organización miden variables. La satisfacción en el trabajo, el giro laboral, el rendimiento y el estrés percibido figuran entre las variables que suelen medirse en la investigación de la CO. La medición válida es uno de los componentes más críticos de cualquier trabajo de investigación, ya que los datos de la investigación son susceptibles de interpretaciones conflictivas si ha habido deficiencias en la medición de las variables.<sup>8</sup> Una medición deficiente disminuye la confianza que se deposita en la aplicación de los resultados de la investigación. Para recopilar datos, las técnicas que con mayor frecuencia se utilizan son las siguientes: 1) observación directa, 2) cuestionario, 3) entrevistas y 4) métodos indirectos.

**Observación.** Esta técnica consiste en registrar el número de veces que aparece una conducta preespecificada. Por ejemplo, la psicóloga Judith Komaki desarrolló y validó una categorización de la conducta en la supervisión basándose en la observación. Utilizó posteriormente este instrumento para identificar conductas diferenciales entre gestores eficaces e ineficaces en una gran empresa de seguro médico. La eficacia en la gestión se basó en las clasificaciones más altas. Los resultados indicaron que los gestores eficaces dedicaban más tiempo que los gestores ineficaces en el seguimiento del rendimiento de los empleados. Komaki aplicó recientemente el mismo instrumento para examinar el rendimiento de los capitanes de veleros que compiten en una regata. Al igual que en el estudio de la gestión, los capitanes terminaron mejor en la meta de la regata cuando seguían de cerca y recompensaban a sus tripulaciones.<sup>9</sup> Fuera de la taxonomía de Komaki, hay muy pocos sistemas de observación «válidos» que puedan usarse en la investigación de la CO.

**Cuestionarios.** Los cuestionarios preguntan a los encuestados sus opiniones o sus sentimientos sobre temas relacionados con el trabajo. Por regla general, contienen instrumentos desarrollados y validados previamente y son autoadministrados. Dada su naturaleza impersonal, los cuestionarios mal diseñados son susceptibles de sesgos por parte de los calificadores. Sin embargo, una encuesta adecuadamente desarrollada puede constituir un método exacto y económico de recopilar grandes cantidades de datos.

**Entrevistas.** Las entrevistas se basan en interacciones cara a cara o a través del teléfono para preguntar a los entrevistados cuestiones de interés. En una entrevista *estructurada* se formulan a los entrevistados las mismas preguntas en el mismo orden. Las entrevistas *no estructuradas* no demandan que los entrevistadores utilicen las mismas preguntas o el mismo formato. Las entrevistas no estructuradas son más espontáneas. Las entrevistas estructuradas son preferibles, ya que permiten comparaciones congruentes entre diversas personas.<sup>10</sup> En consecuencia, los expertos en la gestión de los recursos humanos recomiendan las entrevistas estructuradas durante el proceso de contratación para que puedan establecerse comparaciones entre candidatos.

**Métodos indirectos.** Mediante estas técnicas pueden obtenerse datos sin ningún contacto directo con entrevistados o encuestados. Este enfoque puede implicar que se observe a alguien sin su conocimiento. Otros ejemplos incluyen la búsqueda en registros ya existentes, como en archivos de personal, de datos o variables tales como el absentismo, el giro laboral y la producción. Mediante este método se disminuye el error del calificador y, por lo general, se utiliza en combinación con alguna de las técnicas antes explicadas.

### Evaluación de los métodos de investigación

Todos los métodos de investigación pueden evaluarse desde tres perspectivas distintas: 1) la capacidad de generalización, 2) la precisión en el control y medición y 3) el realismo del contexto.<sup>11</sup> La *capacidad de generalización*, a la que también se hace referencia como validez externa, refleja la medida en que los resultados de un estudio pueden generalizarse a otros individuos, grupos o situaciones. La *precisión en el control y medición* se refiere al grado de exactitud en la manipulación o en la medición de las variables. Un *contexto realista* es el que existe naturalmente para los individuos que toman parte en el estudio de investigación. Es decir, el realismo implica que el contexto no es una situación artificial ideada con la finalidad de realizar el estudio. En la tabla A-1 se

Método	Capacidad de generalización	Precisión en el control y medición	Contexto realista
Estudio de caso	Baja	Baja	Alto
Encuesta muestral	Alta	Baja	Bajo
Estudio de campo	Moderada	Moderada	Alto
Experimento de laboratorio	Baja	Alta	Bajo
Experimento de campo	Moderada	Moderada	Moderado

Fuente: Adaptado en parte de J. E. McGrath, J. Martin y R. A. Kulka, *Judgment Calls in Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982).

**TABLA A-1**

Valoración de los métodos de investigación utilizados con frecuencia

presenta una evaluación, en función de esas tres perspectivas, de los cinco métodos de investigación que se utilizan con mayor frecuencia.

En resumen, no hay un método que pueda considerarse como el mejor. La elección de un método dependerá del propósito del estudio específico.<sup>12</sup> Por ejemplo, si se requiere un control estricto, como en las pruebas por posibles pérdidas de radiación en tuberías que se utilizarán en una central nuclear, será apropiado realizar un experimento de laboratorio (v. tabla A-1). Por el contrario, las encuestas muestrales serían útiles si una compañía quisiera conocer el impacto generalizable del anuncio de una cerveza *light* en televisión.

### Evaluación de las conclusiones de la investigación

Al evaluar la calidad de un trabajo de investigación hay que prestar atención a varios aspectos. El primero es si los resultados del estudio concreto son congruentes con los resultados de investigaciones anteriores. Si no lo son, convendrá determinar a qué se deben las discrepancias que han aparecido. Por ejemplo, puede ser conveniente comparar las muestras, los métodos de investigación, la medición de las variables, los análisis estadísticos y los procedimientos generales de la investigación entre los estudios que muestren discrepancias. La presencia de diferencias máximas sugiere que puede requerirse investigación futura a fin de reconciliar los resultados inconsistentes. Entretanto, sin embargo, hay que ser prudentes al aplicar los datos de la investigación obtenidos en un estudio que sean inconsistentes con los procedentes de un número mayor de estudios.

La segunda consideración se refiere al tipo de método de investigación que se utiliza. ¿Es el método apto para su generalización (v. tabla A-1)? Si no lo es, hay que comprobar las características de la muestra. Si las características de la muestra difieren de las características de su grupo de trabajo, es posible que las conclusiones no sean relevantes para su organización. Las características de la muestra tienen gran importancia en la evaluación de los resultados de tanto los estudios como los experimentos de campo.

El nivel de precisión en el control y en la medición es el tercer factor a considerar. Es importante determinar si en el estudio se utilizaron medidas válidas. Ello puede hacerse leyendo el estudio original y examinando las descripciones de cómo se miden las variables. Las variables tienen una validez cuestionable si se miden con escalas de un solo punto o con instrumentos «ad hoc» elaborados por los propios autores del estudio. Por el contrario, las escalas estandarizadas tienden a tener una validez mayor por haber sido elaboradas y validadas en estudios de investigación realizados anteriormente. Los resultados nos merecen más confianza si se basan en análisis en los que se aplican es-

TABLA A-2

Una lista de publicaciones y revistas de gestión de gran reputación

- |                                                                |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. <i>Administrative Science Quarterly</i>                     | 26. <i>Journal of Occupational Behavior</i>                        |
| 2. <i>Journal of Applied Psychology</i>                        | 27. <i>Public Administration Quarterly</i>                         |
| 3. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> | 28. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i>           |
| 4. <i>Academy of Management Journal</i>                        | 29. <i>Organizational Dynamics</i>                                 |
| 5. <i>Psychological Bulletin</i>                               | 30. <i>Monthly Labor Review</i>                                    |
| 6. <i>Industrial and Labor Relations Review</i>                | 31. <i>Columbia Journal of World Business</i>                      |
| 7. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>         | 32. <i>Journal of Business Research</i>                            |
| 8. <i>Academy of Management Review</i>                         | 33. <i>Group and Organization Studies</i>                          |
| 9. <i>Industrial Relations</i>                                 | 34. <i>Human Resource Planning</i>                                 |
| 10. <i>Journal of Labor Economics</i>                          | 35. <i>Journal of Management Studies</i>                           |
| 11. <i>Personnel Psychology</i>                                | 36. <i>Administration and Society</i>                              |
| 12. <i>American Psychology</i>                                 | 37. <i>Negotiation Journal</i>                                     |
| 13. <i>Journal of Labor Research</i>                           | 38. <i>Arbitration Journal</i>                                     |
| 14. <i>Journal of Vocational Labor</i>                         | 39. <i>Compensation and Benefits Review</i>                        |
| 15. <i>Journal of Applied Behavioral Science</i>               | 40. <i>Journal of Collective Negotiations in the Public Sector</i> |
| 16. <i>Occupational Psychology</i>                             | 41. <i>Public Personnel Management</i>                             |
| 17. <i>Sloan Management Review</i>                             | 42. <i>Journal of Management Education*</i>                        |
| 18. <i>Journal of Conflict Resolution</i>                      | 43. <i>Review of Business and Economic Research</i>                |
| 19. <i>Human Relations</i>                                     | 44. <i>Personnel Journal</i>                                       |
| 20. <i>Journal of Human Resources</i>                          | 45. <i>Journal of Small Business Management</i>                    |
| 21. <i>Labor Law Journal</i>                                   | 46. <i>SAM Advanced Management Journal</i>                         |
| 22. <i>Harvard Business Review</i>                             | 47. <i>Business Horizons</i>                                       |
| 23. <i>Social Forces</i>                                       | 48. <i>Business and Public Affairs</i>                             |
| 24. <i>Journal of Management</i>                               | 49. <i>HRMagazine**</i>                                            |
| 25. <i>California Management Review</i>                        | 50. <i>Training and Development Journal</i>                        |

\* Anteriormente *Organizational Behavior Teaching Review*

\*\* Anteriormente *Personnel Administrator*

Fuente: Adaptado con permiso de M. M. Extejt y J. E. Smith, «The Behavioral Sciences and Management: An Evaluation of Relevant Journals», *Journal of Management*, septiembre de 1990, pág. 545.

calas estandarizadas. Como norma general, la validez en la medición genera confianza al aplicar los hallazgos de la investigación.

Finalmente, es útil someter a una tempestad de ideas las explicaciones alternativas sobre los resultados de la investigación. Ello ayuda a identificar posibles problemas en el ámbito de los procedimientos de la investigación.

#### LECTURA DE UN ARTÍCULO DE UNA REVISTA CIENTÍFICA

La investigación se publica en boletines científicos y en revistas profesionales. *Journal of Applied Psychology* y *Academy of Management Journal* son ejemplos de publicaciones científicas que informan sobre investigaciones de la CO. *Management Review* y *HRMagazine* son revistas profesionales que algunas veces informan en términos generales sobre hallazgos de la investigación. La tabla A-2 ofrece una lista de 50 publicaciones y revistas de gestión muy reputadas. Esta lista puede ser una fuente útil de información al escribir disertaciones trimestrales en la universidad.

Los artículos en publicaciones científicas informan sobre los resultados de estudios empíricos de investigación, recensiones globales de investigaciones sobre tópicos específicos y artículos de carácter teórico. Para ayudarle a recabar información pertinente de artículos científicos, consideremos el contenido y la estructura de estos tres tipos de artículos.<sup>13</sup>

## Estudios empíricos de investigación

Los informes de estos estudios contienen resúmenes de investigaciones originales. Suelen comprender cuatro secciones distintas que son congruentes con las etapas lógicas del modelo de proceso de investigación de la figura A-1. Estas secciones son las siguientes:

- **Introducción.** Esta sección identifica el problema que es objeto de investigación y el objetivo del estudio. Se revisa y a veces se somete a crítica a investigaciones previas que sean relevantes para el problema.
- **Método.** En esta sección se analiza el método utilizado para efectuar el estudio. Suelen analizarse las características de la muestra o de los sujetos, los procedimientos seguidos, los materiales utilizados, la medición de las variables y los procedimientos analíticos.
- **Resultados.** Se ofrece una descripción detallada de los resultados documentados.
- **Análisis.** Esta sección proporciona una interpretación, discusión e implicaciones de los resultados.

## Artículos de revisión

Estos artículos «son evaluaciones críticas de materiales que han sido ya publicados. Al organizar, integrar y evaluar materiales publicados previamente, el autor de un artículo de revista considera el progreso de la investigación actual en el esclarecimiento de un problema».<sup>14</sup> Aunque la estructura de estos artículos no esté tan bien definida como los informes de estudios empíricos, su formato general es el siguiente:

- Una exposición del problema.
- Un resumen o revisión de investigaciones anteriores con la intención de presentar al lector el estado del conocimiento actual sobre la materia (muchas veces se usa el meta-análisis para resumir la investigación previa).
- Identificación de limitaciones, puntos débiles e inconsistencias en la investigación realizada anteriormente.
- Recomendaciones para la investigación que se haga en el futuro para resolver el problema.

## Artículos teóricos

Estos artículos aprovechan la investigación previa para proponer revisiones de los modelos teóricos existentes o para desarrollar nuevas teorías y modelos. Su estructura es similar a la de los artículos de revisión.

---

El presente módulo se inició con un estudio de la National Transportation Safety Board que sugería que no es seguro utilizar cinturones falderos de seguridad en los asientos posteriores al viajar en automóvil. Dado lo que hemos estado explicando, tómese unos minutos para anotar alguna posible explicación de por qué los hallazgos de la NTSB contradicen las investigaciones precedentes que respaldaban los beneficios positivos de los cinturones falderos de seguridad en los asientos posteriores. Compare seguidamente sus ideas con una evaluación presentada en la *University of California Berkeley Wellness Letter*:

**EL REGRESO  
AL ESTUDIO  
DE LA NTSB**

Los críticos sostienen que el estudio de la NTSB presenta un cuadro deceptivamente pavoroso al centrarse en 26 accidentes no representativos, todos ellos extraordinariamente graves y, excepto uno, frontales. La National Highway Traffic Safety Administration ha discrepado radicalmente de los hallazgos de la NTSB, citando cinco estudios anteriores de miles de siniestros que mostraban que los cinturones de seguridad —incluyendo los cinturones falderos— son instrumentales en la prevención de muertes y lesiones. Y un nuevo estudio de 37.000 colisiones en Carolina del Norte demuestra que los cinturones falderos de los asientos posteriores reducen la incidencia de lesiones graves y de muertes en alrededor del 40%...

Entretanto, la mayoría de las pruebas indican que uno debería seguir utilizando cinturones falderos de seguridad en los asientos posteriores. Podrá reducir al mínimo el riesgo de lesiones bajándolos lo más cerca posible de las caderas y manteniéndolos bien ajustados.<sup>15</sup>

Los hallazgos de la NTSB se basaron en una serie de graves colisiones frontales no representativas. Es decir, la muestra de la NTSB no era representativa del accidente automovilístico típico. Por consiguiente, la capacidad de generalización de los resultados de la NTSB es muy limitada. ¡Abróchese!

## NOTAS

<sup>1</sup> Véase J. E. Bishop, «Statisticians Occupy Front Lines in Battle over Passive Smoking», *The Wall Street Journal*, 28 de julio de 1993, págs. B1, B4; H. Kurtz, «Everything You Do Causes Cancer», *The Washington Post National Weekly Edition*, 2-8 de agosto de 1993, pág. 37; E. Tanouye, «Mammograms: Should She or Shouldn't She?», *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 1994, págs. B1, B7; y B. Ziegler, «The Cellular Cancer Risk: How Real Is It?», *Business Week*, 8 de febrero de 1993, págs. 94-95.

<sup>2</sup> «Buckle Up in the Real Seat?», *University of California Berkeley Wellness Letter*, agosto de 1987, pág. 1.

<sup>3</sup> F. N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1973), pág. 18 (énfasis añadido).

<sup>4</sup> Véase A. H. Winefield y M. Tiggeman, «Employment Status and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study», *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1990, págs. 455-459.

<sup>5</sup> Véase J. Pfeffer, «Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable», *Academy of Management Review*, octubre de 1993, págs. 599-620.

<sup>6</sup> Véase P. J. Frost y R. E. Stablein, eds., *Doing Exemplary Research* (Newbury Park, CA: Sage, 1992); y S. Begley, «The Meaning of Junk», *Newsweek*, 22 de marzo de 1993, págs. 62-64.

<sup>7</sup> S. S. Stevens, «Mathematics, Measurement, and Psychophysics», en *Handbook of Experimental Psychology*, ed. S. S. Stevens (Nueva York: John Wiley & Sons, 1951), pág. 1.

<sup>8</sup> Un análisis completo de la importancia de la medición se halla en D. P. Schwab, «Construct Validity in Organizational Behavior», en *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1980), págs. 3-43.

<sup>9</sup> Véase J. L. Komaki, «Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work», *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1986, págs. 270-279. Los resultados del estudio de la regata se encuentran en J. L. Komaki, M. I. Desselles y E. D. Bowman, «Definitely Not a Breeze: Extending and Operant Model of Effective Supervision to Teams», *Journal of Applied Psychology*, junio de 1989, págs. 522-529.

<sup>10</sup> Las ventajas y desventajas de diferentes entrevistas son objeto de análisis en R. D. Arvey y R. H. Faley, *Fairness in Selecting Employees*, 2.<sup>a</sup> ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1988).

<sup>11</sup> T. D. Cook y D. T. Campbell realizan un análisis completo de los métodos de investigación en *Quasi-Experimentation: Design Analysis Issues for Field Settings* (Chicago: Rand McNally, 1979).

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Este análisis se basa en materiales presentados en *Publication Manual of the American Psychological Association*, 3.<sup>a</sup> ed. (Washington, DC: American Psychological Association, 1983).

<sup>14</sup> *Ibid.*, pág. 21.

<sup>15</sup> «Buckle Up in the Rear Seat?»



# Índice de autores

## A

Abbadessa, Chuck, 590  
Ackman, Fred, 306  
Adams, J. Stacy, 186  
Adler, Nancy, 42  
Akers, John, 558  
Allaire, Paul, 369  
Amin, Idi, 31  
Anderson, George, 219  
Arbona, Marisa, 150  
Artzt, Edwin, 485  
Asch, Solomon, 273, 274  
Austin, Nancy, 468  
Azzaretti, Angela, 167

## B

Bagwell, Kris, 399  
Bailey, James, 590  
Ball, George, 335  
Ballmer, Steve, 466  
Bandura, Albert, 94, 239, 241  
Barker, Larry, 413  
Barnard, Chester I., 534  
Bartels, Tracy, 532  
Baughman, James, 364  
Beach, Lee Roy, 332  
Beckhard, Richard, 386  
Begala, Paul, 86  
Bell, Chip, 443  
Belleville, Robert, 507  
Benchimol, Claude, 34  
Benson, Herbert, 519  
Bernstein, Leonard, 93  
Blake, Robert, 274  
Blanchard, Kenneth, 475  
Boddie, Will, 322-323  
Bontempo, Robert, 30  
Borowski, John, 161  
Bossidy, Lawrence, 622  
Bottger, Preston, 267

Bradford, David L., 290  
Bradshaw, Charles J., 300  
Briggs, Katherine C., 102  
Brodie, John, 378  
Brug, L.J.P., 387  
Buffett, Warren, 287  
Burke, Warner, 625  
Burns, Tom, 568, 570

## C

Caldwell, Edward, 98  
Calvo, Karen Monte, 348  
Cameron, Kim, 537  
Carroll, Lewis, 198  
Caserta, Peter, 600  
Chan, Charlic, 119  
Chiang, Kai-shek, 119  
Chiat, Jay, 421  
Child, John, 519, 573  
Clay, Marc, 61  
Clinton, Bill, 86, 513  
Cobb, Fred, 532  
Coch, Lester, 629  
Cohen, Allan R., 290  
Coletti, 322  
Confucius, 42, 119  
Covey, Stephen R., 240  
Cox, Craig, 4  
Cuéllar, Javier Pérez de, 501

## D

Daft, Richard, 404, 541  
Davis, Keith, 418  
Davis, Phyllis B., 270  
Demille, Bev, 496  
Deming, W. Edwards, 16  
DePree, Max, 468  
Deveny, Kathleen, 568  
Dewey, Patricia, 70  
Dreyer, David, 513

Drucker, Peter, 363  
Drucker, Peter F., 573  
Duncan, Robert, 565  
Dusenberg, Doug, 288

## E

Eaton Robert, 452, 475  
Eden, Dov, 273  
Einstein, Albert, 350

## F

Featherstone, Harry, 615-616  
Feldman, Daniel, 598  
Festinger, Leon, 184  
Fiedler, Fred, 474, 477, 479, 480  
Fisher, George, 586  
Follett, Mary Parker, 15  
Ford, Henry, 362, 532  
Ford, Henry II, 475  
Franceschi, Dave, 432-434  
French, John, 293, 629  
Fress, Bob, 203  
Friberg, Hans Olav, 387  
Fry, Art, 567  
Fryer, Bruce, 69  
Fu, Ed, 604  
Funabiki, Jon, 118

## G

Galbraith, Jay R., 575  
Galvin, Robert W., 542  
Garay, Gabriel, 329  
Garvin, David, 532  
Gates, 632  
Gates, Bill, 466-467  
Gay, Jan, 219  
Gerstner, Louis Jr., 558  
Goldberg, Whoopi, 93

Goodman, Jon, 150  
 Gorbachev, Mikhail, 236  
 Gore, Al, 513  
 Goya, Donna, 584  
 Graen, George, 480, 481

## H

Hackman, J Richard, 166, 169, 382  
 Hadfield, Peter, 327  
 Hall, Edward, 411  
 Hall, Edward T., 33  
 Hannifin, Parker, 573  
 Harrelson, Mike, 574  
 Hasenyager, Bruce, 398  
 Hauser, Susan, 467  
 Hegenderfer, Terry, 31  
 Heider, Fritz, 137  
 Henderson, Laura, 150  
 Herzberg, Frederick, 164-165  
 Heskett, James, 595  
 Hess, Rick, 201  
 Hewlett, William, 558-559  
 Higgins, Pete, 466  
 Hing, Bill, 119  
 Hirshberg, Gary, 151  
 Hirshberg, Gerald, 125  
 Holmes, Ben L., 559  
 Holmes, Thomas, 503  
 Honold, Linda, 16  
 Hopkins, Ann, 129  
 Hosgson, Kent, 108  
 Hothi, Dia, 322-323  
 House, Robert, 477, 479, 482  
 Hout, Thomas, 299  
 Hrebiniak, Lawrence, 563  
 Hussein, Saddam, 502

## I

Iaocca, Lee, 475  
 Ivancevich, John, 500

## J

Jacques, Elliot, 544  
 Jago, Arthur, 341, 342, 343  
 Janis, Irving, 276  
 Jeanneret, Hank, 616  
 Jencks, 497  
 Jennings, William, 399  
 Jett, Diana, 49  
 Jobs, Steve, 446, 507  
 Johnson, Caryn; v. Goldberg, Whoopi  
 Johnson, Joseph L., 374  
 Johnson, Lyndon B., 275, 335

Johnson, Spencer, 475  
 Johnston, Sir Harry, 41  
 Jones, Jean C., 292  
 Judith, Hall, 410  
 Jung, Carl, 104

## K

Kalmermo, Hakan, 387  
 Kantor, Rosabeth Moss, 70, 628  
 Kaplan, Amy, 31  
 Kapor, Mitchell D., 105, 561, 562  
 Kassouf, Thomas L., 532, 533  
 Katzenbach, Jon R., 364, 365  
 Keidel, Robert W., 560  
 Kelley, David, 151  
 Kennedy, John F., Jr., 466  
 Kimani, Mungai, 31  
 Kimura, Hiromichi, 198  
 King, Martin Luther, Jr., 58, 466  
 Kipnis, David, 289  
 Kirby, David, 558  
 Kirby, Michael, 70  
 Kobasa, Suzanne, 513  
 Kohn, Alfie, 370  
 Komaki, Judith, 646  
 Kotter, John, 595  
 Kram, Kathy, 603  
 Kruczynski, Peter, 161  
 Kusumoto, Akiro, 601

## L

Larsen, Ralph, 589  
 Latham, Scott, 40  
 Lather, Jim, 340  
 Lawler, Edward E., III, 195, 377, 379, 384, 544-545, 575  
 Lawrence, Paul, 566  
 Leana, Carrie, 297  
 Lee, Teri, 118  
 LeFauve, Richard, 306  
 Lengel, Robert, 404  
 Lerner, Larry, 499  
 Lewin, Kurt, 621  
 Lidstad, Richard A., 6  
 Locke, Edwin, 199  
 Longstreet, Dennis, 622  
 Lord, Robert, 470  
 Lorsch, Jay, 566-567  
 Luthans, Fred, 303, 304  
 Lynch, Jim, 497

## M

MacAllister, Jack, 56  
 Macke, Kenneth A., 277

Manchu, Fu, 118  
 Mann, Richard, 470  
 Manz, Charles, 388  
 Marks, Arthur, 516  
 Martin, Cecil, 615  
 Maslow, Abraham, 43, 156, 159  
 Mather, Frederick, 363  
 Matsushita, Konosuke, 163  
 Mattenson, Michael, 500  
 Mayo, Elton, 15  
 Mazziotta, Dr. John C., 348  
 McClelland, David, 156, 158-161, 292  
 McGregor, Douglas, 15  
 Melton, Drew, 150  
 Mene, Patrick, 297  
 Mevert, Steve, 497  
 Midamba, Noah, 30-31  
 Miller, Steve, 636  
 Miner, John B., 12, 24  
 Mintzberg, Henry, 9, 24  
 Mitchell, Terence, 207, 332-333  
 Mohrman, Susan A., 377, 379, 384  
 Montelius, Ralph, 218-220  
 Moore, Gordon E., 292  
 Mouton, Jane Srygley, 274  
 Mulwitz, Art, 133  
 Murgatroyd, Larry, 615  
 Murray, Henry, 154  
 Myers, Isabel Briggs, 102

## N

Naisbitt, John, 422  
 Nakanishi, Don, 119  
 Nanus, Bert, 484  
 Newton, Isaac, 350  
 Nonara, Ikusiro, 631

## O

Oldham, Greg, 166, 169, 382  
 Olsen, Kenneth, 558-559  
 O'Reilly, Anthony, 483  
 Orlikowsky, Wanda, 399  
 Ouchi, William, 592-593

## P

Packard, David, 558-559  
 Palmer, Robert, 558  
 Palmieri, Victor H., 275  
 Paparotti, Monette, 120  
 Pennington, Chuck, 532  
 Peters, Thomas J., 573  
 Peters, Tom, 468, 475, 559  
 Peterson, Annette, 497  
 Peterson Monte, 362

Peterson, Pete, 467  
 Philips, Lawrence S., 369  
 Pilger, Christy, 31  
 Pilger, Dale, 30-31  
 Pilger, Eric, 31  
 Pilger, Nancy, 30-31  
 Platón, 308  
 Platt, Lewis, 558-559  
 Porter, James R., 219-220  
 Porter, Lt. Col Donald, 399  
 Pratt, Charleyse, 131

## Q

Quadracci, Harry, 4

## R

Rachner, Richard, 30  
 Rahe, Richard, 503  
 Rahim, Afzalur, 310  
 Raikes, 466  
 Ransom, Cindy, 201  
 Rapaille, G. Clotaire, 35  
 Raven, Bertram, 293  
 Rensi, Edward H., 550  
 Ressler, 323  
 Retton, Mary Lou, 242  
 Reynolds, Pam, 151  
 Rhodes, Sue, 131  
 Robbins, Stephen, 305  
 Rogers, Carl, 423  
 Rogers, T.J., 184  
 Rokeach, Milton, 104, 106  
 Roosevelt, Franklin Delano, 485  
 Rosenman, Ray, 515  
 Ross, Jerry, 336  
 Ross, Tim, 456  
 Rousin, Kim, 151

## S

Sanchez, Chava, 166  
 Schein, Edgar, 254, 262, 587, 595

Schmitt, Wolfgang, 632  
 Schonberger, Richard J., 16  
 Schoning, James, 108  
 Sculley, John, 507, 600, 601  
 Senge, Peter, 632  
 Setnicksa, Lu, 574  
 Shakespeare, William, 260  
 Shamir, Boas, 482  
 Siedschlaw, Darlene, 56  
 Silver, Spencer, 567  
 Silverberg, Brad, 467  
 Simon, Herbert, 329  
 Sims, Henry, 388  
 Skinner, B.F., 154, 219, 221-222, 238  
 Smalley, Kim, 49  
 Smith, Douglas K., 364-365  
 Smith, Frederick W., 11, 195  
 Souza, Edward, 151  
 Stalkamp, Thomas, 618  
 Stalker, G.M., 568, 570  
 Staw, Barry, 336  
 Stenhouse, Allen, 90  
 Stephanopoulos, George, 513  
 Stogdill, Ralph, 470  
 Stokes, Pat, 308  
 Sundstrom, Eric, 365

## T

Taylor, Frederick W., 162, 305  
 Tennant, Doug, 61, 62  
 Teslik, Sarah, 71  
 Thompson, James, 540  
 Thorndike, Edward L., 154, 221, 222  
 Tislade, Ben, 471  
 Tourjee, Larry, 404  
 Trani, John, 456  
 Trompeanaars, Fons, 387  
 Tziner, Aharon, 273

## U

Unruh, Cathy, 584-585

## V

Vecchio, Robert, 187, 482  
 Ventres, Romeo, 484  
 von Oech, Roger, 351  
 Vroom, Victor, 193, 341, 342, 343, 344  
 Vukmanovic, Branko, 158  
 Vukmanovic, Elza, 158

## W

Walsh, Michael, 420, 479  
 Waterman, Robert H., 475, 573  
 Waters, James, 409  
 Watson, Kittie, 413  
 Weber, Max, 539  
 Wedederspahn, Gary, 30  
 Weick, Karl, 541  
 Weiner, Bernard, 139  
 Welch, Jack, 4, 371, 420, 442, 456, 466, 614  
 Wells, Mark, 533  
 White, Russ, 615  
 Wilson, Bill, 398  
 Wilson, Dick, 503  
 Wolfe, Jackson, 30  
 Woodward, Joan, 571

## Y

Yaffc, Bruce, 499  
 Yetton, Phillip, 267, 341, 342, 344  
 Young, John, 558

## Z

Zaldivar, Mickey, 165  
 Zaleznik, Abraham, 304  
 Zemke, Ron, 443  
 Zevalkink, Michael, 322-323

# Índice de compañías

## A

Aka Communications, 69  
 Alco Standard Corporation, 503  
 Alliant Techsystems Incorporated, 498  
 AlliedSignal, 622  
 Alphatronix Incorporated, 203  
 American Express, 508, 587  
 American General, 324  
 American Telephone & Telegraph Company, 73, 74, 441, 498  
 Amgen, 381  
 Amoco Corporation, 71  
 Anheuser-Busch, 308, 509  
 Apple Computer Incorporated, 507, 508, 600  
 Aspect Telecommunications, 194  
 Atlantic Richfield Company, 71  
 Avon Corporation, 270

## B

Boeing, 364, 367  
 Borden, 484, 485  
 Borjohn Optical Technology, Incorporated, 161  
 Boston Consulting Group, 299  
 B&Q PLC, 133  
 Burger King, 122

## C

Carrier Corporation, 532-533  
 Caterpillar, 167  
 Char-Broil, 362  
 Chemical Banking Corporation, 398  
 Chesapeake Packaging Company, 623  
 Chiat/Day, 421  
 Childress Buick Company, 340  
 Chrysler Corporation, 45, 452, 475, 477, 618, 622

Cigna Corporation, 90  
 Classic Options, 69  
 Clorox, 201  
 Coca Cola, 45, 565  
 Coopers & Lybrand, 399  
 CoreStates Financial Corporation, 73  
 Corning Glass, 68  
 Cypress Semiconductor Corporation, 184-186

## D

Datatec, 404  
 Dayton Hudson Corporation, 69, 277  
 Dell Computer Corporation, 19  
 Delta Air Lines, 569  
 Dial-America Marketing Incorporated, 496-497  
 Digital Equipment Corporation, 558  
 Drypers, 339  
 DuPont Company, 73, 270, 326

## E

Eastman Kodak Company, 73, 350, 586, 592  
 Eli Lilly, 592  
 Emerson Electric, 443  
 Ericsson, 456  
 Ericsson GE, 456  
 Exxon, 122, 546

## F

Federal Express Corporation, 70, 195, 406  
 Ford Motor Company, 45, 322, 325, 338  
 FourGen Software, 422  
 Fu Associates, 604

## G

GE, 4, 5, 34, 371, 420, 443, 456, 466, 569, 597, 614  
 General Dynamics, 110  
 General Electric Corporation; v. GE  
 General Foods, 368, 384  
 General Mills, 379, 441  
 General Motors Corporation; v. GM  
 Giro Sport Desing, 120  
 GM, 30-31, 45, 163, 286, 306, 466, 563-564  
 Goodyear, 496  
 Granite Rock Company, 432

## H

Harley-Davison, 635  
 Herman Miller Incorporated, 451, 468  
 Hewlett-Packard Company, 482  
 Home Depot, 636  
 Honda, 11, 30, 32, 49

## I

IBM, 42, 286, 466, 508, 558-559, 592, 594, 600  
 IDEO Product Development, 151  
 Intel Corporation, 292, 508, 592  
 Intellisil Corporation, 497  
 Intermountain Healthcare, 325  
 International Business Machines; v. IBM

## J

JC Penney, 422  
 Johnson & Higgins, 398  
 Johnson & Johnson, 71, 589  
 JP Morgan, 73

**K**

Kmart Corporation, 362, 363, 509, 510

**L**

Leegin Creative Leather Products,  
166  
Lego Group, 386  
Levi Strauss & Company, 72,  
584-586  
Long Island Lighting Company, 336  
Lotus Development Corporation, 105,  
466, 561  
Louis Harris Associates, 517  
LTV Corporation, 533

**M**

M/A-Comm, 201  
Manufacturers Hanover Trust, 398  
Martech USA Incorporated, 471  
Matsushita-Kotobuki Electronics (MKE),  
48  
Mattel Incorporated, 71  
Mazda, 255-256  
McDonald's Corporation, 122, 508, 550,  
568-569, 571  
McKinsey & Company, 364  
Mercedes, 564  
Merck & Company, 69, 546  
Microsoft Corporation, 135, 136, 348,  
369, 466  
Minnesota Mining & Manufacturing  
Company; v. 3M Company  
Mobil Corporation, 122, 548  
Monsanto, 68, 509  
Moran, Stahl & Boyer International,  
30-31  
Motorola Incorporated, 40, 73, 441,  
542  
MTV Network, 398

**N**

NCR, 606  
New Enterprise Associates, 516  
Nippon Sanso, 362  
Nissan Desing International  
Incorporated, 125  
Northwestern Bell, 56  
Northwestern Mutual Life Insurance  
Company, 241

**O**

Ogihara Tool Works, 323  
Opel, 386  
Ortho Biotech, 622

**P**

Pacific Gas & Electric Company, 61, 62  
548  
Patagonia, 574  
Perstorp AB, 134  
Perstorp Components, 133  
Pharmacia Biotech K.K., 198  
Pheonix Textile Corporation, 151  
Philips-Van Heusen, 369  
Price Club, 19  
Price Waterhouse, 129, 399  
Procter & Gamble Company, 441, 485  
Product Development Consulting, 299  
Prospect Associates Ltd., 150  
Prudential Insurance Company, 30, 594

**Q**

Quad/Graphics, 4, 24  
Quality Decision Management, 399  
Quantum, 48

**R**

Rand Corporation, 346  
Ritz Carlton, 297  
RJR Nabisco, 67  
Ross Gainsharing Institute, 456  
Royal Dutch/Shell, 327, 387  
Rubbermaid Incorporated, 546, 547, 632  
Ryder Commercial Leasing & Services,  
73  
Ryder System, 73

**S**

Sam's, 19  
Saturn Corporation, 306  
SAWTEK Incorporated, 636  
Schick, 69  
Scott Paper Company, 378  
Sears, 565  
Sears Tire and Auto Center, 108  
Sitel Corporation, 497  
Spectrum Information Technologies, 600  
Square D, 443

Stoneyfield Farm Incorporated, 150  
Sun Microsystems, 558  
Sunbeam, 362  
Superior Oil Corporation, 329  
Syntex Corporation, 329

**T**

Tampa Electric Company, 226  
Target Stores, 362, 363, 386  
Tenneco Incorporated, 71, 420, 479, 548  
Texas Instruments, 384  
Thermos, 362, 364  
Toyota, 564  
Transworld Corporation, 300  
Traveler's Insurance Company, 422  
3M Company, 6-7, 567  
Triad Systems Corporation, 218-220  
Turner Broadcasting System  
Incorporated, 398

**U**

Ultra Pac Incorporated, 548  
United Parcel Service (UPS), 590  
United Technologies Corporation, 532  
US Air, 70, 185  
US West, 56

**V**

VeriFone, 421-422  
Viacom Incorporated, 398  
Volvo, 364, 384

**W**

W. L. Gore & Associates, 569  
W. T. Grant, 235  
Waldenbooks, 69  
Wal-Mart, 19  
Walt Disney Company, 127, 191  
Weber, 362  
Western Electric, 14  
Westinhouse Electric Corporation, 286,  
374, 443  
Will-Burt Company, 614-616  
Wilson Learning Corporation, 386  
Worlds of Wonder Incorporated, 561

**X**

Xerox Corporation, 70, 110, 150, 369,  
507, 618, 619

# Índice general

## A

Absentismo, 173  
*Academy of Management Journal*, 648  
 Aceptación, 258  
 Actuaciones de desarrollo, 72-73  
 Actuaciones de reclutamiento, 73-74  
 Actuaciones de responsabilidad, 71-72  
 Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio, 267  
 Alcance del compromiso, 335  
     reducción, 337  
 Alcance del control, 536-537  
*Alice's Adventures in Wonderland* (Carroll), 198  
 Análisis funcional, 222  
 Análisis sin ayuda, 333  
 Antecedentes, el papel de los, 223  
 Apelación a los superiores, 289  
 Apoyo en el grupo, 277-278  
     implicaciones prácticas, 278  
     teoría e investigación, 277-278  
 Apoyo social funcional, 510  
 Apoyo social global, 510  
 Artículos en publicaciones científicas  
     periódicas, 648-649  
     artículos en revistas, 649  
     artículos teóricos, 649  
     estudios empíricos de investigación, 649  
     lista de publicaciones periódicas, 648  
*As You Like It* (Shakespeare), 260  
 Asociación de Ayuda a los Luteranos, 163  
 Asociación de Jugadores de la Liga Nacional de Fútbol, 122  
 Asociación Médica Americana, 517  
 Atención, 122  
 Atribución  
     modelo de atribución de Kelley, 137-139  
     modelo de atribución de Weiner, 139-140  
 Atribución causal, 136-141  
 Auditoría de accionistas, 549

Autocontrol, 243  
 Autoestima basada en la organización (AEBO), 91-92  
 Autoevaluación, 242  
 Automatización de la oficina, 618  
 Autonomía, 109, 168  
 Autoridad, 291  
 Autorreconducción de la conducta (ARC), 237-243  
     en el contexto de la dirección, 238  
     implicaciones en la investigación y en la dirección, 243  
     modelo de aprendizaje social, 239-242  
     teoría de aprendizaje social, 238  
 Autorrefuerzo, 242

## B

Base Militar Aérea Wright-Patterson, 399  
 Beneficio mutuo, 290  
 Bien común, 109  
 Burocracia, 539  
*Business Ethics*, 4, 573  
*Business Week*, 378, 380, 568

## C

Cambio, 617-631  
     en el lugar de trabajo, 627-629  
     evolución de la organización, 625-626  
     fuerzas externas, 618-619  
     fuerzas internas, 619-620  
     modelos de sistemas de, 623-625  
     resistencia al, 629  
     superación de la resistencia al, 629-631  
     tipos de, 620-621  
 Capacidad espacial, 102  
 Capacidad memorística, 102  
 Capacidad numérica, 102  
 Características del proyecto, 337  
 Castigo, 220  
 Centro de Estudios Asiático-americanos UCLA, 118

Centro de Liderazgo Creativo, 439  
 Centro Médico para los Veteranos de Guerra, 371  
 Centro para la Integración y la Mejora del Periodismo de la Universidad Estatal de S. Francisco, 118  
 Centro Universitario de Denver para la Formación de Directivos, 252  
 Cesión de poder, 296  
 Choque con la realidad, 601  
 Choque cultural  
     definición del, 48  
     evitación del, 48  
 Choque de vuelta a casa, evitación del, 49  
 Ciclos de vida de la organización, 560-564  
 Círculos de calidad, 376-379  
     enfoque de ciclo vital, 377-378  
     percepciones del campo de la investigación, 378-379  
     reforzamiento, 379  
 Círculos de control de calidad; v. Círculos de calidad  
 Circunscripción estratégica, 549  
 Clima ético, mejora del, 109-110  
 CO  
     modelo para entender y dirigir la, 22-23  
     pasado y presente de la, 13-14  
     y cultura, 33-36  
 Coalición, 300  
 Codificación, 402  
     y simplificación, 122-123  
 Codificación simbólica, 241  
 Cogniciones, 88-89, 154  
 Cognitivo  
     categorías, 122  
     estilos, 102  
 Coherencia socio-emocional, 373  
 Cohesión, 257  
 Cohesividad, 373-375  
 Cohesividad instrumental, 373  
 Colegio Cardenalicio, 308  
*Combating Sexual Harassment at Work*, 271

- Comisión de Valores y Bolsas (CVB), 286, 601  
 Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de los Estados Unidos (CIOEEU), 270  
*Communication Arts*, 348  
 Compañero menos apreciado (CMA), 474-475, 477  
 Comprensión verbal, 102  
 Compromiso, 335-336  
 Compromiso con los objetivos, 204  
 Compromiso de satisfacción, 330  
 Compromiso organizativo, 174  
 Comunicación, 127, 400  
   competencia de, 406-415  
   distorsión de la, 418-421  
 Comunicación interpersonal  
   aseveración, agresividad y debilidad, 408-409  
   comunicación no verbal, 409-412  
   escucha activa, 412-415  
 Comunicaciones actuales, 420-424  
   barreras a las, 423-424  
   comunicación por «modem», 422-423  
   informática colaborativa, 421-422  
   reuniones por video, 422  
 Concepto de uno mismo, 88-100  
   autoeficacia, 92-96  
   autoestima, 91-92  
   autoestima basada en la organización, 91-92  
 Concreción del objetivo, 201-202  
 Conducta cívica en la organización, 174  
 Conducta laboral, modelo para la modificación de la, 231-237  
 Conducta operativa, 222  
 Conducta organizativa v. CO  
 Conducta reactiva, 221  
 Confianza, 371-373  
 Conflicto, 305-306  
 Conflicto disfuncional, 306-307  
   resolución del, 310-313  
 Conflicto funcional, 306  
 Conflicto programado, 308  
 Conflictos interpersonales e intergrupales, resolución de los, 305-314  
 Congreso de los Estados Unidos, 452  
 Conocimiento de los resultados, 167  
 Consecución de valores, 172  
 Consecuencias contingentes, 224-226  
 Consejo de Inversores Institucionales, 286  
 Consejo Nacional de Seguridad en el transporte (CNST), 643, 649  
 Consideración, 471  
 Contacto físico, 410  
 Contacto visual, 410-411  
 Contingencias, recomendaciones, 405-406  
 Contingencias de la conducta, 222  
 Control numérico informatizado (CNI), 618  
*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal y Kennedy), 593  
 Correo electrónico, 398, 421  
 Corriente de investigación Hofstede-Bond, 42-43  
 Cotillas, v. Transmisores de información  
 Creatividad, 347-352  
   características de la, 349-350  
   definición y fases, 347-349  
   reconducción de la, 350-352  
*Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (Kouzes y Posner), 445  
 Cruz Roja Americana, 509  
 Cuerpo de Instrucción de Oficiales de la Reserva (CIOR), 480  
 Cuerpos de Paz, 30  
 Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (CSM), 171  
 Cultura  
   definición de, 33  
   distinción entre, 34-36  
   social y empresarial, 33-34  
 Cultura de la organización, 585-594  
 Culturas de alto rendimiento, desarrollo, 594-596  
 Culturas de contexto bajo, 34-35
- ## D
- Datos de la investigación, 406  
 Datos de la investigación en CO, cinco fuentes de, 21  
 Datos de línea de base, 236  
 Decisiones de la dirección, tipos de, 324-326  
 Decisiones no programadas, 325-326  
 Decisiones programadas, 324-325  
 Declaración estratégica de objetivos, 623  
 Delegación, 297  
 Desarrollo de la organización, 386  
 Destacar socialmente, 122  
 Destinos en el extranjero  
   apoyo durante los, 49  
   evitación de puntos conflictivos en la CO, 47-48  
   preparación de empleados, 45-49  
 Destreza, 101  
 Determinantes  
   organizativos, 337  
   psicológicos y sociales, 336-337  
 Determinantes contextuales, 337
- Diagrama de conducta, 236  
 Diferenciación, 566  
 Dificultad de los objetivos, 201  
 Dimensiones laborales comunes, 168-169  
 Dimensiones primarias de la diversidad, 59-60  
 Dimensiones secundarias de la diversidad, 60  
 Dirección  
   definición, 8-9  
   niveles de, 10-11  
 Dirección a través de objetivos (DATO), 199  
 Dirección de a pie (DAP), 475  
 Dirección de la autogestión, 388  
 Dirección Nacional de Seguridad en el Tráfico de Carretera, 650  
 Dirección participativa, 340  
   modelo de, 340-341  
   sugerencias prácticas, 341  
 Dirección transcultural, 42-45  
   definición de la, 42  
   estilos en la resolución de conflictos, 44-45  
   modelo de contingencias, 44  
 Directivo global, 46-47  
 Directivos centrados en el cliente, 13  
 Directivos centrados en sí mismos, 13-14  
 Directores de rango, 537  
 Diseño con apoyo informático (DAI), 618  
 Diseño de puestos de trabajo, 162-175  
   ampliación del trabajo, 162-163  
   definición, 162  
   enriquecimiento del trabajo, 164-166  
   gestión científica de los, 162  
   modo de abordar el, 166-175  
   rotación laboral, 163-164  
 Disposición de apoyos cognitivos, 241-242  
 Diversidad, 58-63  
   barreras y escollos de la, 74-75  
   definición de la, 58-59  
   dimensiones de la, 59-60  
   efecto en percepciones y expectativas, 61  
   gestión de la, 64-71  
   valoración de la, 63  
   y acción positiva, 61-62
- ## E
- Efectividad del grupo, amenazas a la, 273-278  
 Efecto Ash, 274  
 Efecto Pigmalión, v. Profecía de autocumplimiento  
 El abogado del diablo, 308

El legado Deming, 16-17  
 Elementos objetivo del cambio, 623  
 Emisor, 402  
 Empleados de base, 537  
 Encuesta de diagnóstico laboral (EDL), 169-170  
 Encuesta de muestra, 21  
 Encuesta de valor Rokeach, 42  
 Encuesta Holmes-Rahe, 504  
 Enfoque adaptativo, 595  
 Enfoque adecuado, 595  
 Enfoque contingencial, 18, 19  
   en los diseños de organización, 565-571  
 Enfoque de estimulación en laboratorio, 267  
 Enfoque de fuerza, 594  
 Enfoque de modelación matemática, 266  
 Enfoque holístico de bienestar, 520-521  
 Enlace vertical de diadas (EVD)  
   datos de la investigación, 481  
   implicaciones en la dirección, 481-482  
   modelo de liderazgo, 480-481  
 Enriquecimiento del trabajo, 165  
 Ensayo, 241  
 Equipo, 364  
   formación de, 385-389  
 Equipos  
   autogestionados, 379-385  
   en acción, 375-385  
 Equipos autogestionados, 381  
 Equipos consejeros, 367  
 Equipos de acción, 367-368  
 Equipos de desarrollo del producto (EsDP), 381  
 Equipos de producción, 367  
 Equipos de proyecto, 367  
 Equipos de trabajo, 364-369; *v. también*  
   Equipos y Trabajo en equipo  
 Errores de percepción, 128  
 Escucha, 412  
   estilo-proceso, 414  
   estilo-razones, 414  
   estilo-resultados, 414  
 Escuela de Dirección Sloan de MIT, 16  
 Escuela Empresarial de Harvard, 532  
 Escuela Preparatoria de la Academia de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos, 134  
 Escuela Wharton, 563  
 Esfuerzo, predicción del, 195  
 Esquemas, 123  
 Estados psicológicos, críticos, 167-168  
 Estancamiento profesional, 68  
 Estereotipos, 118-119  
   definición, 127  
   edad, 130-131  
   formación y conservación, 127-128

  raza, 132-133  
   rol sexual, 128-130  
 Estilo agresivo, 408  
 Estilo aseverativo, 408  
 Estilo centrado en la tarea, 475  
 Estilo centrado en las relaciones, 475  
 Estilo débil, 408  
 Estilos de conducta, teoría, 471-474  
 Estilos de liderazgo, 259  
 Estímulos sobresalientes, 122  
 Estrategia de control, 513  
 Estrategia de evasión, 513  
 Estrategia de manejo de los síntomas, 513  
 Estrés ocupacional  
   afrontarlo, 511-514  
   apoyo social, 509-511  
   pauta de conducta tipo A, 515-517  
   resistencia, 514  
 Estructura de iniciación, 472  
 Estructura organizativa  
   cuatro funciones de la, 590-591  
   investigación sobre la, 591-592  
   manifestaciones de la, 587-590  
 Estructura y composición del grupo, 265-273  
   capacidad de los miembros del grupo, 270-273  
   composición por géneros, 158-161  
   papeles funcionales, 265-266  
   tamaño del grupo, 266-268  
 Estudio casuístico, 21  
 Estudio de campo, 21  
 Estudio de laboratorio, 21  
 Estudio de valores en China (EVCh), 42  
 Estudio israelí sobre la tripulación de tanques, 271-273  
 Estudios del estado de Ohio, 473  
 Ética y CO, 106-110  
 Etnocentrismo, 74  
 Evolución personal, agenda para la, 240  
 Expatriados, fracaso de los, 45-46  
 Expectativas cumplidas, 172  
 Expectativas realistas de desarrollo profesional (ERT), 47, 600  
 Expresiones faciales, 410  
*Exxon Valdez*, desastre del, 546

## F

Factores contingenciales, 479-480  
 Factores de higiene, 165  
 Factores estresantes y resultados del estrés, 503-508  
   «Quemados», 506-508  
   sucesos estresantes en la vida, 503-506  
 Factores externos, 137  
 Factores internos, 137

Fase de concentración, 348  
 Fase de preparación, 348  
 Fechas límite, 259  
 Feedback, 169, 258-259, 403, 442-447  
   efectos en la conducta del, 446  
   fuentes del, 444  
   lecciones prácticas procedentes de la investigación, 446-447  
   modelo conceptual del, 444-446  
   percepción y evaluación cognitiva del, 444-446  
 Fluidez de palabra, 102  
 Formación transcultural, 47-48  
*Fortune*, 5, 254, 369, 371, 467, 545, 546, 550, 632  
*Frequent Smoke Breaks Ignite Worker Productivity Debate* (Lawlor), 22  
 Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos, 370, 379  
 Fuerzas de Defensa Israelíes, 272  
 Fundación Americana para la Calidad, 35  
 Fundido, 176

## G

GCT, 16, 238, 575  
   movimiento, 16-17  
   principios de la, 17-18  
 Género y estilos de mando, 470-471  
 Gestión de la Calidad Total; *v. GCT*  
 Gestos, 410  
 Grupo informal, 255  
 Grupo Norteamericano Destacado, 31, 32  
 Grupos  
   definiciones, tipos y funciones, 254-256  
   proceso de desarrollo, 256-265  
 Grupos de Recursos Destinados a los Empleados (GRE), 57  
 Grupos formales, 255-256  
 Guardia Nacional, 197

## H

Habilidades, 100-104  
   descubrimientos prácticos de la investigación, 104  
   estilo cognitivo, 102-103  
   inteligencia y habilidades cognitivas, 101-102  
 Hedonismo, 153  
 Héroe de la organización, 589  
*HRMagazine*, 648



## I

Identidad de la tarea, 168  
 Igualdad de oportunidades en el empleo, 435  
   leyes de, 61  
 Importancia de la tarea, 168  
*In Search of Excellence* (Peters y Waterman), 475, 572, 593  
*Inc.*, 561  
 Incapacidad aprendida, 93  
 Incubación, 348  
 Indicador de Tipos Myers-Briggs (ITMB), 102  
 Índice Laboral Descriptivo (ILD), 171  
*Industry Week*, 416  
 Infantería de Marina de los Estados Unidos, 600  
*Influence without Authority* (Cohen y Bradford), 290  
 Infraocupación, 66  
 Instrumentalidad, 194  
 Integración, 566  
 Inteligencia, 101  
 Intercambios dentro del grupo, 480  
 Intercambios fuera del grupo, 480  
 Interpersonal, zonas de distancia, 411-412  
 Intervalo fijo, 228  
 Intervalo variable, 228  
*Interview*, 348  
 Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (IMPM), 97

## J

*Jack and Jill*, 119  
*Journal of Applied Psychology*, 648  
*Journal of Managerial Psychology*, 88  
*Journal of Organizational Behavior Management*, 232

## L

La conducta como centro de atención, 223-224  
 La investigación  
   aprender de la, 20-22  
   y un modelo explicativo, 134  
 Lealtad, 109  
 Legado Hawthorne, 14-15  
 Ley de Ciudadanos Americanos con Discapacidades, 69  
 Ley de Derechos Civiles de 1964, 270  
 Ley de 1988 de Protección del Empleo contra el Polígrafo, 109

Ley del efecto, 221, 222  
 Liderazgo, 126, 469-474  
   definición del, 468  
   «dejar hacer», 486  
   estilos de, 479  
   red, 480  
   teoría de los rasgos y teoría conductista del, 469-474  
   transaccional frente a carismático, 482  
   transformación de los seguidores, 483-486  
 Localización del control, 98-99  
 Localización externa de control, 99  
 Localización interna de control, 99, 514

## M

*Making and Remaking Asian-America Through Immigration Policy*, 119  
*Management Review*, 648  
 Mano de obra  
   diversidad en la, 64-68  
   indicadores demográficos, 64  
*Massachusetts Institute of Technology*, 632  
*Megatrends*, 422  
 Memoria  
   de personas, 125  
   episódica, 124-125  
   semántica, 125  
 Meta-análisis, 21  
 Método dialéctico, 308  
 Modelación de la conducta, 230-231  
 Modelo de cambio de Lewin, 621-622  
 Modelo de cohesión del oyente, 413  
 Modelo de comunicación de percepciones, 401  
 Modelo de condicionamiento operativo, 221-222  
 Modelo de las características laborales  
   aplicaciones del, 169-170  
   implicaciones prácticas, 170  
   visión de conjunto del, 166-167  
 Modelo Taylor, 163  
 Modelo teórico, 20  
 Modelos de toma de decisiones, 326-332  
   modelo del «cubo de basura», 330-332  
   modelo normativo de Simon, 329-330  
   modelo racional, 326-329  
 Modificación de la conducta  
   definición, 221  
   principios de la, 222-231  
*Mondo 2000*, 348  
 Motivación, 126, 152-161, 198-207  
   aplicación del establecimiento de objetivos, 203-207  
   en la ecuación del rendimiento, 155-156

establecimiento de objetivos, 199-201  
 investigación del establecimiento de objetivos, 201-205  
 modelo de rendimiento laboral, 152-153  
   objetivos, 199  
   raíces históricas de las teorías, 153-156  
   teorías de la motivación de la necesidad, 156-166  
 Motivación interna, 166-167  
 Motivación para dirigir, 11-13  
 Motivadores, 164  
 Movimiento de personal, 173  
 Movimientos corporales, 410  
 Multifuncionalismo, 381  
 Mutualidad de intereses, 286-288

## N

Naciones Unidas, 502  
 Necesidad de afiliación, 161  
 Necesidad de logro, 158-159  
 Necesidad de poder, 161  
 Necesidades, 154, 156  
 No analítica, 333

## O

Oficina de Control de las Reparaciones de Automóviles, 108  
 Oficina de Estadística Laboral, 66  
 Oficina de Estadística Laboral de los Estados Unidos, 448  
*One Minute Manager* (Blanchard y Johnson), 235, 475  
 Optimización, 328  
 Organización del aprendizaje, 631-637  
   definición, 632-633  
   desaprendizaje, 636-637  
   liderazgo efectivo, 635-636  
   resistencia, 633-635  
 Organización Internacional del Trabajo (OIT), 271  
 Organizaciones, 534-550  
   de cadena, 577  
   de racimo, 576-577  
   de reloj de arena, 576  
   definición de las, 534  
   diagramas de las, 535-537  
   efectividad de las, 546-550  
   evolución de las, 537-543  
   forma de las futuras, 575-577  
   papel de la jerarquía, 543-546  
 Organizaciones mecánicas, 568  
 Organizaciones orgánicas, 569

*Organization and Environment* (Lawrence y Lorsch), 566  
*Organizations in Action* (Thompson), 540  
 Orientación, 257  
 Origen del estrés, 498-503

## P

Paga por rendimiento, 451-457  
   bonificaciones incentivas y motivación, 452-453  
   establecimiento de una perspectiva, 452  
   reparto de beneficios frente a reparto de ganancias, 453-457  
 Papeles en las tareas, 266  
 Papeles y normas, 260-265; *v. también* Sistemas de compensación en la organización  
   ambigüedad de papeles, 262  
   conflicto de papeles, 262  
   reglas, 262-263  
   situaciones en los papeles, 260-261  
   sobrecarga del papel, 262  
 Paradigma, 634  
 Patrones de comunicación en la organización, 416-420  
   comunicación jerárquica, 416  
   rumorología, 416-417  
 Pensamiento grupal, 276-277  
   definición y síntomas, 275-276  
   investigación y prevención, 276-277  
 Percepción, 120-127  
 Personalidad  
   cinco grandes dimensiones, 97-98  
   definición de la, 96  
   naturaleza o educación, 96  
 Personas que llegan alto (High achievers), 159  
*Personnel Journal*, 56  
 Plan estratégico, 623  
 Plan para la Propiedad de Acciones del Empleado (PPAE), 614-615  
 Plan Rucker, 455  
 Plan Scanlon, 455  
 Planes de reparto de ganancias derivadas de la reducción en los tiempos, 455  
 Poder coercitivo, 293  
 Poder compensatorio, 293  
 Poder del conocimiento, 293  
 Poder del referente, 293  
 Poder legítimo, 293  
 Poder personalizado, 292  
 Poder social, 290-297  
   datos de la investigación, 294-295  
   dimensiones del, 291-293  
   dirección responsable, 295-297  
 Poder socializado, 292  
 Política de la organización, 297-305  
   control de la, 304-305  
   datos de la investigación, 303-304  
   definición y campo, 298-300  
   tácticas políticas, 300-302  
 Prejuicio de atribución fundamental, 140  
 Prejuicio de autojustificación, 140  
 Premio de Reconocimiento del Instituto Nacional del Cáncer, 150  
 Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige, 432  
 Premio Optimas, 56  
 Principio de unidad de mando, 535  
 Principios morales, para directivos globales, 109  
 Problema, 326  
 Proceso de comunicación, 401-406  
   elección de los medios de comunicación, 404-406  
   modelo de, 401-404  
 Proceso de investigación, 643-648  
   evaluación de conclusiones, 646-647  
   medición y recogida de datos, 645-646  
   métodos de evaluación, 646-647  
   modelo de, 645  
 Profecía de autocumplimiento, 133-136  
 Programa de Desarrollo Empresarial, 252  
 Programación de refuerzos, 229  
 Proporción fija, 228  
 Proporción variable, 228  
 Proxemia, 39  
 Psicofarmacología, 96  
 Punto medio cero, 165

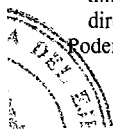
## R

Racionalidad limitada, 329  
 Rasgos del líder, 469  
 Razonamiento inductivo, 102  
 Reciprocidad, 290  
 Recompensas extrínsecas, 449  
 Recompensas intrínsecas, 449  
 Recompensas naturales, 234  
 Recuperación y respuesta, 126  
 Red de dirección *v.* Red de liderazgo  
 Red de liderazgo, 473  
 Red de Recursos de los Hispanos; *v.* SOMOS  
 Refuerzo, 154  
   programas de, 226-230  
 Refuerzo continuo (RC), 227  
 Refuerzo intermitente, 227  
 Refuerzo negativo, 225  
 Refuerzo positivo, 224  
 Regla de equidad en las compensaciones, 449-450

Regla de igualdad en las compensaciones, 450  
 Relación mentor-pupilo, 603-606  
   fases en la, 603-604  
   funciones de la, 603  
   la mejor aplicación de la, 606  
   resultados de la investigación sobre, 604-606  
 Relaciones humanas, movimiento de las, 14, 15  
 Relativistas, 40  
 Remodelación, 230  
 Rendimiento laboral, 174  
 Reparto de beneficios, 453-457  
 Reparto de ganancias, 453-457  
 Resortes situacionales, control de los, 240  
 Respuesta de relajación, 519  
 Respuesta «enfrentate o huye», 498  
 Resultados de la investigación en CO, tres usos de los, 22-23  
 Retos y recomendaciones a la dirección, 132-133  
 Revisión de 360 grados, 442  
 Riqueza de la información, 404, 405  
 Rol de mantenimiento, 266  
 Rompecabezas motivacional, 155  
 Ruido, 403-404

## S

Satisfacción laboral  
   causas de la, 171-173  
   consecuencias de la, 173-175  
 Sentido de la importancia  
   experimentado, 167  
 Sentido de la responsabilidad  
   experimentado, 167  
 Sindicato Unificado de los Trabajadores del Acero, 380  
 Sindicato Unificado de Trabajadores de la Automoción (SIITA), 306  
 Sistema abierto, 538  
 Sistema cerrado, 538  
 Sistema de valores, 104  
 Sistemas de compensación en la organización, 447-451  
   criterios de distribución de compensaciones, 450  
   normas, 449-450  
   resultados deseados, 450-451  
   tipos de, 448-449  
 Situaciones, complejidad de las, 405  
 Socialización en la organización, 596-603  
   aplicación práctica, 602-603  
   modelo trifásico, 598-603



Sociedad Americana para la  
Administración de Personal;  
v. Sociedad para la Gestión de  
Recursos Humanos  
Sociedad para la Gestión de Recursos  
Humanos, 92  
Soluciones, 327-328  
SOMOS, 57  
Substitutos para la jerarquía, 544

## T

Tablón de anuncios electrónico, 398  
Tácticas de influencia organizativa,  
288-290  
formación de alianzas estratégicas,  
290  
tácticas de influencia genérica, 289  
Tácticas de intercambio, 289  
Tareas de la dirección, siete puntos  
básicos, 9-10  
Técnica de grupo nominal (TGN), 345  
Técnica de proyección, 326  
Técnica Delphi, 346  
Técnicas de reducción del estrés, 517-521  
bio-retroalimentación, 519  
efectividad de las, 520  
meditación, 519  
modelo holístico de bienestar,  
520-521  
reestructuración cognitiva, 519-520  
relajación muscular, 518  
*Telemarketing Magazine*, 496  
Tendencias de atribución, 140-141  
Teoría, definición de, 20  
Teoría de la equidad, 184-192  
definición de, 184  
descubrimientos de la investigación  
sobre equidad, 190-191  
falta de equidad negativa y positiva,  
187-189  
intercambio empleado-empedor,  
186-187  
Teoría de la expectativa, 193-198  
de Vroom, 193-195  
definición, 193  
extensión de Porter y Lawler,  
195-198  
Teoría de la justicia, 108  
Teoría de los derechos, 108  
Teoría de los rasgos, 469-471  
Teoría de Maslow, 156-158  
de la jerarquía de necesidades, 43  
descubrimientos de la investigación,  
156-157  
implicaciones en la dirección de la,  
157-158  
Teoría de McClelland, 158-161

Teoría de motivadores-factores de  
higiene de Herzberg, 164-165  
aplicación a través de carga vertical,  
165-166  
investigación sobre la, 165  
legado de la, 164-165  
Teoría Q, 24  
Teoría utilitaria, 108  
Teoría X, 15, 24  
Teoría Y, 15-16, 24, 384  
Teoría Z, 592  
Teorías de situación, 474-482  
control de la situación, 475-476  
modelo de contingencias Fiedler,  
474-477  
modelo de liderazgo, 480-482  
teoría de la senda de objetivos,  
477-480  
Teorías motivacionales, puestas en  
práctica, 207-209  
Test Temático de Percepción (TTP), 158,  
292  
*The Behavior of Organisms* (Skinner), 221  
*The Fifth Discipline* (Senge), 632  
*The Human Problems of an Industrial  
Civilization*, 15  
*The Human Side of Enterprise*  
(McGregor), 15  
*The Schedule of Recent Experiences*  
(SRE) (Holmes y Rahe), 505  
*The Seven Habits of Highly Effective  
People* (Covey), 240  
*The Wall Street Journal*, 441, 497  
*Theory Z: How American Business Can  
Meet the Japanese Challenge*, 592  
Tiempo monocrónico, 37  
Tiempo policrónico, 37-38  
Toma de conciencia transcultural, 37-42  
espacio interpersonal, 38-39  
lenguaje, 39-40  
percepciones del tiempo, 37-38  
religión, 40-42  
Toma de decisiones, 322-324  
dinámica de la, 332-337  
Toma de decisiones centralizada, 569  
Toma de decisiones de grupo, 338-347  
dirección participativa, 340  
modelo Vroom-Yetton-Jago, 341-345  
técnicas de resolución de problemas,  
338-347  
ventajas y desventajas, 338-340  
Toma de decisiones descentralizada, 569  
Tormenta de ideas, 345  
Trabajo en equipo, 369-375  
confianza, 371-373  
cooperación, 370-371  
*Training*, 270, 381  
Transmisores de información, 417  
Trazado del mapa del cerebro, 96

## U

Universalistas, 40  
Universidad de Akron, 615-616  
Universidad de California del Sur en los  
Ángeles, 150  
Universidad de California en la Escuela  
de Medicina de los Ángeles, 348  
Universidad de Columbia, 30  
Universidad de Cornell, 171  
Universidad de Georgetown, 287  
Universidad de Harvard, 587, 628  
Universidad de Indiana, 561  
Universidad de Minnesota, 171  
Universidad de Nebraska, 303  
Universidad de Oxford, 287  
Universidad de Princeton, 467  
Universidad de Stanford, 119  
Universidad de Texas A & M, 374  
Universidad de Yale, 11, 275  
Universidad McGill, 42  
*University of California, Berkeley  
Wellness Letter*, 649  
*USA today*, 22

## V

Valencia, 194  
Valor, 104, 107-108  
Valoración del rendimiento, 126, 431-442  
componentes de la, 435-440  
datos de la investigación, 440-441  
y GCT, 442  
Valores y ética, 104-110  
finales, 106  
instrumentales, 106  
modelo de, 107-108  
perfil, 105-106  
Variable dependiente, 645  
Variable independiente, 645  
Variables contingenciales, 571-575  
elección estratégica y estructura de la  
organización, 573-575  
impacto de la tecnología sobre la  
estructura, 571  
tamaño y rendimiento de la  
organización, 571-572  
Velocidad de percepción, 102  
Verificación, 348  
Viabilidad del equipo, 368  
Votación a favor de los sindicatos,  
174

## Z

Zona de sobrecarga, 406





