

Fundamentos de **ADMINISTRACIÓN**



CONCEPTOS
ESENCIALES Y
APLICACIONES

Octava
Edición



ROBBINS
DECENZO
COULTER



Código de acceso a MyManagementLab

Para tener acceso y comenzar a usar MyManagementLab, ingrese a www.pearsonespañol.com/corobbins y siga las instrucciones de registro del tutorial que se presenta.

¡El código de acceso para el alumno que viene a continuación solo puede usarse una vez y permite el acceso a esta plataforma durante un año!

Si está adquiriendo un libro nuevo y este código aparece descubierto, es probable que alguien más lo haya utilizado.

IMPORTANTE:

Use una moneda para raspar y descubrir el código de acceso.
No use objetos afilados porque podría dañarlo.
El código de acceso no puede ser reemplazado en caso de daño.



Fundamentos de **ADMINISTRACIÓN**

CONCEPTOS ESENCIALES Y APLICACIONES

Fundamentos de **ADMINISTRACIÓN**

OCTAVA EDICIÓN

CONCEPTOS ESENCIALES Y APLICACIONES

STEPHEN P. ROBBINS

San Diego State University

DAVID A. DECENZO

Coastal Carolina University

MARY COULTER

Missouri State University

TRADUCCIÓN

Erika Montserrat Jasso Hernán d’Borneville

Traductora profesional especialista en temas de administración

REVISIÓN TÉCNICA

José Hugo Estrada Zárate

Coordinador de la Licenciatura Administración de Empresas
Universidad Iberoamericana, Puebla, México

Axel Rodríguez Batres

Director del Departamento de Negocios
Universidad Iberoamericana, Puebla, México

PEARSON

**ROBBINS, STEPHEN P.; DECENZO, DAVID A.;
COULTER, MARY**

Fundamentos de administración

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

ISBN: 978-607-32-2043-9

Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 496

Dirección General: Philip De la Vega
Dirección Educación Superior: Mario Contreras
Editor sponsor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de Desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de Producción: José D. Hernández Garduño
Diseño de portada: Michael Fruhbeis
Gerencia Editorial
Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

Authorized translation from the English language edition, entitled *FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT: ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS*, 8th edition, by *STEPHEN ROBBINS, DAVID DECENZO and MARY COULTER* published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved.
ISBN 9780132620536

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT: ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS*, 8a. edición, por *STEPHEN ROBBINS, DAVID DECENZO y MARY COULTER* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

OCTAVA EDICIÓN, 2013

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto, C.P. 53519
Naucalpan de Juárez, Estado de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-2043-9

ISBN E-BOOK: 978-607-32-2044-6

ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-2045-3

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

PEARSON

A MI ESPOSA LAURA

STEVE

A MI FAMILIA, QUE CONTINÚA AYUDÁNDOME A COMPRENDER LO
QUE ES LA VIDA, QUE ESTÁ AHÍ EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS,
Y QUE ME MUESTRA LO QUE HAY HOY DE BUENO EN LAS PERSONAS.
A TERRI, MARK, MEREDITH, GABRIELLA Y NATALIE, GRACIAS POR
HACER DE MÍ LA PERSONA QUE AHORA SOY.

DAVE

PARA BROOKLYNN... ¡MI DULCE BEBITA!

MARY

Contenido breve

Parte 1 Introducción 2

- Capítulo 1** Gerentes y administración 2
- Módulo de historia** Breve historia sobre las raíces de la administración 21
- Capítulo 2** El entorno administrativo 28
- Capítulo 3** Temas integrados a la administración 46

Parte 2 Planeación 70

- Capítulo 4** Fundamentos de la toma de decisiones 70
- Módulo Cuantitativo** Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones 94
- Capítulo 5** Fundamentos de Planeación 104

Parte 3 Organización 130

- Capítulo 6** Estructura y diseño organizacionales 130
- Capítulo 7** Administración de recursos humanos 160
- Módulo profesional** Desarrollando su carrera 193
- Capítulo 8** Administración del cambio e innovación 198

Parte 4 Liderazgo 220

- Capítulo 9** Fundamentos del comportamiento individual 220
- Capítulo 10** Los grupos y la administración de equipos de trabajo 248
- Capítulo 11** Motivar y recompensar a los empleados 272
- Capítulo 12** Liderazgo y confianza 298
- Capítulo 13** Administrar la comunicación y la información 326

Parte 5 Control 346

- Capítulo 14** Fundamentos del control 346
- Capítulo 15** Administración de operaciones 368
- Módulo empresarial** Administración de iniciativas empresariales 392

Su turno de ser gerente 402

- Índice de nombres y organizaciones 461
- Glíndice 465

Contenido

Prefacio	xv
Acerca de los autores	xxi

Parte 1 Introducción 2

Capítulo 1 Gerentes y administración 2

¿Quiénes son los gerentes y dónde trabajan? 4

¿Cuáles son las tres características que comparten todas las organizaciones? 4

¿En qué difieren los gerentes de los empleados no gerenciales? 5

¿Qué títulos se les da a los gerentes? 5

Correcto o incorrecto 5

¿Qué es la administración? 6

Del pasado al presente | Origen de los términos administración y gerente 7

¿Qué hacen los gerentes? 8

¿Cuáles son las cuatro funciones administrativas? 8

¿Qué son los roles gerenciales? 9

¿Qué habilidades y competencias necesitan los gerentes? 11

¿El trabajo de un gerente es universal? 12

La tecnología y el trabajo gerencial | ¿Siguiendo siendo administración cuando lo que se administra son robots? 12

Y la encuesta dice... 14

¿Por qué estudiar administración? 15

¿Qué factores están reformando y redefiniendo la administración? 16

¿Por qué son importantes los clientes para el trabajo de un gerente? 16

¿Por qué es importante la innovación para el trabajo del gerente? 17

Repaso

Resumen del capítulo 18 • Revisión de conceptos 18 • • Notas 19

Su turno de ser gerente 402

Módulo de historia

Breve historia sobre las raíces de la administración 21

Orígenes de la administración 21

Enfoques clásicos 22

Enfoque basado en el comportamiento 23

Enfoque cuantitativo 24

Enfoques contemporáneos 26

Notas 27

Capítulo 2 El entorno administrativo 28

¿Qué es el entorno externo y por qué es importante? 30

¿Cómo ha cambiado la economía? 31

Del pasado al presente | Idea omnipotente de la administración 32

¿Cuál es el rol de la demografía? 33

La tecnología y el trabajo gerencial | Cambiar y mejorar la gestión de los gerentes 33

¿Cómo afecta el entorno externo a los gerentes? 34

Correcto o incorrecto 36

¿Qué es y por qué es importante la cultura organizacional? 38

¿Qué es la cultura organizacional? 38

¿Cómo se puede evaluar la cultura? 38

¿De dónde proviene la cultura de una organización? 39

¿Cómo aprenden los empleados la cultura? 40

Y la encuesta dice... 40

¿Cómo afecta la cultura organizacional a los gerentes? 41

¿Cómo afecta la cultura lo que los empleados hacen? 41

¿Cómo afecta la cultura el quehacer gerencial? 41

Repaso

Resumen del capítulo 43 • Revisión de conceptos 43 • • Notas 44

Su turno de ser gerente 406

Capítulo 3 Temas integrados a la administración 46

¿Qué es la globalización y cómo afecta a las organizaciones? 48

¿Qué significa ser "global"? 48

¿Cuáles son los diferentes tipos de organizaciones globales? 49

¿Cómo se vuelven globales las organizaciones? 50

¿Qué necesitan saber los gerentes acerca de administrar una organización global? 51

Del pasado al presente | Estudio de Geert Hofstede de los entornos culturales 52

¿Qué espera una sociedad de las organizaciones y de los gerentes? 54

¿Cómo pueden las organizaciones poner en práctica acciones socialmente responsables? 54

¿Las organizaciones deberían participar socialmente? 55

Y la encuesta dice... 56

¿Qué es la sustentabilidad y por qué es importante? 56

¿Qué factores determinan el comportamiento ético o no ético? 56

¿Cuáles son las diferentes perspectivas éticas? 57

¿Cómo pueden los gerentes promover la conducta ética? 58

¿A qué se parece la fuerza laboral actual y cómo afecta la manera en que se administran las organizaciones? 59

¿Qué es la diversidad en el lugar de trabajo? 60

¿Qué tipos de diversidad se encuentran en los lugares de trabajo? 60

Correcto o incorrecto 61

¿Cómo están adaptándose las organizaciones y los gerentes a la fuerza laboral cambiante? 63

Repaso

Resumen del capítulo 65 • Revisión de conceptos 65 • • Notas 67

Su turno de ser gerente 409

Parte 2 Planeación 70

Capítulo 4 Fundamentos de la toma de decisiones 70

¿Cómo toman decisiones los gerentes? 72

¿Qué define un problema de decisión? 72

¿Qué es lo relevante en el proceso de toma de decisiones? 73

¿Cómo prioriza criterios y analiza alternativas el tomador de decisiones? 73

¿Qué determina la mejor opción? 74

¿Qué sucede al implementar la decisión? 75

¿Cuál es el último paso en el proceso de decisión? 75

¿Cuáles son los errores comunes que se cometen en el proceso de toma de decisiones? 75

¿Cuáles son los tres enfoques que los gerentes pueden utilizar para tomar decisiones? 77

¿Qué es el modelo racional de la toma de decisiones? 78

La tecnología y el trabajo gerencial | Tomar mejores decisiones con la tecnología 78

Del pasado al presente | Herbert A. Simon y su estudio de la satisfacción 79

¿Qué es la racionalidad limitada? 79

¿Qué función desempeña la intuición en la toma de decisiones gerencial? 80

¿Qué tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones enfrentan los gerentes? 81

¿En qué difieren los problemas? 81

¿Cómo toman decisiones programadas los gerentes? 81

¿En qué difieren las decisiones no programadas de las programadas? 82

¿Cómo se integran los problemas, el tipo de decisiones y el nivel organizacional? 83

Y la encuesta dice . . . 83

¿A qué condiciones de toma de decisiones se enfrentan los gerentes? 83

¿Cómo toman decisiones los grupos? 84

¿Cuáles son las ventajas de la toma grupal de decisiones? 84

¿Cuáles son las desventajas de la toma grupal de decisiones? 85

¿Cuándo son más eficaces los grupos? 85

Correcto o incorrecto 86

¿Cómo puede mejorar usted su toma de decisiones? 86

¿Qué temas contemporáneos en la toma de decisiones enfrentan los gerentes? 87

¿Cómo afecta la cultura nacional la toma de decisiones de los gerentes? 87

¿Por qué es importante la creatividad para la toma de decisiones? 88

Repaso

Resumen del capítulo 90 • Revisión de conceptos 91 • • Notas 91

Su turno de ser gerente 412

Módulo Cuantitativo 94

Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones 94

Matrices de recompensas 94

Árboles de decisiones 95

Análisis de punto de equilibrio 96

Análisis de razón 97

Programación lineal 99

Teoría de colas 100

Modelo de la cantidad económica del pedido 101

Notas 103

Capítulo 5 Fundamentos de Planeación 104

¿Qué es la planeación y por qué es necesario que los gerentes la lleven a cabo? 106

¿Por qué deben los gerentes planear de manera formal? 106

¿Cuáles son algunas críticas a la planeación formal? 107

¿La planeación formal mejora el desempeño organizacional? 108

¿Qué necesitan saber los gerentes acerca de la administración estratégica? 108

¿Qué es la administración estratégica? 108

¿Por qué es importante la administración estratégica? 108

¿Cuáles son los pasos del proceso de administración estratégica? 109

¿Qué estrategias deben utilizar los gerentes? 111

Correcto o incorrecto 113

¿Con qué armas cuentan los gerentes? 115

La tecnología y el trabajo gerencial | Estrategia y TI 116

¿Cómo establecen los gerentes sus metas y desarrollan sus planes? 117

¿Qué tipo de metas tienen las organizaciones y cómo las establecen? 117

Del pasado al presente | Peter Drucker y la administración por objetivos (APO) 119

¿Qué tipo de planes utilizan los gerentes y cómo los desarrollan? 120

Y la encuesta dice . . . 122

¿Qué temas contemporáneos concernientes a la planeación enfrentan los gerentes? 123

¿Cómo pueden los gerentes planear de manera eficaz en entornos dinámicos? 123

¿Cómo pueden los gerentes utilizar el escaneo del entorno? 124

Repaso

Resumen del capítulo 125 • Revisión de conceptos 125 • • Notas 126

Su turno de ser gerente 416

Parte 3 Organización 130

Capítulo 6 Estructura y diseño organizacionales 130

¿Cuáles son los seis elementos clave del diseño organizacional? 132

¿Qué es la especialización del trabajo? 132

¿Qué es la departamentalización? 134

¿Qué son la autoridad y la responsabilidad? 135

¿Qué es el alcance del control? 139

Correcto o incorrecto 140

¿En qué difieren la centralización y la descentralización? 140

¿Qué es la formalización? 140

¿Qué variables contingentes afectan la elección estructural? 141

¿En qué difiere la organización mecanicista de la organización orgánica? 141

¿Qué repercusiones tiene la estrategia en la estructura? 142

¿Qué repercusiones tiene el tamaño sobre la estructura? 143

¿Qué repercusiones tiene la tecnología sobre la estructura? 143

Del pasado al presente | Joan Woodward y su estudio de la tecnología y la estructura organizacional 143

¿Qué repercusiones tiene el entorno sobre la estructura? 144

¿Cuáles son algunos de los diseños organizacionales más comunes? 144

¿Qué diseños organizacionales tradicionales pueden utilizar los gerentes? 144

¿Qué diseños organizacionales contemporáneos pueden utilizar los gerentes? 145

Y la encuesta dice . . . 148

¿Qué desafíos plantea el diseño organizacional en la actualidad? 149

¿Cómo mantener conectados a los empleados? 149

¿Cómo afectan las diferencias globales a la estructura organizacional? 149

La tecnología y el trabajo gerencial | El cambiante mundo del trabajo 149

¿Cómo desarrollar una organización que aprende? 150

¿Cómo pueden los gerentes diseñar de manera eficiente y eficaz esquemas de trabajo flexibles? 151

Repaso

Resumen del capítulo 154 • Revisión de conceptos 154 • Notas 156

Su turno de ser gerente 420

Capítulo 7 Administración de recursos humanos 160

¿Qué es el proceso de administración de recursos humanos y qué lo influye? 162

¿Cuál es el entorno jurídico de la ARH? 163

Del pasado al presente | Hugo Munsterberg y la psicología industrial 165

¿Cómo identifican y seleccionan los gerentes a los empleados competentes? 166

¿Qué es la planeación del empleo? 166

¿Cómo reclutan las organizaciones a sus empleados? 168

¿Cómo maneja un gerente los despidos? 168

¿Cómo eligen los gerentes entre los solicitantes de empleo? 169

¿Cómo se dota a los empleados de las habilidades y los conocimientos necesarios? 173

¿Cómo se introduce a los recién contratados a la organización? 173

La tecnología y el trabajo gerencial | ARH digital 173

¿Qué es la capacitación a empleados? 174

¿Cómo logran las organizaciones retener a empleados competentes y de alto desempeño? 176

¿Qué es un sistema de administración del desempeño? 176

¿Qué sucede si el desempeño de un empleado no está a la altura del de sus pares? 178

Y la encuesta dice . . . 178

¿A qué empleados compensar? 178

¿Qué problemas contemporáneos relativos a la ARH enfrentan los gerentes? 180

¿Cómo pueden los gerentes manejar el adelgazamiento organizacional? 180

¿Cómo se puede administrar la diversidad de la fuerza laboral? 181

Correcto o incorrecto 182

¿Qué es el acoso sexual? 182

¿Qué es la espiritualidad en el lugar de trabajo? 184

¿Cómo y por qué las organizaciones están controlando los costos de recursos humanos? 185

Repaso

Resumen del capítulo 187 • Revisión de conceptos 187 • Notas 188

Su turno de ser gerente 423

Modulo profesional

Desarrollando su carrera 193

¿Cómo ha evolucionado históricamente el concepto de carrera? 193

¿Cómo es el desarrollo de la carrera en la actualidad? 193

¿Cómo tener una carrera exitosa? 194

Capítulo 8 Administración del cambio e innovación 198

¿Qué es el cambio y cómo lo enfrentan los gerentes? 200

- ¿Por qué es necesario que las organizaciones cambien? 201
- ¿Quién inicia el cambio organizacional? 202
- ¿Cómo ocurre el cambio organizacional? 202

Del pasado al presente | Kurt Lewin y el cambio 204

¿Cómo manejan los gerentes la resistencia al cambio? 206

- ¿Por qué la gente se resiste al cambio organizacional? 206

Y la encuesta dice . . . 206

- ¿Cuáles son algunas técnicas para reducir la resistencia al cambio organizacional? 206

¿Qué reacción tienen los empleados ante el cambio organizacional? 207

- ¿Qué es el estrés? 208
- ¿Cuáles son los síntomas del estrés? 208
- ¿Qué ocasiona el estrés? 208

Correcto o incorrecto 210

- ¿Cómo se puede reducir el estrés? 210

¿Cómo fomentan los gerentes la innovación en una organización? 211

- ¿Cómo se relacionan creatividad e innovación? 211
- ¿Qué involucra la innovación? 212
- ¿Cómo puede un gerente promover la innovación? 212

Repaso

Resumen del capítulo 215 • Revisión de conceptos 215 • Notas 217

Su turno de ser gerente 426

Parte 4 Liderazgo 220

Capítulo 9 Fundamentos del comportamiento individual 220

¿Cuáles son el enfoque y las metas del comportamiento organizacional? 222

- ¿En qué se enfoca el CO? 222
- ¿Cuáles son las metas del comportamiento organizacional? 223

¿Qué rol cumplen las actitudes en el desempeño laboral? 224

- ¿Cuáles son los tres componentes de la actitud? 224
- ¿Qué actitudes pueden exhibir los empleados? 224
- ¿Las actitudes y los comportamientos de los individuos necesitan ser consistentes? 225
- ¿En qué consiste la teoría de la disonancia cognitiva? 225

Y la encuesta dice . . . 226

- ¿Cómo puede la comprensión de las actitudes ayudar a los gerentes a ser más eficaces? 226

¿Qué necesitan saber los gerentes acerca de la personalidad? 227

- ¿Puede la personalidad predecir el comportamiento? 227

Correcto o incorrecto 230

- ¿Los rasgos de la personalidad pueden predecir los comportamientos prácticos relacionados con el trabajo? 230
- ¿Cómo combinar las personalidades con el tipo de empleo? 231
- ¿Los atributos de la personalidad difieren con cada cultura? 231
- ¿De qué manera la comprensión de la personalidad podría ayudar a los gerentes a ser más eficaces? 233

¿Qué es la percepción y qué la influye? 233

- ¿Sobre qué ejerce su influencia la percepción? 233
- ¿Cómo juzgan los gerentes a sus empleados? 234
- ¿Cómo puede ayudarle a un gerente comprender la percepción para ser más eficaz? 236

¿Cómo explican las teorías del aprendizaje el comportamiento? 237

- ¿Qué es el condicionamiento operante? 237

Del pasado al presente | Condicionamiento clásico y condicionamiento operante 238

- ¿Qué es la teoría del aprendizaje social? 238
- ¿Cómo pueden los gerentes configurar el comportamiento? 239
- ¿Cómo pueden los gerentes ser más eficaces gracias a la comprensión del aprendizaje? 239

¿Qué temas contemporáneos relacionados con el CO enfrentan los gerentes? 240

- ¿Qué repercusiones tienen las diferencias generacionales en el lugar de trabajo? 240
- ¿Cómo manejan los gerentes el comportamiento negativo en el lugar de trabajo? 241

Repaso

Resumen del capítulo 242 • Revisión de conceptos 243 • Notas 243

Su turno de ser gerente 431

Capítulo 10 Los grupos y la administración de equipos de trabajo 248

¿Qué es un grupo y cuáles son sus etapas de desarrollo? 250

- ¿Qué es un grupo? 250
- ¿Cuáles son las etapas del desarrollo de un grupo? 251

Y la encuesta dice . . . 252

¿Cuáles son los principales conceptos del comportamiento de grupo? 252

- ¿Qué son los roles? 252

Correcto o incorrecto 253

- ¿Cómo afectan las normas y la conformidad el comportamiento de grupo? 253

Del pasado al presente | El estudio de Asch del comportamiento 254

- ¿Qué es el estatus y por qué es importante? 255
- ¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento? 255
- ¿Los grupos cohesivos son más eficaces? 255

¿Cómo se convierten los grupos en equipos eficaces? 256

- ¿Es lo mismo grupo de trabajo que equipo de trabajo? 256

¿Cuáles son los diferentes tipos de equipos de trabajo? 257

La tecnología y el trabajo gerencial | La tecnología de información y los equipos 258

¿Qué hace a un equipo eficaz? 259

¿Cómo puede un gerente moldear el comportamiento de un equipo? 262

¿Qué problemas contemporáneos enfrentan los gerentes al administrar equipos? 263

¿Qué está implicado en la administración de equipos globales? 264

¿En qué casos un equipo de trabajo no es la respuesta? 265

Repaso

Resumen del capítulo 266 • Revisión de conceptos 267 • Notas 267

Su turno de ser gerente 436

Capítulo 11 Motivar y recompensar a los empleados 272

¿Qué es la motivación? 274

Y la encuesta dice . . . 274

¿Qué dicen las primeras teorías de la motivación? 275

¿En qué consiste la jerarquía de necesidades formulada por Maslow? 275

¿En qué consisten la teoría X y la teoría Y de McGregor? 276

¿En qué consiste la teoría bifactorial de Herzberg? 276

Del pasado al presente | Frederick Herzberg y el diseño del trabajo 278

¿En qué consiste la teoría de McClelland de las tres necesidades? 278

¿Qué explicación ofrecen las teorías contemporáneas de la motivación? 279

¿En qué consiste la teoría del establecimiento de metas? 279

¿Qué influencia ejerce el diseño del trabajo sobre la motivación? 280

¿Qué es la teoría de la equidad? 282

Correcto o incorrecto 283

¿Cómo explica la teoría de las expectativas la motivación? 283

¿Cómo integrar las teorías contemporáneas de la motivación? 285

¿Qué temas actuales relacionados con la motivación del empleado enfrentan los gerentes? 286

¿Cómo pueden los gerentes motivar a sus empleados durante crisis económicas? 286

¿Cómo afecta la cultura de un país los esfuerzos motivacionales? 287

¿Cómo pueden los gerentes motivar a grupos únicos de trabajadores? 288

¿Cómo pueden los gerentes diseñar programas de recompensas adecuados? 289

Repaso

Resumen del capítulo 292 • Revisión de conceptos 293 • Notas 293

Su turno de ser gerente 441

Capítulo 12 Liderazgo y confianza 298

¿Quiénes son los líderes y qué es el liderazgo? 300

¿Qué establecen las primeras teorías sobre el liderazgo acerca del liderazgo? 300

¿Qué rasgos debe tener un líder? 300

¿Qué comportamientos presentan los líderes? 301

Del pasado al presente | Los estudios de Ohio State y de Michigan sobre el liderazgo eficaz 303
Parrilla (grid) gerencial 304

¿En qué consisten las teorías de contingencia del liderazgo? 304

¿Cuál fue el primer modelo de contingencia más completo? 304

¿De qué manera la disposición y la capacidad de los seguidores influyen en los líderes? 306

Y la encuesta dice . . . 308

¿Qué tan participativo debe ser un líder? 308

¿Cómo ayudan los seguidores a los líderes? 308

¿Qué es el liderazgo en nuestros días? 310

¿Qué nos dicen las cuatro concepciones contemporáneas del liderazgo? 310

Correcto o incorrecto 313

¿Qué situaciones enfrentan los líderes en la actualidad? 314

La tecnología y el trabajo gerencial | Liderazgo virtual 315

¿Por qué la confianza es la esencia del liderazgo? 317

Reflexión final acerca del liderazgo 318

Repaso

Resumen del capítulo 319 • Revisión de conceptos 320 • Notas 320

Su turno de ser gerente 445

Capítulo 13 Administrar la comunicación y la información 326

¿Cómo pueden comunicarse los gerentes de manera eficaz? 328

¿Cómo funciona el proceso de la comunicación? 328

¿Las comunicaciones escritas son más eficaces que las verbales? 330

¿Los rumores son una manera eficaz de comunicarse? 330

¿Cómo afectan las señales no verbales a la comunicación? 330

Del pasado al presente | Keith Davis y su estudio sobre los rumores 331

¿Qué barreras impiden a la comunicación ser eficaz? 331

¿Cómo pueden los gerentes superar las barreras de comunicación? 334

Correcto o incorrecto 335

¿Cómo afecta la tecnología la comunicación gerencial? 336

¿Qué son las capacidades de comunicación en red? 336

¿Cómo ha afectado la tecnología inalámbrica la comunicación? 337

La tecnología y el trabajo gerencial | FYEO: decodificar la jerga de las comunicaciones 337

¿Cómo afecta la administración del conocimiento a la comunicación? 338

¿Qué cuestiones relacionadas con la comunicación enfrentan los gerentes contemporáneos? 338

Administrar la comunicación en un mundo con internet 339

Y la encuesta dice . . . 339

Administrar los recursos de conocimiento de una organización 340

La función de la comunicación en el servicio al cliente 340

Obtener la opinión del empleado 341

Comunicación ética 342

Repaso

Resumen del capítulo 343 • Revisión de conceptos 343 • Notas 344

Su turno de ser gerente 449

Parte 5 Control 346

Capítulo 14 Fundamentos del control 346

¿Qué es el control y por qué es importante? 348

¿Qué es el control? 348

Correcto o incorrecto 348

¿Por qué es importante el control? 348

¿Qué sucede cuando los gerentes controlan? 349

¿Qué es la medición? 350

Del pasado al presente | El benchmarking 352

¿Cómo comparan los gerentes el desempeño real contra las metas planeadas? 352

Y la encuesta dice . . . 354

¿Qué acción gerencial puede emprenderse? 354

¿Qué deberían controlar los gerentes? 354

¿Cuándo sucede el control? 354

¿En qué áreas podrían necesitar controles los gerentes? 356

¿Qué cuestiones contemporáneas del control enfrentan los gerentes? 358

¿Es necesario ajustar los controles a las diferencias culturales? 359

La tecnología y el trabajo gerencial | Monitorear a los empleados 359

¿Qué desafíos de control enfrentan los gerentes en el lugar de trabajo? 360

Repaso

Resumen del capítulo 364 • Revisión de conceptos 364 • Notas 365

Su turno de ser gerente 452

Capítulo 15 Administración de operaciones 368

¿Por qué es importante la administración de operaciones para las organizaciones? 370

¿Qué es la administración de operaciones? 370

¿En qué difieren las empresas de servicios y las de manufactura? 371

¿Cómo logran las empresas mejorar la productividad? 371

Del pasado al presente | William Edwards Deming y la administración de la productividad 372

¿Qué función desempeña la administración de operaciones en la estrategia de la empresa? 373

¿Cuál es el valor de la administración de la cadena de valor y por qué es importante? 373

¿Qué es la administración de la cadena de valor? 374

¿Cuáles son las metas de la administración de la cadena de valor? 375

Correcto o incorrecto 375

¿Cómo se benefician las empresas de la administración de la cadena de valor? 375

¿Cómo se realiza la administración de la cadena de valor? 376

¿Cuáles son los requerimientos para administrar exitosamente la cadena de valor? 376

Y la encuesta dice . . . 377

¿Cuáles son los obstáculos de la administración de la cadena de valor? 379

¿Qué cuestiones contemporáneas enfrentan los gerentes al administrar sus operaciones? 380

¿Qué papel juega la tecnología en la administración de operaciones? 381

La tecnología y el trabajo gerencial | ¡Bienvenido a la fábrica del futuro! 381

¿Cómo controlan los gerentes la calidad? 382

¿Cómo se administran los proyectos? 384

Repaso

Resumen del capítulo 389 • Revisión de conceptos 389 • Notas 390

Su turno de ser gerente 457

Módulo empresarial

Administración de iniciativas empresariales 392

¿Qué es la empresarialidad? 392

¿Quién pone en marcha las iniciativas empresariales? 392

¿Qué hacen los emprendedores? 393

¿Qué tipo de planeación necesitan realizar los emprendedores? 393

¿Qué cuestiones implica la organización de una iniciativa empresarial? 395

¿Qué cuestiones enfrentan los empresarios al liderar una iniciativa empresarial? 397

¿Qué problemas de control enfrentan los emprendedores? 399

Su turno de ser gerente 402

Índice de nombres y organizaciones 461

Glíndice 465

Prefacio

¡Bienvenido a la octava edición de *Fundamentos de administración*! Mucho ha cambiado en el mundo desde que esta obra se publicó por primera vez en 1994. Sin embargo, nosotros no hemos cambiado nuestro compromiso de ofrecerle el texto más actual que haya en el mercado sobre administración. ¿Y cómo lo logramos? Cubriendo los conceptos esenciales de esta materia; aportando una base sólida para comprender los temas centrales; ofreciendo un enfoque sólido y práctico, así como las últimas investigaciones; y todo esto escrito en un estilo interesante y fácil de comprender para usted y sus estudiantes.

Este libro ha conservado el diseño que presentó la séptima edición. Nos encanta su aspecto y la manera en que expone los conceptos administrativos. Esperamos que a usted también. Es un paquete de aprendizaje autónomo. Además de los resúmenes y cuestionarios de repaso incluidos al final de cada capítulo, hemos organizado todas las autoevaluaciones, los módulos de habilidades, ejercicios gerenciales prácticos y casos de aplicación, en una sección fácil de encontrar y usar en la última parte del libro. Además, el texto está respaldado por uno de los paquetes y sitios web más completos que pueda haber, aunque sus estudiantes encontrarán los elementos esenciales que necesitan para comprender y aplicar los conceptos gerenciales dentro del texto mismo. De usted dependerá elegir la mejor manera de usar los materiales: sólo el texto, sólo en línea, o el material del texto y el que se encuentra en línea. Es su decisión.

Cambios más importantes en la octava edición

Quizá usted considere que no hay mucho material nuevo que agregar en un libro... especialmente en una octava edición. Pero eso es lo maravilloso de un texto que analiza el tema de los gerentes y la administración. Siempre es fácil encontrar nuevo material si se pone atención a lo que dicen los noticieros sobre lo que está sucediendo. Los gerentes constantemente confrontan nuevas cuestiones e ideas.

El hecho de agregar una sección completa e independiente sobre el desarrollo de habilidades gerenciales constituye un paso muy importante. Una cosa es *saber* algo, otra ser capaz de *usar* ese conocimiento. Hemos puesto los ejercicios de desarrollo de habilidades que están incluidos en la sección *Su turno de ser gerente* al final de este libro, con la finalidad de ayudarlo a aplicar y a utilizar los conceptos relativos a la administración. Elegimos 18 habilidades debido a su relevancia para desarrollar la competencia gerencial y por su relación con una o más de las áreas centrales de este libro.

Para cada una de estas 18 habilidades, le ofrecemos lo siguiente: 1) una autoevaluación, 2) una breve interpretación de los resultados de la autoevaluación, 3) un repaso de los conceptos relativos a las habilidades básicas y comportamientos específicos asociados con el desarrollo del dominio de la habilidad, 4) una breve aplicación para el salón de clases diseñada para darle oportunidad de practicar los comportamientos asociados a la habilidad, y 5) varias actividades de refuerzo que le darán oportunidades adicionales de practicar y aprender los comportamientos asociados a cada habilidad.

Además de este exhaustivo material, dé un vistazo a las otras novedades que hemos incluido en este libro:

- ◆ Un nuevo capítulo sobre cuestiones gerenciales integradoras.
- ◆ Una sección titulada *Su turno de ser gerente* al final del libro, la cual está incluida en cada capítulo en un módulo independiente con sus propias evaluaciones y prácticas de habilidades, un ejercicio para el gerente, y un caso de aplicación.
- ◆ Un módulo que presenta herramientas cuantitativas para la toma de decisiones.

Además, en seguida le presentamos una lista de adiciones y cambios incluidos en cada capítulo de esta octava edición:

Capítulo 1: Gerentes y administración

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Symantec).
- Nuevo material sobre los roles gerenciales.
- Nuevo material sobre las competencias gerenciales.
- Nuevos ejemplos.
- Nuevo cuadro sobre ética ¿Correcto o incorrecto? (Derek Jeter).
- Nuevo cuadro La tecnología y el quehacer gerencial (administrar robots).
- Nuevo cuadro sobre estadística: *Y la encuesta dice...*
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental y caso de aplicación.
- 37% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2009 a la fecha.

Capítulo 2: El entorno administrativo

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Zappos).
- Nuevo material sobre el entorno externo.
- Información actualizada sobre el componente económico del entorno externo.
- Más material sobre las ideas omnipotentes y simbólicas de la administración.
- Más material sobre el componente demográfico del entorno externo.
- Más material sobre cómo afecta el entorno externo a los gerentes (empleos y desempleo, incertidumbre del entorno, y relaciones con grupos de interés).
- Se transfirieron temas sobre cultura organizacional a este capítulo.
- Más material sobre cómo afecta la cultura a los gerentes
- Nuevos ejemplos.
- Actualización del cuadro sobre ética ¿Correcto o incorrecto? (Steve Jobs, Apple, y ausencias por motivos de salud con goce de sueldo).
- Nuevo cuadro Del pasado al presente.
- Nuevas estadísticas en el cuadro *Y la encuesta dice...*
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental y caso de aplicación.
- 50% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 3: Cuestiones administrativas integradoras

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Deutsche Telecom).
- Se reorganizó el material en la sección de responsabilidad social.
- Nuevo material sobre cómo afecta la responsabilidad social el desempeño financiero de una empresa.
- Nuevo material sobre sustentabilidad.
- Se agregó material sobre ética y el análisis de tres concepciones éticas en una sección aparte.
- Se abundó más en el análisis sobre liderazgo ético y capacitación ética.
- Se incluyó en una sección aparte material sobre la diversidad.
- Más información sobre los diferentes tipos de diversidad de la fuerza laboral.
- Nuevos ejemplos.

- Nuevo cuadro: ¿Correcto o incorrecto? (McDonald’s y sus sitios web orientados a ciertos segmentos).
- Nuevas estadísticas en el cuadro *Y la encuesta dice...*
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 29% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 4: Bases de la toma de decisiones

- Nuevo caso de inicio de capítulo (NASA).
- Nuevos ejemplos.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (MTV y su nuevo programa *Skins*).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 21% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 5: Fundamentos de planeación

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Las videocámaras Flip y Cisco Systems)
- Nuevos ejemplos
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (aplicaciones telefónicas para evitar puntos de revisión de sobriedad).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 25% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 6: Estructura y diseño organizacionales

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Trabajo “voluntario” y Verizon).
- Nuevos ejemplos.
- Nueva sección sobre esquemas de empleo flexibles.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (*hackeo* ético del iPad de Apple).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 16% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 7: Administración de recursos humanos

- Nuevo caso al inicio del capítulo (UPS y capacitación a conductores).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (uso de marihuana con fines terapéuticos en el lugar de trabajo).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 28% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 8: Administración del cambio e innovación

- Nuevo caso de inicio de capítulo (France Telecom y suicidio de empleados).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Actualización del cuadro ¿Correcto o incorrecto? (programas organizacionales contra el estrés).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 26% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 9: Fundamentos del comportamiento individual

- Nuevo caso de inicio de capítulo (HCL Technologies).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Actualización del cuadro ¿Correcto o incorrecto? (empleados que tratan de guardar las apariencias).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 38% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 10: Los grupos y la administración de equipos de trabajo

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Centro de desarrollo israelí de Intel).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (compañeros del equipo de trabajo que comparten demasiada información personal).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 29% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 11: Motivar y recompensar a los empleados

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Google).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Más material nuevo sobre cómo motivar a los empleados durante condiciones económicas adversas.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (Borders paga sustanciales bonos a sus ejecutivos).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 25% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Recursos para el profesor (en inglés)

Los siguientes recursos para el profesor están disponibles, en inglés, para su descarga:

- ◆ Manual de recursos para el profesor.
- ◆ Banco de pruebas.
- ◆ Banco de pruebas computarizado (generador de exámenes) TestGen[®].

Capítulo 12: Liderazgo y confianza

- Nuevo caso de inicio de capítulo (la comandante de la Marina).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Nuevo material agregado a la teoría del intercambio líder-miembro (ILM).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 25% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 13: Administrar la comunicación y la información

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Best Buy).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Más material nuevo sobre cuestiones contemporáneas referentes a la comunicación.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (chismes en la oficina o en el lugar de trabajo).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 19% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 14: Fundamentos del control

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Deepwater Horizon de British Petroleum).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 38% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010 a la fecha.

Capítulo 15: Administración de operaciones

- Nuevo caso de inicio de capítulo (Starbucks).
- Nuevos ejemplos y estadísticas actualizadas.
- Nuevo cuadro ¿Correcto o incorrecto? (lugares de estacionamiento reservados).
- Más preguntas “Piense en”, agregadas a cada cuadro.
- Nueva sección “Su turno de ser gerente”, con evaluación y práctica de habilidades, ejercicio experimental, y caso de aplicación.
- 19% de las notas del capítulo incluyen referencias de 2010-2011.

VIDEOS EN DVD. Segmentos de video que ilustran los temas más pertinentes en el área de la administración y destacan cuestiones relevantes que demuestran la manera en que las personas lideran, administran y trabajan de manera eficaz. Se adquiere por separado. Contacte a su representante de Pearson para adquirir este DVD.

Categorías de estándares educativos de la AACSB

¿QUÉ ES LA AACSB? La Asociación para la Promoción Colegiada de Escuelas de Negocios (AACSB por sus siglas en inglés) es una corporación sin fines de lucro que afilia a instituciones educativas, corporaciones, y otras organizaciones dedicadas a la promoción y mejora de la educación superior en los campos de la administración de empresas y la contabilidad. Cualquier institución escolarizada que ofrezca licenciaturas en administración o contabilidad es candidata a acreditarse como miembro. La AACSB toma decisiones de acreditación inicial y lleva a cabo evaluaciones periódicas con el fin de promover una mejora continua de la calidad en la enseñanza de la administración.

¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES EDUCATIVOS DE LA AACSB? Uno de los criterios utilizados por la AACSB está basado en la calidad del plan de estudios. Aunque no especifica los cursos requeridos, la AACSB espera que incluyan experiencias de aprendizaje en alguna de las siguientes categorías:

- ◆ Destrezas de comunicación.
- ◆ Comprensión de la ética y destrezas de razonamiento.
- ◆ Habilidades analíticas.
- ◆ Uso de tecnología de información.
- ◆ Dinámica de la economía global.
- ◆ Comprensión de lo multicultural y la diversidad.
- ◆ Habilidades de pensamiento reflexivo.

Estas siete categorías representan los estándares de aprendizaje de la AACSB. Preguntas que ponen a prueba habilidades relativas a estos estándares están clasificadas con el estándar apropiado. Por ejemplo, una pregunta que ponga a prueba cuestiones morales asociadas con externalidades entraría dentro de la segunda categoría.

¿CÓMO PUEDO EMPLEAR ESTAS CATEGORÍAS? Preguntas clasificadas apropiadamente le ayudarán a medir si sus estudiantes están comprendiendo el contenido del curso de acuerdo con las categorías de la AACSB. Adicionalmente, estas preguntas clasificadas lo pueden ayudar a identificar aplicaciones potenciales para esas habilidades; lo cual a su vez puede sugerir la realización de actividades enriquecedoras u otras experiencias educativas que ayuden a los estudiantes a alcanzar tales metas.

Recursos para el estudiante (en inglés)

MyManagementLab en inglés

Este libro incluye un código de acceso a MyManagementLab (www.mymanagementlab.com) una herramienta en línea fácil de usar que personaliza el contenido del curso y proporciona una vigorosa asesoría y presentación de informes para medir el desempeño individual y en clase. Todos los elementos que los estudiantes necesitan para sacar adelante el curso se encuentran aquí en un solo lugar, adaptado de manera sencilla y flexible al nivel educativo de sus alumnos.

Self-Assessment Library (Biblioteca de autoevaluación, S.A.L.)

Si está interesado en autoevaluaciones adicionales para sus estudiantes, esta valiosa herramienta incluye 67 ejercicios de autoevaluación individual que permiten a los estudiantes evaluar sus conocimientos, creencias, sentimientos, y acciones correspondientes a un amplio rango de habili-

dades, capacidades, e intereses personales. Proporciona claves de puntuación que permiten realizar un análisis individual e inmediato. S.A.L. está disponible como obra impresa, en CD-ROM, y a través de un código de acceso, de manera que los estudiantes tienen la posibilidad de elegir cómo desean completar sus evaluaciones. Este recurso tiene un costo adicional y se adquiere por separado. Contacte al representante de Pearson para obtenerlo.

Recursos en español

Como recurso adicional para los profesores que utilicen este libro como texto, se encuentran disponibles en el sitio web del libro (www.pearsonenespanol.com/robbins) presentaciones en formato PowerPoint de cada capítulo. Contacte al representante de Pearson para obtener la clave de acceso.

AGRADECIMIENTOS

Escribir y publicar un libro de texto precisa del talento de muchas personas cuyos nombres nunca aparecen en la portada. Queremos reconocer y agradecer al fenomenal equipo de personas talentosas que aportaron sus habilidades y capacidades para hacer de este libro una realidad.

El equipo está integrado por Kim Norbuta, nuestro editor de adquisiciones; Kelly Warsak, nuestra gerente de proyectos de producción; Nikki Jones, nuestro gerente de marketing; Claudia Fernandes, nuestra gerente de proyectos editoriales; Sally Yagan, nuestra directora editorial, y Nancy Moudry, nuestra muy talentosa investigadora fotográfica.

También agradecemos la participación de nuestros revisores; de ediciones pasadas y la actual:

David Adams, *Manhattanville College*
 Lorraine P. Anderson, *Marshall University*
 Maria Aria, *Camden Community College*
 Marcia Marie Bear, *University of Tampa*
 Barbara Ann Boyington, *Brookdale Community College*
 Reginald Bruce, *University of Louisville*
 Elena Capella, *University of San Francisco*
 James Carlson, *Manatee Community College*
 Pam Carstens, *Coe College*
 Casey Cegielski, *Auburn University*
 Michael Cicero, *Highline Community College*
 Evelyn Delanee, *Daytona Beach Community College*
 Kathleen DeNisco, *Erie Community College, South Campus*
 Jack Dilbeck, *Ivy Tech State College*
 Fred J. Dorn, *University of Mississippi*
 Myra Ellen Edelstein, *Salve Regina University*
 Deborah Gilliard, *Metropolitan State College, Denver*
 Robert Girling, *Sonoma State University*
 Patricia Green, *Nassau Community College*
 Gary Greene, *Manatee Community College, Venice Campus*
 Kenneth Gross, *The University of Oklahoma*
 Aaron Hines, *SUNY New Paltz*

Edward A. Johnson, *University of North Florida*
 Kim Lukaszewski, *SUNY New Paltz*
 Brian Maruffi, *Fordham University*
 Mantha Vlahos Mehallis, *Florida Atlantic University*
 Christine Miller, *Tennessee Technological University*
 Diane Minger, *Cedar Valley College*
 James H. Moore, *Arizona State University*
 Francine Newth, *Providence College*
 Leroy Plumlee, *Western Washington University*
 Pollis Robertson, *Kellogg Community College*
 Cynthia Ruszkowski, *Illinois State University*
 Thomas J. Shaughnessy, *Illinois Central College*
 Andrea Smith-Hunter, *Siena College*
 Martha Spears, *Winthrop University*
 Jeff Stauffer, *Ventura College*
 Kenneth R. Tillery, *Middle Tennessee State University*
 Robert Trumble, *Virginia Commonwealth University*
 Philip Varca, *University of Wyoming*
 Margaret Viets, *University of Vermont*
 Lucia Worthington, *University of Maryland University College*
 Seokhwa Yun, *Montclair State University*

¡Gracias!

Steve, Dave y yo queremos agradecerle también a usted por considerar y elegir nuestro libro para su curso de administración. Todos nosotros tenemos muchos años de experiencia enseñando, y sabemos lo difícil pero satisfactoria que puede llegar a ser esta tarea. Nuestra meta es ofrecerle los mejores recursos disponibles para ayudarlo a destacar en el salón de clases.

Agradecimientos a la edición en Español

Pearson agradece a los centros de estudio y profesores usuarios de esta obra por su apoyo y retroalimentación, elemento fundamental para esta nueva edición de *Fundamentos de Administración*.

MÉXICO

Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración.

Unidad Santo Tomás

Alfredo Cipriano Luna González

Alma Delia Torres Rivera

Juan Alberto Olivares Ponce

Libia Estela Lavanderos Torres

Nadina Olinda Valentín Kajatt

Santa Ibarra Ríos

Escuela Superior de Comercio y Administración

Unidad Tepepan

Ana Yazmín Granados

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas

Mónica Mendoza Navarro

Universidad Anáhuac

México, Sur

Laura Alicia Calleros

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

Elvira Huerta Montevalvo

Universidad Modelo

Campus Mérida

Mario Raúl Rodríguez Fuentes

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Adriana José Valenzuela

José Luis Rodríguez Tepezano

Silvia Adriana Durand Bautista

Sonia Vital Bori

Facultad de Estudios

Superiores - Cuautitlán

Antonio Rangel Pineda

Miriam Talía López Díaz

Sandra Luz González López

COLOMBIA

Universidad del Quindío

Programa Administración Financiera

Fernando Ocampo Rivera

José Fernando Jaramillo

Julián Mejía Arango

Lucero Sánchez Calderón

Luz Estella López Marín

María Omaira Moreno

Néstor Jaime Montoya

Programa Administración de Negocios

Cardenio Bedoya

Hugo Osorio Ceballos

José Vladimir Ramírez

María Patricia Giraldo Correa

Martha Cecilia Gañán Ospina

Nancy Lorena Castro

Yulieth Herrera Zuluaga

COSTA RICA

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Juan Carlos Leiva Bonilla

Óscar Chacón Navarro

Ronald Brenes Sánchez

Universidad Católica Santa María La Antigua

Facultad de Negocios

Álvaro Hernández

Universidad Estatal a Distancia

Gerardo Ortega Aguilar

Universidad Fidélitas

Jorge Eduardo Vega Antonini

Universidad Latina

Campus San Pedro

Silvia Elena Rojas Peña

ESPAÑA

Universidad de Santiago de Compostela

Ángeles López Cabarcos

Universidad Politécnica de Valencia

Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales

Teresa Barberá Ribera

Carlos Manuel Dema Pérez

PANAMÁ

Universidad de Panamá

Facultad de Administración Pública

Dallys Kaa

Universidad Interamericana de Panamá

Facultad de Ciencias Administrativas

Mario Gómez

Ramsés Moreno

Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología

Facultad de Ciencias Empresariales

Anna Batista

Josefina Camargo

Universidad Latina de Panamá

Facultad de Negocios

Margie Harris

Acerca de los autores

STEPHEN P. ROBBINS obtuvo su grado de doctor en la University of Arizona. Antes había trabajado en Shell Oil Company y Reynolds Metals Company, además de impartir cátedra en la University of Nebraska en Omaha, la Concordia University en Montreal, la University of Baltimore, la Southern Illinois University, en Edwardsville, y en la San Diego State University. Actualmente es profesor emérito de administración en la San Diego State University.

El ámbito de investigación en que se ha enfocado el doctor Robbins comprende los temas relativos al conflicto, al poder y a la política en las organizaciones, al comportamiento en la toma de decisiones, y al desarrollo de habilidades interpersonales eficaces. Sus artículos sobre éstos y otros temas han sido publicados en revistas como *Business Horizons*, *California Management Review*, *Business and Economic Perspectives*, *International Management*, *Management Review*, *Canadian Personnel and Industrial Relations*, y *The Journal of Management Education*.

El doctor Robbins es autor de los libros de texto, relacionados con las áreas de administración y comportamiento organizacional, más vendidos en el mundo. Sus libros han vendido más de 5 millones de copias y se han traducido a 20 idiomas. Hoy en día, sus obras se utilizan en más de 1500 colegios y universidades, así como en centenas de escuelas de Canadá, Latinoamérica, Australia, Nueva Zelanda, Asia y Europa.

El doctor Robbins también participa en competencias atléticas en la categoría master. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha ganado 23 campeonatos nacionales y 14 títulos mundiales. Fue incluido en el U.S. Masters Track & Field Hall of Fame en 2005. En la actualidad es plusmarquista mundial en los 100 y 200 metros varoniles de la categoría de 65 años de edad en adelante.



DAVID A. DECENZO (Doctor por la West Virginia University) es presidente de la Coastal Carolina University en Conway, Carolina del Sur. En su calidad de presidente, el doctor DeCenzo es responsable de la visión y del liderazgo generales de la universidad. Ha estado en Coastal desde 2002, cuando se hizo cargo del E. Craig Wall Sr. College of Business. Desde entonces, el colegio instituyó la especialidad en economía y desarrolló el programa de Maestría en Administración de Empresas. Durante ese periodo la matriculación de estudiantes y las plazas docentes casi se duplicaron. El colegio también instituyó importantes oportunidades para prácticas profesionales a nivel local, nacional e internacional en importantes empresas integrantes de las 100 de *Fortune*. Como alto funcionario, el doctor DeCenzo trabajó con los líderes del cuerpo docente para aprobar un plan de estudios general así como para instituir un nivel de salario mínimo para los profesores. Antes de unirse como docente a Coastal en 2002, fungió como director de desarrollo de asociaciones en el College of Business and Economics en la Townson University de Maryland. Es un experimentado consultor de la industria, capacitador corporativo y orador público. El doctor DeCenzo es autor de numerosos libros de texto de uso muy extendido en colegios y universidades de Estados Unidos y del resto del mundo.

El doctor DeCenzo y su esposa Terri tienen cuatro hijos y residen en Pawleys Island, Carolina del Sur.



MARY COULTER (Doctora por la Universidad de Arkansas) ha ocupado distintos cargos tales como maestra de bachillerato, asistente jurídica, y planificadora de programas gubernamentales ciudadanos antes de completar sus estudios universitarios. Ha enseñado en la Drury University, University of Arkansas, Trinity University, y Missouri State University. En la actualidad es profesora emérita de administración en la Missouri State University. La doctora Coulter ha centrado su investigación principalmente en estrategias competitivas para organizaciones artísticas sin fines de lucro y en el uso de los nuevos medios en el proceso educativo. Su trabajo de investigación sobre éste y otros temas ha sido publicado en revistas como *International Journal of Business Disciplines*, *Journal of Business Strategies*, *Journal of Business Research*, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, y *Case Research Journal*. Además de *Fundamentos de administración*, la doctora Coulter ha publicado otros libros en Prentice Hall como *Management* (en colaboración con Stephen P. Robbins), *Strategic Management in Action*, y *Entrepreneurship in Action*.

Cuando no está ocupada escribiendo, la doctora Coulter disfruta de arreglar sus jardines de flores, probar nuevas recetas de cocina, leer todo tipo de libros y compartir muchas actividades con Ron, Sarah y James, Katie y Matt, y en especial con su nueva nieta, Brooklynn. ¡Te amo mi dulce bebida!

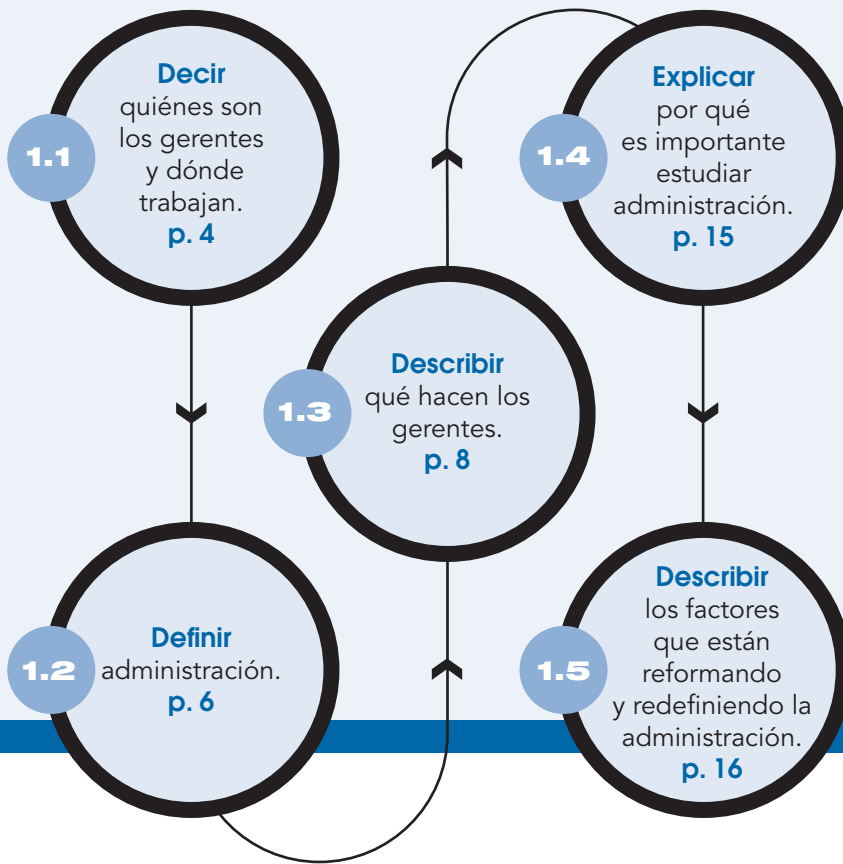


PARTE I INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO Gerentes 1 y administración



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Jonathan Alcorn/Newscom

Salvando al mundo

“Imagine cómo sería la vida si su producto nunca estuviera terminado, si usted nunca terminara su trabajo, si su mercado cambiara 30 veces al día”.¹ Parece una idea bastante loca, ¿no? Sin embargo, en Symantec Corporation los cazadores de virus computacionales no tienen que imaginárselo... ésa es la realidad de su trabajo cotidiano. En las instalaciones de la empresa ocultas en Dublín (de las tres que hay en todo el mundo), el gerente de operaciones Patrick Fitzgerald debe lograr que sus ingenieros e investigadores se mantengan concentrados, 24 horas 7 días a la semana, en identificar y combatir lo que los malhechores difunden por ahí. Justo ahora están preparándose para contrarrestar el virus más amenazante, Stuxnet, que ataca los sistemas computarizados de los controles ambientales en instalaciones industriales, tales como aquellos que vigilan la temperatura en las plantas de energía, la presión en ductos, la temporización automatizada, etc. Las consecuencias del intento exitoso de alguien por controlar tales funciones críticas podrían ser desastrosas. Esta es la razón por la que la labor de los cazadores de virus nunca termina. Y por ello, el trabajo de quienes administran a los cazadores de virus es tan desafiante.

Patrick Fitzgerald de Symantec parece ser un buen ejemplo de un gerente exitoso —es decir, un gerente que guía con éxito a sus empleados en su trabajo— en el mundo moderno. La palabra clave aquí es ejemplo. No existe un modelo universal de lo que es un gerente exitoso. Los gerentes de hoy en día pueden ser jóvenes de 18 años o hasta de más de 80. Pueden ser hombres o mujeres, como se puede observar en todas las industrias y en todos los países. Administran pequeñas, medianas y grandes empresas, grandes corporativos, dependencias gubernamentales, hospitales, museos, escuelas y organizaciones sin fines de lucro. Algunos ocupan puestos de alto nivel directivo en tanto que otros son mandos medios o supervisores de primera línea.

Aunque la mayoría de los gerentes no lideran empleados que podrían estar salvando el mundo, todos tienen labores importantes que desempeñar. Este libro habla del trabajo que realizan. En este capítulo le presentaremos a los gerentes y la administración: quiénes son, dónde trabajan, qué es la administración, qué hacen los gerentes y por qué debe usted dedicar parte de su tiempo a estudiar y practicar la administración. Por último, concluiremos el capítulo observando algunos factores que están reformando y redefiniendo a la administración.

1.1 Decir quiénes son los gerentes y dónde trabajan.

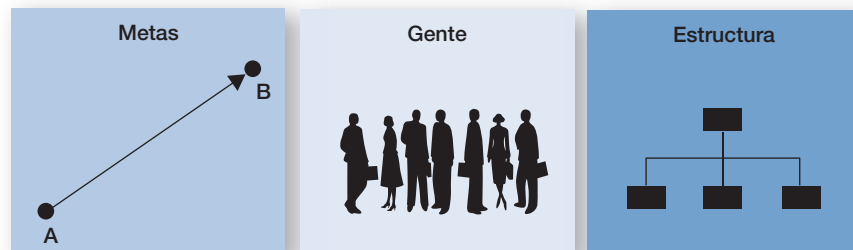
¿QUIÉNES SON LOS GERENTES Y DÓNDE TRABAJAN?

Los gerentes trabajan en organizaciones. Así que antes de identificar quiénes son y qué hacen, es necesario definir lo que es una **organización**: una estructura sistemática de personas que se reúnen para lograr algún propósito específico. Su colegio o universidad es una organización. También lo es la asociación United Way dedicada al voluntariado para el desarrollo, la tienda de conveniencia de su barrio, el equipo de fútbol Dallas Cowboys, el equipo de fútbol Barcelona, las fraternidades y hermandades estudiantiles, la Cleveland Clinic y empresas globales, como Nestlé, Nokia y Nissan. Estas organizaciones comparten características comunes. (Vea el cuadro 1-1).

¿Cuáles son las tres características que comparten todas las organizaciones?

La primera característica de una organización es que tiene un propósito que la distingue, lo cual suele expresarse en términos de metas o conjuntos de metas característicos. Por ejemplo, Bob Iger, presidente y CEO de Disney, afirma que la meta de la empresa es “enfocarse en lo que crea más valor para nuestros accionistas a través de la entrega de contenido y experiencias creativas de alta calidad, el equilibrio entre el respeto por nuestra herencia y la demanda de ser innovadores, y la conservación de la integridad de nuestra gente y nuestros productos”.² Esa meta o finalidad sólo puede lograrse con ayuda de la gente, que es la segunda característica más común en las organizaciones. La gente de una organización toma decisiones y participa en actividades laborales para convertir la(s) meta(s) en una realidad. Por último, la tercera característica es que todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática y deliberada que define y delimita la conducta de sus miembros. Dentro de esa estructura, las reglas y regulaciones son los

CUADRO 1-1 Tres características de las organizaciones



mecanismos que determinan lo que la gente puede hacer o no, que en ocasiones algunos miembros supervisarán a otros, que se formarán equipos de trabajo o que se describirán las funciones de cada puesto, de tal manera que los miembros organizacionales sepan lo que se espera de ellos.

¿En qué difieren los gerentes de los empleados no gerenciales?

Aunque los gerentes trabajan en organizaciones, no todas las personas que trabajan en una organización son gerentes. En aras de la simplicidad, dividiremos a los miembros organizacionales en dos categorías: empleados no gerenciales y gerentes. Los **empleados no gerenciales** son personas que trabajan directamente en una tarea, sin ser responsables de supervisar el trabajo de los demás. Los empleados que trabajan en las cajas registradoras de Home Depot y le cobran su compra, quienes preparan los burritos en Chipotle, o los que procesan su inscripción a un curso en las oficinas de su colegio son todos empleados no gerenciales. Estos empleados pueden recibir nombres tales como asociados, miembros del equipo, colaboradores o incluso socios. Por otra parte, en una organización, los **gerentes** son aquellas personas que dirigen y supervisan las actividades de otras personas en la propia organización. Sin embargo, esta distinción no significa que los gerentes no trabajen directamente en otras tareas. Algunos deben trabajar en áreas que no están directamente relacionadas con la supervisión del personal. Por ejemplo, en Motorola los gerentes de ventas regionales también tienen la responsabilidad de atender las cuentas de algunos clientes, además de supervisar las actividades de otros asociados de ventas en sus territorios.

¿Qué títulos se les da a los gerentes?

Identificar con exactitud quiénes son los gerentes en una organización no es difícil, pero esté consciente que pueden tener muchos títulos. Los gerentes suelen clasificarse como alta dirección, mandos medios o gerentes de primera línea. (Vea el cuadro 1-2). La **alta dirección** está constituida por las personas que ocupan la cima de la organización o están cerca de ella. Por ejemplo, la CEO de Kraft Foods Inc., Irene Rosenfeld, es responsable de tomar las decisiones concernientes a la dirección de la organización y de establecer políticas y filosofías que afectarán a todos los miembros de la organización. La alta dirección suele tener títulos como vicepresidente, presidente, rector, director administrativo, CEO, director de operaciones, director del consejo. Los **mandos medios** son gerentes que se encuentran entre los niveles más altos y los más bajos de la organización. Por ejemplo, el gerente de planta en la fábrica de Kraft ubicada en Springfield, Missouri, es un mando medio. Estas personas suelen tener a su cargo a otros gerentes y quizá a algunos empleados no gerenciales, y con frecuencia son responsables de traducir las metas establecidas por la alta dirección en

organización

Estructura sistemática de personas que se reúnen para lograr algún propósito específico.

empleados no gerenciales

Personas que trabajan directamente en una tarea, sin responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.

gerentes

En una organización, personas que dirigen las actividades de otras personas.

alta dirección

Personas responsables de tomar decisiones concernientes a la dirección de la organización y de establecer políticas que afectan a todos sus miembros.

mandos medios

Con frecuencia son las personas responsables de traducir las metas establecidas por la alta dirección en detalles específicos que los gerentes de nivel más bajo tendrán que materializar.

CORRECTO ? INCORRECTO

Los gerentes de todo nivel deben enfrentarse a dilemas éticos y éstos se pueden encontrar en toda clase de situaciones. Por ejemplo, el mediocampista de los Yankees de Nueva York, Derek Jeter, considerado como un jugador limpio y destacado por la Major League Baseball, admitió que, en el juego de septiembre de 2010 contra los Devil Rays de Tampa Bay, fingió haber sido golpeado por un lanzamiento para poder quedarse en la primera base.³ De acuerdo con las reglas del juego, el bateador de un *hit* avanza automáticamente a primera base. En este caso, la bola en realidad golpeó el extremo inferior del bate de Jeter, pero él actuó como si el lanzamiento verdaderamente lo hubiera lastimado. Más tarde Jeter anotó una carrera, aunque al final los Yankees perdieron el juego. Tales dilemas éticos forman parte de las tareas de un gerente y, aunque no son fáciles de reconocer, usted aprenderá a hacerlo tanto como las formas apropiadas de responder a ellos.

Piense en:

- ¿Qué opina? ¿Las acciones de Jeter fueron aceptables (es decir, éticas)?
- ¿El hecho de que la teatralidad sea parte de todos los encuentros deportivos convierte dichas acciones en una conducta aceptable?
- ¿Fue "culpa" del *umpire* haber permitido el avance a primera base?
- ¿El *manager* del equipo es de alguna manera responsable y debería sacar la cara por las acciones de Jeter?
- ¿Qué hubiera sucedido si los Yankees hubieran ganado el juego por una entrada? ¿Qué diferencia hubiera habido en el ánimo del público?



J Merric/Getty Images USA, Inc.



detalles específicos que los gerentes de nivel más bajo tendrán que materializar. Los mandos medios pueden recibir títulos como jefe de departamento o de oficina, líder de proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, gerente de división o gerente de tienda. Los **gerentes de primera línea** son las personas responsables de dirigir las actividades cotidianas de los empleados no gerenciales. Por ejemplo, el gerente del tercer turno en la fábrica de Kraft en Springfield es un gerente de primera línea. Este tipo de gerentes suelen recibir el título de supervisores, líderes de equipo, entrenadores, gerentes de turno o coordinadores de unidad.



¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

En pocas palabras, la administración es lo que los gerentes hacen. Pero esto no nos dice mucho. Una mejor explicación es que la **administración** constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas. Es necesario analizar con más detalle algunas palabras clave que aparecen en esta definición.

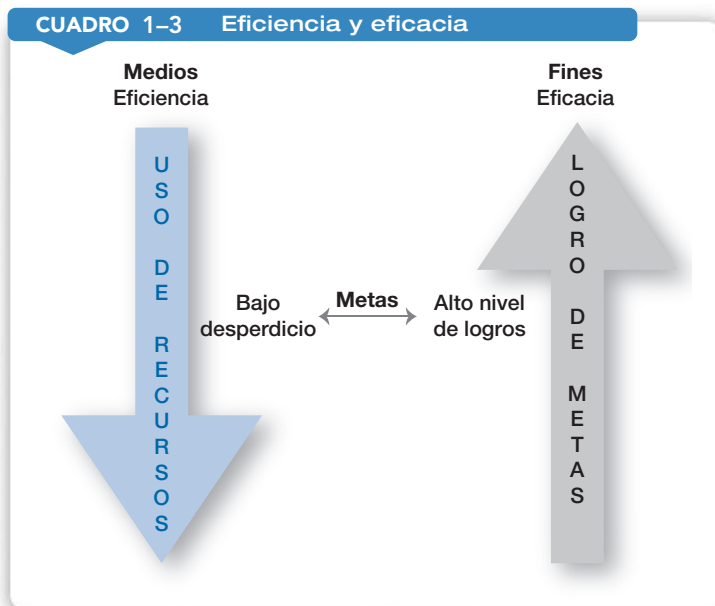
Un *proceso* se refiere a un conjunto de actividades en curso y relacionadas entre sí. En nuestra definición de administración, se refiere a las principales actividades o funciones que realizan los gerentes. Abundaremos más en estas funciones en la siguiente sección.

La eficiencia y la eficacia tienen que ver con el trabajo que se hace y con la forma en que se hace. La **eficiencia** significa hacer las cosas de manera correcta (“hacer las cosas bien”) y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos. Debido a que los gerentes lidian con la escasez de los insumos —incluidos recursos como gente, dinero, equipo y tiempo—, están interesados en el uso eficiente de esos recursos. Los gerentes desean minimizar el uso de recursos y por tanto sus costos.

Sin embargo, no basta con ser eficiente. Los gerentes también están interesados en terminar todas las actividades y tareas. En términos administrativos, llamamos a esto **eficacia**. Eficacia significa hacer “las cosas de manera correcta”, es decir hacer aquellas tareas laborales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Si bien la eficiencia tiene que ver con los *medios* (como los alcanzamos) para lograr resultados, la eficacia tiene que ver con los fines (*alcanzar el objetivo*), o con el logro de las metas organizacionales. (Vea el cuadro 1-3).

Aunque *eficiencia* y *eficacia* son conceptos diferentes, están interrelacionados. Por ejemplo, es más fácil ser eficaz si se ignora la eficiencia. Si Hewlett-Packard desestimara los costos de mano de obra y los insumos materiales, podría producir cartuchos de tóner más sofisticados y duraderos para sus impresoras láser. Asimismo, suele criticarse a algunas dependencias gubernamentales por ser razonablemente eficaces pero en extremo ineficientes. Nuestra conclusión: la mala administración suele deberse tanto a la ineficiencia como a la ineficacia o a la eficacia lograda sin tomar en cuenta la eficiencia. La buena administración consiste tanto en el logro de metas (eficacia) como en hacer las cosas con tanto ahorro de recursos (eficiencia) como sea posible.

CUADRO 1-3 Eficiencia y eficacia



o Del pasado al presente o

¿Dónde se originaron los términos *administración* y *gerente*?⁴ De hecho, tienen siglos de existencia. Una fuente afirma que la palabra *gerente* se originó en 1588 para describir a las personas que administran. Se dice también que el uso específico de la palabra *gerente* como “alguien que dirige un negocio o institución pública” data de 1705. Otra fuente afirma que proviene (1555-1565) de la palabra *maneggiare*, que significaba manejar o entrenar caballos y a su vez derivaba del latín *manus*, mano. El origen surgió de la forma en que se guiaba, controlaba y dirigía el rumbo de los caballos —es decir con el uso de las manos—. Sin embargo, en la acepción que utilizamos para nuestra definición en cuanto a supervisar y dirigir a los miembros de una organización, las palabras *administración* y *gerente* son las más adecuadas desde inicios del siglo xx. Peter Drucker, el desaparecido escritor de temas administrativos, estudió y escribió acerca de la administración durante más de 50 años. Drucker afirmó: “Cuando abrieron las primeras escuelas de negocios en Estados Unidos con la llegada del siglo xx, no ofrecían ningún curso sobre administración. Casi al mismo tiempo, Frederick Winslow Taylor popularizó por primera vez la palabra ‘administración’”. Veamos las contribuciones de Taylor para lo que hoy sabemos de la administración.

En 1911 se publicó el libro de Taylor *Principles of Scientific Management*. Los gerentes de todo el mundo adoptaron ampliamente su contenido. El libro describía la teoría de la **administración científica**: el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma” de hacer un trabajo. Taylor trabajó en Midvale y Bethlehem Steel Companies en Pensilvania. Como ingeniero mecánico proveniente de una familia cuáquera y puritana, le preocupaban las continuas ineficiencias de los trabajadores. Los empleados utilizaban una infinidad de técnicas para hacer el mismo trabajo. Durante la jornada, solían “tomárselo con calma” y Taylor creía que la producción de cada trabajador era sólo de apenas una tercera parte de lo posible. Los estándares en el trabajo eran prácticamente

inexistentes. Los trabajadores eran colocados en puestos sin poco o ningún interés en armonizar sus habilidades y aptitudes con las tareas que se necesitaban realizar. Taylor se propuso remediar esto aplicando el método científico a las labores del taller. Pasó más de dos décadas tratando apasionadamente de identificar “la mejor forma” de realizar esos trabajos. Debido a sus estudios vanguardistas sobre los obreros basados en principios científicos, Taylor es conocido como el “padre” de la administración científica. Sus ideas se difundieron en Estados Unidos y otros países e inspiraron a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Esos primeros escritores sentaron las bases para desarrollar nuestro estudio de la administración, una tarea que continúa hoy tal como usted lo descubrirá a medida que lea y estudie los materiales de este texto.

Piense en:

- ¿Cómo se relacionan los orígenes de las palabras *administrador* o *gerente* y *administración* con lo que sabemos hoy de los administradores o gerentes y de la administración?
- ¿Qué tipo de lugar de trabajo cree que Taylor crearía?
- ¿Cómo han contribuido las ideas de Taylor a la práctica moderna de la administración?
- ¿Los principios de la administración científica le podrían ayudar a usted a ser más eficiente? Elija una tarea que realice con regularidad (como lavar ropa, comprar comestibles, estudiar para los exámenes, etc.) y analícela escribiendo los pasos involucrados en realizarla. Vea si existen actividades que puedan combinarse o eliminarse. Encuentre “la mejor forma” de realizar la tarea elegida. ¡Y la siguiente vez que la realice, trate de hacerla de manera científicamente administrada! Observe si usted se vuelve más eficiente —recuerde que cambiar los hábitos no es fácil.

gerentes de primera línea

Supervisores responsables de dirigir las actividades cotidianas de los empleados no gerenciales.

administración

Es el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas.

eficiencia

Hacer las cosas bien y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos.

eficacia

Hacer las cosas de manera correcta, o completar las actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

administración científica

Es el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma” de hacer un trabajo.

1.3

Describir
qué hacen los
gerentes.

¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

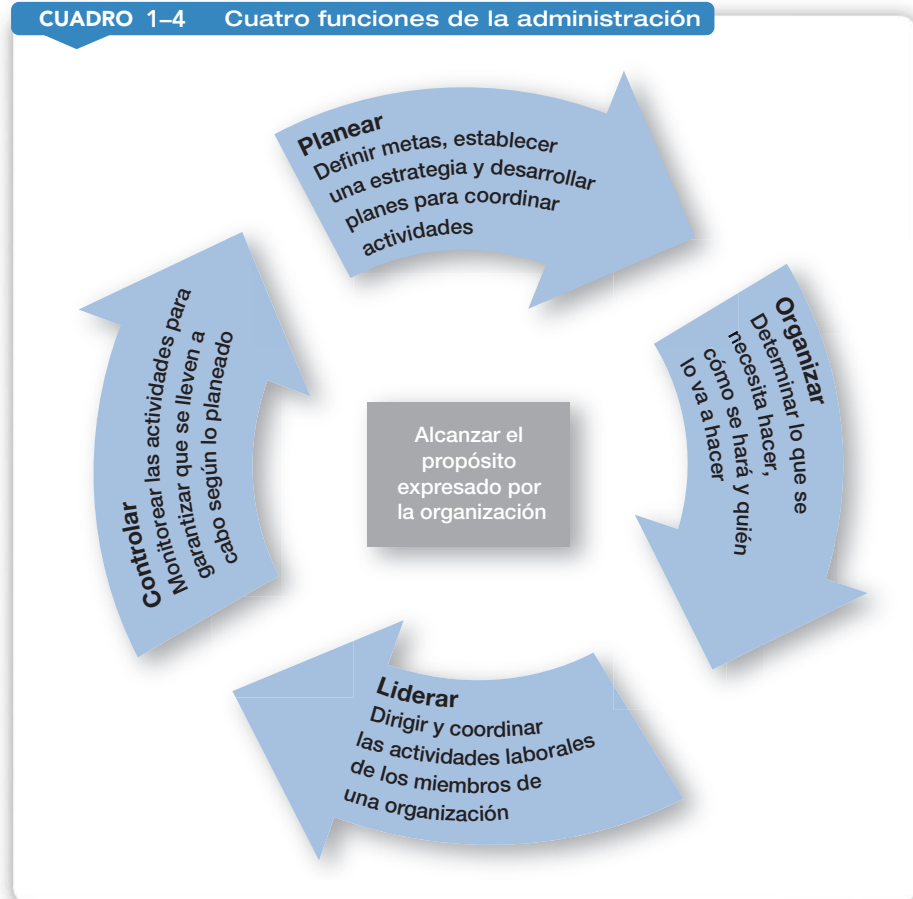
Describir lo que hacen los gerentes no es fácil porque, tal como no existen dos organizaciones iguales, tampoco son iguales los trabajos de los gerentes. A pesar de eso, los gerentes comparten algunos elementos comunes en sus trabajos, ya se trate del jefe de enfermeras encargado de supervisar al equipo de especialistas en cuidados intensivos en una unidad de cirugía cardíaca en el hospital de Cleveland Clinic o del presidente de O'Reilly Automotive que establece metas para los más de 44 000 miembros del personal de la empresa. Los estudiosos de la administración han desarrollado tres enfoques para describir lo que hacen los gerentes. Las funciones, roles, y las habilidades/competencias. Veamos cada uno de estos enfoques.

¿Cuáles son las cuatro funciones administrativas?

De acuerdo con el enfoque basado en funciones, los gerentes llevan a cabo ciertas actividades o funciones mientras dirigen o supervisan el trabajo de los demás. ¿Cuáles son esas funciones? Durante la primera parte del siglo XX, un industrial francés de nombre Henri Fayol propuso que todos los gerentes realizaban cinco actividades administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.⁵ Hoy estas funciones administrativas se han condensado en cuatro: planear, organizar, liderar y controlar. (Vea el cuadro 1-4). La mayoría de los libros de texto sobre administración continúan utilizando el enfoque basado en cuatro funciones. Veamos brevemente cada función.

Como las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir ese propósito y encontrar maneras de alcanzarlo. Un gerente es ese alguien y hace su trabajo mediante planeación. **Planear** abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar las actividades. Acciones como definir las metas, establecer la

CUADRO 1-4 Cuatro funciones de la administración



estrategia y desarrollar los planes garantizan que el trabajo a realizar se mantenga dentro del enfoque correcto y ayuda a los miembros organizacionales a enfocar su atención en lo más importante.

Los gerentes también son responsables de organizar y estructurar el trabajo para lograr las metas de la organización. Esta función se conoce como **organizar**. La función de organizar abarca determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agruparán las tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará las decisiones.

Sabemos que toda organización tiene gente, y parte del trabajo de un gerente es dirigir y coordinar las actividades laborales de esa gente. Ésta es la función de **liderar**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de los demás, eligen el canal de comunicación más eficaz, o resuelven conflictos entre los miembros, están liderando.

La cuarta y última función de la administración es la de **controlar**, el cual abarca tareas como monitorear, comparar y corregir el desempeño laboral. Después de que se establecen las metas, formulan los planes, determinan los arreglos estructurales, y se contrata, capacita y motiva a la gente, debe aplicarse una evaluación para determinar si las cosas marchan según lo planeado. Cualquier desviación significativa requerirá que el gerente intervenga para recuperar el rumbo.

¿Qué tan bien describe el enfoque basado en funciones lo que hacen los gerentes? ¿Es una descripción precisa de lo que realmente hacen? Algunos afirman que no.⁶ Por tanto, veamos otra perspectiva para describir lo que hacen los gerentes.

¿Qué son los roles gerenciales?

La descripción original de las funciones administrativas que realizó Fayol no fue producto de cuidadosas encuestas realizadas a gerentes trabajando en organizaciones. Por el contrario, tan sólo representa sus observaciones y experiencias vividas en la industria minera francesa. A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg realizó un estudio empírico sobre cinco miembros de la alta dirección en funciones.⁷ Lo que descubrió puso en tela de juicio las por mucho tiempo arraigadas nociones acerca de las labores de un gerente. Por ejemplo, a diferencia de la idea predominante de que los gerentes eran pensadores reflexivos que procesaban la información de manera cuidadosa y sistemática antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los gerentes de su estudio se involucraban en numerosas actividades diversas, no estructuradas y de corta duración. Estos gerentes tenían poco tiempo que dedicar al pensamiento reflexivo debido a que se encontraban con constantes interrupciones y sus actividades solían durar menos de nueve minutos. Además de estos hallazgos, Mintzberg elaboró un esquema de clasificación para definir qué hacen los gerentes con base en los roles gerenciales que desempeñan en el trabajo. Estos **roles gerenciales** se refieren a categorías específicas de acciones o conductas administrativas que se esperan de un gerente. (Para ayudarlo a comprender mejor este concepto, piense en los diversos roles que usted desempeña —estudiante, empleado, voluntario, miembro del equipo de bolos, hermano, etcétera— y en las cosas que se espera realice al desempeñar esos roles).



044/Newscom

Como presidente y CEO de la cadena de restaurantes Johnny Rockets, John Fuller desarrolla planes para lograr la estrategia de expansión generalizada de la empresa. La idea de Fuller es ampliar el enfoque de la cadena de ofrecer a los clientes una experiencia de comida entretenida y alimentos estadounidenses tradicionales como hamburguesas, papas fritas y malteadas. Planea incrementar la penetración de mercado de la cadena mediante nuevos conceptos de tienda y la incursión en nuevos mercados nacionales e internacionales como India y Corea del Sur. Algunos conceptos para los nuevos restaurantes son salas deportivas, cocinas móviles y un modelo que ofrecerá un menú renovado, además de la opción: crea-tu-propia-hamburguesa. En esta foto se presenta a Fuller con las meseras de un restaurante Johnny Rockets conocidas por bailar en el trabajo.

planear

Abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

organizar

Abarca determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agruparán esas tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará decisiones.

liderar

Comprende motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver conflictos.

controlar

Monitorear el desempeño, compararlo con las metas, y corregir cualquier desviación significativa.

roles gerenciales

Categorías específicas de conducta administrativa; con frecuencia se agrupan en función de relaciones interpersonales, transferencia de información, y toma de decisiones.

Mintzberg concluyó que los gerentes desarrollan 10 roles diferentes pero interrelacionados. Estos 10 roles, como se muestra en el cuadro 1-5, se agrupan con base en las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. Los **roles interpersonales** son aquellos en que se involucran personas (subordinados y personas de fuera de la organización) y otras tareas caracterizadas por su naturaleza simbólica o formal. Los tres roles interpersonales son: representante, líder y enlace. Los **roles informacionales** implican recabar, recibir y diseminar información. Los tres roles informacionales son: monitor, divulgador y vocero. Por último, los **roles decisionales** implican la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisionales son: emprendedor, administrador de conflictos, administrador de recursos y negociador.

Mintzberg terminó recientemente otro estudio profundo de los gerentes en funciones y concluyó que: “Básicamente, la administración consiste en influir la acción. Se trata de ayudar a las organizaciones y unidades a lograr resultados, lo cual significa acción”.⁸ A partir de sus observaciones, Mintzberg afirma que los gerentes logran este fin de tres maneras: 1) administrando acciones directamente (por ejemplo, negociando contratos, administrando proyectos, etc.); 2) administrando a las personas encargadas de la acción (por ejemplo, motivándolas, formando equipos, mejorando la cultura organizacional, etc.), o 3) administrando la información con el fin de impulsar a la gente a actuar (usando presupuestos, metas, delegando tareas, etc.). De acuerdo con Mintzberg, un gerente tiene dos roles —el de estructuración, que define la forma en que un gerente aborda su trabajo, y el de programación, que “da vida a la estructura” a través de las distintas tareas que el gerente realiza—. Un gerente “desempeña” estos roles y al mismo tiempo administra las acciones de manera directa, administra a las personas que tienen a su cargo acciones, o administra la información. El estudio más reciente de Mintzberg nos da una mejor idea del trabajo de un gerente y de qué es lo que hace.

Así que, ¿cuál enfoque es mejor, el de las funciones o el de los roles? Aunque cada una aporta una buena descripción del quehacer de un gerente, al parecer el enfoque funcional sigue siendo el método generalmente aceptado de describir el trabajo de un gerente. Su continua popularidad es un tributo a su claridad y simplicidad. “Las funciones clásicas ofrecen métodos claros y discretos para clasificar las miles de actividades que los gerentes desempeñan y las técnicas que emplean en términos de las funciones que llevan a cabo para el logro de las metas”.⁹ No obstante, el enfoque inicial de los roles de Mintzberg y el modelo recientemente desarrollado de la administración nos ofrecen una comprensión adicional de la tarea gerencial.

CUADRO 1-5 Funciones gerenciales según Mintzberg

ROLES INTERPERSONALES

- Representante
- Líder
- Enlace



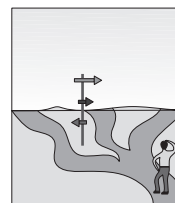
ROLES INFORMACIONALES

- Monitor
- Divulgador
- Vocero



ROLES DECISIONALES

- Emprendedor
- Administrador de conflictos
- Administrador de recursos
- Negociador



Fuente: Basado en Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1a. ed., © 1973.

¿Qué habilidades y competencias necesitan los gerentes?

El último enfoque que vamos a estudiar para describir qué hacen los gerentes es el concerniente a las habilidades y competencias necesarias en la administración. Dell Inc. es una empresa que comprende la importancia de las habilidades gerenciales.¹⁰ Sus gerentes de primera línea pasan por un programa intensivo de capacitación de cinco días fuera de la empresa. Uno de sus directores de aprendizaje y desarrollo consideró que ésta era la mejor forma de desarrollar “líderes capaces de construir una relación sólida con sus empleados de primera línea”. ¿Qué han aprendido los supervisores en estos programas de formación? Entre algunas de las cosas mencionadas están el cómo comunicar con más eficacia y cómo abstenerse de sacar conclusiones precipitadas al discutir un problema con un empleado. El investigador de la administración Robert L. Katz y otras personas han propuesto que los gerentes deben poseer y aplicar cuatro habilidades gerenciales decisivas en la administración.¹¹

Las **habilidades conceptuales** son aquellas que los gerentes emplean para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Les ayudan a ver cómo encajan las cosas y facilitan la toma de buenas decisiones. Las **habilidades interpersonales** implican trabajar bien con otras personas tanto individual como grupalmente. Debido a que los gerentes logran resultados con y a través de las personas, deben tener buenas habilidades interpersonales para comunicar, motivar, orientar y delegar. Además, todos los gerentes necesitan **habilidades técnicas**, las cuales comprenden el conocimiento laboral específico y las técnicas necesarias para llevarlo a cabo. Estas habilidades están basadas en el conocimiento o la experiencia especializados. Para la alta dirección, las habilidades técnicas tienden a estar relacionadas con el conocimiento de la industria y con una comprensión general de los propósitos y productos de la organización. Para los mandos medios, estas habilidades están relacionadas con los conocimientos especializados requeridos en las áreas donde laboran: finanzas, recursos humanos, marketing, sistemas computacionales, manufactura, tecnología de la información, etc. Por último, los gerentes necesitan y emplean las **habilidades políticas** para desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas. Las organizaciones son arenas políticas en las cuales las personas compiten por los recursos. Los gerentes que cuenten con habilidades políticas y sepan usarlas tenderán a ser mejores en la obtención de recursos para sus grupos.

Estudios más recientes se enfocan en las competencias que los gerentes necesitan en sus puestos como ingredientes importantes para el éxito organizacional. Uno de esos estudios identificó nueve competencias gerenciales, a saber: *funciones tradicionales* (que abarcan tareas como la toma de decisiones, la planeación a corto plazo, el establecimiento de metas, el seguimiento de las mismas, el desarrollo de equipos, etc.); *orientación hacia las tareas* (algunos de sus elementos son la urgencia, la decisión, la iniciativa, etc.); *orientación personal* (que incluye rasgos como empatía, asertividad, amabilidad, enfoque en el cliente, etc.); *credibilidad* (implica aspectos como responsabilidad personal, confiabilidad, lealtad, profesionalismo, etc.); *apertura mental* (con elementos como tolerancia, adaptabilidad, pensamiento creativo, etc.); *control emocional*, que incluye tanto la capacidad de recuperación como el manejo del estrés; *comunicación* (incluyendo aspectos como la capacidad de escuchar, la comunicación oral, la presentación pública, etc.); *capacidad de desarrollarse y desarrollar a los demás* (comprende tareas como evaluación del desempeño, desarrollo propio, ofrecer retroalimentación del desarrollo, etc.); y *agudeza e inquietudes ocupacionales* (que entraña aspectos como la competencia técnica, preocuparse por la calidad y la cantidad, inquietudes financieras, etc.).¹² Como puede ver en esta lista de competencias, el quehacer de un gerente es muy amplio y variado.

roles interpersonales

Son aquellos en los que intervienen las personas (subordinados y personas de fuera de la organización) y otras tareas caracterizadas por su naturaleza simbólica o formal.

roles informacionales

Implican recabar, recibir y diseminar información.

roles decisionales

Implican la toma de decisiones o elecciones.

habilidades conceptuales

Habilidades que los gerentes emplean para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

habilidades interpersonales

Capacidad de un gerente de trabajar, comprender, aconsejar, guiar y motivar a otros, tanto individual como grupalmente.

habilidades técnicas

Comprenden el conocimiento laboral específico y las técnicas necesarias para llevarlo a cabo.

habilidades políticas

Capacidad de un gerente para desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas.

Por último, un estudio reciente que examinó el trabajo de 8600 gerentes encontró que dicho trabajo podía clasificarse en tres categorías de competencias: conceptuales, interpersonales y técnico-administrativas.¹³ Como puede ver, los hallazgos de esta investigación concuerdan con la lista de habilidades gerenciales identificadas por Katz y otros.

¿El trabajo de un gerente es universal?

Hasta ahora, hemos hablado del trabajo gerencial como si fuera una actividad genérica. Es decir, que un gerente lo es sin importar dónde administre. Si la administración es una disciplina verdaderamente genérica, entonces el quehacer de un gerente debe ser en esencia el mismo —sin importar que sea un directivo de alto nivel o un supervisor de primera línea— en una empresa o una dependencia gubernamental; en una gran corporación o en un pequeño negocio; ubicado en París, Texas, o en París, Francia. ¿En realidad es así? Veamos más de cerca esta cuestión de generalidad.

NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN. Aunque un supervisor que trabaje en el departamento de pago de siniestros en Aetna quizá no haga exactamente lo mismo que el presidente de Aetna, eso no significa que sus trabajos sean inherentemente distintos. Las diferencias son de grado y énfasis, pero no de actividad.

A medida que los gerentes suben de nivel en la organización, realizan más actividades de planeación y menos de supervisión directa. (Vea el cuadro 1-6). Todos los gerentes, sin importar el nivel, toman decisiones. Planean, organizan, lideran y controlan, pero la cantidad de tiempo que dedican a cada actividad no es necesariamente constante. Además, el contenido de las actividades administrativas cambia con el nivel del gerente. Por ejemplo, como demostraremos en el capítulo 6, la alta dirección está interesada en diseñar la estructura de toda la organización, mientras que los gerentes de nivel más bajo se enfocan en diseñar las tareas de individuos y grupos de trabajo.

ORGANIZACIÓN CON FINES DE LUCRO Y ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA. ¿Un gerente que trabaja para el servicio postal estadounidense, el Memorial Sloan-Kettering Cancer Center o la Cruz Roja, hace el mismo trabajo que un gerente en Amazon o Symantec? Es decir, ¿el trabajo del

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

¿SIGUE SIENDO ADMINISTRACIÓN CUANDO LO QUE SE ADMINISTRA SON ROBOTS?

La oficina del futuro probablemente contará con trabajadores que sean más rápidos, más inteligentes, más responsables, y que dé la casualidad de que sean robots.¹⁴ ¿Le sorprende esta afirmación? Aunque los robots se han usado en las fábricas y en escenarios industriales durante mucho tiempo, es cada vez más común encontrarlos en la oficina, lo cual está creando nuevas formas de ver cómo se hace el trabajo y qué y cómo administran los gerentes. Así que, ¿cómo sería el trabajo del gerente administrando robots? Pero aún más interesantes serían las repercusiones que la inserción de estos “trabajadores” tendría en las interacciones con sus compañeros de trabajo humanos.

A medida que las máquinas se vuelven cada vez más inteligentes —¿ha visto a Watson vencer a todos sus contrincantes humanos en *Jeopardy?*—, los investigadores han estado observando las interacciones humano-máquina y “la forma en que las personas se relacionan cada vez más con los dispositivos inteligentes que las rodean”. Una de las conclusiones es que para las personas resulta fácil relacionarse con un robot,

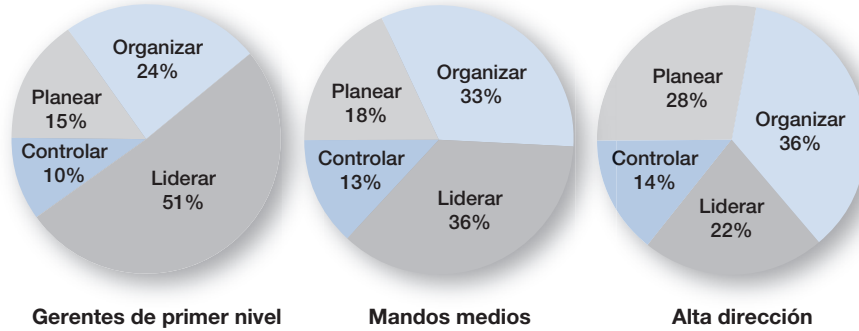
incluso con uno que en ningún sentido se vea o escuche como una persona real. “Todo lo que un robot tendría que hacer sería circular de manera decidida, y las personas lo considerarían como un compañero de trabajo”. Las personas darán a sus robots nombres e incluso podrán describir los estados de ánimo y las tendencias de los robots. Conforme la telepresencia robótica sea más común, lo humano se hará más evidente. Por ejemplo, cuando Erwin Deininger, el ingeniero eléctrico en Reimers Electra Stem, una pequeña empresa ubicada en Clear Brook, Virginia, se mudó a República Dominicana porque a su esposa la transfirieron del trabajo ahí, pudo seguir “presente” en la empresa a través de su robot VGo. Ahora Deininger “rueda fácilmente de un escritorio a otro y por todo el taller, respondiendo preguntas e inspeccionando diseños”. El presidente de la empresa estaba “agradablemente sorprendido de lo útil que había resultado el robot” e incluso más sorprendido de cómo actúa cuando está con él. “Encuentra difícil no considerar al robot como al mismo Deininger. Después de un rato, dice, deja de ser un robot”.

No hay duda de que la tecnología robótica continuará incorporándose en los ambientes organizacionales. El trabajo del gerente se volverá más estimulante y desafiante cuando máquinas y humanos trabajen juntos para el logro de las metas de la organización.

Piense en:

- Relea nuestras definiciones de gerente y administración. ¿Encajan con el escenario organizacional de la oficina descrito aquí? Explique su respuesta.
- Investigue un poco sobre telepresencia y telepresencia robótica. ¿Cómo podría esta tecnología cambiar la forma en que trabajadores y gerentes trabajan en conjunto?
- ¿Cuál es su respuesta al título de este apartado? ¿Sigue siendo administración cuando lo que se administra son robots? Elabore un análisis sobre el tema.
- Si usted ha tenido que “administrar” personas o robots, ¿en qué considera que su trabajo gerencial difiere de lo que el capítulo describe? (Piense en términos de funciones, roles, habilidades/competencias).

CUADRO 1-6 Actividades gerenciales por nivel organizacional



Fuente: Basado en T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, y S. J. Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations*, 4, núm. 2 (1965), p. 103.

gerente es el mismo en organizaciones con fines de lucro que en las organizaciones no lucrativas? En términos generales, la respuesta es sí. Todos los gerentes toman decisiones, establecen metas, crean estructuras organizacionales prácticas, contratan y motivan a los empleados, aseguran la legitimidad para la existencia de su organización, y desarrollan un apoyo político interno para implementar los programas. Desde luego, la diferencia más importante entre los dos tipos de organización es la forma de medir el desempeño. La rentabilidad, o el último renglón del estado de resultados, es una medida definitiva de la eficacia de una organización. Las organizaciones sin fines de lucro no cuentan con esa medida, lo cual dificulta la medición de su desempeño. Pero no interprete esta diferencia como la posibilidad de que el gerente ignore el lado financiero de las operaciones sin fines de lucro. Incluso las organizaciones sin fines de lucro deben producir dinero para poder continuar operando. Simplemente, en las organizaciones no lucrativas "ser rentable" en beneficio de los "dueños" no es el interés principal.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN. ¿Pensaría usted que el trabajo del gerente de una pequeña imprenta local con 12 empleados difiere del de un gerente que dirige la imprenta del *Washington Times* con 1200 empleados? Podemos contestar mejor esta pregunta al observar el trabajo de los gerentes en las pequeñas empresas y compararlo con el análisis anterior sobre las funciones gerenciales. Sin embargo, definamos primero lo que es una pequeña empresa.

No existe una definición acordada de manera unánime acerca de lo que es una pequeña empresa, pues son muchos los criterios que se emplean para definir *pequeña*. Por ejemplo, una organización puede clasificarse como pequeña empresa con base en criterios como el número de empleados, las ventas anuales o los activos totales. Para nuestros fines, describiremos a la **pequeña empresa** como un negocio independiente con menos de 500 empleados que no necesariamente se involucra en ninguna práctica nueva o innovadora y que tiene un impacto relativamente pequeño en su industria.¹⁵ Por tanto, ¿en una pequeña empresa el trabajo gerencial es diferente del

Al igual que muchos gerentes de pequeñas empresas, Jessica y Emily Leung dedican gran parte de su tiempo a actividades empresariales tales como buscar nuevas oportunidades y estimular el cambio. Las gemelas lanzaron su empresa de comercio electrónico, Hey Lady Shoes, una empresa de zapatos de diseñador, para comercializar calzado elegante pero confortable o, como ellas lo plantean, "usar zapatos con tacones de aguja sin que sea incómodo". Fotografiamos a las fundadoras de Hey Lady mientras estaban buscando nuevas oportunidades de negocio en la conferencia técnica de negocios de dos días adonde asistieron, junto con cientos de dueños de otras pequeñas empresas, para aprender a aplicar nueva tecnología como medios sociales y otras herramientas en línea para hacer crecer su negocio.

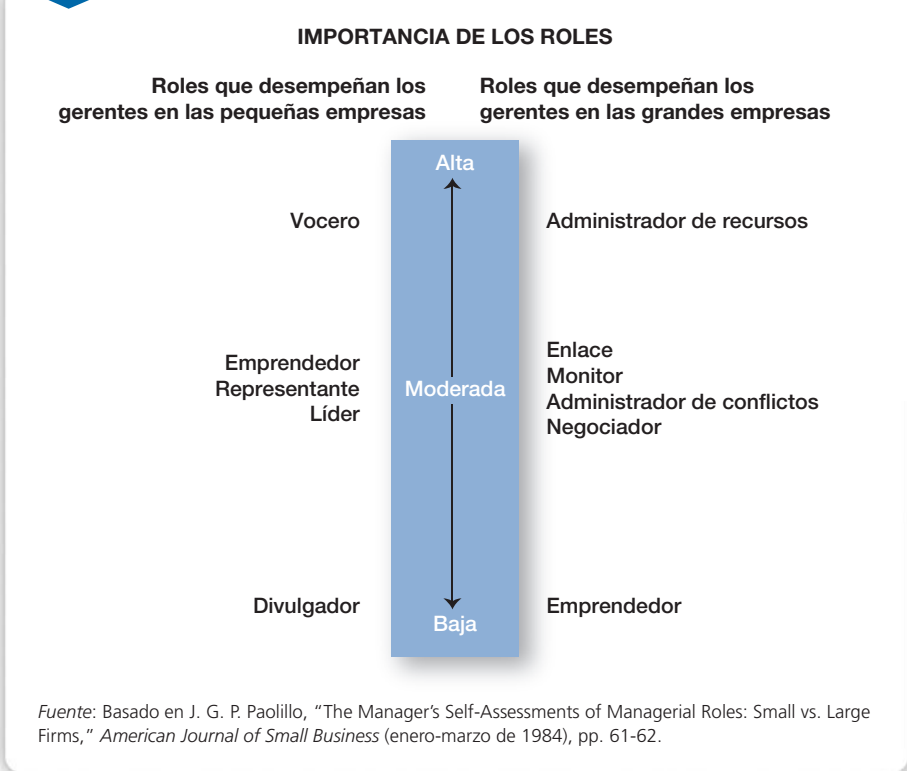


w49/Newscom

pequeña empresa

Negocio independiente con menos de 500 empleados que no necesariamente se involucra en ninguna práctica nueva o innovadora y que tiene un impacto relativamente pequeño en su industria.

CUADRO 1-7 Funciones administrativas en las empresas grandes y pequeñas



Y LA ENCUESTA DICE...¹⁶

- 70%** de las diferencias en el clima de una organización a otra se debe a la conducta del gerente de primera línea.
- 71%** de los gerentes de primera línea encuestados afirmaron poseer las habilidades necesarias cuando incursionaron por primera vez en un rol gerencial.
- 72%** de los entrevistados en una encuesta reciente dijo considerar a su jefe como un amigo.
- 73%** de los entrevistados en una encuesta reciente dijo que no pasan tiempo con su jefe fuera de la oficina.
- 74%** de los encuestados en un estudio reciente dijeron sentir que podían hacer mejor el trabajo de su jefe.
- 75%** de los milenarios (Generación Y) calificó el desempeño general de sus gerentes como bueno o muy bueno. Sólo 55% de los baby boomers lo hizo.
- 76%** de los gerentes encuestados nunca cuestionaron su habilidad para liderar a otros en su primer año como gerentes.
- 77%** de las personas encuestadas y que ocupaban por primera vez cargos gerenciales afirmaron que su ascenso a la gerencia no fue lo que habían pensado sería.
- 78%** de los gerentes encuestados dijeron no comprender lo que se necesitaba para ser un gerente exitoso.

trabajo gerencial en una gran empresa? Al parecer, existen algunas diferencias. Como lo muestra el cuadro 1-7, la función más importante del gerente de una pequeña empresa es la de vocero. Pasa gran parte de su tiempo realizando acciones dirigidas hacia el exterior como reunirse con clientes, gestionar financiamiento bancario, buscar nuevas oportunidades y estimular el cambio. Por el contrario, las preocupaciones más importantes de un gerente en una organización grande están dirigidas hacia dentro —decidir a qué unidades organizacionales darles los recursos disponibles y en qué cantidad—. Por ende, el rol empresarial —buscar actividades de negocio y planear actividades para mejorar el desempeño— parecen ser menos importantes en las grandes empresas, en especial entre los mandos medios y los gerentes de primer nivel.

En comparación con un gerente en una gran organización, un gerente de una pequeña empresa tenderá a ser generalista. Su trabajo combinará las actividades del director ejecutivo de una gran corporación con muchas de las actividades cotidianas propias de un supervisor de primera línea. Además, la estructura y formalidad que caracterizan el trabajo de un gerente en una organización grande tienden a dar paso a la informalidad en las pequeñas empresas. La planeación tiende menos a ser un ritual cuidadosamente orquestado. El diseño de la organización será menos complejo y estructurado, y el control en la pequeña empresa dependerá más de la observación que de sofisticados sistemas de monitoreo computarizado. Una vez más, como ocurrió con el nivel organizacional, vemos diferencias en cuanto al grado y al énfasis, pero no en el contenido de las actividades. En esencia, las actividades que realizan los gerentes tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones son las mismas, pero la forma en que las llevan a cabo y la proporción de tiempo que les dedican son diferentes.

CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS Y FRONTERAS NACIONALES. La última cuestión genérica tiene que ver con si los conceptos son transferibles a través de las fronteras nacionales. Si los conceptos administrativos fueran completamente genéricos, también serían aplicables de manera universal a todos los países del mundo, sin importar las diferencias económicas, sociales,

políticas o culturales. Los estudios comparativos sobre prácticas administrativas realizados entre países, en general, no han apoyado la universalidad de los conceptos administrativos. En el capítulo 3 analizaremos algunas de las diferencias específicas detectadas entre países y describiremos su efecto en la administración. En este punto es importante entender que la mayoría de los conceptos analizados en los siguientes capítulos son aplicables a Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia y otros países de habla inglesa. Es probable que los gerentes tengan que modificarlos si desean aplicarlos en India, China, Chile u otro país cuyo entorno económico, político, social o cultural difiera del que predomina en las llamadas democracias de libre mercado.

¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

En este punto del capítulo, quizá se pregunte por qué es necesario tomar una clase de administración. Tal vez se esté especializando en contabilidad, marketing o tecnología de la información y no entienda cómo es que estudiar administración lo ayudará en su carrera. Veamos algunas de las razones por las que le beneficiaría comprender más de administración.

Primero que nada, todos tenemos algún interés en mejorar la forma en que se administran las organizaciones. ¿Por qué? Porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida y comprender la administración nos ayudará a entender mejor muchos aspectos organizacionales. Cuando usted acude a renovar su licencia de conductor, ¿se siente frustrado de que esta tarea en apariencia sencilla tarde tanto? ¿Se sorprendió cuando una empresa bien consolidada, que usted pensaba nunca fracasaría, se declaró en bancarota para sobrevivir a las condiciones económicas?, ¿o le enojó que industrias enteras tuvieran que recurrir a rescates gubernamentales para sobrevivir? ¿Se molesta cuando habla a una aerolínea tres veces y sus representantes cotizan el mismo vuelo con diferentes precios? Tales problemas son en su mayor parte resultado de gerentes que hacen un mal trabajo gerencial.

Las organizaciones bien administradas —como Walmart, Apple, Tata, Starbucks, McDonald's, Singapore Airlines y Google— desarrollan una base leal de seguidores y encuentran formas de prosperar en tiempos económicamente difíciles. Las organizaciones mal administradas pueden adolecer de una base de clientes en decadencia y reducción en sus ingresos, e incluso pueden haberse acogido a la protección del gobierno ante la quiebra. Por ejemplo, Gimbel's, W. T. Grant, Hollywood Video, Dave & Barry's, Circuit City, Eastern Airlines y Enron, alguna vez corporaciones florecientes, empleaban decenas de miles de personas y ofrecían bienes y servicios diarios a cientos de miles de clientes. Hoy esas empresas ya no existen. La mala administración fue la culpable. Gracias al estudio de la administración, usted puede comenzar a reconocer una mala administración y saber lo que los buenos gerentes deben hacer.

La segunda razón para estudiar administración es la realidad a la que se enfrentará la mayoría de ustedes al graduarse y empezar su carrera: decidir entre administrar o ser administrado. Para quienes planean ser gerentes, comprender la administración es la base sobre la cual construirán sus habilidades y capacidades administrativas. Aun aquellas personas que no se vean a sí mismos administrando, tendrán que trabajar con gerentes. Por otra parte, si suponemos que usted tendrá que trabajar para vivir y que probablemente lo haga en una organización, quizá adquiriera algunas responsabilidades administrativas aun a pesar de no ser gerente. La experiencia dice que el estudio de la administración le puede ayudar a comprender mejor la forma en que su jefe (y sus compañeros de trabajo) se comporta y la manera en que funciona su organización. El punto al que deseamos llegar es que usted no tiene que aspirar a ser gerente para derivar información valiosa de un curso de administración.

Explicar
por qué
es importante
estudiar
administración.

1.4

En esta foto, los gerentes de Starbucks y sus empleados vitorean a sus compañeros de trabajo que compiten en el concurso Ambassador's Cup, en la sede corporativa de la empresa ubicada en Seattle, para determinar cuáles empleados son los mejores expertos en café. El estudio de la administración es importante porque nos ayuda a comprender a las organizaciones exitosas como Starbucks que están bien administradas y han desarrollado una base leal de clientes, pero también a organizaciones fallidas mal administradas y que pierden clientes. Para los estudiantes que persiguen una carrera administrativa y para aquellos que serán empleados en una organización, el estudio de la administración les aportará el conocimiento necesario sobre las habilidades y responsabilidades administrativas, el funcionamiento de las organizaciones, y la conducta de las personas en el lugar de trabajo.



1.5

Describir los factores que están reformando y redefiniendo la administración.

El éxito de la cadena minorista de especialidades Trader Joe's se basa en comprender el servicio al cliente. Esta empresa entiende que las actitudes y los comportamientos de los empleados desempeñan un importante rol en la satisfacción al cliente y contrata gente cálida, amigable, energética, entusiasta y amante de la diversión. Los recién contratados reciben una capacitación en servicio al cliente, en conocimiento del producto, habilidades comunicativas, trabajo en equipo y liderazgo. Los empleados fotografiados aquí comienzan su día con ejercicios de estiramiento —como preparación para la apertura de una tienda nueva— incorporando las actitudes y conductas enfocadas a escuchar a los clientes y responder a sus solicitudes. Como empleados de primera línea, son el motor que hay detrás de los altos niveles de satisfacción del cliente de Trader Joe's.



¿QUÉ FACTORES ESTÁN REFORMANDO Y REDEFINIENDO LA ADMINISTRACIÓN?

“En la sede corporativa de Best Buy, ahora más de 60% de los empleados son evaluados sólo con base en tareas o resultados. Los trabajadores asalariados dedican tanto tiempo como sea necesario a realizar su trabajo. Esos empleados reportan mejores relaciones con su familia y amigos, más lealtad a la empresa, más enfoque y energía. La productividad ha aumentado 35%. Los empleados dicen que no saben si trabajan menos horas —han dejado de contar—. Pero quizá lo más importante es que están encontrando formas de aumentar su eficiencia”.¹⁷ ¡Sea bienvenido el nuevo mundo de la administración!

En el mundo moderno, los gerentes enfrentan cambios en el lugar de trabajo, cuestiones éticas y de confianza, incertidumbres económicas y políticas globales, y tecnología cambiante. Por ejemplo, aunque las personas necesiten comprar comida incluso durante tiempos económicos difíciles, las tiendas de abarrotes se han esforzado por conservar su base de clientes y mantener sus costos bajos. En Publix Super Markets, la gran cadena de tiendas de comestibles del sureste de Estados Unidos, todos, incluso los gerentes, están buscando formas de servir mejor a sus clientes. El presidente de la empresa, Todd Jones, quien comenzó su carrera empacando abarrotes en un supermercado Publix en New Smyrna Beach, Florida, está guiando a la empresa a través de estos desafíos haciendo que todos —desde empacadores y cajeros hasta los almacenistas— se enfoquen en el servicio excepcional al cliente.¹⁸ O considere los desafíos administrativos que enfrentó Roger Oglesby, el entonces editor de *Seattle Post-Intelligencer* (P-I). P-I, al igual que muchos otros periódicos, ha luchado por encontrar una manera de tener éxito en una industria que estaba perdiendo lectores e ingresos a una velocidad alarmante. Tomaron la decisión de digitalizarse y, a principios de 2009, P-I se convirtió en la fuente de noticias que sólo utilizaba internet. A esto siguieron medidas difíciles, como la reducción del equipo de noticias de 165 a casi 20 personas. En esta nueva “vida” como fuente de noticias digitales, la organización enfrenta otros desafíos —desafíos para Michelle Nicolosi, la actual gerente, quien necesita planear, organizar, liderar y controlar en este nuevo entorno—.¹⁹ Los gerentes de todas partes tienen más probabilidades de tener que administrar en circunstancias cambiantes, y el hecho es que la *forma de administrar* de los gerentes está cambiando. A lo largo de este libro, analizaremos esos cambios y cómo afectan la forma en que los gerentes planean, organizan, lideran y controlan. Deseamos enfatizar dos de tales cambios: la creciente importancia de los clientes y la innovación.

¿Por qué son importantes los clientes para el trabajo de un gerente?

A John Chambers, CEO de Cisco Systems, le agrada escuchar los correos de voz que le son enviados por clientes insatisfechos. Dice: “Los correos electrónicos serían más eficientes, pero quiero escuchar la emoción, quiero escuchar la frustración, quiero escuchar el nivel de confort que experimenta la persona que llama con la estrategia que estamos empleando. Y eso no lo puedo hacer con un correo electrónico”.²⁰ Éste es un gerente que comprende la importancia de los clientes. Las organizaciones necesitan clientes. Sin ellos, la mayoría de las organizaciones dejaría de existir. Sin embargo, por mucho tiempo se pensó que enfocarse en el cliente era responsabilidad absoluta del área de marketing. “Dejemos que los mercadólogos se preocupen por los clientes”, pensaban los gerentes; pero estamos descubriendo que las actitudes y conductas de los empleados desempeñan un rol muy importante en la satisfacción del cliente. Piense en las ocasiones en que un empleado lo trató mal (o maravillosamente bien) durante un encuentro de servicio y de qué manera eso afectó su sentir con respecto a la situación.

Los gerentes están reconociendo que ofrecer al cliente un servicio consistente y de alta calidad es esencial para la supervivencia y el éxito en el competitivo entorno de hoy, y que los empleados son una parte importante de esta ecuación.²¹ El resultado de ello es claro: deben crear una organización sensible a las necesidades del cliente y en la que los empleados sean amistosos, corteses, accesibles, conocedores, rápidos en responder a las necesidades del cliente y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarlo.²²

¿Por qué es importante la innovación para el trabajo del gerente?

“Nada resulta más riesgoso que no innovar”.²³ La innovación significa hacer las cosas de manera diferente, explorar nuevos territorios y correr riesgos. La innovación no es privativa de las organizaciones de tecnología de punta o tecnológicamente sofisticadas; los esfuerzos innovadores son necesarios en todo tipo de organizaciones. Se esperaría que empresas como Apple, Facebook, Google y Nike estén en una lista de las 50 empresas más innovadoras del mundo.²⁴ Pero, ¿qué hay acerca de empresas de la talla de ESPN, el canal de programación deportiva? Ésta ha sido líder en integrar nueva tecnología con productos como ESPN 3D —el primer canal 3D en la televisión por cable— y el video a la carta retransmitido en directo en el Xbox Live de Microsoft; además utiliza la tecnología virtual para destacar varios deportes, eventos, gente y hazañas deportivas. O ¿qué sabemos acerca de donorschoose.org?, un medio virtual que sirve para conectar a niños que necesitan útiles escolares con donantes que desean ayudar. En 2010, el número de donantes registrados en este sitio web aumentó a 250 000, los cuales donaron unos \$30 millones (de dólares estadounidenses) para apoyar 60 000 proyectos de salones de clase. En el cambiante entorno de hoy, la innovación es crucial y los gerentes necesitan comprender qué, dónde, cuándo, cómo y por qué debe fomentarse y alentarse la innovación en toda organización. Por ejemplo, durante una presentación realizada por el gerente que está a cargo del negocio global de Walmart, él explicó su receta para alcanzar el éxito (personal y organizacional) como buscar continuamente nuevas formas de mejorar su trabajo; es decir, ser innovador. Los gerentes no sólo necesitan ser innovadores ellos mismos, sino también alentar a sus empleados a serlo.

Como puede ver, ser gerente es tanto desafiante como estimulante. Algo de lo que estamos convencidos es de que realmente a las organizaciones les importan los gerentes. The Gallup Organization, que ha encuestado a millones de empleados y a decenas de miles de gerentes, encontró que la variable única más importante en la productividad del empleado y su lealtad no era el salario, ni las prestaciones ni el entorno del ambiente de trabajo, sino la calidad de la relación entre empleados y supervisores directos. Gallup también encontró que la relación con su gerente era el factor más importante en el **compromiso del empleado** —que es el hecho de que los empleados se conecten con sus trabajos y se sientan satisfechos y entusiastas con ellos—, el cual representa al menos 70% del nivel de compromiso del empleado.²⁵ No obstante, recientemente un factor que ha afectado la forma en que los empleados perciben a su gerente es la recesión global persistente. Por ejemplo, un informe de Towers Watson, una empresa de consultoría global, encontró que la “relación con el supervisor/gerente” era la razón más citada que los *patrones* daban de por qué sus *empleados* abandonaban una organización. No obstante, la relación con el gerente ni siquiera estuvo entre las cinco primeras razones que daban los empleados, quienes citaron factores como los niveles de estrés y el salario base.²⁶ Dado que la recesión económica ha amenazado la supervivencia de las organizaciones, los empleados quizá se sientan más preocupados por eso y menos preocupados por sus gerentes. Pero Towers Watson también se dio cuenta de que la forma en que una empresa administra a su gente puede afectar de manera significativa su desempeño financiero.²⁷ ¿Qué podemos concluir de esos reportes? ¡Que en las organizaciones los gerentes *importan* y continuarán importando!

compromiso del empleado

Cuando los empleados están conectados, satisfechos y se muestran entusiastas con respecto a su trabajo.

1 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

1.1 Decir quiénes son los gerentes y dónde trabajan.

Los gerentes son personas que trabajan en una organización dirigiendo y supervisando las actividades de otros. Los gerentes suelen clasificarse como alta dirección, mandos medios o gerentes de primera línea. Las organizaciones, que son los lugares donde los gerentes trabajan, tienen tres características: metas, gente y una estructura intencionada.

1.2 Definir administración. La administración es el proceso de lograr resultados, de manera eficiente y eficaz, con y a través de otras personas. La eficiencia significa hacer una tarea de manera correcta (“hacer las cosas bien”) y obtener la mayor producción a partir de la menor cantidad de insumos. La eficacia significa “hacer las cosas de la manera correcta” al realizar las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas.

1.3 Describir qué hacen los gerentes. Lo que los gerentes hacen puede describirse mediante tres enfoques: funciones, roles y habilidades/competencias. El enfoque basado en funciones afirma que los gerentes llevan a cabo cuatro funciones: planear, organizar, liderar y controlar. El enfoque de Mintzberg basado en funciones afirma que el quehacer de los gerentes está basado en 10 roles que usan en el trabajo, los cuales se agrupan en torno a las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. El enfoque basado en habilidades/competencias analiza lo que los gerentes hacen en términos de las habilidades y competencias que necesitan y usan.

Cuatro habilidades gerenciales críticas son la conceptual, la interpersonal, la técnica y la política. Las competencias administrativas adicionales incluyen aspectos como la credibilidad, la orientación personal, el control emocional, la comunicación, etc. Todos los gerentes planean, organizan, lideran y controlan, aunque la forma en que realizan esas actividades y con cuánta frecuencia puede variar de acuerdo con el nivel ocupado en la organización, si la organización es lucrativa o no tiene fines de lucro, el tamaño de la organización y su ubicación geográfica.

1.4 Explicar por qué es importante estudiar administración. Una razón por la que resulta importante estudiar administración es que todos interactuamos con las organizaciones a diario, así que tenemos interés personal en su buena administración. Otra razón es la realidad a que usted se enfrentará en su carrera: ser administrador o ser administrado. Al estudiar administración puede lograr comprender mejor la forma en que su jefe y sus compañeros de trabajo se comportan y cómo funcionan las organizaciones.

1.5 Describir los factores que están reformando y redefiniendo la administración. En el mundo actual, los gerentes están enfrentando cambios en sus lugares de trabajo, cuestiones éticas y de confianza, incertidumbres económicas y políticas globales, y tecnología cambiante. Dos áreas de importancia crítica para los gerentes es ofrecer al cliente un servicio de alta calidad y alentar los esfuerzos innovadores.

MyManagementLab

Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Qué es una organización y por qué son importantes los gerentes para lograr el éxito organizacional?
2. ¿En qué difieren los gerentes de los empleados no gerenciales?
3. En el entorno actual, ¿qué es más importante para las organizaciones —la eficiencia o la eficacia—? Explique su elección.
4. Utilizando cualquiera de las populares publicaciones sobre negocios (como *BusinessWeek*, *Fortune*, *Wall Street Journal*, *Fast Company*), encuentre ejemplos de gerentes que lleven a cabo cada una de las cuatro funciones gerenciales. Escriba una descripción y explique por qué son ejemplos de esa función.
5. ¿El profesor de su curso es un gerente? Elabore un análisis al respecto en términos de planeación, organización, liderazgo y control. También analice el punto utilizando el enfoque basado en los roles gerenciales de Mintzberg.
6. ¿Existe un “estilo” gerencial que sea el mejor? ¿Por qué sí o por qué no?
7. ¿La administración de empresas es una profesión? ¿Por qué sí o por qué no? Realice una investigación externa para responder a esta pregunta.

8. ¿Los gerentes son importantes para las organizaciones? ¿Lo que hacen “importa”? Elabore un análisis al respecto y sea específico al explicar su respuesta.
9. Mediante publicaciones de negocios actuales, encuentre cinco ejemplos de gerentes que describiría como *gerentes maestros*. Redacte un artículo en donde describa a estos individuos como gerentes y por qué piensa que ellos merecen este título.
10. Un artículo de Gary Hamel publicado en el número de febrero de 2009 en *Harvard Business Review* aborda cómo debe reinventarse la administración para ser más relevante en el mundo actual. Obtenga una copia de ese artículo. Elija uno de los principales 25 desafíos identificados. Elabore un análisis sobre lo que es y lo que significa dicho desafío en cuanto a la forma en que las organizaciones están administradas.



Vaya a la página 402

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 1.

Notas

1. Basado en D. Waller, “The Virus Hunters”, *Management Today*, diciembre de 2010, p. 98; A. Ricadela, “Symantec Forecast Tops Estimates on Business Spending”, *Businessweek.com*, 28 de octubre de 2010; J. Brandon, “Doing Battle with Online Threats”, *Inc.*, octubre de 2010, p. 46; “Hackers Seeking Trade Secrets”, *Information Management*, mayo-junio de 2010, p. 9; y S. Kirsner, “Sweating in the Hot Zone”, *Fast Company*, octubre de 2005, pp.60-65.
2. The Walt Disney Company, Letter to Shareholders, *2010 Annual Report*, pp. 1-3; y *2008 Annual Report*, pp. 2-3.
3. El recuadro de Correcto o incorrecto se basó en C. Hausman, “Top Sports News of Week Revolves Around Ethics”, *Ethics Newsline*, www.globoethics.org/newsline (20 de septiembre de 2010); P. Rogers, “Was It OK for Jeter to Fake Getting Hit by Pitch?”, *Chicago Tribune Online*, 16 de septiembre de 2010; y G. Shelton, “Derek Jeter’s Dramatics in Faking Being Hit by Pitch Were Over the Line”, *St. Petersburg Times Online*, 16 de septiembre de 2010.
4. El recuadro Del pasado al presente está basado en el Dictionary.com Unabridged y el Random House Dictionary, © Random House, Inc. 2009, <http://dictionary.reference.com/browse/manage>; Online Etymology Dictionary, www.etymonline.com (5 de junio de 2009); P. F. Drucker, *Management: Revised Edition* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 2008); y F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911), p. 44. Para mayor información sobre Taylor, vea S. Wagner-Tsukamoto, “An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism”, *Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 105-117; R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Nueva York: Viking, 1997); y M. Banta, *Taylorized Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).
5. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916).
6. Para una revisión completa sobre esta cuestión, vea C. P. Hales, “What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence”, *Journal of Management* (enero de 1986), pp. 88-115.
7. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper & Row, 1973).
8. “What Managers Really Do”, *Wall Street Journal*, 17 de agosto de 2009, p. R2; y H. Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett Koehler), 2009.
9. S. J. Carroll y D. A. Gillen, “Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?”, *Academy of Management Review*, enero de 1987, p. 48.
10. E. White, “Firms Step Up Training for Front-Line Managers”, *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2007, p. B3.
11. Veá, por ejemplo, J. G. Harris, D. W. DeLong, y A. Donnellon, “Do You Have What It Takes to Be an E-Manager?”, *Strategy and Leadership* (agosto de 2011), pp. 10-14; C. Fletcher y C. Baldry, “A Study of Individual Differences and Self-Awareness in the Context of Multi-Source Feedback”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (septiembre de 2000), pp. 303-319; y R. L. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.
12. R. P. Tett, H. A. Guterman, A. Bleier, y P. J. Murphy, “Development and Content Validation of a ‘Hyperdimensional’ Taxonomy of Managerial Competence”, *Human Performance*, vol. 13, núm. 3 (2000), pp. 205-251.
13. E. C. Dierdorff, R. S. Rubin, y F. P. Morgeson, “The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements”, *Journal of Applied Psychology* (julio de 2009), pp. 972-988.
14. El recuadro La tecnología y el trabajo gerencial está basado en D. Bennett, “I’ll Have My Robots Talk to Your Robots”, *Bloomberg BusinessWeek* (21-27 de febrero de 2011), pp. 52-62; E. Spitznagel, “The Robot Revolution Is Coming”, *Bloomberg BusinessWeek* (17-23 de enero de 2011), pp. 69-71; G. A. Fowler, “Holiday Hiring Call: People vs. Robots”, *Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 2010, p. B1 y ss; A. Schwartz, “Bring Your Robot to Work Day”, *Fast Company.com* (noviembre de 2010), pp. 72-74; y P. J. Hinds, T. L. Roberts, y H. Jones, “Whose Job Is It Anyway? A Study of Human-Robot Interaction in a Collaborative Task”, *Human-Computer Interaction* (marzo de 2004), pp. 151-181.

15. “Frequently Asked Questions”, *U. S. Small Business Administration*, www.sba.gov/advo (septiembre de 2008); T. L. Hatten, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 5; L. W. Busenitz, “Research on Entrepreneurial Alertness”, *Journal of Small Business Management* (octubre de 1996), pp. 35-44; y J. W. Carland, F. Hoy, W. R. Boulton, y J. C. Carland, “Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization”, *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2 (1984), pp. 354-359.
16. Y el recuadro Las encuestas dicen está basado en C. Kincaid, “On the Front Lines”, *Training* (junio de 2009), pp. 48-49; “Dear Workforce”, *Workforce Management Online* (1 de julio de 2010); J. Yang y A. Gonzalez, “Boss as a Friend?”, *USA Today*, 2 de noviembre de 2010, p. 1B; “Who’s Your TV Boss?”, *Training* (noviembre-diciembre de 2010), p. 8; “Generation Gap: On Their Bosses, Millennials Happier Than Boomers”, *Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 2010, p. B6; J. Light, “Bosses Overestimate Their Managing Skills”, *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2010, p. B10; y J. MacIntyre, “Leadership Perspectives”, *Springfield Business Journal*, 14-20 de febrero de 2011, p. 11.
17. T. Shelton, “Best Buy’s New ROLE”, *Training* (junio de 2009), pp. 24-28; y T. J. Erickson, “Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job”, *Harvard Business Review*, febrero de 2008, p. 19.
18. T. W. Martin, “May I Help You?”, *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2009, p. R4.
19. Hearst Seattle Media Staff Directory, www.seattlepi.com/facts/pistaff.shtml (23 de febrero de 2011); y W. Yardley y R. Perez-Peña, “Seattle Paper Shifts Entirely to the Web”, *New York Times Online* (17 de marzo de 2009).
20. F. F. Reichheld, “Lead for Loyalty”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2001, p. 76.
21. Ve a, por ejemplo, H. Ernst, W. D. Hoyer, M. Krafft, y K. Krieger, “Customer Relationship Management and Company Performance —The Mediating Role of New Product Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science* (abril de 2011), pp. 290-306; J. P. Dotson y G. M. Allenby, “Investigating the Strategic Influence of Customer and Employee Satisfaction on Firm Financial Performance”, *Marketing Science* (septiembre-octubre de 2010), pp. 895-908; R. Grewal, M. Chandrashekarán, y A. V. Citrin, “Customer Satisfaction Heterogeneity and Shareholder Value”, *Journal of Marketing Research* (agosto de 2010), pp. 612-626; M. Riemann, O. Schilke, y J. S. Thomas, “Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy”, *Journal of the Academy of Marketing Science* (verano de 2010), pp. 326-346; y K. A. Eddleston, D. L. Kidder, y B. E. Litzky, “Who’s the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management”, *Academy of Management Executive* (noviembre de 2002), pp. 85-95.
22. Ve a, por ejemplo, C. B. Blocker, D. J. Flint, M. B. Myers, y S. F. Slater, “Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science* (abril de 2011), pp. 216-233; G. A. Gorry y R. A. Westbrook, “Once More, With Feeling: Empathy and Technology in Customer Care”, *Business Horizons* (marzo-abril de 2011), pp. 125-134; M. Dixon, K. Freeman y N. Toman, “Stop Trying to Delight Your Customers”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 116-122; D. M. Mayer, M. G. Ehrhart, y B. Schneider, “Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link”, *Academy of Management Journal* (octubre de 2009), pp. 1034-1050; B. A. Gutek, M. Groth, y B. Cherry, “Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters”, *Academy of Management Executive* (noviembre de 2002), pp. 132-144; Eddleston, Kidder, and Litzky, “Who’s the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management”; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, y S. M. Brooks, “Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages”, *Academy of Management Executive* (noviembre de 2002), pp. 73-84; S. D. Pugh, “Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter”, *Academy of Management Journal* (octubre de 2011), pp. 1018-1027; W. C. Tsai, “Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions”, *Journal of Management*, vol. 27, núm. 4 (2001), pp. 497-512; Naumann y Jackson, hijo, “One More Time: How Do You Satisfy Customers?”; y M. D. Hartline y O. C. Ferrell, “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing* (octubre de 1996), pp. 52-70.
23. R. A. Hattori y J. Wycoff, “Innovation DNA”, *Training and Development* (enero de 2002), p. 24.
24. *Fast Company* Staff, “World’s 50 Most Innovative Companies”, *Fast Company*, marzo de 2011, p. 66 y ss.
25. E. Frauenheim, “Managers Don’t Matter”, *Workforce Management Online* (6 de abril de 2010); y K. A. Tucker y V. Allman, “Don’t Be a Cat-and-Mouse Manager”, The Gallup Organization, www.brain.gallup.com (9 de septiembre de 2004).
26. Frauenheim, 2010.
27. “WorkUSA[®] 2004/2005: Effective Employees Drive Financial Results”, Watson Wyatt Worldwide, Washington, D. C.

Módulo de historia

BREVE HISTORIA SOBRE LAS RAÍCES DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Ford dijo: “La historia se compone más o menos de palabrería”. Bueno... ¡estaba equivocado! La historia es importante puesto que a través de ella podemos ver las actividades en perspectiva. Creemos necesario que usted conozca la historia de la administración porque le puede ayudar a comprender lo que hacen los gerentes modernos. En este módulo, encontrará una línea cronológica anotada que analiza los principales hitos acaecidos en la historia de la administración. Después, en el recuadro denominado “Del pasado al presente” incluido en cada capítulo, presentaremos a una persona clave y sus contribuciones o un factor histórico trascendental y su efecto en los conceptos administrativos contemporáneos. Pensamos que este enfoque le ayudará a comprender mejor los orígenes de muchos conceptos contemporáneos de administración.

Orígenes de la administración

La administración ha sido practicada durante mucho tiempo. Los esfuerzos organizados y dirigidos por personas responsables de las actividades de planeación, organización, liderazgo y control han existido desde hace miles de años. Sin importar el nombre que se les haya dado a esas personas, tuvieron que llevar a cabo esas funciones.

3000 - 2500 a. C.

Las pirámides de Egipto atestiguan que en la Antigüedad fue posible completar proyectos de enorme alcance que ocuparon decenas de miles de personas.¹ En casi 20 años se necesitaron más de 100 000 trabajadores para construir una sola pirámide. Alguien tuvo que planear lo que se iba a hacer, organizar a personas y materiales necesarios, asegurarse de que los trabajadores llevaran a cabo su trabajo, e imponer controles para garantizar que todo se realizara según lo planeado. Ese alguien era un gerente.

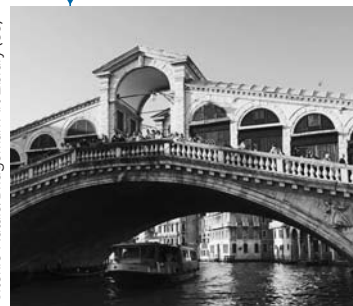
Stephen Sudd/Getty Images USA, Inc.



1400

En el arsenal de Venecia, los canales sirvieron para dar cabida a una flota de naves de guerra, y en cada parada, estas naves eran cargadas con jarcias y diversos materiales.² Esto tiene una apariencia de cadena “flotante” de ensamblaje para automóviles, ¿no le parece?

Antonio Natale/Bridgeman Art Library (US)



Además, los venecianos utilizaban sistemas de inventario y almacén para llevar un control de los materiales, así como funciones gerenciales de recursos humanos para administrar su mano de obra (incluyendo los descansos para tomar vino), y un sistema contable mediante el cual llevaban el registro de ingresos y gastos.

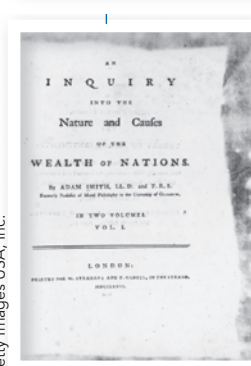
1780—mediados de 1800

Es probable que la **Revolución industrial** haya sido la influencia más importante previa al siglo XX para la administración. ¿Por qué? Porque con la era industrial nació la corporación. Con las grandes y eficientes fábricas produciendo en masa, era necesario que alguien pronosticara la demanda, garantizara un abasto seguro y adecuado de materiales, asignara tareas a los trabajadores, etc. Y de nuevo, ¡esas personas eran gerentes! Esto constituyó realmente un acontecimiento histórico por dos razones: 1) debido a que todos los aspectos organizacionales (jerarquía, control, especialización del trabajo y demás) se volvieron parte de la manera en que el trabajo se realizaba, y 2) porque la administración se convirtió en un componente necesario para el éxito de una empresa.

Getty Images USA, Inc.



Getty Images USA, Inc.



1776

Aunque ésta es una fecha importante en la historia estadounidense, también es importante porque en ese año se publicó la obra de Adam Smith *Wealth of Nations*. En ella se establecieron las ventajas económicas de la **división del trabajo** (o **especialización del trabajo**) —es decir, dividir los trabajos en pequeñas tareas repetitivas—. Mediante la división del trabajo, fue posible incrementar de manera significativa la productividad de cada trabajador. La especialización del trabajo continúa siendo una manera popular para determinar cómo se realiza el trabajo en las organizaciones. Pero como verá en el capítulo 6, también tiene sus desventajas.

● **Enfoques clásicos**

Aproximadamente a principios del siglo XX, la disciplina de la administración comenzó a evolucionar para formar un cuerpo unificado de conocimientos. Se desarrollaron reglas y principios que podían enseñarse y utilizarse en varios escenarios. A los primeros proponentes de la administración se les llamó teóricos clásicos.

1911

1911 fue el año en que Frederick W. Taylor publicó su obra *Principles of Scientific Management*. En su vanguardista volumen, Taylor describe una teoría de la **administración científica** —el uso de métodos científicos para determinar “la mejor” manera de llevar a cabo un trabajo—. Sus propuestas fueron aceptadas y utilizadas por gerentes de todo el mundo y Taylor llegó a ser conocido como el “padre” de la administración científica.³ Otros contribuyentes importantes a la administración científica fueron Frank y Lillian Gilbreth (están entre los primeros proponentes de los estudios sobre tiempo-movimientos en el trabajo y son los padres de la numerosa familia descrita en la obra *Cheaper by the Dozen*) y Henry Gantt (cuya labor sobre los cronogramas de trabajo fue básica para la moderna administración de proyectos). El trabajo de Taylor se presentó en el recuadro del capítulo 1 “Del pasado al presente”.



Corbis Images

1916 - 1947

A diferencia de Taylor que se enfocó en la producción individual del trabajador, Henri Fayol y Max Weber analizaron las prácticas organizacionales enfocándose en lo que los gerentes hacen y en lo que constituye una buena administración. Este enfoque se conoce como la **teoría administrativa general**. Fayol se presentó en el capítulo 1 como la persona que identificó por primera vez las cinco funciones gerenciales. También identificó los **14 principios de la administración** —reglas fundamentales para la administración que podían aplicarse en cualquier organización—.⁴ (Vea en el cuadro MH-1 una lista de estos 14 principios). Weber es conocido por su descripción y análisis de la burocracia, que consideraba como una forma de estructura organizacional ideal y racional, en especial para las grandes organizaciones. En el capítulo 6 analizaremos más a fondo a estos dos importantes pioneros de la administración.



Getty Images USA, Inc.

CUADRO MH-1 Catorce principios de la administración según Fayol

- 1 División del trabajo.** Este principio es el mismo que el de la “división del trabajo” de Adam Smith. La especialización aumenta la producción haciendo a los empleados más eficientes.
- 2 Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad es lo que les confiere este derecho. No obstante, junto con la autoridad va la responsabilidad. Siempre que se ejerza la autoridad también surge la responsabilidad.
- 3 Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización. La buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, de una comprensión clara de las reglas organizacionales entre la gerencia y los trabajadores, y del uso juicioso de las sanciones aplicables por infringir las reglas.
- 4 Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- 5 Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades organizacionales que tenga el mismo objetivo debe estar dirigido por un gerente que utilice un plan.
- 6 Subordinación de los intereses individuales al interés general.** El interés de un solo empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre los intereses de la organización como un todo.
- 7 Remuneración.** Los trabajadores deben recibir una paga por sus servicios.
- 8 Centralización.** La centralización se refiere al grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Si la toma de decisiones está centralizada (hacia la gerencia) o descentralizada (hacia los subordinados) es cuestión de ejercerla en una proporción adecuada. La tarea es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
- 9 Cadena escalár.** Está representada por la línea de autoridad que parte de la alta dirección hacia los niveles más bajos. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. No obstante, si seguir la cadena crea retrasos, se puede permitir la comunicación cruzada si es que todas las partes están de acuerdo y se mantiene informado a los superiores. También se le llama cadena de mando.
- 10 Orden.** Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento correcto.
- 11 Igualdad.** Los gerentes deben ser justos y amables con sus subordinados.
- 12 Estabilidad de los cargos del personal.** Cuando se presenta una alta rotación de empleados hay ineficiencia. La gerencia debe realizar una planeación ordenada del personal y asegurarse de que se cuente con reemplazos para cubrir las vacantes.
- 13 Iniciativa.** Los empleados que tienen permitido crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles superiores de esfuerzo.
- 14 Espíritu de grupo.** Promover un espíritu de grupo desarrollará armonía y unidad dentro de la organización.

Enfoque basado en el comportamiento

El enfoque gerencial basado en el comportamiento se centra en las acciones de los trabajadores. ¿Cómo motivar y liderar a los empleados con la finalidad de lograr niveles superiores de desempeño?

Finales de 1700–principios de 1900

Los gerentes logran resultados trabajando con las personas. Muchos de los primeros estudiosos de la administración reconocieron la importancia de las personas en el éxito de una organización.⁵ Por ejemplo, Robert Owen, preocupado por las deplorables condiciones de trabajo, propuso un lugar de trabajo idealista. Hugo Munsterberg, pionero en el campo de la psicología industrial, sugirió utilizar pruebas psicológicas para la selección de empleados, aprender conceptos teóricos para la capacitación de los empleados, y estudios del comportamiento humano para motivar a los empleados. Mary Parker Follet fue una de las primeras en reconocer que las organizaciones podían estudiarse desde el comportamiento individual y de grupo. Pensó que las organizaciones podían basarse en la ética de grupo más que en el individualismo.



Newscom



Newscom

Hawthorne Digital Collection, Hawthorne Works Museum and Archives, Morton College, Cicero, Illinois



delay assembly operation



1924–mediados de 1930

Sin duda, los **estudios Hawthorne**, una serie de estudios que ayudaron a comprender mejor el comportamiento individual y de grupo, fueron la contribución más importante del enfoque gerencial basado en el comportamiento.⁶ Realizados en el Hawthorne (Cicero, Illinois) Works of the Western Electric Company, los estudios se diseñaron en un inicio como un experimento de la administración científica. Los ingenieros de la empresa deseaban ver el efecto que varios niveles de iluminación tenían en la productividad de los trabajadores. Mediante grupos de control y grupos experimentales de trabajadores, esperaban encontrar que la producción individual estaría directamente relacionada con la intensidad de la luz. No obstante, para su sorpresa, se dieron cuenta de que la productividad variaba en ambos grupos con el nivel de iluminación. Al no poder explicar eso, los ingenieros llamaron al profesor de Harvard Elton Mayo. Así comenzó una relación que duró hasta 1932 y que acompañó numerosos experimentos sobre el comportamiento de la gente en el trabajo. ¿Cuáles fueron sus conclusiones? Que las presiones de grupo pueden tener un impacto significativo en la productividad individual, y que las personas se comportan de manera diferente cuando las están observando. Suele haber consenso entre los académicos acerca de que los estudios de Hawthorne tuvieron importantes repercusiones en las ideas sobre los roles de las personas en las organizaciones y generaron un énfasis renovado en el factor del comportamiento humano en la administración de organizaciones.

Décadas de 1930-1950

El movimiento de las relaciones humanas es importante para la historia de la administración debido a que sus seguidores nunca han vacilado en mantener su compromiso por humanizar las prácticas administrativas. Los proponentes de este movimiento creen de manera unánime en la importancia de la satisfacción del empleado —se cree que un trabajador satisfecho es un trabajador más productivo—.⁷ Por tanto, con la finalidad de aumentar la satisfacción del empleado, ofrecían sugerencias como la participación de los empleados, el reconocimiento al trabajo y ser amables con la gente. Por ejemplo, Abraham Maslow, un psicólogo humanista mejor conocido por su descripción de la jerarquía de las cinco necesidades (famosa teoría sobre la motivación de los empleados), dijo que una vez que se satisfacía sustancialmente una necesidad, ésta dejaba de servir para motivar el comportamiento. Douglas McGregor desarrolló los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y, que se relacionan con las creencias de un gerente acerca de la motivación de un empleado para trabajar. A pesar de que tanto las teorías de Maslow como las de McGregor nunca han gozado del completo sustento que da la investigación, son importantes porque representan la base a partir de la cual se desarrollaron las teorías contemporáneas sobre la motivación. Ambos estudios son descritos con mayor detalle en el capítulo 11.

● **Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo, que se basa en la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones computacionales y otras técnicas cuantitativas para la administración de actividades, ofreció herramientas que facilitaron el trabajo de los primeros gerentes.

Década de 1940

El **enfoque cuantitativo** de la administración —que es el uso de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones— evolucionó a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para resolver problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez terminada la guerra, muchas de estas técnicas utilizadas en el entorno militar se aplicaron a los negocios.⁸ Por ejemplo, un grupo de oficiales del ejército, apodados los “Whiz Kids”, ingresó a Ford Motor Company a mediados de la década de 1940 y de inmediato comenzó a utilizar los métodos estadísticos para mejorar la toma de decisiones en Ford. En el capítulo 15 encontrará más información sobre estas aplicaciones cuantitativas.

Década de 1950

Después de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones japonesas adoptaron con gran entusiasmo los conceptos expuestos por un pequeño grupo de expertos en calidad, entre los más famosos figuran W. Edwards Deming (foto inferior) y Joseph M. Duran. A medida que los fabricantes japoneses comenzaron a vencer a sus competidores estadounidenses en las comparaciones de calidad, los gerentes occidentales pronto comenzaron a tomar más en serio las ideas de Deming y Duran.⁹ Estas ideas se convirtieron en base de la **administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés)**, que es una filosofía administrativa dedicada a la mejora continua y a responder a las necesidades y expectativas del cliente. En el capítulo 15 aparece una exposición más detallada sobre Deming y sus concepciones acerca de TQM.



Bert Hardy/Getty Images USA, Inc.



AP Images

Enfoques contemporáneos

La mayoría de los primeros enfoques gerenciales se enfocaron en el interés de los gerentes dentro de las organizaciones. A principios de la década de 1960, los investigadores de la administración comenzaron a analizar lo que estaba sucediendo en el entorno externo a la organización.

Década de 1960

Aunque Chester Barnard, un ejecutivo de una compañía telefónica, escribió en su obra de 1938, *The Functions of the Executive*, que una organización funcionaba como un sistema cooperativo, no fue sino hasta la década de 1960 que los investigadores comenzaron a analizar de manera más cuidadosa la teoría de sistemas y su relación con las organizaciones.¹⁰ La idea de sistema es un concepto básico en las ciencias físicas, pero en lo tocante a las organizaciones, el **enfoque sistémico** considera al sistema como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes organizadas de una manera tal que producen un todo unificado. Las organizaciones funcionan como **sistemas abiertos**, es decir, su entorno las influye y a la vez interactúa con ellas. El cuadro MH-2 ilustra la idea de una organización como un sistema abierto. Un gerente debe administrar de manera eficiente y eficaz todas las partes del sistema para lograr las metas fijadas. Vea el capítulo 2 para obtener mayor información sobre los factores internos y externos que afectan la manera en que las organizaciones son administradas.



Frederick Brown/Newscom

CUADRO MH-2 Las organizaciones como un sistema abierto



Enfoques contemporáneos



Newscom

Década de 1960

Los primeros teóricos de la administración propusieron principios administrativos que, suponían ellos, en términos generales tendrían una aplicación universal. Investigaciones posteriores encontraron excepciones a muchos de esos principios. El **enfoque de las contingencias** (o enfoque situacional) afirma que las organizaciones, los empleados y las situaciones son diferentes y requieren diferentes formas de administración. Una buena forma de describir la contingencia es aplicando un “Si... entonces”. Si la situación se me presenta de esta forma, entonces ésta es la mejor forma que tengo de manejarla. Fred Fiedler fue quien realizó uno de los primeros estudios sobre contingencias, y buscó qué estilo de liderazgo era el más efectivo y en cuál situación aplicarlo.¹¹ Fiedler encontró que las variables de contingencia más populares eran el tamaño de la organización, la rutina de la tecnología de tareas, la incertidumbre del entorno, y las diferencias individuales.

Década de 1980 al presente

Aunque se dice que los albores de la era de la información comenzaron con el telégrafo de Samuel Morse en 1837, los cambios más radicales en la tecnología de la información ocurrieron en los últimos años del siglo xx y han tenido repercusiones directas en el trabajo de un gerente.¹² Los gerentes ahora administran a muchos empleados que trabajan desde su hogar o en otras partes del mundo. Los recursos computacionales de una organización solían ser las grandes computadoras o *mainframes* aisladas en recintos especiales con temperatura controlada, a donde sólo los expertos tenían acceso. Ahora, prácticamente todos en la organización están conectados —alámbrica o inalámbricamente— con dispositivos no mayores que la palma de la mano. Al igual que el impacto que tuvo la Revolución industrial del siglo xviii sobre el surgimiento de la administración, la era de la información ha traído cambios impresionantes que continúan influyendo en la forma de administrar las organizaciones. El impacto de la tecnología de la información en la forma en que los gerentes trabajan es tan profundo que hemos incluido en varios capítulos de este libro un recuadro titulado “La tecnología y el trabajo gerencial”.

Revolución industrial

Es el advenimiento del poder de las máquinas, de la producción en masa y del transporte eficiente y comenzó a finales del siglo xviii en Gran Bretaña.

división del trabajo (especialización del trabajo)

Segmentación del trabajo en tareas menores y repetitivas.

administración científica

Uso del método científico para definir la mejor forma en que se realiza un trabajo.

teoría administrativa general

Descripciones de lo que los gerentes hacen y de lo que constituye una buena práctica gerencial.

principios de la administración

Principios fundamentales o universales de la práctica administrativa ideados por Fayol.

estudios de Hawthorne

Investigación realizada a finales de la década de 1920 y principios de la de 1930 diseñados por los ingenieros de Western Electric para examinar el efecto de diferentes cambios en el entorno laboral sobre la productividad de los trabajadores, lo cual generó un nuevo interés en la importancia del factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas.

comportamiento organizacional (OB)

Campo de estudio que investiga las acciones (comportamientos) de la gente en el trabajo.

enfoque cuantitativo

Uso de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.

administración de la calidad total (TQM)

Filosofía administrativa dedicada a la mejora continua y a responder a las necesidades y expectativas del cliente.

enfoque sistémico

Propuesta para comprender la administración que considera a las organizaciones como un sistema, el cual es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes organizadas de tal manera que producen un todo unificado.

sistemas abiertos

Sistemas que interactúan de manera dinámica con su entorno.

enfoque de las contingencias (o enfoque situacional)

Propuesta para comprender la administración, según la cual las organizaciones individuales, los empleados y las situaciones son diferentes y requieren diferentes formas de administración.

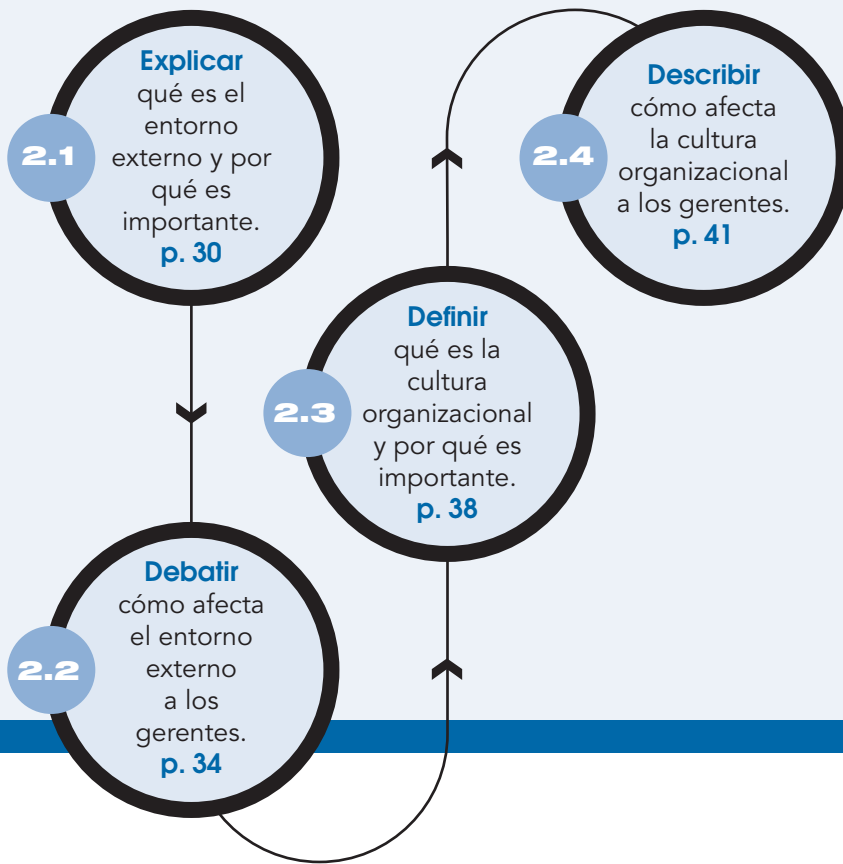
Notas

1. C. S. George, Jr., *The History of Management Thought*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 4.
2. *Ibíd.*, pp. 35-41.
3. F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911), p. 44. Para mayor información sobre Taylor vea S. Wagner-Tsukamoto, "An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism", *Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 105-117; R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Nueva York: Viking, 1997); y M. Banta, *Taylor's Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).
4. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916); M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. T. Parsons, traducción de A. M. Henderson y T. Parsons (Nueva York: Free Press, 1947); y M. Lounsbury y E. J. Carberry, "From King to Court Jester? Weber's Fall from Grace in Organizational Theory", *Organization Studies*, vol. 26, núm. 4 (2005), pp. 501-525.
5. R. A. Owen, *A New View of Society* (Nueva York: E. Bliss y White, 1825); H. Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston: Houghton Mifflin, 1913); y M. P. Follett, *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government* (Londres: Longmans, Green, 1918).
6. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1933); y F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939). También vea G. W. Yunker, "An Explanation of Positive and Negative Hawthorne Effects: Evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room Studies", trabajo presentado en la *Academy of Management Annual Meeting*, agosto de 1993, Atlanta, Georgia; S. R. Jones, "Was There a Hawthorne Effect?", *American Sociological Review*, noviembre de 1992, pp. 451-468; y S. R. G. Jones, "Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated", *American Sociological Review*, abril de 1990, pp. 176-190; J. A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies", *Journal of Occupational Behavior* (abril de 1985), pp. 111-130; B. Rice, "The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory", *Psychology Today*, febrero de 1982, pp. 70-74; R. H. Franke y J. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations", *American Sociological Review*, octubre de 1978, pp. 623-643; y A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", *American Sociological Review*, junio de 1967, pp. 403-416.
7. A. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, julio de 1943, pp. 370-396; vea también A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954); y D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).
8. P. Rosenzweig, "Robert S. McNamara and the Evolution of Management", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, pp. 86-93; y C. C. Holt, "Learning How to Plan Production, Inventories, and Work Force", *Operations Research*, enero-febrero de 2002, pp. 96-99.
9. T. A. Stewart, "A Conversation with Joseph Juran", *Fortune*, 11 de enero de 1999, pp. 168-170; J. R. Hackman y R. Wageman, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 309-342; B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey", *The Bureaucrat*, otoño de 1990, pp. 35-38; y A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (Nueva York: Random House, 1990).
10. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938); y K. B. DeGreene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973), p. 13.
11. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
12. "Information Age: People, Information & Technology—An Exhibition at the National Museum of American History", *Smithsonian Institution*, <http://photo2.si.edu/infoage/infoage.html> (11 de junio de 2009); y P. F. Drucker, *Management*, edición revisada (Nueva York: HarperCollins Publishers, 2008).

CAPÍTULO **2** El
**entorno
administrativo**



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Yendo al extremo

El vendedor minorista número uno en internet. Para aquellos que hayan comprado en Zappos.com, saber que esta empresa ocupa ese lugar quizá no sea una sorpresa.¹ Para aquellos que no hayan comprado, no tardarían mucho en comprender por qué Zappos ha sido merecedor de tal honor. Sin mencionar el hecho de que Zappos tiene una extraordinaria selección de productos, envíos súper rápidos y devoluciones gratuitas. El secreto real de su éxito es su gente, quien hace de la experiencia de comprar en Zappos algo verdaderamente único y notable. La empresa, que comenzó vendiendo zapatos y otros productos en línea en 1999, ha puesto un “extraordinario esfuerzo en desarrollar una cultura organizacional deseable, lo que le ha dado una ruta segura para lograr el éxito en los negocios”. Como parte de su cultura, Zappos propugna 10 valores corporativos. Encabezando la lista está “Entrega *WOW* a través de su servicio”. Y en serio lo hacen. Aun a pesar de la reciente crisis económica, Zappos continúa prosperando: señal segura de que su énfasis en la cultura organizacional está rindiendo frutos.

No existe una organización exitosa, ni gerente, que pueda operar sin comprender y enfrentar su cambiante entorno —tanto externo como interno—. Uno de los errores más grandes que los gerentes cometen es no adaptarse al tan cambiante mundo. Como dijo un ejecutivo recientemente, con respecto a la crisis económica: “He aprendido más sobre administración y liderazgo durante los pasados seis meses que lo que pude aprender en los diez años previos”.² Las organizaciones que son demasiado tradicionalistas y no cambian (o se rehúsan a hacerlo) tienen menos probabilidad de sobrevivir a la turbulencia que se presenta en el mundo de hoy. Para comprender mejor esta cuestión, es necesario observar las importantes fuerzas presentes en el cambiante entorno que están afectando la forma de administrar hoy a las organizaciones.

¿QUÉ ES EL ENTORNO EXTERNO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

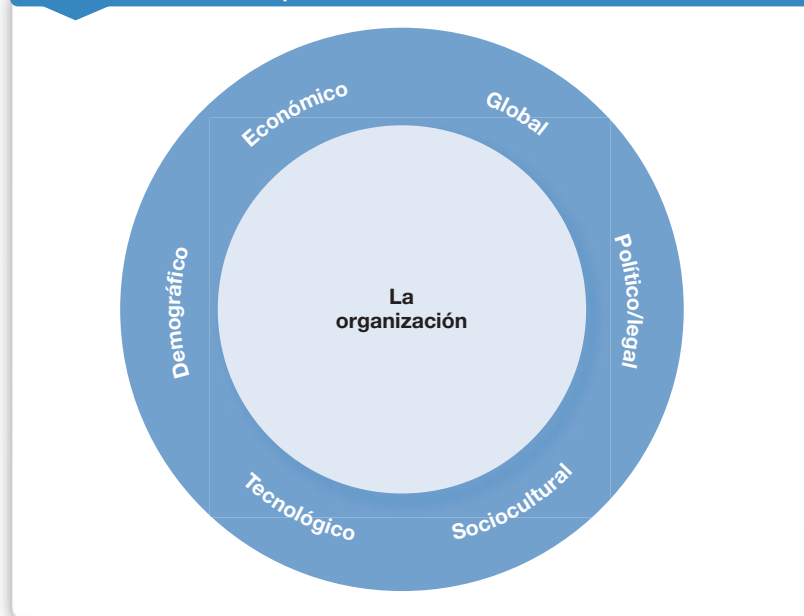
2.1

Explicar
qué es el
entorno
externo y por
qué es
importante.

Cuando el volcán Eyjafjallajökull hizo erupción en Islandia el 14 de abril de 2010, ¿quién habría pensado que ocasionaría el cierre de la planta de BMW localizada en Spartanburg, Carolina del Sur, o de la planta ensambladora de automóviles de Nissan Motor en Japón?³ Sin embargo, en nuestro mundo globalizado e interconectado, tales coincidencias no nos deberían sorprender en lo absoluto. Cuando la ceniza volcánica impidió volar a los aviones de toda Europa, resultó imposible enviar a tiempo los sensores de presión de neumáticos de una empresa ubicada en Irlanda a la planta de BMW o a la de Nissan. Debido a que habitamos en un mundo interconectado, los gerentes necesitan estar conscientes del impacto que tiene el entorno externo sobre su organización.

El término **entorno externo** se refiere a los factores, fuerzas, situaciones y acontecimientos de fuera de la organización que afectan su desempeño. Como se muestra en el cuadro 2-1, el entorno abarca diversos componentes. El componente económico comprende factores como tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, fluctuaciones del mercado bursátil y etapas del ciclo de negocios. El componente demográfico se relaciona con tendencias en las características poblacionales como edad, raza, género, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso económico y composición familiar. El componente tecnológico tiene que ver con las innovaciones científicas o industriales. El componente sociocultural abarca factores sociales y culturales como valores, actitudes, tendencias, tradiciones, estilos de vida, creencias, gustos y patrones de

CUADRO 2-1 Componentes del entorno externo



conducta. El componente político/legal se refiere a las leyes federales, estatales y locales, así como a las legislaciones de otros países y las internacionales. También incluye las condiciones y la estabilidad política de un país. Y el componente global abarca cuestiones (como la erupción de un volcán) asociadas con la globalización y la economía global. Aunque todos estos componentes tienen el potencial de restringir las decisiones y acciones de los gerentes, vamos a analizar de cerca sólo dos: el económico y el demográfico.

¿Cómo ha cambiado la economía?

Se sabe que el contexto económico ha cambiado cuando una empresa de primer nivel como General Motors se declara en quiebra, cuando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico predice que habrá unos 25 millones de desempleados en el mundo, cuando la tasa de desempleo en Estados Unidos ronda el 9%, y cuando el vocabulario económico ha incluido términos como *activos tóxicos*, *obligaciones de deuda colaterales*, *TARP [Programa Gubernamental de EUA para Disminuir los Activos Empresariales en Problemas (2008 con GM, Citigroup, AIG)]*, *rescates económicos*, *hipotecas sobrevaloradas* o “*bajo el agua*”, *estabilización económica*, *segundas hipotecas* y *pruebas de solvencia a la banca*.⁴ La reciente crisis económica —llamada por algunos analistas la “Gran recesión”— comenzó con la debacle en los mercados hipotecarios de Estados Unidos, cuando muchos propietarios de vivienda fueron incapaces de hacer frente a sus pagos. Los problemas pronto afectaron también a las empresas puesto que ocasionaron un colapso en los mercados crediticios. De pronto, las empresas ya no podían acceder fácilmente a créditos para financiar sus actividades comerciales. Debido a nuestro mundo globalmente interconectado, no pasó mucho tiempo para que los problemas económicos originados en Estados Unidos se diseminaran en todos los demás países.

¿Qué ocasionó estos problemas masivos? Los expertos citan una larga lista de factores como tasas de interés excesivamente bajas durante largos periodos, fallas fundamentales en el mercado estadounidense de vivienda y liquidez global masiva. Todos estos factores ocasionaron un alto grado de apalancamiento entre empresas y consumidores, lo cual no parece ser problema cuando el crédito está al alcance de todos.⁵ No obstante, al agotarse la liquidez, el sistema económico mundial estuvo a punto de colapsarse. Con billones de dólares perdidos en la plusvalía de la vivienda, millones de embargos inmobiliarios, enorme carga de deuda pública en muchos países, y problemas sociales por todas partes debido a la pérdida de empleos, resulta evidente que Estados Unidos y los entornos económicos globales han cambiado.

En el sistema económico estadounidense, basado principalmente en principios capitalistas, el comercio y la industria están controlados por capitales privados más que por el gobierno. Pero hemos visto una y otra vez que en un sistema así, en ocasiones las personas toman decisiones malas e incluso desastrosas. El aclamado economista John Maynard Keynes alguna vez dijo: “El capitalismo es la creencia de que los hombres más despiadados, con las motivaciones más codiciosas, trabajarán en beneficio de todos”.⁶ A pesar de esta cruda visión, el capitalismo moderno ha creado una “riqueza sin precedentes, ha mostrado su poder para sacar a la gente de la pobreza, y ha difundido la cultura del genio competitivo”.⁷ También se le ha llamado el “motor económico más productivo nunca inventado”.⁸ Desde la primera década de 1900, el modelo estadounidense ha sido el más importante para organizar las actividades de negocios. Trajo al mundo el modelo corporativo de la propiedad y las organizaciones, las operaciones a gran escala basadas en técnicas de producción en masa, mercados abiertos, estructuras formales de organización con jerarquías y múltiples divisiones de negocio, y negociación colectiva para la administración de la mano de obra. En muchos países las organizaciones de negocios se han estructurado con base en este modelo. No obstante, como lo atestiguan los problemas económicos de años recientes, no es en ningún sentido perfecto.

Algunos expertos piensan que conforme la economía estadounidense se recupere de la recesión, la forma en que las empresas operen ya no será la misma. Como lo dijo la secretaria del Tesoro estadounidense: “El capitalismo será diferente”.⁹ Es probable que el cambio más importante se presente en el rol del gobierno, en especial en los mercados financieros y en la protección al consumidor. Por otro lado, el gasto gubernamental como parte de la economía estadounidense

entorno externo

Factores, fuerzas, situaciones y acontecimientos afuera de la organización que afectan su desempeño.

o Del pasado al presente o

En febrero de 2010, cuando Ford Motor Company sobrepasó en ventas a General Motors (GM) por primera vez en al menos 50 años, GM anunció un renovación en los rangos de su alta dirección. El presidente de GM para Norteamérica dijo que “podía ver con toda claridad que la mezcla y la estructura de la gente no eran rígidas y que estos cambios eran necesarios para que GM avanzara con mayor rapidez y triunfara”.¹⁰ ¿Qué tanta diferencia puede marcar un gerente en el desempeño de una organización? La teoría de la administración propone dos perspectivas para responder a esta cuestión: la idea omnipotente y la idea simbólica.

En el capítulo 1 enfatizamos la importancia que tenían los gerentes para las organizaciones. La perspectiva dominante en la teoría de la administración es que los gerentes son los principales responsables del éxito o el fracaso de una organización. A esta perspectiva se le conoce como la **idea omnipotente de la administración**. Asume que las diferencias en el desempeño de una organización se deben a decisiones y acciones de sus gerentes. Los buenos gerentes se anticipan a los cambios, aprovechan las oportunidades, corrigen un desempeño deficiente y lideran a sus organizaciones. Cuando la rentabilidad es alta, los gerentes se atribuyen el crédito y son recompensados con bonos, opciones de compra de acciones, entre otros incentivos. Cuando las utilidades son magras, la alta dirección suele sufrir despidos por la creencia de que una inyección de “sangre nueva” mejorará los resultados. Desde este punto de vista, cuando las organizaciones tienen un mal desempeño alguien debe ser el responsable, sin importar las razones, y ese “alguien” es el gerente. Desde luego, cuando las cosas van bien, los gerentes se llevan el crédito —aunque hayan tenido poco que ver con el logro de los resultados positivos—. Y esta perspectiva no se limita a las organizaciones comerciales. También explica la alta rotación que hay entre los entrenadores deportivos colegiales y profesionales, a quienes se les considera como los “gerentes” de sus equi-

pos. Los entrenadores que pierden más juegos de los que ganan, suelen ser despedidos y reemplazados por entrenadores nuevos de quienes se espera corrijan el mal desempeño.

Por otra parte, algunas personas han argumentado que gran parte del éxito o el fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que están fuera del control del gerente. A esta perspectiva se le conoce como la **idea simbólica de la administración**. Según esta perspectiva, la capacidad del gerente para afectar el desempeño final se ve influida y limitada por los factores externos. Por tanto, es ilógico esperar que los gerentes afecten de manera importante el desempeño de una organización. Más bien, el desempeño organizacional está sujeto a la influencia de factores sobre los que el gerente tiene poco control, tales como la economía, los clientes, las políticas gubernamentales, acciones de la competencia, condiciones de la industria y decisiones tomadas por los gerentes anteriores. Esta perspectiva lleva el nombre de “simbólica” porque está basada en la creencia de que los gerentes simbolizan control e influencia. ¿Y cómo controlan e influyen? Desarrollando planes, tomando decisiones y participando en otras actividades gerenciales para dar sentido a las situaciones aleatorias, confusas y ambiguas. No obstante, la influencia real que los gerentes tienen en el éxito o fracaso de una organización es muy limitada.

En realidad, los gerentes no son ni todopoderosos ni están desvalidos. Pero sus decisiones y acciones son limitadas. Las restricciones externas provienen del entorno de la organización y las internas de su cultura.

Piense en:

- ¿Por qué considera que estas dos perspectivas de la gerencia son importantes?
- ¿En qué se parecen las ideas simbólica y omnipotente de la administración? ¿En qué se distinguen?

Los problemas en el sector hipotecario originados en Estados Unidos y que afectaron a las empresas cuando los mercados crediticios se colapsaron, tuvieron un enorme impacto económico, casi devastador, en el sistema económico global. Durante la reciente recesión global, millones de empleos fueron eliminados, las tasas de desempleo alcanzaron niveles sin precedentes en años, y el desempleo llegó a 25 millones de personas a nivel mundial. Esta foto muestra a japoneses desempleados buscando trabajo entre las vacantes publicadas en una oficina del empleo en Tokio, donde la tasa de desempleo se ha disparado. En nuestro mundo globalizado e interconectado, los gerentes necesitan mantenerse informados sobre la economía porque ésta impone restricciones y desafíos en el área laboral.



tenderá a permanecer en niveles nunca vistos desde la Segunda Guerra Mundial. Además, es probable que exista más intervención del gobierno en forma de más regulaciones, o al menos, una mayor ejecución y vigilancia de las regulaciones que ya existen. Sin embargo, algunos piensan que esa vigilancia gubernamental no es la solución. Por ejemplo, el científico social Amitai Etzioni dijo: “En la economía mundial participan miles de millones de transacciones diarias. Nunca habrá suficientes inspectores, contadores, agentes aduanales y policías que aseguren que todas o la mayoría de las transacciones se llevan a cabo de la manera adecuada. Además, las personas encargadas de hacer cumplir las regulaciones tampoco son inmunes a la corrupción, por tanto, también debe ser supervisadas y rendir cuentas a otros —quienes también tendrán que ser regulados de alguna manera—. Por tanto, la regulación no puede ser el eje de los intentos por reformar nuestra economía. Lo que se necesita es algo de un alcance mucho mayor: que las personas internalicen un sentido diferente sobre cómo deben comportarse, y actuar en consecuencia porque sepan que eso es lo correcto”.¹¹ También hemos visto un cambio en la opinión pública, ahora más personas están expresando su preocupación acerca del creciente déficit presupuestario y la mayor intervención gubernamental en la economía. En una encuesta realizada por el *Wall Street Journal*, alrededor de 49% de los entrevistados dijo estar preocupado por la mayor participación gubernamental en la economía y los negocios.¹² Recuerde que, con el tiempo, esta “nueva” normalidad dejará de serlo —se convertirá en “la norma”—.¹³ Lo importante es que los gerentes se mantengan informados acerca de lo que está sucediendo no sólo en el componente económico sino también en otros componentes del entorno externo. De hecho, existe otro importante componente externo que es necesario abordar: el demográfico.

¿Cuál es el rol de la demografía?

¿Alguna vez ha escuchado la frase “demografía es destino”? Lo que significa esta frase es que el tamaño y las características de la población de un país tienen un efecto importante en lo que ese país es capaz de lograr. Por ejemplo, los expertos afirman que para 2050 “las economías emergentes encabezadas por India y China serán en conjunto más grandes que las economías desarrolladas”.¹⁴ Las pequeñas naciones europeas con bajas tasas de natalidad, como Austria, Bélgica,

LA TECNOLOGÍA CAMBIAR Y MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS GERENTES Y EL TRABAJO GERENCIAL

Un aspecto positivo de esta economía diferente es resultado de las vastas posibilidades asociadas con los avances continuos en tecnología.¹⁵ La **tecnología** comprende cualquier tipo de equipo, herramientas o métodos operativos diseñados para aumentar la eficiencia en el trabajo. Un área en la que el impacto de la tecnología ha sido importante es en los procesos donde las entradas o insumos (mano de obra, materia prima, etc.) se transforman en salidas o producción (bienes y servicios que serán vendidos). En años pasados, esta transformación solía ocurrir gracias a la mano de obra humana. Sin embargo, con la tecnología la mano de obra ha sido reemplazada por equipo electrónico y de cómputo. Utilizando desde robots en las oficinas y sistemas bancarios en línea hasta redes sociales donde los empleados interactúan con los clientes, la tecno-

logía ha logrado que el trabajo de crear y entregar bienes y servicios sea más eficiente y eficaz.

Otra área en la que la tecnología ha tenido gran impacto es en la de información. La tecnología de la información (TI) ha creado la capacidad de poder burlar los confines físicos del área laboral que obligaban a trabajar en alguna ubicación específica de cada organización. Con las computadoras de escritorio y portátiles, los faxes, teléfonos inteligentes, intranets organizacionales y otras herramientas de TI, los miembros de la organización que trabajen principalmente con información pueden hacerlo desde cualquier lugar en cualquier momento.

Por último, la tecnología también está cambiando la manera en que los gerentes hacen su trabajo, especialmente en la forma en que interactúan con los em-

pleados, quienes pueden estar trabajando en cualquier parte y en cualquier momento. Comunicarse de manera eficaz con personas que están en lugares remotos y asegurar que se logren las metas son desafíos que los gerentes deben abordar. A lo largo de este libro veremos cómo están logrando los gerentes hacer frente a esos retos mediante su forma de planear, organizar, liderar y controlar.

Piense en:

- ¿Cree usted que la tecnología disponible ha facilitado o dificultado la administración?
- ¿Qué beneficios ofrece la tecnología y qué problemas plantea para a) los empleados, b) los gerentes?
- ¿Qué tecnologías han sido más útiles para usted personalmente hasta ahora? ¿Por qué? ¿Piensa que le seguirán siendo útiles al iniciar su carrera? ¿Por qué sí y por qué no?

idea omnipotente de la administración

Perspectiva de que los gerentes son directamente responsables del éxito o el fracaso de la organización.

idea simbólica de la administración

Perspectiva de que gran parte del éxito o el fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que están fuera del control del gerente.

tecnología

Comprende todos los equipos, herramientas o métodos operativos diseñados para aumentar la eficiencia en el trabajo.



La edad es un factor demográfico importante para Michelle Zubizarreta (centro), CEO de Zubi Advertising, una agencia hispana de Coral Gables, Florida. Rodeada de algunos de sus empleados pertenecientes a la llamada Generación Y a quienes ella lidera, Zubizarreta valora el entusiasmo y las contribuciones de sus jóvenes trabajadores. Con la necesidad de nuevas formas de generar ingresos que dejó la recesión económica, Zubizarreta pidió a su joven equipo, caracterizado por su conocimiento de la tecnología y su habilidad multitareas, que aportara su creatividad. Les permitió utilizar Facebook para realizar encuestas de consumo y formó grupos de innovación para desarrollar aplicaciones publicitarias para iPhones y generar otras lucrativas ideas.

Dinamarca, Noruega y Suecia, abandonarán la lista de las 30 principales economías. La **demografía**, es decir, las características de una población utilizadas para realizar estudios sociales, puede tener y tiene un gran impacto en el tipo de administración que los gerentes desarrollan. Tales características poblacionales incluyen cuestiones como edad, ingreso, género, raza, nivel educativo, composición étnica, estatus laboral, ubicación geográfica, etc., —casi el mismo tipo de información recabada en las encuestas de los censos gubernamentales.

La edad es un factor demográfico importante para los gerentes, dado que en el lugar de trabajo suelen confluír diferentes grupos de edad. *Baby Boomers*, *Generación Y*, *Generación X*, *Posmilenarios*. Quizá usted haya escuchado o visto estos términos antes. Son nombres dados por los investigadores poblacionales a los cuatro grupos de edad bien identificados que conforman la población estadounidense. Los *Baby Boomers* son las personas nacidas entre 1946 y 1964. La razón por la que ha escuchado tanto de los “*boomers*” es porque abundan. La gran cantidad de personas ubicadas en esa clasificación significa que han tenido un gran impacto en casi cualquier aspecto del entorno externo (desde el sistema educativo y opciones de entretenimiento/estilo de vida hasta la seguridad social, etc.) y han pasado por varias etapas del ciclo de vida. Generación X se utiliza para describir a las personas nacidas entre 1965 y 1977. Este grupo también se conoce como la generación *baby bust*, dado el declive en la tasa de natalidad que trajo consigo después del auge presentado en la generación de los *baby boomers*. Generación Y (o Milenarios) es un grupo de edad que comprende a los que nacieron entre 1978 y 1994. Como hijos de los *Baby Boomers*, este grupo de edad también es grande en número y está dejando huella en las condiciones del entorno externo. Desde la tecnología y la vestimenta hasta la actitud hacia el trabajo, la Generación Y está ejerciendo su influencia en el área laboral de las organizaciones. Después están los Posmilenarios —el grupo de edad más joven que se ha identificado—, quienes básicamente son adolescentes y niños en escuela secundaria.¹⁶ A este grupo también se le conoce como Generación i, principalmente porque han crecido con la tecnología que personaliza todo a la medida de cada individuo. Otro nombre que se le ha dado a este grupo de edad es Generación C, dado que es un grupo que siempre está conectado digitalmente. Algo que lo caracteriza es que “muchas de sus interacciones sociales suceden en internet, donde se siente libre de expresar sus opiniones y actitudes”. Es el primer grupo que “nunca ha conocido otra realidad que la definida y publicada en internet, los dispositivos móviles y las redes sociales”.¹⁷ Los expertos poblacionales afirman que es demasiado prematuro decir si los actuales niños de primaria y los más pequeños son parte de este grupo demográfico o si el mundo en que vivirán será tan diferente que deben formar parte de uno distinto basado en la edad.

Los grupos demográficos basados en la edad son importantes en nuestro estudio de la administración dado que muchas personas ubicadas en ciertas etapas de su ciclo de vida pueden determinar las decisiones y acciones tomadas por empresas, gobiernos, instituciones educativas u otro tipo de organización. Estudiar la demografía no sólo implica el análisis de las estadísticas actuales, sino también mirar al futuro. Por ejemplo, un análisis reciente de las tasas de natalidad muestra que en África y Asia nacieron más de 80% de los bebés dados a luz en todo el mundo.¹⁸ Y otro dato interesante: India tiene una de las poblaciones mundiales más jóvenes del mundo con más varones menores de cinco años que toda la población de Francia. Y hacia 2050 se pronostica que China tendrá más personas de 65 años de edad y mayores que el resto del mundo en conjunto.¹⁹ Sólo imagine el impacto de estas tendencias poblacionales en las organizaciones globales.

Los grupos demográficos basados en la edad son importantes en nuestro estudio de la administración dado que muchas personas ubicadas en ciertas etapas de su ciclo de vida pueden determinar las decisiones y acciones tomadas por empresas, gobiernos, instituciones educativas u otro tipo de organización. Estudiar la demografía no sólo implica el análisis de las estadísticas actuales, sino también mirar al futuro. Por ejemplo, un análisis reciente de las tasas de natalidad muestra que en África y Asia nacieron más de 80% de los bebés dados a luz en todo el mundo.¹⁸ Y otro dato interesante: India tiene una de las poblaciones mundiales más jóvenes del mundo con más varones menores de cinco años que toda la población de Francia. Y hacia 2050 se pronostica que China tendrá más personas de 65 años de edad y mayores que el resto del mundo en conjunto.¹⁹ Sólo imagine el impacto de estas tendencias poblacionales en las organizaciones globales.

Debatir
cómo afecta
el entorno
externo
a los
gerentes.

2.2

¿CÓMO AFECTA EL ENTORNO EXTERNO A LOS GERENTES?

Para los gerentes es importante saber *cuáles* son los diversos componentes del entorno externo y examinar ciertos aspectos de ese entorno. No obstante, comprender *cómo* afecta el entorno a los gerentes no es algo de menor importancia. Veamos las tres formas en que el entorno externo limita y desafía a los gerentes: primero, a través de su impacto en el trabajo y el empleo; después, a través de la

incertidumbre presente en el entorno; y por último, a través de las diferentes relaciones que existen entre una organización y sus grupos de interés externos.

TRABAJOS Y EMPLEO. A medida que las condiciones del entorno cambian, una de las restricciones más poderosas a las que el gerente se enfrenta es el impacto que tienen esos cambios sobre el trabajo y el empleo —tanto en una mejora como en un empeoramiento de condiciones—. El poder de esta restricción está dolorosamente evidenciado en la reciente recesión global, en la que se eliminaron millones de empleos y las tasas de desempleo se dispararon a niveles no vistos en muchos años. Ahora los economistas predicen que casi una cuarta parte de los 8.4 millones de puestos de trabajo eliminados en Estados Unidos durante esta reciente recesión económica no se restablecerán sino que serán reemplazados por otro tipo de empleos en industrias en desarrollo.²⁰ Otros países enfrentan la misma problemática. Aunque tales reajustes no son malos por sí mismos crean desafíos para los gerentes, quienes deben equilibrar las demandas laborales y la necesidad de contar con el personal suficiente que tenga las habilidades correctas para realizar el trabajo de la organización.

Los cambios en las condiciones externas no sólo afectan los tipos de trabajo disponibles, sino también la forma en que se crean y administran esos empleos. Por ejemplo, muchos patrones están utilizando esquemas de trabajo flexibles en los que contratan a trabajadores independientes según sea necesario o a trabajadores temporales de tiempo completo que no son empleados permanentes, o incluso a personas que comparten el trabajo.²¹ Recuerde que se está recurriendo a estos arreglos debido a las restricciones impuestas por el entorno externo. Como gerente, usted deberá reconocer qué tanto afectan estos esquemas su forma de planear, organizar, liderar y controlar. Los esquemas de trabajo flexibles se han vuelto tan comunes que los analizaremos en otros capítulos.

EVALUAR LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO. Otra restricción que plantean los entornos externos es la cantidad de incertidumbre que guarda, la cual puede afectar los resultados de una organización. La **incertidumbre del entorno** se refiere al grado del cambio y de la complejidad presentes en el entorno de una organización. La matriz del cuadro 2-2 muestra estos dos aspectos.

CUADRO 2-2 Matriz de incertidumbre del entorno

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Celda 1 Entorno estable y predecible Pocos componentes en el entorno Los componentes son similares y siguen siendo básicamente los mismos Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes	Celda 2 Entorno dinámico e impredecible Pocos componentes en el entorno Los componentes son un tanto similares pero cambian de manera continua Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes
	Complejo	Celda 3 Entorno estable y predecible Muchos componentes en el entorno Los componentes no son similares entre sí y siguen siendo básicamente los mismos Gran necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes	Celda 4 Entorno dinámico e impredecible Muchos componentes en el entorno Los componentes no son similares entre sí y cambian continuamente Gran necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes

demografía

Características de una población utilizadas con fines de estudios sociales.

incertidumbre del entorno

Grado del cambio y de la complejidad presentes en el entorno de una organización.

CORRECTO ? INCORRECTO

Por segunda vez en dos años el CEO de Apple, Steve Jobs, ha anunciado que se tomará un descanso de año y medio por motivos médicos, después de haber regresado luego de su trasplante de hígado. "Esta ausencia ha suscitado interrogantes acerca de las esperanzas de vida del CEO a largo plazo y del liderazgo de la empresa tecnológica más valiosa del mundo". Jobs ha dicho que seguirá siendo CEO y que espera regresar a Apple tan pronto como pueda. Durante su primera ausencia, Jobs mantuvo contacto telefónico casi diario con otros de los altos ejecutivos para monitorear el progreso del iPhone 4 y del iPad. Un analista de una empresa financiera ha afirmado que "sin importar si el señor Jobs regresa a Apple, la empresa probablemente seguirá siendo exitosa por mucho tiempo, aunque sus prospectos a más largo plazo sean inciertos". Jobs regresó brevemente para el lanzamiento del iPad2. No obstante, muchos sentían que debido a su activa participación en la visión creativa de la firma, la empresa (y Steve Jobs) debía revelar más información médica.²⁷

NOTA: Steve Jobs, quien renunció a su posición de CEO en agosto de 2011, falleció el 5 de octubre de 2011.

Piense en:

- ¿Qué piensa usted acerca de esto?
- ¿Los líderes de las empresas que cotizan en bolsa tienen derecho a la privacidad médica? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Para qué grupos de interés considera que sea más importante esta situación?
- ¿Qué responsabilidades tienen las organizaciones hacia sus grupos de interés en situaciones como esta?
- ¿Qué implicaciones éticas podrían surgir en tal situación?



Newscom

La primera dimensión de incertidumbre es el grado de imprevisibilidad de los cambios. Si los componentes del entorno de una organización cambian con frecuencia, se trata de un entorno *dinámico*. Si el cambio es mínimo, será un entorno *estable*. Un entorno estable podría ser aquel donde no existen nuevos competidores, hay pocas innovaciones tecnológicas originadas por los competidores actuales, poca actividad por parte de grupos de presión para influir en la organización, etc. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, mejor conocida por sus encendedores Zippo, se enfrenta a un entorno relativamente estable.²² Hay pocos competidores y poco cambio tecnológico. La principal preocupación de esta empresa quizá sea la tendencia al menor uso de tabaco. En cambio, la industria de la música grabada se enfrenta a un entorno dinámico (con alto grado de incertidumbre y muy impredecible): formatos digitales, aplicaciones informáticas y sitios de descarga de música han puesto de cabeza a la industria y traído consigo gran incertidumbre.

La otra dimensión de incertidumbre describe el grado de **complejidad del entorno**, el cual ve el número de componentes que hay en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene acerca de esos componentes. Una organización que trata con pocos competidores, clientes, proveedores o dependencias gubernamentales, o que necesita poca información sobre su entorno, tiene un entorno menos complejo y por tanto menos incierto.

¿Cómo influye el concepto de incertidumbre ambiental en los gerentes? Vea una vez más el cuadro 2-2, cada una de las cuatro celdas representa diferentes combinaciones del grado de complejidad y del grado de cambio. La celda 1 (entorno estable-simple) representa el nivel más bajo de incertidumbre en el entorno y la celda 4 (entorno dinámico y complejo) el más alto. Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, los gerentes intentan minimizarla. Si pudieran elegir, preferirían operar en entornos menos inciertos, pero rara vez lo pueden hacer. Además, la naturaleza del entorno externo que enfrenta hoy la mayoría de las industrias es dinámica y cambiante, y esto lo vuelve más incierto.

ADMINISTRAR LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. ¿Qué hace que año tras año MTV sea un popular canal de cable entre los adultos jóvenes? Una de las razones es que comprende la importancia de desarrollar relaciones con sus diferentes grupos de interés: televidentes, participantes en *reality shows*, grupos de servicio al público, etc. La naturaleza de las relaciones con los grupos de interés representa otra forma en que el entorno ejerce su influencia sobre los gerentes. Cuanto más evidentes y seguras sean esas relaciones, mayor será la influencia que los gerentes podrán ejercer sobre sus resultados organizacionales.

Los **grupos de interés** son cualquier participante en el entorno de una organización que resulte afectado por las decisiones y acciones de la organización. Estos grupos tienen cierto interés o son influidos por lo que una organización hace. A su vez, también pueden ejercer cierta influencia sobre la organización. Por ejemplo,

piense en los grupos que podrían verse afectados por decisiones y acciones de Starbucks: los agricultores cafetaleros, empleados, cafeterías competidoras, comunidades locales, etc. Algunos de estos grupos de interés, a su vez, pueden influir en las decisiones y acciones de los gerentes de Starbucks. La idea de que las organizaciones tienen grupos de interés es ampliamente aceptada tanto por académicos de la materia como por gerentes en funciones.²³

El cuadro 2-3 identifica los grupos de interés más comunes con los que una organización puede tratar. Observe que incluye tanto grupos internos como externos. ¿Por qué? Porque ambos pueden afectar lo que una organización hace y cómo opera.

¿Por qué los gerentes deben preocuparse hasta de manejar las relaciones con los grupos de interés?²⁴ Por una razón: esto puede generar resultados organizacionales deseables como una mayor predictibilidad de los cambios en el entorno, innovaciones más exitosas, mayor grado de confianza entre las partes interesadas y mayor flexibilidad organizacional para reducir el impacto del cambio. Por ejemplo, la empresa de medios sociales Facebook está gastando más en cabildeo y reuniones con funcionarios gubernamentales puesto que los legisladores y reguladores están buscando aplicar cambios radicales en la ley de privacidad en línea. La empresa está “trabajando en el Capitolio para moldear su imagen y prevenir los efectos de medidas adversas con potencial de dañar su negocio de intercambio de información”.²⁵

¿El manejo de los grupos de interés puede afectar el desempeño organizacional? La respuesta es sí. Los investigadores en la materia que han analizado este asunto han encontrado que los gerentes de empresas de alto desempeño tienden a considerar en su toma de decisiones los intereses de los principales grupos de interés.²⁶

Otra razón para manejar las relaciones con los grupos de interés externos es que es lo “correcto”. Dado que una organización depende de esos grupos externos como fuentes de insumos (recursos) y como salidas para su producción (bienes y servicios), los gerentes deben considerar los intereses de los grupos de interés al tomar decisiones. Abordaremos este aspecto con mayor detalle en el siguiente capítulo al analizar la responsabilidad social.

A lo largo de esta sección hemos querido dejar en claro que tratar con los grupos de interés no es una tarea fácil ni para las organizaciones ni para los gerentes. Los gerentes tendrán que tomar difíciles decisiones acerca de cómo hacer negocios y acerca de su gente. Es importante



m42/Newscom

Pacientes tratados con los dispositivos médicos de Boston Scientific Corporation agradecieron a unos 5 000 empleados congregados en una reunión de la empresa el haber participado en su producción. De manera individual y siendo proyectados en dos pantallas gigantes, los pacientes y miembros de su familia expresaron su gratitud a los empleados por los productos y procedimientos que salvaron su vida o que habían mejorado su calidad de vida. Junto con hospitales y médicos, estos pacientes constituyen un grupo de interés y su vida ha sido influida por esta compañía dedicada a la tecnología médica. Escuchar las historias de los pacientes también beneficia a Boston Scientific. Saber que su trabajo ayuda a otras personas y salva vidas es un motivador clave para sus empleados.

CUADRO 2-3 Grupos de interés organizacionales



complejidad del entorno

El número de componentes que hay en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene acerca de esos componentes.

grupos de interés

Cualquier parte presente en el entorno de la organización que se vea afectada por las decisiones y acciones de la organización.

comprender cómo afectarán los cambios que haya en el entorno externo sus experiencias organizacionales y administrativas. Ahora, nuestro análisis dará un giro para centrarse en los aspectos internos de una organización, específicamente en su cultura.



¿QUÉ ES Y POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única —rasgos y características que determinan la forma en que actuamos e interactuamos con los demás—. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, estamos describiendo los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad, algo a lo que llamamos *cultura*.

William McNabb, CEO de Vanguard Group Inc., recibió hace poco un correo electrónico de uno de sus representantes de ventas que le decía que un antiguo cliente deseaba almorzar con él.²⁸ “Al final del correo electrónico, había una sola solicitud: por favor, no vaya de traje”. El cliente pidió específicamente que el CEO no portara traje porque eso incomodaba a los clientes. A pesar de estar a más de cien millas de las formalidades de Wall Street, Vanguard siempre había exigido a sus empleados de todo el mundo vestir el clásico atuendo de negocios —saco y corbata para los hombres y vestido profesional para las mujeres—. Pero ya no más. McNabb anunció en su blog que Vanguard estaba volviéndose “casual”, lo cual significaba que los empleados ya no necesitaban vestir de traje a menos que asistieran a alguna reunión con sus clientes. Y los empleados han aceptado el nuevo código de vestir. Las expectativas de una vestimenta de trabajo apropiada son uno de los elementos más visibles de la cultura de una organización.

Una cultura juvenil es lo que describe la personalidad de la marca de comercio electrónico YOHO, la comunidad interactiva en línea y revista de moda fundada por Ling Chao, CEO de New Power Corporation. Chao creó un vertiginoso entorno casual, amante de la diversión, para su equipo de jóvenes universitarios ya graduados con estilos de vida similares y la creencia de que “ser joven es una actitud”. Al enfocarse en la moda de los jóvenes, los empleados imaginativos y con un alto nivel de energía están comprometidos con la meta de YOHO de convertirse en el portal más grande para la gente joven de China y ser los factores clave para atraer a lectores y clientes jóvenes. Aquí aparecen los miembros del equipo sosteniendo una junta para surtir los pedidos en línea de su sitio web de comercio electrónico, YOHO, en las oficinas de la empresa ubicadas en Nanjing, China.

¿Qué es la cultura organizacional?

La **cultura organizacional** está constituida por los valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen el actuar de los miembros de una organización. En la mayoría de las organizaciones, estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan, en gran medida, cómo “son las cosas por aquí”.²⁹

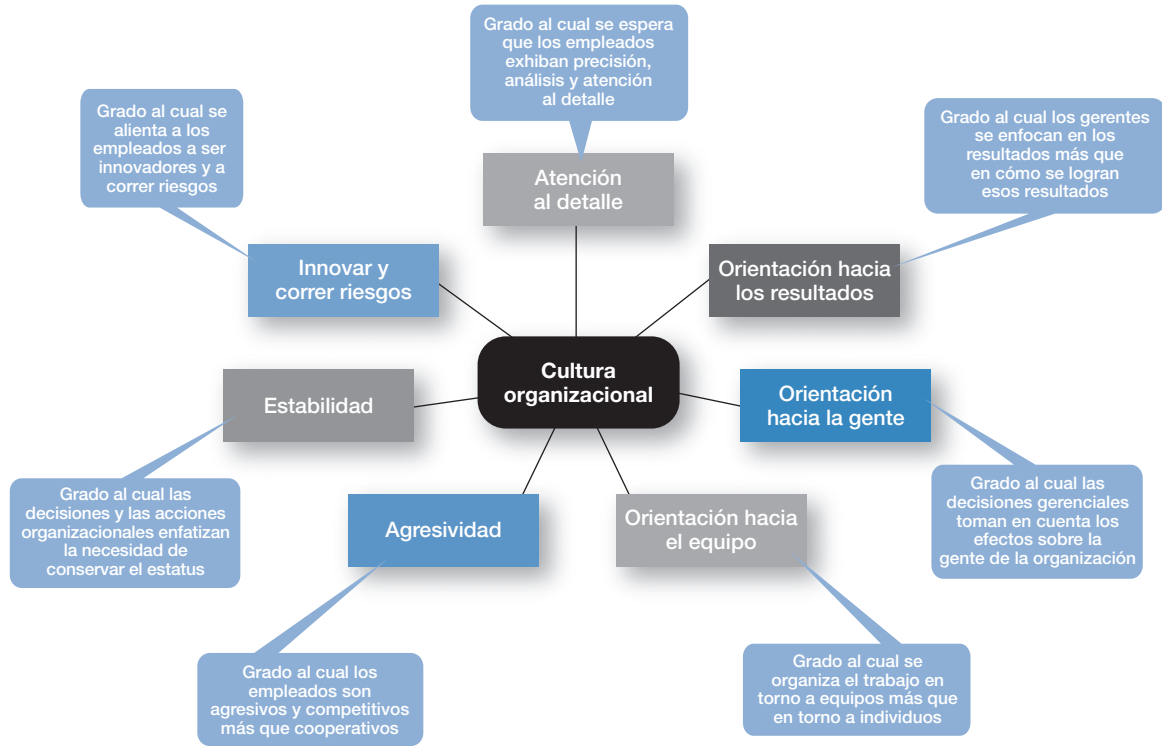
Nuestra definición de cultura implica tres cuestiones. Primero, la cultura es una *percepción*. No es algo que se pueda tocar o ver físicamente, pero los empleados la perciben o experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con la forma en que sus miembros perciben o describen la cultura, no con el hecho de si ésta les agrada. Por último, aunque las personas puedan tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles dentro de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto *compartido* de la cultura.



¿Cómo se puede evaluar la cultura?

La investigación sugiere que son siete las dimensiones que describen la cultura de una organización.³⁰ Estas dimensiones (mostradas en el cuadro 2-4) van de alta a baja, lo cual significa que si algo no es típico de la cultura, la dimensión será baja, o si es especialmente típico, la dimensión será alta. Describir a una organización utilizando estas siete dimensiones ofrece un panorama integral de su cultura organizacional. En muchas organizaciones suele enfatizarse una dimensión cultural más que las demás, y esencialmente ésta da forma a la personalidad de la organización y al modo en que sus miembros trabajan. Por ejemplo, en Sony Corporation lo más importante es la innovación de productos (innovar y correr riesgos). La empresa “vive y respira” el desarrollo de nuevos productos y el comportamiento laboral de los empleados apoya esa meta.

CUADRO 2-4 Dimensiones de la cultura organizacional



En cambio, Southwest Airlines ha convertido a sus empleados en la parte central de su cultura (orientación hacia la gente) y lo demuestra en la forma en que los trata.

¿De dónde proviene la cultura de una organización?

La cultura de una organización suele reflejar la visión o la misión de sus fundadores. Como los fundadores tuvieron la idea original, también tuvieron una predisposición mental sobre cómo llevarla a la realidad. No estaban restringidos por una costumbre o ideología previa. Los fundadores establecieron la cultura original al proyectar la imagen de lo que debía ser la organización y cuáles serían sus valores. El tamaño pequeño de la mayoría de las nuevas organizaciones también ayudó a los fundadores a imponer su visión a todos los miembros de la organización. Por tanto, la cultura de una organización es resultado de la interacción entre 1) la predisposición mental y los supuestos de los fundadores y 2) lo que los primeros empleados fueron aprendiendo de sus propias experiencias. Por ejemplo, el fundador de IBM, Thomas Watson, estableció una cultura basada en “buscar la excelencia, ofrecer el mejor servicio al cliente y respetar a los empleados”. Irónicamente, unos 85 años después, en un esfuerzo por revitalizar a la afligida compañía, el CEO Louis Gerstner sumó a esa cultura su “sensibilidad orientada hacia el cliente”, reconociendo la urgencia impuesta por el mercado de satisfacer las expectativas de los clientes. Y en Southwest Airlines, el antiguo CEO Herb Kelleher reforzó la “cultura hacia la gente” de la empresa implementando ciertas prácticas —como compensaciones y prestaciones superiores al promedio de la industria— para hacer felices a sus empleados.

cultura organizacional

Valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen el actuar de los miembros de una organización.

¿Cómo aprenden los empleados la cultura?

Los empleados “aprenden” la cultura de una organización de varias formas. Las más comunes son mediante historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje, es decir por transmisión, por imitación o por la atmósfera en la que conviven.

Las “*historias*” organizacionales suelen consistir en una narración sobre acontecimientos o personas importantes, en donde participan elementos tales como los fundadores de la organización, el rompimiento de una regla, reacciones a errores pasados, etc.³¹ Por ejemplo, los gerentes de Nike consideran que las historias contadas acerca del pasado de la empresa ayudan a construir el futuro. Siempre que es posible los “narradores” corporativos (altos ejecutivos) explican la herencia de la empresa y cuentan historias que alaban a las personas que logran resultados. Cuando cuentan la historia de cómo el cofundador Bill Bowerman fue a su taller y vació hule en la waflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, están celebrando y promoviendo el espíritu innovador de Nike. Estas historias ofrecen ejemplos de los cuales las personas pueden aprender.³² En 3M Company, las historias sobre innovación de productos ya se han vuelto legendarias. Está la historia acerca de un científico de 3M que derramó un químico sobre su tenis y así creó Scotchgard. También la historia de Art Fry, un investigador de 3M que quería encontrar una mejor forma de marcar las páginas en su himnario de la iglesia y así inventó las notas Post-it. Estas historias reflejan lo que ha hecho grande a 3M y que la hará continuar con éxito.³³ Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias organizacionales anclan el presente en el pasado, ofrecen explicaciones y legitiman las prácticas comunes, ejemplifican lo que es importante para la organización, y ofrecen imágenes convincentes de las metas de la organización.³⁴

Los *rituales* corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan valores y metas importantes de la organización.³⁵ Por ejemplo, la “Entrega de los pilares” es un ritual importante en las instalaciones de Boston Scientific, cerca de Minneapolis. Cuando a alguien se le encomienda una tarea difícil, se le “premia” con un pequeño pilar de yeso de dos pies de alto, el cual simboliza el apoyo de todos sus colegas.³⁶

Al entrar a diferentes empresas, ¿tiene usted alguna “sensación” del tipo de entorno laboral que hay ahí —es formal, casual, divertido, serio, etc.?—. Estas reacciones demuestran el poder de los *símbolos materiales* o *artefactos* en la creación de la personalidad de una organización.³⁷ La distribución de las instalaciones, la vestimenta de los empleados, el tipo de automóviles que se otorga a los altos ejecutivos y la disponibilidad de un avión corporativo son ejemplos de símbolos materiales. Otros ejemplos son el tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, las “bonificaciones” ejecutivas (beneficios adicionales que se otorgan a los gerentes como membresías a clubes deportivos, uso de instalaciones que son propiedad de la empresa, etc.), los gimnasios para empleados o los comedores dentro de la empresa, y los lugares de estacionamiento reservados para ciertos empleados. En WorldNow, un símbolo material importante es un antiguo taladro que los fundadores compraron por dos dólares en una tienda de segunda mano. El taladro simboliza la cultura de la empresa de “taladrar profundo para resolver los problemas”. Cuando a un empleado se le otorga el taladro en reconocimiento a su destacada labor, se espera que él o ella personalicen de alguna manera el taladro y diseñen una nueva regla para su cuidado. Un empleado le instaló un interruptor con la forma de Bart Simpson, otro le agregó una antena que lo volvió inalámbrico. El “ícono” de la empresa sigue el paso de la cultura a medida que la organización evoluciona y cambia.³⁸ Los símbolos materiales comunican a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento (por ejemplo, conservador, arriesgado, autoritario, participativo, individualista, etc.) esperado, apropiado y recompensado.

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el *lenguaje* como una forma de identificar y unir a los miembros de una cultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros demuestran su aceptación de la cultura y su disposición para ayudar a preservarla. En Cranium, una empresa dedicada a la producción de juegos de mesa y con sede en Seattle, el término “chiff” se emplea para recordar a los empleados la necesidad de ser incesantemente innovadores en todo lo que hacen. “Chiff” es el acrónimo de las palabras inglesas “clever, high-quality, innovative, friendly, fun” (inteligente, alta calidad, innovador, amistoso, divertido).³⁹ Con el tiempo, las organizaciones suelen desarrollar términos únicos para referirse al equipo, al personal clave, a los proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su negocio. Los nuevos empleados suelen sentirse rebasados por la cantidad de acrónimos y la jerga que, tras un breve periodo, se volverá una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros.

Y LA ENCUESTA DICE...⁴⁰

67%	de los líderes corporativos encuestados afirma que la capacidad de recuperación es importante para conservar el trabajo en épocas de incertidumbre.
57%	de los trabajadores encuestados dijo que las responsabilidades laborales adicionales que había asumido en la economía actual eran una carga.
63%	de los estadounidenses encuestados afirmó que lo que más enoja les ocasionaba era la economía.
32%	de los trabajadores encuestados dijo que aclimatarse a una cultura corporativa diferente podía suponer el más grande desafío al reincorporarse a la fuerza laboral.
67%	de los hombres nunca viste corbata para trabajar.
61%	de los altos directivos encuestados dijo que su organización estaba preparada para enfrentar una pérdida repentina de un alto ejecutivo clave.
35%	de los CEO dijo que su desafío presupuestal más grande durante una recesión era conservar a sus empleados talentosos.

¿CÓMO AFECTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS GERENTES?

Marjorie Kaplan, presidenta de los canales televisivos Animal Planet y Science, comprende el poder de la cultura organizacional y la forma en que la ha afectado como gerente. Dice que una de las metas establecidas por su empresa es “convertirla en un lugar en donde vengas a trabajar y sientas que tienes la oportunidad de dar lo mejor de ti mismo y donde se te desafíe tanto como para hacerlo”.⁴¹ Y está tratando de crear y conservar una cultura que haga justamente eso, tanto para sus empleados como para ella misma.

Las dos principales formas en que la cultura de una organización afecta a los gerentes son 1) su efecto sobre lo que los empleados hacen y cómo se comportan, y 2) su efecto sobre lo que los gerentes hacen.

Describir
cómo afecta
la cultura
organizacional
a los
gerentes.

2.4

¿Cómo afecta la cultura lo que los empleados hacen?

La cultura de una organización ejerce un efecto sobre lo que los empleados hacen, dependiendo de qué tan fuerte o débil sea. La influencia de las **culturas fuertes** —aquellas donde los valores clave están profundamente enraizados y son ampliamente compartidos— es mayor en los empleados que la de las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores clave de la organización y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. La mayoría de las organizaciones tienen culturas de moderadas a fuertes; es decir, existe un acuerdo relativamente generalizado con respecto a lo que es importante, lo que define un “buen” comportamiento de los empleados, lo que se necesita para abrirse camino dentro de la empresa, etc. Cuanto más se fortalezca una cultura, más afectará el quehacer de los empleados y la forma de planear, organizar, liderar y controlar de los gerentes.⁴²

Por otra parte, en las organizaciones con una cultura fuerte, la cultura puede sustituir las reglas y las regulaciones que guían de manera formal la conducta de los empleados. En esencia, las culturas fuertes pueden crear un ambiente predecible, ordenado y consistente sin que haya necesidad de documentación escrita. Por tanto, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos gerentes necesitarán trabajar en desarrollar reglas y regulaciones formales. En cambio, esas guías se internalizan en los empleados cuando ellos aceptan la cultura de su organización. Si, por otro lado, la cultura es débil —si no existen valores compartidos dominantes— su efecto sobre el comportamiento de los empleados serán menos evidente.

¿Cómo afecta la cultura el quehacer gerencial?

Apache Corp., con sede en Houston, se ha convertido en una de las empresas de mejor desempeño en el negocio de perforación petrolera independiente debido a su cultura que valora la rapidez en la toma de decisiones y de riesgos. Las posibles contrataciones se basan en el grado de iniciativa que los candidatos hayan demostrado en la realización de proyectos en otras empresas.⁴³ Debido a que la cultura de una organización restringe lo que se puede y no se puede hacer, así como la forma de gestión, tiene mucha importancia para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas. No están escritas. Es poco probable que siquiera se hable de ellas. Pero están ahí, y los gerentes aprenderán con rapidez lo que se puede y no se puede hacer en sus organizaciones. Por ejemplo, no encontrará los siguientes valores escritos, pero cada uno proviene de una organización real.

culturas fuertes

Culturas en las que los valores clave están profundamente arraigados y son ampliamente compartidos.



Mary Calvert/The New York Times/Redux Pictures

La fuerte cultura de Honest Tea Company se basa exclusivamente en la honestidad. Seth Goldman, cofundador y “TeaEO” de Honest Tea, inició la empresa con la misión de crear bebidas verdaderamente orgánicas y saludables. Para hacer crecer su negocio, Goldman utilizó la propia autenticidad, integridad y pureza de sus productos, lo cual también hizo para conducirlo y al crear relaciones con sus empleados, proveedores y clientes. Entre los valores centrales de Honest Tea están comunicarse con apertura y confianza, involucrarse con los empleados en todos los aspectos del negocio, enfocarse en la responsabilidad corporativa social y comprometerse con altos estándares ambientales. Aquí se muestra a Goldman repartiendo muestras de sus nuevos productos entre sus empleados y un proveedor en la sede corporativa de su empresa.

- ◆ Aparentar estar ocupado aunque en realidad no lo estés.
- ◆ Si asumes riesgos y fracasas, pagarás las consecuencias.
- ◆ Antes de tomar una decisión, corre con tu jefe para nunca sorprenderlo.
- ◆ Hacemos nuestro producto sólo tan bien como la competencia nos obliga a hacerlo.
- ◆ Lo que nos ha hecho exitosos en el pasado lo seguirá haciendo en el futuro.
- ◆ Si deseas llegar a la cima, tienes que ser parte de un grupo.

La relación entre estos valores y el comportamiento gerencial es muy clara. Tome por ejemplo la llamada cultura de “listos, apunten, disparen”. En tal organización, los gerentes estudiarán y analizarán de manera incansable los proyectos propuestos antes de comprometerse con ellos. No obstante, en una cultura de “listos, disparen, apunten”, los gerentes emprenderán la acción y después analizarán lo que

se ha hecho. O, digamos que la cultura de una organización apoya la creencia de que las utilidades pueden aumentar si se recortan los costos y que los mejores intereses de la empresa se defenderán logrando un incremento lento pero estable en las utilidades trimestrales. Es poco probable entonces que los gerentes adopten programas que sean innovadores, arriesgados, de largo plazo o expansivos. En una organización cuya cultura comunique una desconfianza básica en los empleados, los gerentes tenderán a utilizar un estilo de liderazgo más autoritario que en una cultura democrática. ¿Por qué? Porque la cultura establece cuál es el comportamiento apropiado y esperado de los gerentes. Por ejemplo, Banco Santander, cuya sede corporativa se encuentra a 20 kilómetros de distancia del centro de Madrid, ha sido descrito como un “fanático del control de riesgos”. Los gerentes de la empresa se apegan a las “virtudes más constantes del banco —conservadurismo y paciencia”—. No obstante, son esos valores los que dispararon el crecimiento de la empresa desde ser el sexto banco más grande de España hasta posicionarse como el banco más grande de la eurozona.⁴⁴

Como se muestra en el cuadro 2-5, las decisiones de un gerente están influidas por la cultura en la que opera. La cultura organizacional, en especial la cultura fuerte, influye y restringe la forma en que los gerentes planean, organizan, lideran y controlan.

CUADRO 2-5 Decisiones gerenciales afectadas por la cultura

PLANEACIÓN

- Grado de riesgo que los planes deben contener.
- Si los planes se deben desarrollar por individuos o por equipos.
- Grado de exploración del entorno que emprenderá la gerencia.

ORGANIZACIÓN

- Cuánta autonomía debe diseñarse en los trabajos de los empleados.
- Si las tareas deben realizarlas individuos o equipos.
- Grado al cual los gerentes departamentales interactúan entre ellos.

LIDERAZGO

- Grado al cual los gerentes están interesados en incrementar la satisfacción laboral de los empleados.
- Qué estilos de liderazgo son apropiados.
- Si se deben eliminar todos los desacuerdos —incluso los constructivos.

CONTROL

- Si imponer o no controles externos o permitir a los empleados controlar sus propias acciones.
- Qué criterios se deben enfatizar en las evaluaciones de desempeño de los empleados.
- Qué repercusiones habrá si se excede el presupuesto.

2 REPASO

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- 2.1 Explicar qué es el entorno externo y por qué es importante.** El entorno externo se refiere a factores, fuerzas, situaciones y acontecimientos de fuera de la organización que afectan su desempeño. Incluye componentes económicos, demográficos, políticos/legales, socioculturales, tecnológicos y globales. El entorno externo es importante porque impone restricciones y desafíos a los gerentes.
- 2.2 Analice cómo afecta el entorno externo a los gerentes.** Existen tres maneras en que el entorno externo afecta a los gerentes: su impacto sobre los trabajos y el empleo, la cantidad de incertidumbre del entorno, y la naturaleza de las relaciones con los grupos de interés.
- 2.3 Definir qué es la cultura organizacional y explicar por qué es importante.** La cultura organizacional está constituida por los valores compartidos, principios, tradiciones y manera de hacer las cosas que influyen el actuar de los miembros organizacionales. Es importante por el impacto que tiene sobre decisiones, comportamientos y acciones de los empleados organizacionales.
- 2.4 Describir cómo afecta la cultura organizacional a los gerentes.** La cultura organizacional afecta a los gerentes de dos maneras: a través de su efecto en lo que los empleados hacen y en cómo se comportan, y a través de su efecto en lo que los gerentes hacen al planear, organizar, liderar y controlar.

MyManagementLab

Para más recursos, visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Cuánto impacto tienen en realidad los gerentes sobre el éxito o fracaso de una organización?
2. Describa los seis componentes del entorno externo. ¿Por qué es importante que los gerentes comprendan estos componentes?
3. ¿Cómo han afectado los cambios económicos el quehacer de los gerentes? Encuentre dos o tres ejemplos en los actuales periódicos de negocios de actividades y prácticas que las organizaciones estén empleando. Analícelos en relación con los cambios en el entorno.
4. ¿Por qué es importante que los gerentes se interesen en las tendencias y los cambios demográficos?
5. ¿Qué es la incertidumbre del entorno? ¿Qué impacto tiene en los gerentes y las organizaciones? En los actuales periódicos de negocios, encuentre dos ejemplos que ilustren los efectos de la incertidumbre del entorno en las organizaciones.
6. “Las empresas se construyen sobre las relaciones”. ¿Qué piensa usted que signifique esta expresión? ¿Cuáles son las implicaciones de administrar el entorno externo?
7. ¿La cultura organizacional es un activo para una organización? Explique su respuesta. ¿Podría convertirse en una obligación? Explique su respuesta.
8. ¿Cómo se forma y conserva la cultura de una organización?
9. Analice el impacto de una cultura fuerte sobre las organizaciones y los gerentes.
10. Elija dos organizaciones con las que interactúe con frecuencia (como empleado o como cliente) y evalúe su cultura de acuerdo con las dimensiones mostradas en el cuadro 2-4.



Vaya a la página 406

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 2.

Notas

1. “100 Best Companies to Work For”, *Fortune*, 7 de febrero de 2011, pp. 91 y ss.; V. Nayar, “Employee Happiness: Zappos vs. HCL”, *Businessweek.com*, 5 de enero de 2011; D. Richards, “At Zappos, Culture Pays”, *Strategy+Business Online*, otoño de 2010; T. Hsieh, “Zappos’s CEO on Going to Extremes for Customers”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 41-45; A. Perschel, “Work-Life Flow: How Individuals, Zappos, and Other Innovative Companies Achieve High Engagement”, *Global Business & Organizational Excellence*, julio de 2010, pp. 17-30; T. Hsieh, “Why I Sold Zappos”, *Inc.*, junio de 2010, pp. 100-104; T. Hsieh, “Happy Feet”, *Newsweek*, 21 de junio de 2010, p. 10; M. Betts, “Zappos Earns No. 1 Ranking for E-retailing”, *Computerworld*, 7 de junio de 2010, p. 4; S. Elliott, “Tireless Employees Get Their Tribute, Even If It’s in Felt and Polyester”, *New York Times Online*, 4 de marzo de 2010; C. Palmeri, “Now for Sale, Zappos Culture”, *Bloomberg BusinessWeek*, 11 de enero de 2010, p. 57; y E. Fraunheim, “Can Zappos Culture Survive the Amazon Jungle?” *Workforce Management Online*, 14 de septiembre de 2009.
2. J. Robison, “What Leaders Must Do Next”, *The Gallup Management Journal Online*, <http://gmj.com/> (11 de junio de 2009).
3. C. Matlack, “The Growing Peril of a Connected World”, *Bloomberg BusinessWeek*, 6-12 de diciembre de 2010, pp. 63-64.
4. C. Rampell, “Big Jump in Private Jobs Bolsters Recovery Hopes”, *New York Times Online*, 4 de marzo de 2011; D. Das, Gaea News Network, “Men Lost More Jobs Than Women Worldwide: Accenture”, *Reuters*, 9 de marzo de 2010; P. Izzo, “Economists Expect Shifting Work Force”, *Wall Street Journal Online*, 11 de febrero de 2010; y BBC News, “Recession May See 25m Jobs Lost”, *BBC News Online*, 16 de septiembre de 2009.
5. S. Reddy, M. Walker y A. Batson, “Factories Revive Economy”, *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010, pp. A1 y ss.; y S. Shinn, “Banking on Customers”, *BizEd*, marzo-abril de 2010, pp. 16-21.
6. N. Gibbs, “25 People to Blame”, *BusinessWeek*, 23 de febrero de 2009, p. 20.
7. *Ibidem*.
8. F. Zakaria, “Greed Is Good (To a Point)”, *Newsweek*, 22 de junio de 2009, pp. 41-47.
9. M. E. Porter y M. R. Kramer, “Shared Value”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 63-77; y Zakaria, 2009.
10. El recuadro denominado Del Pasado al presente está basado en S. Terlep y N. E. Boudette, “Feeling Heat from Ford, GM Reshuffles Managers”, *Wall Street Journal Online*, 3 de marzo de 2010; “Why CEO Churn Is Healthy”, *BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2000, p. 230; T. M. Hout, “Are Managers Obsolete?”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 161-168; S. M. Puffer y J. B. Weintrop, “Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations”, *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 1-19; C. R. Schwenk, “Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management”, *Human Relations*, abril de 1990, pp. 333-347; J. R. Meindl y S. B. Ehrlich, “The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal* (marzo de 1987), pp. 91-109; J. A. Byrne, “The Limits of Power”, *BusinessWeek*, 23 de octubre de 1987, pp. 33-35; D. C. Hambrick y S. Finkelstein, “Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes”, en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1987), pp. 369-406; y J. Pfeffer, “Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms”, en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981), pp. 1-52.
11. R. M. Kidder, “Cleaning Up Damage of Economic Collapse Must Be Rooted in Values, Argues Sociologist”, *Ethics Newsline*, www.globalethics.org/newsline (15 de junio de 2009).
12. N. F. Koehn, “How to Stop Trading Away the Future”, *New York Times Online*, 5 de marzo de 2011; y L. Meckler, “Public Wary of Deficit, Economic Intervention”, *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2009, pp. A1 y ss.
13. C. Rampell, “The ‘New Normal’ Is Actually Pretty Old”, *New York Times Online*, 11 de enero de 2011; R. Farzad, “Normal”, *Bloomberg BusinessWeek*, 20 de diciembre de 2010-2 de enero de 2011, pp. 15-18; y N. H. Tseng, “Five ‘New Normals’ That Really Will Stick”, *CNNMoney.com*, 20 de agosto de 2010.
14. P. Coy, “If Demography Is Destiny, Then India Has the Edge”, *Bloomberg BusinessWeek*, 17-23 de enero de 2011, pp. 9-10.
15. El recuadro denominado Administrar la tecnología está basado en R. M. Kesner, “Running Information Services as a Business: Managing IS Commitments within the Enterprise”, *Information Strategy*, verano de 2002, pp. 15-35.
16. M. Richtel, “Growing Up Digital, Wired for Distraction”, *New York Times Online*, 21 de noviembre de 2010; S. Jayson, “iGeneration Has No Off Switch”, *USA Today*, 10 de febrero de 2010, pp. 1D y ss.; y L. Rosen, *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn* (Palgrave-McMillan), 2010.
17. R. Friedrich, M. Peterson, y A. Koster, “The Rise of Generation C”, *Strategy+Business*, primavera de 2011, pp. 1-8.
18. S. Cardwell, “Where Do Babies Come From?” *Newsweek*, 19 de octubre de 2009, p. 56.
19. Y. Hori, J-P. Lehmann, T. Ma Kam Wah, y V. Wang, “Facing Up to the Demographic Dilemma”, *Strategy+Business Online*, primavera de 2010; y E. E. Gordon, “Job Meltdown or Talent Crunch?”, *Training* (enero de 2010), p. 10.
20. R. Hampson, “The Changing Face of American Jobs”, *USA Today*, 13 de enero de 2011, pp. 1A y ss.; P. Izzo, “Economists Expect Shifting Work Force”, *Wall Street Journal Online*, 11 de febrero de 2010; y J. Lanhart, “Even In a Recovery, Some Jobs Won’t Return”, *Wall Street Journal*, 12 de enero de 2010, p. A15.
21. E. Fraunheim, “Companies Focus Their Attention on Flexibility”, *Workforce Management Online*, febrero de 2011; P. Davidson, “Companies Do More with Fewer Workers”, *USA Today*, 23 de febrero de 2011, pp. 1B y ss.; K. Bennhold, “Part-Time in the 21st Century”, *New York Times Online*, 29 de diciembre de 2010; M. Rich, “Weighing Costs, Companies Favor Temporary Help”, *New York Times Online*, 19 de diciembre de 2010; P. Davidson, “Temporary Workers Reshape Companies, Jobs”, *USA Today*, 13 de octubre de 2010, pp. 1A y ss.; P. Davidson, “More Temp Workers Are Getting Hired”, *USA Today*, 8 de marzo de 2010, p. 1B; S. Reddy, “Wary Companies Rely on Temporary Workers”, *Wall Street Journal*, 6-7 de marzo de 2010, p. A4; P. Davidson, “Cuts in Hours Versus Cuts in Jobs”, *USA Today*, 25 de febrero de 2010, p. 1B; y S. A. Hewlett, L. Sherbin, y K. Sumberg, “How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2009, pp.71-76.

22. J. R. Hagerty, "Zippos Preps for a Post-Smoker World", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2011, pp. B1 y ss.
23. J. P. Walsh, "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management", *Academy of Management Review*, abril de 2005, pp. 426-438; R. E. Freeman, A. C. Wicks y B. Parmar, "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, 15 (2004), pp. 364-369; T. Donaldson y L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, enero de 1995, pp. 65-91; y R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman/Ballinger), 1984.
24. J. S. Harrison y C. H. St. John, "Managing and Partnering with External Stakeholders", *Academy of Management Executive*, mayo de 1996, pp. 46-60.
25. J. Swartz, "Facebook Changes Its Status in Washington", *USA Today*, 13 de enero de 2011, pp. 1B y ss.
26. S. L. Berman, R. A. Phillips, y A. C. Wicks, "Resource Dependence, Managerial Discretion, and Stakeholder Performance", mejor trabajo presentado en la *Academy of Management Proceedings*, agosto de 2005; A. J. Hillman y G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal* (marzo de 2001), pp. 125-139; J. S. Harrison y R. E. Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal* (julio de 1999), pp. 479-487; y J. Kotter y J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992).
27. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en M. Helft, "Jobs Returns to Introduce a New iPad", *New York Times Online*, 2 de marzo de 2011; R. Pyrrillis, "Apple Won't Say Who Will Eventually Take Jobs' Job", *Workforce Management Online*, 25 de febrero de 2011; A. Satariano, "Apple Challenged by Investors on Jobs Succession Planning", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 23 de febrero de 2011; J. Sonnenfeld, "The Genius Dilemma", *Newsweek*, 31 de enero de 2011, pp. 12-17; C. Hausman, "Ethics Questions After Steve Jobs Takes Medical Leave from Apple", *Ethics Newline Online*, 31 de enero de 2011; A. Satariano, "The Essence of Apple", *Bloomberg BusinessWeek*, 24-30 de enero de 2011, pp. 6-8; J. S. Lublin, "Investors Want Right to Know", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2011, p. B7; G. Strauss, J. Swartz, y J. Graham, "As Jobs Steps Away, It's a Test for Apple", *USA Today*, 18 de enero de 2011, pp. 1A y ss.; Y. I. Kane y J. S. Lublin, "Apple Chief to Take Leave", *Wall Street Journal*, 18 de enero de 2011, pp. A1 y ss.; B. Weinstein, "How Truthful Must CEO Steve Jobs Be?", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 18 de enero de 2011; S. Lohr, "Can Apple Find More Hits Without Its Tastemaker", *New York Times Online*, 18 de enero de 2011; y M. Helft, "Jobs Takes Sick Leave at Apple Again, Stirring Questions", *New York Times Online*, 17 de enero de 2011.
28. J. Toonkel, "Vanguard CEO to Employees: Let's Lose the Suits", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2010.
29. K. Shadur y M. A. Kienzle, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group & Organization Management*, diciembre de 1999, pp. 479-503; M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, octubre de 1993, pp. 657-693; D. R. Denison, "What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", trabajo presentado en la Academy of Management Annual Meeting, 1993, Atlanta, Geor.; y L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1983, p. 339.
30. J. A. Chatman y K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be'?", *Academy of Management Journal* (junio de 1994), pp. 522-553; y 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), pp. 487-516.
31. P. Guber, "The Four Truths of the Storyteller", *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 53-59; S. Denning, "Telling Tales", *Harvard Business Review*, mayo de 2004, pp. 122-129; T. Terez, "The Business of Storytelling", *Workforce*, mayo de 2002, pp. 22-24; J. Forman, "When Stories Create an Organization's Future", *Strategy & Business*, segundo trimestre de 1999, pp. 6-9; C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", *New York Times*, 13 de octubre de 1991, p. F25; y D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 106-126.
32. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company*, enero-febrero de 2000, pp. 44-46.
33. J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M from a Good Company into a Great One —With a Little Help from His Former Employer, General Electric", *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-132.
34. Denning, 2004; y A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1979, p. 576.
35. M. T. Dacin, K. Munir, y P. Tracey, "Formal Dining at Cambridge Colleges: Linking Ritual Performance and Institutional Maintenance", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2010), pp. 1393-1418.
36. D. Drickhamer, "Straight to the Heart", *Industry Week*, octubre de 2003, pp. 36-38.
37. E. H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 109-119.
38. M. Zagoski, "Here's the Drill", *Fast Company*, febrero de 2001, p. 58.
39. "Slogans That Work", *Forbes.com Special*, 7 de enero de 2008, p. 99.
40. El recuadro denominado Y la encuesta dice está basado en "Best Leaders Bounce Back", *Training*, julio-agosto de 2010, p. 7; J. Yang y P. Trap "Burden vs. Opportunity", *USA Today*, 13 de octubre de 2010, p. 1B; C. Hausman, "Harris Asks the U.S. Public What It's Angry About", *Ethics Newline Online*, 15 de noviembre de 2010; J. MacIntyre, "Hurdles to Re-Entry", *Springfield, Missouri Business Journal*, 16-22 agosto de 2010, p. 16; G. Kranz, "Fit to Be Tied? Recession May Inspire More Formal Work Attire", *Workforce Management Online*, 18 de octubre de 2008; J. Light, "Sudden Leader Loss Leaves Firms in Limbo", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2011, p. B7; y J. Yang y A. Gonzalez, "CEO Challenges", *USA Today*, 23 de diciembre de 2008, p. 1B.
41. A. Bryant, "Chaos and Order: How to Strike the Best Balance", *New York Times Online*, 5 de marzo de 2011.
42. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 314-315.
43. C. Palmeri, "The Fastest Drill in the West", *BusinessWeek*, 24 de octubre de 2005, pp. 86-88.
44. J. Levine, "Dare to Be Boring", *Time*, 1 de febrero de 2010, pp. Global Business 1-2.

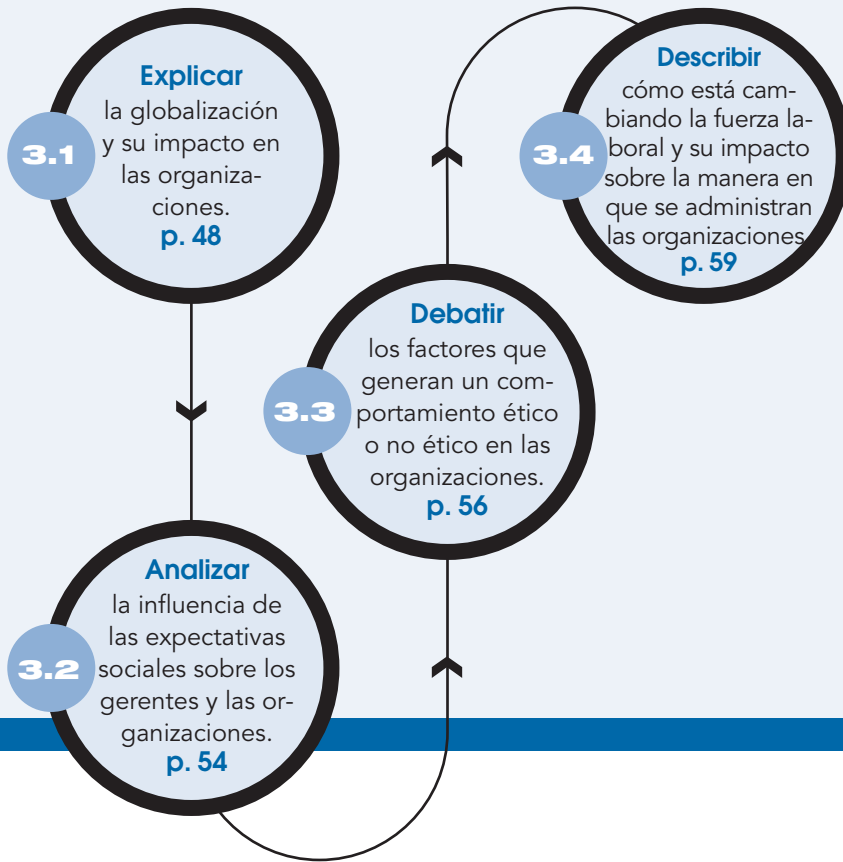
CAPÍTULO

3

Temas integrados a la administración



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Newscom

¿Igualdad de condiciones?

Las empresas de todo el mundo enfrentan un problema: la gran brecha existente entre géneros en materia de liderazgo.¹ Los hombres superan por mucho a las mujeres en las posiciones de liderazgo en los negocios. El sexismo existe a pesar de los esfuerzos y campañas para mejorar la igualdad en el lugar de trabajo. No obstante, una empresa europea —Deutsche Telekom— está atacando el problema de manera frontal. Afirma que intenta “lograr que más del doble del número de mujeres que ahora son gerentes lo sea en menos de cinco años”. Además, planea incrementar el número de mujeres posicionadas en alta dirección y mandos medios a 30% para finales de 2015, en comparación con el 12% de la actualidad. Con este anuncio, la empresa se convierte en el primer miembro del índice DAX 30 de empresas alemanas *blue chip* (empresas de alta liquidez y capitalización bursátil) en introducir una cuota de género. El CEO de Deutsche, René Obermann, declaró: “El hecho de llevar a más mujeres a posiciones gerenciales no significa poner en práctica un igualitarismo malentendido. Tener una mayor cantidad de mujeres en la cima simplemente nos permitirá operar mejor”.

Aunque la meta de Deutsche Telekom de llevar más mujeres a posiciones de liderazgo es admirable, no es la única empresa que se enfrenta a la incapacidad de diversificar sus rangos gerenciales. Incluso en Estados Unidos, donde las mujeres detentan altos grados profesionales en cantidades históricas, el número de mujeres ubicadas en posiciones de liderazgo sigue siendo bajo: sólo 3% de las empresas que aparecen en la lista Fortune 500 tienen CEO mujeres.² La cuestión de emplear y atraer una fuerza laboral global y diversa reviste una gran importancia para los gerentes actuales. No obstante, los gerentes también se enfrentan a otras cuestiones importantes asociadas con la globalización y con hacer negocios de manera ética y responsable. Debido a que cada uno de estos temas —diversidad, globalización y responsabilidad ética y social— son inseparables de muchos aspectos del quehacer de los gerentes y de la manera en que lo llevan a cabo, en este capítulo estudiaremos con más detalle estas cuestiones administrativas integradoras.

3.1

Explicar

la globalización y su impacto en las organizaciones.

¿QUÉ ES LA GLOBALIZACIÓN Y CÓMO AFECTA A LAS ORGANIZACIONES?

“Es como estar en una sala de emergencias, clasificando a los pacientes en función de sus posibilidades de supervivencia, grado de urgencia y recursos disponibles”. Ésa fue la respuesta de Tony Prophet, un vicepresidente sénior de operaciones en Hewlett-Packard tras enterarse de que un terremoto y un tsunami catastróficos habían azotado Japón. No mucho después de conocer la noticia, el señor Prophet “ya había establecido una ‘sala virtual de situaciones’ de manera que los gerentes que laboraban en Japón, Taiwán y Estados Unidos pudieran compartir información al instante”. A decir de los expertos, la analogía con la sala de emergencias fue muy acertada, porque “las cadenas de suministro globales modernas reflejan complejos sistemas biológicos.... Pueden ser extraordinariamente resistentes y autocurativos y, sin embargo, a veces muy vulnerables ante algunas aparentemente pequeñas debilidades específicas”. Por lo general, el flujo global de bienes se adapta día tras día a toda clase de problemas y retrasos. No obstante, cuando ocurre un desastre grave (por ejemplo, un terremoto en Japón o Nueva Zelanda, un volcán en Islandia, protestas obreras en China, disturbios políticos en Medio Oriente, inundaciones en India o huracanes en Estados Unidos), se pone de manifiesto la fragilidad de la cadena de suministro global.³

Una cuestión importante a la que los gerentes se deben enfrentar es la globalización. Recuerde de nuestro análisis en el capítulo 2, que un importante componente del entorno externo es la arena global. Acontecimientos importantes como los desastres naturales y la crisis económica global de los recientes años plantearon grandes desafíos para gerentes que hacen negocios a nivel global. A pesar de tales desafíos, la globalización no está en riesgo de desaparecer. Los países y las empresas han tendido redes comerciales durante siglos a pesar de todo tipo de desastres y altibajos económicos. En las últimas dos décadas hemos visto una proliferación de empresas que operan en casi todas partes del mundo. Las fronteras nacionales son poco relevantes cuando se trata de hacer negocios. Avon, una empresa estadounidense, genera 79% de sus ingresos anuales de las ventas que realiza fuera de Norteamérica. BMW, una empresa alemana, construye automóviles en Carolina del Sur. McDonald’s vende hamburguesas en China. Tata, una empresa india, compró la marca Jaguar —que inició siendo una empresa británica— a Ford Motor Company. Aunque el mundo continúa siendo una **aldea global** —es decir, sin fronteras, donde los bienes y servicios se producen y comercializan en todas partes— la manera en que los gerentes hacen negocios en ella está cambiando. Para ser eficaces en este mundo sin fronteras, los gerentes necesitan adaptarse a este entorno transformado y continuar aumentando su comprensión de las culturas, los sistemas y las técnicas, que ya de por sí son diferentes.

¿Qué significa ser “global”?

Se considera que las organizaciones son globales si intercambian bienes y servicios con clientes de otros países. Tal globalización del mercado es la manera más común de volverse global. No obstante, muchas organizaciones, en especial las de alta tecnología, se consideran globales porque utilizan el talento gerencial y técnico de otros países. Un factor que afecta la globaliza-

ción del talento lo constituyen las leyes y regulaciones de inmigración. Los gerentes deben mantenerse alerta a los cambios registrados en esas leyes. Por último, una organización puede ser considerada global cuando utiliza fuentes financieras y recursos procedentes de fuera de su país, lo cual se conoce como globalización financiera.⁴ Como era de esperarse, la desaceleración en la economía global afectó severamente la disponibilidad de recursos financieros a escala mundial. E incluso conforme las economías de los países empiecen el lento proceso de recuperación, el impacto continuará sintiéndose mundialmente.

¿Cuáles son los diferentes tipos de organizaciones globales?

A mediados de la década de 1960, las corporaciones multinacionales (CMN) se volvieron muy populares y tuvieron un rápido crecimiento en el comercio internacional. Una **corporación multinacional (CMN)** es cualquier tipo de empresa internacional que mantiene operaciones en varios países. Hoy, empresas como Procter & Gamble, Walmart, Exxon, Coca-Cola y Aflac están entre el número creciente de empresas con sede en Estados Unidos en las que una gran parte de sus ingresos anuales proviene de operaciones en el extranjero.

Un tipo de CMN es la **corporación glocal**, la cual descentraliza la administración y otras decisiones de carácter local hacia el país donde está operando. La corporación multinacional no intenta reproducir sus éxitos nacionales administrando las operaciones en el extranjero desde su país de origen. En cambio, por lo general contrata empleados locales encargados de administrar la empresa, y adapta las estrategias de marketing a las peculiaridades de cada país. Muchas empresas de productos de consumo utilizan este enfoque para administrar sus empresas globales, pues deben adaptar sus productos para satisfacer las necesidades de cada mercado local. Por ejemplo, Nestlé, cuya sede corporativa se encuentra en Suiza, opera como una corporación multinacional. Con operaciones en casi todos los países del mundo, sus gerentes son responsables de garantizar que los productos de la empresa se adapten a sus consumidores en cualquier lugar en que se encuentren. En algunas partes de Europa, Nestlé vende productos que no están a la venta en Estados Unidos o Latinoamérica.

Otro tipo de CMN es la **corporación global**, que centraliza su administración y otras decisiones en su país de origen. Estas empresas consideran al mercado mundial como un todo integrado y se enfocan en la necesidad de eficiencia global. Aunque tienen inversiones globales, las decisiones gerenciales cuyas implicaciones abarcan a toda la empresa se toman desde la sede corporativa nacional. Algunos ejemplos de empresas globales son Sony, Deutsche Bank AG, y Merrill Lynch (ahora filial de Bank of America).

Otras empresas utilizan un enfoque que elimina las barreras geográficas artificiales. A este tipo de CMN suele denominársele organización **transnacional** o **sin fronteras**.⁵ Por ejemplo, IBM se deshizo de su estructura organizacional basada en un país y se reorganizó en grupos industriales. Ford Motor Company ha adoptado el concepto One Ford para integrar sus operaciones globales. Otra empresa, Thomson SA, que está legalmente incorporada en Francia, tiene ocho ubicaciones importantes en todo el mundo. El CEO de Thomson afirma: “No queremos que la gente piense que nuestra sede corporativa está en algún lugar específico”.⁶ Los gerentes optan por este enfoque para aumentar su eficiencia y eficacia en un mercado global competitivo.⁷

Disfrutando una Coca-Cola en Copenhague, Dinamarca, este joven está consumiendo una de las 1700 millones de porciones diarias de una marca propiedad de The Coca-Cola Company. Como una multinacional fabricante, distribuidora y comercializadora, la empresa produce más de 400 marcas y 3500 diferentes productos, como refrescos, agua, jugos y bebidas frutales, bebidas deportivas y energéticas, bebidas carbonatadas, té y café. Con sede en Atlanta, Georgia, opera en más de 200 países y genera casi 80% de sus ingresos a partir de sus operaciones fuera de Estados Unidos. The Coca-Cola Company es una empresa global que opera en todo el mundo a escala local con cientos de socios embotelladores para alcanzar su misión de “refrescar al mundo”.



Francis Deam/Newscom

aldea global

Un mundo sin fronteras donde los bienes y servicios se producen y comercializan en todas partes.

corporación multinacional (CMN)

Cualquier tipo de empresa internacional que mantiene operaciones en varios países.

corporación glocal

Una CMN que descentraliza la administración y otras decisiones de carácter local hacia el país donde está operando.

corporación global

Una CMN que centraliza la administración y otras decisiones en su país de origen.

organización transnacional (sin fronteras)

Enfoque estructural para las organizaciones globales que elimina las barreras geográficas artificiales.

¿Cómo se vuelven globales las organizaciones?

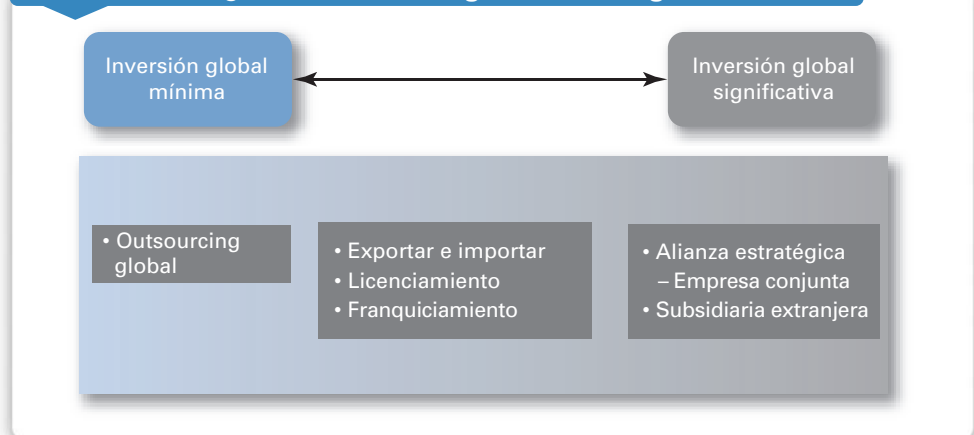
Las organizaciones suelen emplear diferentes enfoques para globalizarse. (Vea cuadro 3-1). Al principio, es posible que los gerentes deseen incursionar en el mercado global con una inversión mínima. En esta etapa, pueden iniciar con **outsourcing global** (también llamada subcontratación global), que es la compra de materiales o mano de obra en la parte del mundo que resulte más barato. La meta: aprovechar costos más bajos con la finalidad de ser más competitivos. Por ejemplo, Massachusetts General Hospital emplea radiólogos ubicados en India quienes interpretan las tomografías computarizadas.⁸ Aunque el outsourcing global puede ser el primer paso para que muchas organizaciones se internacionalicen, suelen continuar utilizándolo debido a las ventajas competitivas que ofrece. No obstante, a medida que la crisis económica actual se aceleraba, muchas organizaciones reconsideraron su decisión de subcontratar globalmente. Por ejemplo, Dell, Apple y American Express son algunos ejemplos de empresas que han reducido parte de sus operaciones de servicio al cliente en el extranjero. Un analista afirmó que las empresas que estaban replanteándose sus decisiones de outsourcing global estaban tratando de “elegir el mejor lugar para realizar una parte del trabajo —ya fuera mediante la subcontratación en el extranjero, en un país cercano o en el propio país—. Conforme ocurre esta transformación, el trabajo se está difundiendo por todo el mundo y las empresas se están globalizando para no quedarse atrás”.⁹ Cuando una empresa desea dar el siguiente paso en su proceso de globalización, cada paso posterior al outsourcing global requiere más inversión y por tanto entraña más riesgo para la organización.

El siguiente paso en el proceso de volverse global puede implicar **exportar** los productos de la organización a otros países —es decir, hacer en el propio país el producto y venderlo en el extranjero—. Además, una organización podría **importar**, lo cual implica adquirir productos hechos en el extranjero y venderlos en el propio país. Ambas opciones, por lo general, requieren inversión y riesgo mínimos, por lo cual muchas pequeñas empresas las utilizan para hacer negocios a nivel global.

Por último, los gerentes podrían utilizar el **licenciamiento** o **franquiciamiento**, enfoques similares que suponen que una organización otorgue a otra el derecho a utilizar su nombre de marca, tecnología o especificaciones de producto a cambio del pago de una suma única o bien de cuotas basadas en el volumen de ventas. La única diferencia es que el licenciamiento lo utilizan principalmente las organizaciones manufactureras que producen o venden los productos de otra empresa, y el franquiciamiento es común sobre todo entre organizaciones de servicios que desean utilizar el nombre y los métodos de operación de otra empresa. Por ejemplo, los consumidores de Nueva Delhi pueden disfrutar de los sándwiches Subway, los namibios pueden cenar pollo en KFC, y los rusos consumir donas de Dunkin’ Donuts —todo gracias a la existencia de *franquicias* en esos países—. Por otra parte Anheuser-Busch InBev *licenció* el derecho de producir y comerciar su cerveza Budweiser a cervecerías como Labatt en Canadá, Modelo en México y Kirin en Japón.

Una vez que una organización ha hecho negocios a nivel internacional durante un tiempo y ganado experiencia en los mercados internacionales, los gerentes pueden optar por realizar una inversión más directa. Una forma de hacerlo es mediante una **alianza estratégica global**, que es

CUADRO 3-1 ¿Cómo se vuelven globales las organizaciones?



una sociedad entre una organización y una empresa extranjera o sociedades en las que se compartan recursos y conocimientos para desarrollar nuevos productos o construir centros de producción. Por ejemplo, Honda Motor y General Electric se unieron para producir un nuevo motor de jet. La **empresa conjunta** (*joint venture*) es un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios forman una organización independiente con algún fin comercial. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha creado numerosas empresas conjuntas con varios proveedores de todo el mundo para desarrollar diferentes componentes de su equipo de cómputo. Estas sociedades ofrecen una vía relativamente fácil para que las empresas compitan a nivel global.

Por último, los gerentes pueden optar por invertir directamente en una empresa extranjera a través de una **subsidiaria extranjera**, como una oficina o un complejo independiente. Esta subsidiaria puede administrarse como una organización multinacional (con control local) o como una organización global (control centralizado). Como cabría adivinar, esta opción implica mayor compromiso de recursos y entraña mayor riesgo. Por ejemplo, United Plastics Group de Westmont, Illinois, construyó tres complejos para moldeo por inyección en Suzhou, China. El vicepresidente ejecutivo de desarrollo de negocios afirma que el nivel de inversión era necesario porque “cumplía nuestra misión de ser un proveedor global para nuestros clientes globales”.¹⁰



LiPo Ching/Newscom

Estos jóvenes empleados posan para una fotografía en la inauguración oficial de la nueva planta ensambladora de Intel e instalaciones de pruebas en la ciudad de Ho Chi Minh, Vietnam. Durante la construcción del complejo, los gerentes de Intel enfrentaron múltiples retos para reclutar y capacitar jóvenes trabajadores para la nueva planta debido a las diferencias culturales entre Estados Unidos y Vietnam. Por ejemplo, la cultura del trabajo en Vietnam se basa en un sistema jerárquico de poder, estatus y autoridad, a diferencia de la cultura del trabajo en equipo de Intel. Una vez que los gerentes comprendieron estas diferencias y supieron que los jóvenes vietnamitas amaban la cultura pop estadounidense, utilizaron ejercicios de desarrollo de equipos, como el viernes de Karaoke, para enseñar a los jóvenes a trabajar como miembros de un equipo.

¿Qué necesitan saber los gerentes acerca de administrar una organización global?

Un mundo global trae consigo nuevos desafíos para los gerentes, en especial en lo que se refiere a administrar en un país con una cultura nacional diferente.¹¹ El hecho de que es necesario reconocer las posibles diferencias y después encontrar formas de lograr que las interacciones sean eficaces constituye uno de los desafíos más específicos.

Hubo una época en que los gerentes estadounidenses exhibieron un punto de vista más **chovinista** en el mundo de los negocios. El chovinismo es una visión miope en la cual los gerentes ven las cosas sólo a través de sus propios ojos y sus propias perspectivas. No reconocen que las personas de otros países tienen una manera diferente de hacer las cosas o que su estilo de vida difiere del de los estadounidenses. Cambiar tales percepciones exige un entendimiento de que los países tienen culturas y entornos diferentes.

Todos los países tienen diferentes valores, usos, costumbres, sistemas políticos y económicos, y leyes, todo lo cual afecta la forma de conducir una empresa. Por ejemplo, en Estados Unidos las leyes impiden que los patrones tomen medidas en contra de sus empleados solamente por su edad. No existen leyes similares en los demás países. Por tanto, los gerentes deben estar conscientes de las leyes del país donde pretenden hacer negocios.

Sin embargo, las diferencias más importantes y difíciles de entender para los gerentes son las relativas al contexto social o cultural de un país. Por ejemplo, cada país tiene diversas actitudes ante el estatus. En Francia, el estatus suele ser resultado de factores importantes para la organización, como la antigüedad, la educación, etc. En Estados Unidos, el estatus depende de

outsourcing global

Comprar materiales o mano de obra en la parte del mundo que resulte más barato.

exportar

Producir bienes nacionalmente y venderlos en el extranjero.

importar

Adquirir productos producidos en el extranjero y venderlos en el propio país.

licenciamiento

Acuerdo en el cual una organización otorga a otra el derecho, a cambio de una cuota o de cierta suma única, de producir o vender sus productos, utilizar su tecnología o sus especificaciones de producto.

franquiciamiento

Acuerdo en el cual una organización otorga a otra el derecho, a cambio de una cuota o de cierta suma única, de utilizar su nombre de marca y sus métodos operativos.

alianza estratégica global

Sociedad entre una organización y una empresa extranjera en la cual ambas comparten recursos y conocimiento en desarrollar nuevos productos o complejos de producción.

empresa conjunta

Tipo específico de alianza estratégica en el que los socios acuerdan formar una organización independiente para cumplir algún propósito comercial.

subsidiaria extranjera

Inversión directa en un país extranjero que implica establecer una oficina o complejo independiente.

chovinismo

Visión miope en la cual los gerentes ven las cosas sólo a través de sus propios ojos y sus propias perspectivas.

○ Del pasado al presente ○

Geert Hofstede dirigió un revelador estudio acerca de las diferencias en los entornos culturales en las décadas de 1970 y 1980.¹² Encuestó a más de 116 mil empleados de IBM ubicados en 40 países acerca de sus valores relacionados con el trabajo. Encontró que gerentes y empleados presentan cinco variaciones en las dimensiones de valor de la cultura nacional:

- *Distancia del poder.* Grado al cual las personas de un país aceptan que en las instituciones y organizaciones el poder se distribuye de manera equitativa. Los rangos van desde relativamente baja (distancia del poder baja) hasta extremadamente desigual (distancia del poder alta).
- *Individualismo frente a colectivismo.* Individualismo es el grado al cual las personas en un país prefieren actuar de manera individual más que como miembros de un grupo. Colectivismo es equivalente a un bajo individualismo.
- *Cantidad de vida frente a calidad de vida.* La cantidad de vida es el grado al cual valores como la asertividad, la adquisición de dinero y bienes materiales, y la competencia son importantes. La calidad de vida es el grado al cual las personas valoran las relaciones y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás.
- *Evasión de la incertidumbre.* Esta dimensión evalúa el grado al cual las personas en un país prefieren situaciones estructuradas a

las desestructuradas y si las personas están dispuestas a correr riesgos.

- *Orientación al largo plazo frente al corto plazo.* Las personas en las culturas con orientaciones al largo plazo ven hacia el futuro y valoran el ahorro y la persistencia. Una orientación al corto plazo valora el pasado y el presente y enfatiza el respeto por la tradición y el cumplimiento de obligaciones sociales.

He aquí algunos puntos relevantes de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede y la puntuación en cada dimensión para diferentes países:

Piense en:

- Observe las puntuaciones de México y Estados Unidos. ¿Cómo considera que un programa de recompensas basado en equipos podría funcionar en cada país?
- Observe las puntuaciones obtenidas por Italia y Estados Unidos. ¿Cuáles considera que serían los resultados de alentar a los empleados a asumir riesgos y a pensar de maneras originales?
- ¿Qué nos dice esta información acerca de la importancia de comprender las diferencias culturales?

PAÍS	INDIVIDUALISMO/ COLECTIVISMO	DISTANCIA DEL PODER	EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	LOGRO CUIDADO ^a
Australia	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Canadá	Individual	Moderada	Baja	Moderada
Inglaterra	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Francia	Individual	Grande	Alta	Débil
Grecia	Colectivo	Grande	Alta	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Alta	Fuerte
Japón	Colectivo	Moderada	Alta	Fuerte
México	Colectivo	Grande	Alta	Fuerte
Singapur	Colectivo	Grande	Baja	Moderada
Suecia	Individual	Pequeña	Baja	Débil
Estados Unidos	Individual	Pequeña	Baja	Fuerte
Venezuela	Colectivo	Grande	Alta	Fuerte

^aUn puntaje débil en el rubro de logros es equivalente a un cuidado alto. Fuente: Basado en G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, verano de 1980, pp. 42-63.

lo que cada individuo ha logrado personalmente. Los gerentes deben comprender las cuestiones sociales (tales como el estatus) que podrían afectar las operaciones comerciales en otro país y reconocer que el éxito organizacional puede provenir de una diversidad de prácticas administrativas. Por fortuna, los gerentes han ayudado en este aspecto gracias a haber recurrido a las investigaciones realizadas sobre las diferencias en los entornos culturales.

MODELO DE HOFSTEDE. El modelo de Geert Hofstede es uno de los modelos más consultados para analizar las variaciones culturales. Su trabajo ha tenido un impacto importante en lo que conocemos acerca de las diferencias culturales entre países y se destaca en el recuadro denominado Del pasado al presente.

HALLAZGOS DE GLOBE. Aunque el trabajo de Hofstede es un modelo básico que nos ayuda a diferenciar entre culturas nacionales, la mayor parte de sus datos tienen 30 años de antigüedad.

Otro programa de investigación más reciente, llamado **Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)** [Efectividad en Liderazgo Global y Comportamiento Organizacional], es un programa continuo de investigación intercultural de liderazgo y cultura nacional. Mediante los datos aportados por más de 17 mil gerentes trabajando en 62 sociedades de todo el mundo, el equipo de investigación GLOBE (liderado por Robert House) ha identificado nueve dimensiones donde las culturas nacionales difieren.¹³ Para cada una de esas dimensiones, hemos indicado a los países que calificaron con la mayor puntuación, con una puntuación moderada y con una puntuación baja.

- ◆ *Asertividad.* Grado al cual una sociedad alienta a la gente a ser dura, agresiva, asertiva y competitiva frente a modesta y delicada. (*Alta:* España, Estados Unidos y Grecia. *Moderada:* Egipto, Irlanda y Filipinas. *Baja:* Suecia, Nueva Zelanda y Suiza).
- ◆ *Orientación al futuro.* Grado al cual una sociedad fomenta y premia conductas orientadas al futuro como planeación, inversión en el futuro y postergación de la gratificación. (*Alta:* Dinamarca, Canadá y Holanda. *Moderada:* Eslovenia, Egipto e Irlanda. *Baja:* Rusia, Argentina y Polonia).
- ◆ *Diferenciación de género.* Grado al cual una sociedad maximiza las diferencias entre los roles de cada género. (*Alta:* Corea del Sur, Egipto y Marruecos. *Moderada:* Italia, Brasil y Argentina. *Baja:* Suecia, Dinamarca y Eslovenia).
- ◆ *Evasión de la incertidumbre.* Al igual que lo define Hofstede en su histórica investigación, el equipo GLOBE definió este término como la dependencia social de normas y procedimientos sociales para mitigar la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros. (*Alta:* Austria, Dinamarca y Alemania. *Moderada:* Israel, Estados Unidos y México. *Baja:* Dinamarca, Holanda y Sudáfrica).
- ◆ *Distancia del poder.* Como en la investigación original, el equipo GLOBE definió este rubro como el grado al cual los miembros de una sociedad esperan que el poder se comparta de manera desigual. (*Alta:* Rusia, España y Tailandia. *Moderada:* Inglaterra, Francia y Brasil. *Baja:* Dinamarca, Holanda y Sudáfrica).
- ◆ *Individualismo/colectivismo.* Una vez más, este término se definió de manera similar a la investigación original como el grado al cual las instituciones sociales alientan a los individuos a integrarse en grupos dentro de las organizaciones y la sociedad. Una puntuación baja es sinónimo de colectivismo. (*Alta:* Egipto, China y Marruecos. *Moderada:* Hong Kong, Estados Unidos y Egipto. *Baja:* Dinamarca, Singapur y Japón).
- ◆ *Colectivismo dentro del grupo.* A diferencia de enfocarse en las instituciones sociales, esta dimensión abarca el grado al cual los miembros de una sociedad se enorgullecen de pertenecer a un grupo pequeño, como su familia, el círculo de amigos cercanos y las organizaciones que los emplean. (*Alta:* Egipto, China y Marruecos. *Moderada:* Japón, Israel y Qatar. *Baja:* Dinamarca, Suecia y Nueva Zelanda).
- ◆ *Orientación hacia el desempeño.* Esta dimensión de refiere al grado al cual una sociedad alienta y recompensa a los miembros del grupo por mejorar el desempeño y la excelencia. (*Alta:* Estados Unidos, Taiwán y Nueva Zelanda. *Moderada:* Suecia, Israel y España. *Baja:* Rusia, Argentina y Grecia).
- ◆ *Orientación humana.* Este aspecto cultural es el grado al cual una sociedad fomenta y recompensa a las personas por ser justas, altruistas, generosas, atentas y amables para con los demás. (*Alta:* Indonesia, Egipto y Malasia. *Moderada:* Hong Kong, Suecia y Taiwán. *Baja:* Alemania, España y Francia).

Los estudios de GLOBE confirman que las dimensiones de Hofstede siguen siendo válidas, por lo que sus investigaciones constituyen más una ampliación que su reemplazo. Las dimensiones agregadas de GLOBE ofrecen una medida ampliada y actualizada de las diferencias culturales de cada país. Es probable que los estudios transculturales de comportamiento humano y prácticas organizacionales utilicen cada vez más las dimensiones de GLOBE para evaluar las diferencias entre países. Por ejemplo, las dimensiones de investigación de GLOBE se están utilizando para crear y evaluar la publicidad internacional.¹⁴

GLOBE

El programa de investigación Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) [Efectividad en Liderazgo Global y Comportamiento Organizacional] estudia las conductas de liderazgo interculturales.

3.2

Analizar
la influencia de
las expectativas
sociales sobre
los gerentes y
las organiza-
ciones.

¿QUÉ ESPERA UNA SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LOS GERENTES?

Una idea increíblemente simple pero que tiene el potencial de poder cambiar al mundo es la siguiente.¹⁵ Por cada par de zapatos vendidos, otro par se dona a un niño necesitado. Ese es el modelo de negocios que sigue TOMS Shoes. Durante una visita a Argentina realizada en 2006 como concursante del *reality show* de la CBS *The Amazing Race*, Blake Mycoskie, fundador de TOMS, dice que “vio muchos niños sin zapatos que sufrían lesiones en sus pies”. Se sintió tan conmovido por la experiencia que quiso hacer algo. Ese algo es lo que TOMS Shoes hace ahora mezclando la caridad con el comercio. Esas donaciones de zapatos —hasta ahora de más de un millón de pares— han sido centrales en el éxito de la marca TOMS. Y es probable que la popularidad de la marca aumente ahora con la asociación de Mary-Kate y Ashley Olsen con TOMS Shoes para vender una línea especial de sandalias de moda.

¿Qué espera la sociedad de las organizaciones y de los gerentes? Ésta puede parecer una pregunta de difícil respuesta, pero no para Blake Mycoskie, quien cree que la sociedad espera que las organizaciones y los gerentes actúen de manera responsable y ética. No obstante, como lo vemos en las noticias acerca de famosos escándalos financieros ocurridos en Enron, Bernard Madoff Investment Securities, HealthSouth, y otros, los gerentes no siempre actúan de manera ética ni responsable.

¿Cómo pueden las organizaciones poner en práctica acciones socialmente responsables?

Pocos términos se han definido de tantas formas como el de *responsabilidad social*. Algunos de los significados más populares incluyen la maximización de utilidades, trascender la finalidad de rentabilidad, actividades voluntarias y preocupación en cuanto al sistema social en general.¹⁶ Por una parte está el punto de vista clásico —o puramente económico— de que la única responsabilidad social de la gerencia es maximizar las utilidades.¹⁷ Del otro lado está la postura socio-económica que sostiene que la responsabilidad de la gerencia va más allá de la rentabilidad para incluir la protección y mejora del bienestar de la sociedad.¹⁸

Cuando hablamos de **responsabilidad social** (también conocida como **responsabilidad social corporativa, RSC**), nos referimos a la intención de una empresa, más allá de sus obligaciones jurídicas y económicas, de hacer lo correcto y actuar de una manera que beneficie a la sociedad. Observe que esta definición asume que una empresa obedece la ley y persigue intereses económicos. Pero también observe que esta definición ve a la empresa como un agente moral. En su esfuerzo por hacer el bien a la sociedad, la empresa debe diferenciar entre lo bueno y lo malo.

Comprenderemos mejor la responsabilidad social si la comparamos con dos conceptos similares. Las **obligaciones sociales** son las actividades con las que una empresa se compromete para cumplir con ciertas responsabilidades legales y económicas. Hace el mínimo que la ley exige y sólo persigue metas sociales en la medida que contribuyan a lograr sus metas económicas.

La **capacidad de respuesta social** es característica de la empresa que se involucra en acciones sociales como respuesta a alguna necesidad social popular. Los gerentes de estas empresas están guiados por normas y valores sociales, y toman decisiones prácticas y orientadas a los mercados con respecto a sus acciones.¹⁹ Una empresa estadounidense que cumpla con los estándares federales de contaminación o las regulaciones de empaque seguro estará cumpliendo con su obligación social debido a que las leyes la obligan a hacerlo. No obstante, cuando en sus propias instalaciones ofrece servicio de guardería para los hijos de sus empleados o empaca sus productos con papel reciclado, está siendo socialmente responsable para con los padres que trabajan y los grupos ambientalistas que han expresado la preocupación social y demandado esas acciones. Para muchos negocios, estas acciones sociales probablemente sean mejor vistas como una demostración de tener capacidad de respuesta social más que ser socialmente responsable, al menos de acuerdo con nuestras definiciones. Sin embargo, tales acciones siguen siendo positivas para la sociedad. La responsabilidad social agrega un imperativo ético de hacer cosas que mejoren a la sociedad y no que la empeoren.

Estudiantes universitarios rodean a Blake Mycoskie, fundador de TOMS Shoes, quien cree que la responsabilidad del gerente va más allá de ganar utilidades para incluir también la responsabilidad de mejorar el bienestar de la sociedad. TOMS regala zapatos a los niños necesitados trabajando con socios caritativos de todo el mundo que ya están establecidos en países donde se regalan zapatos TOMS. Estos socios deben cumplir los criterios que TOMS ha establecido para realizar una acción de dar que sea responsable. Entre estos criterios se incluye el dar zapatos al mismo niño de manera regular a medida que crece, considerar la economía local, de manera que dar zapatos no tenga un impacto socioeconómico negativo sobre las comunidades, e incorporar la donación de zapatos a sus programas actuales de salud, educación, higiene y desarrollo comunitario.



CUADRO 3-2 Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

A FAVOR

Expectativas públicas

La opinión pública apoya a las empresas que persiguen metas económicas y sociales.

Utilidades a largo plazo

Las empresas socialmente responsables tienden a tener utilidades a largo plazo más seguras.

Obligación ética

Las empresas deben ser socialmente responsables debido a que las acciones responsables constituyen lo correcto.

Imagen pública

Las empresas pueden crear una imagen pública favorable si persiguen metas sociales.

Mejor entorno

La participación de las empresas puede ayudar a resolver problemas sociales difíciles.

Desalienta una mayor regulación gubernamental

Al volverse socialmente responsables, las empresas pueden esperar menos regulación gubernamental.

Equilibrio de responsabilidad y poder

Las empresas tienen mucho poder y es necesaria la misma cantidad de responsabilidad para equilibrar ese poder.

Intereses de los accionistas

La responsabilidad social mejorará el precio de las acciones de una empresa en el largo plazo.

Posesión de recursos

Las empresas tienen los recursos necesarios para apoyar proyectos públicos y caritativos que necesiten asistencia.

Superioridad de la prevención sobre el remedio

Las empresas deben abordar los problemas sociales antes de que se agraven y su solución resulte más costosa.

EN CONTRA

Violación de la maximización de utilidades

Las empresas son socialmente responsables sólo cuando persiguen sus intereses económicos.

Debilitamiento del propósito

Perseguir metas sociales diluye la finalidad principal de la empresa: la productividad económica.

Costos

Muchas acciones socialmente responsables no cubren sus costos y alguien tiene que pagar por ellos.

Demasiado poder

Las empresas tienen mucho poder ya y si persiguen metas sociales tendrán aún más.

Falta de habilidades

Los líderes de empresa carecen de las habilidades necesarias para abordar problemas sociales.

Falta de rendición de cuentas

No existen líneas directas para rendir cuentas por las acciones sociales realizadas.

¿Las organizaciones deberían participar socialmente?

La importancia de la responsabilidad social corporativa surgió en la década de 1960 cuando los activistas cuestionaron el objetivo económico de las empresas. Incluso en la actualidad, todavía se pueden formular buenos argumentos a favor y en contra de que las empresas sean socialmente responsables. (Vea cuadro 3-2). Sin embargo, lo que resulta innegable es que los tiempos han cambiado. Los gerentes suelen enfrentarse a decisiones que tienen una dimensión cargada de responsabilidad social: filantropía, fijación de precios, relaciones laborales, conservación de recursos, calidad de los productos y hacer negocios en países con gobiernos opresivos, por mencionar algunas. Para abordar estas cuestiones, los gerentes deben reevaluar el diseño de sus empaques, la capacidad de reciclamiento de los productos, las prácticas de seguridad ambiental, las decisiones sobre subcontratación, las prácticas del proveedor extranjero, las políticas laborales, etcétera.

Otra perspectiva sobre esta cuestión es el hecho de si involucrarse socialmente afectará el desempeño económico de la empresa, con respecto a lo cual se han realizado numerosos estudios.²⁰ Aunque la mayoría ha encontrado una pequeña relación positiva, se pueden sacar conclusiones no

responsabilidad social (responsabilidad social corporativa o RSC)

Intención de una empresa, más allá de sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de manera positiva para con la sociedad.

obligación social

Cuando una empresa se involucra en acciones sociales debido a su obligación de cumplir con ciertas responsabilidades económicas y legales.

capacidad de respuesta social

Cuando una empresa se involucra en acciones sociales en respuesta a alguna necesidad social popular.

Y LA ENCUESTA DICE...²⁶

40%	de los empleados encuestados que presenciaron alguna conducta irregular en el lugar de trabajo dijeron no haberla denunciado.
86%	de los consumidores de todo el mundo creen que una empresa necesita dar al menos tanta importancia al interés de la sociedad como le da al suyo.
52%	de las organizaciones encuestadas no tienen un encargado de ética corporativa.
50%	es la probabilidad de que los libros de ética sean robados de las bibliotecas entre todos los demás libros.
10%	veces más conductas irregulares se encuentran en empresas con culturas éticas débiles que en empresas con culturas éticas fuertes.
49%	de los empleados encuestados dijeron que si accidentalmente cayera en sus manos algún documento confidencial, ellos lo leerían.
95%	de los estudiantes de bachillerato encuestados dijeron haber hecho trampa en el pasado.
57%	de esos estudiantes de bachillerato dijeron que era moralmente reprochable hacer trampa.

generalizables debido a que estos estudios han demostrado que la relación se ve afectada por varios factores contextuales como el tamaño de la empresa, la industria, las condiciones económicas y el entorno regulatorio.²¹ Otros investigadores han puesto en tela de juicio la causalidad. Si un estudio demostrara que la participación social y el desempeño económico están relacionados positivamente, esto no necesariamente significaría que la participación social *ocasionó* un mayor desempeño económico. Tan sólo podría significar que las altas utilidades permiten a las empresas darse el “lujo” de participar socialmente.²² Tales inquietudes no pueden tomarse a la ligera. De hecho, un estudio encontró que si los análisis empíricos imperfectos de estos estudios se “corrigieran”, la responsabilidad social tendría un impacto neutro en el desempeño financiero de una empresa.²³ Otro estudio encontró que involucrarse en cuestiones sociales no relacionadas con los principales grupos de interés de la organización tendría un impacto negativo en la participación de los accionistas.²⁴ A pesar de todos estos argumentos, después de reconsiderar varios estudios, otros investigadores han concluido que los gerentes pueden permitirse (y deberían) ser socialmente responsables.²⁵

¿Qué es la sustentabilidad y por qué es importante?

Es el minorista más grande del mundo con casi 422 mil millones de dólares en ventas anuales, 2.1 millones de empleados, y 8400 tiendas. Acertó, estamos hablando de Walmart. Y considerando su tamaño, Walmart quizá sea la última empresa que usted esperaría ver aparecer en la sección de un texto que describiera la sustentabilidad. No obstante, Walmart anunció a principios de 2010 que “reduciría en alrededor de 20 millones de toneladas métricas sus emisiones de gas con efecto invernadero de su cadena de suministro hacia el final de 2015 —el equivalente a sacar de circulación más de 3.8 millones de automóviles durante un año”.²⁷ Esta acción corporativa afirma que la sustentabilidad se convirtió en una de las principales cuestiones para los gerentes.

Un concepto que está surgiendo en el siglo XXI es el de administrar de manera sustentable, lo cual ha tenido el efecto de ampliar la responsabilidad corporativa no sólo para administrar de una manera eficiente y eficaz, sino también para responder de manera estratégica a una amplia gama de desafíos sociales y ambientales.²⁸ Aunque “sustentabilidad” tiene diferentes connotaciones para cada persona, en esencia, y de acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development (2005), tiene que ver con “satisfacer las necesidades de las personas hoy sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”. Desde una perspectiva de negocios, la **sustentabilidad** ha sido definida como la capacidad de una empresa para lograr sus metas de negocio y aumentar la participación de los accionistas a largo plazo al integrar las oportunidades económicas, ambientales y sociales a sus estrategias de negocio.²⁹ Ahora los problemas de sustentabilidad están decidiendo las agendas de los líderes empresariales y consejos directivos de miles de empresas. Como los gerentes de Walmart han descubierto, manejar una organización de una forma más sustentable implicará que los gerentes tengan que tomar decisiones de negocio informadas basadas en una mejor comunicación con diversos grupos de interés, comprender sus necesidades, y tomar en cuenta los aspectos económicos, ambientales y sociales en la forma de perseguir sus metas de negocio.

La idea de practicar la sustentabilidad afecta muchos aspectos de la empresa, desde la creación de productos y servicios para uso y posterior desecho que los consumidores hagan de ellos. Implementar prácticas sustentables es una manera en que las organizaciones pueden demostrar su compromiso con ser responsables. En el mundo actual, donde muchas personas sienten desprecio por las empresas, pocas son las organizaciones que pueden permitirse tener mala reputación o posibles ramificaciones económicas que comporten ser socialmente irresponsable. Los gerentes también desean que se les considere como personas éticas, lo cual constituye el tema que tocaremos a continuación.

Debatir

los factores que generan un comportamiento ético o no ético en las organizaciones.

3.3

¿QUÉ FACTORES DETERMINAN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO O NO ÉTICO?

- ◆ Los empleados de un despacho jurídico de Florida encargados de manejar la ejecución hipotecaria de Freddie Mac y Fannie Mae cambiaron miles de documentos y los ocultaron en una habitación cuando los funcionarios de la empresa hipotecaria llegaron a realizar una auditoría.

- ◆ Un tribunal parisiense encontró culpable a Jérôme Kerviel, quien fue administrador de operaciones financieras del banco francés Société Générale, por haber desencadenado un desajuste financiero masivo que creó severos problemas a su empresa. El señor Kerviel afirma que la empresa solapó sus cuestionables pero inmensamente lucrativos métodos.
- ◆ De acuerdo con la NFL Players Association, “352 jugadores fueron colocados en una lista de reserva de lesionados de final de temporada en la temporada 2010-2011. Eso es equivalente al 21% del total de jugadores activos”.³⁰ Cientos más de jugadores sufrieron lesiones menores, desde golpes hasta dislocaciones, lo cual les impidió jugar al menos un juego.

Quizá usted se pregunte acerca de la conexión entre estas tres distintas historias. Cuando lea más sobre estas decisiones, conductas y acciones, quizá se sienta tentado a concluir simplemente que las empresas no son éticas. Aunque no lo crea, los gerentes se enfrentan a dilemas y cuestiones éticas.

El término **ética** se refiere, por lo general, a un conjunto de reglas o principios que definen la conducta correcta y la incorrecta.³¹ Sin embargo, a veces resulta difícil determinar qué comportamientos son buenos y cuáles malos. La mayoría de las personas reconoce que algo ilegal es también no ético. Pero, ¿qué se puede decir acerca de cuestionables áreas “legales” o de políticas organizacionales estrictas? Por ejemplo, ¿qué opinaría en el caso de que usted fuera el jefe de un empleado que trabajó todo el fin de semana en un proyecto urgente y, por tanto, después le permite tomarse dos días libres y registrarlos como faltas justificadas por enfermedad porque su empresa tiene la clara política de no compensar en ningún caso el tiempo extra laborado?³² ¿Estaría mal? Como gerente, ¿qué manejo haría de tales situaciones?

¿Cuáles son las diferentes perspectivas éticas?

Para comprender mejor lo que está implicado en la ética administrativa, primero es necesario analizar las tres diferentes perspectivas sobre cómo toman los gerentes sus decisiones éticas.³³ La **perspectiva utilitaria de la ética** afirma que las decisiones éticas se toman sólo en función de sus resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien para el mayor número de personas. En la **perspectiva de la ética basada en derechos**, a las personas les interesa respetar y proteger libertades y privilegios individuales como el derecho al libre consentimiento, el derecho a la privacidad, el derecho a la libre expresión, etc. Tomar decisiones éticas con esta perspectiva resulta muy sencillo debido a que la meta es evitar interferir con los derechos de otros que pudieran verse afectados por la decisión. Por último, según la **perspectiva de la ética basada en la teoría de la justicia**, una persona impone y hace cumplir las reglas de manera justa e imparcial. Por ejemplo, un gerente estaría utilizando la perspectiva basada en la teoría de la justicia si decidiera pagar lo mismo a las personas con niveles similares de habilidades, desempeño o responsabilidad, y no basar esa decisión en diferencias arbitrarias como el género, la personalidad o favoritismos personales. La meta de esta perspectiva es lograr la igualdad, justicia e imparcialidad en la toma de decisiones.

Sin importar cuál perspectiva sea la más adecuada, el que un gerente (o cualquier empleado) actúe de manera ética o no ética dependerá de varios factores. Estos factores incluyen la moralidad, los valores, la personalidad y las experiencias de la persona; la cultura de la organización; y la cuestión ética que se esté enfrentando.³⁴ Las personas que carecen de un fuerte sentido moral son mucho menos propensas a realizar actos indebidos si están restringidas por reglas, políticas, descripción de funciones, o fuertes normas culturales que desalienten tales conductas. Por ejemplo, suponga que alguien en su clase roba el examen final y vende las copias a 50 pesos. Usted debe aprobar el examen o se arriesga a reprobar el curso. Sospecha que algunos de sus compañeros de clase han comprado copias, lo cual afectaría cualquier resultado porque su profesor califica usando la curva de Gauss. ¿Compra una copia porque teme que sin

sustentabilidad

Capacidad de una empresa de lograr sus metas de negocio y aumentar la participación a largo plazo de los accionistas integrando oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocio.

ética

Conjunto de reglas o principios que definen la conducta correcta o incorrecta.

perspectiva utilitaria de la ética

Enfoque según el cual las decisiones éticas se toman sólo en función de sus resultados o consecuencias.

perspectiva ética basada en los derechos

Enfoque según el cual las decisiones éticas se toman con el fin de respetar y proteger libertades y privilegios individuales.

perspectiva ética basada en la teoría de la justicia

Enfoque según el cual las decisiones éticas se toman con el fin de hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial.



ella estará en desventaja, se rehúsa a comprarla y realiza su mejor esfuerzo, o denuncia el hecho a su profesor? Este ejemplo del examen final ilustra la ambigüedad que entraña lo que es ético y puede llegar a ser un problema para los gerentes.

¿Cómo pueden los gerentes promover la conducta ética?

En una audiencia del senado estadounidense donde se dirimían las acusaciones de que la empresa de Wall Street Goldman Sachs engañó a sus clientes durante el desplome del mercado inmobiliario, el senador por Arizona, John McCain, dijo: “Ignoro si Goldman ha hecho algo ilegal, pero no hay duda de que su comportamiento es antiético”.³⁵ Uno se pregunta en qué pensaban o qué hacían los gerentes de la empresa mientras tales decisiones y acciones de ética tan dudosa estaban ocurriendo. Es evidente que no alentaban tales comportamientos.

Los gerentes tienen a su disposición varias medidas si en realidad desean promover la conducta ética —contratar empleados con altos estándares éticos, establecer códigos éticos, liderar con el ejemplo, vincular las metas del trabajo con la evaluación del desempeño, ofrecer capacitación ética e implementar mecanismos de protección para empleados que afrontan dilemas éticos—. Por sí mismas, el impacto de tales acciones sería mínimo. Pero si una organización cuenta con un programa ético integral, tiene el potencial de mejorar el clima ético de su empresa. Sin embargo, la variable clave es el término *potencial*. Un programa ético bien diseñado no garantiza el resultado deseado. En ocasiones los programas éticos corporativos están constituidos en su mayor parte por rasgos de relaciones públicas que tienen una influencia mínima o nula en gerentes y empleados. Por ejemplo, incluso Enron, a la cual suele considerársele como el símbolo de lo que no se debe hacer, destacó valores en su informe anual final que la mayoría consideraría éticos: comunicación, respeto, integridad y excelencia. Sin embargo, la forma en que la alta dirección se comportó no reflejó en absoluto tales valores.³⁶ A continuación le presentaremos tres formas en las que los gerentes pueden fomentar la conducta ética y crear un programa ético integral.

En esta fotografía, empleados en la planta de General Mills cargan cajas de cereal para enviarlas a un banco comunitario de alimentos como parte del compromiso de la empresa con Feeding America, una organización de combate al hambre. Hacer cosas en beneficio de la sociedad es un imperativo ético en General Mills, porque es lo correcto. Cada empleado recibe un código de conducta que describe las expectativas éticas y proporciona ejemplos de cómo actuar con integridad en toda decisión y acción. La empresa ofrece programas de capacitación ética, un sitio intranet para difundir información sobre el cumplimiento y una línea de ética disponible las 24 horas los 7 días de la semana para ayuda en cuestiones éticas y denunciar violaciones. General Mills depende de su fuerza de trabajo global para lograr consistencia entre las leyes locales, los valores de la empresa y las políticas éticas.

CÓDIGOS DE ÉTICA. Los códigos de ética son herramientas populares que intentan reducir entre los empleados la ambigüedad sobre lo que es ético y lo que no.³⁷ Un **código de ética** es un documento formal que expresa los valores fundamentales de una organización y las reglas éticas que espera sigan gerentes y empleados no gerenciales. En teoría, estos códigos deben ser lo bastante específicos como para guiar a los miembros de la organización en lo que se supone deben hacer, pero lo suficientemente generales como para permitir la libertad de criterio. La investigación muestra que 97% de las organizaciones con más de 10 mil empleados cuentan con códigos de ética escritos. Incluso en organizaciones más pequeñas, cerca de 93% también los tiene.³⁸ Y a nivel global los códigos de ética también se están popularizando. Investigaciones del Institute for Global Ethics afirman que valores compartidos como honestidad, justicia, respeto, responsabilidad y amabilidad son aceptados en todo el mundo.³⁹

La eficacia de tales códigos dependerá en gran medida de si la gerencia los apoya e inserta dentro de la cultura corporativa, y del trato que se propine a aquellos que los infrinjan.⁴⁰ Si la gerencia los considera importantes, afirma con regularidad su contenido, sigue ella misma las reglas y amonesta públicamente a los infractores, los códigos éticos pueden ser una base sólida para afianzar un programa ético corporativo eficaz.⁴¹

LIDERAZGO ÉTICO. En 1997, Peter Löscher fue nombrado CEO de la compañía alemana Siemens para limpiar el escándalo por sobornos que le costó a la empresa la histórica cantidad de 1340 millones de dólares en multas. Su enfoque: “Sé leal a tus principios. Ten un norte ético claro. Sé confiable y sé el modelo a seguir de tu empresa... los líderes verdaderos tienen un conjunto de valores clave con los que se comprometen públicamente y que rigen sus vidas en las buenas y en las malas”.⁴² Hacer negocios éticamente requiere del compromiso de los gerentes. ¿Por qué? Porque son los que defienden los valores compartidos y establecen el tono cultural. Los gerentes deben ser un buen modelo ético a seguir tanto en las palabras como en las acciones, que es lo más importante. Lo que usted haga es mucho más importante que lo que diga para lograr que los empleados actúen de manera ética. Por ejemplo, si los gerentes toman los recursos de la empresa para su uso personal, inflan sus cuentas de gastos o dan un tratamiento favorable a sus amigos, están enviando el mensaje de que ese comportamiento es aceptable para todos los empleados.

CUADRO 3-3 Ser un líder ético

- Ser un buen modelo a imitar por ser ético y honesto.
- Decir siempre la verdad.
- No ocultar ni manipular información.
- Estar dispuesto a admitir las propias fallas.
- Compartir sus valores personales comunicándolos con frecuencia a los demás empleados.
- Enfatizar los valores compartidos importantes de la organización o del equipo.
- Utilizar el sistema de recompensas para que todos rindan cuentas con respecto a los valores.

Los gerentes también establecen el tono mediante sus prácticas de recompensa y sanción. Las elecciones sobre qué y a quién recompensar con aumentos salariales y ascensos envían un mensaje fuerte a los empleados. Como dijimos antes, cuando se recompensa a un empleado por haber logrado resultados impresionantes pero de una manera éticamente cuestionable, se está indicando que esos métodos son aceptables. Cuando un empleado hace algo antiético, los gerentes deben sancionarlo y publicitar el hecho, haciendo que la sanción sea visible para todos en la organización. Esta práctica envía el mensaje de que la conducta deshonesto tiene un precio y que no conviene a los empleados actuar de maneras poco éticas. (En el cuadro 3-3 se muestran algunas sugerencias para ser un líder ético).

CAPACITACIÓN EN ÉTICA. Yahoo! solía utilizar un paquete de capacitación en ética en línea, pero los empleados decían que los escenarios empleados para demostrar diferentes conceptos no se parecían a los que se enfrentaban en Yahoo!, y que estaban demasiado centrados en la población estadounidense de clase media y edad madura como para ser aplicados a una empresa global con una fuerza laboral joven. Así que la compañía cambió su capacitación en ética. El nuevo paquete de capacitación es más animado e interactivo y se caracteriza por contener un guión realista sobre la industria. El módulo de capacitación —de 45 minutos de duración— aborda el código de conducta de la empresa y ofrece recursos para ayudar a los empleados a entenderlo.⁴³

Al igual que Yahoo!, cada vez más organizaciones están celebrando seminarios, talleres y programas de capacitación en ética para alentar el comportamiento ético. Tales programas no son inmunes a la crítica, puesto que existe la inquietud de si la ética se puede enseñar. Los críticos enfatizan la inutilidad del esfuerzo, ya que las personas establecen su propio sistema de valores en su juventud. Sin embargo, los defensores señalan que varios estudios han demostrado que los valores se pueden aprender después de la infancia. Además, citan evidencias que muestran que enseñar a resolver un problema ético puede marcar una diferencia real en los comportamientos éticos;⁴⁴ que esa capacitación ha aumentado el nivel de desarrollo moral de las personas;⁴⁵ y que, al menos, la capacitación en ética aumenta la conciencia de que existen valores éticos en los negocios.⁴⁶

¿A QUÉ SE PARECE LA FUERZA LABORAL ACTUAL Y CÓMO AFECTA LA MANERA EN QUE SE ADMINISTRAN LAS ORGANIZACIONES?

Caminando por el *lobby* de uno de los hoteles Mirage de MGM, Brenda Thompson, directora de diversidad y educación para el liderazgo de la empresa, observó que: “Es sorprendente la cantidad de idiomas que escucho hablar... Nuestros huéspedes vienen de todas partes del mundo, y nos

Describir
cómo está cambiando la fuerza laboral y su impacto sobre la manera en que se administran las organizaciones.

3.4

código de ética

Documento formal que establece los valores fundamentales de una organización y las reglas éticas que espera sigan gerentes y empleados no gerenciales.



The Toronto Star/Newscom

Michael Bach (derecha) creó un entorno inclusivo en la empresa contable KPMG de Canadá, para lo cual implementó una iniciativa de diversidad encabezada por él como director nacional de diversidad, equidad e inclusión. Bach introdujo programas y formalizó políticas diseñadas para encontrar, atraer y desarrollar diversos talentos que beneficiaran a KPMG con la participación de todo el personal de la empresa. Desarrolló un programa de capacitación en diversidad para sus empleados y formó clubes sociales, como un club internacional donde los miembros se reúnen con frecuencia para brindar apoyo a los empleados recién llegados al país. Entre las muchas redes de empleados que Bach creó están las redes para mujeres, para padres de hijos con necesidades especiales, y para grupos religiosos. Aquí aparece Bach con miembros de la red asiática de la empresa.

hacen darnos cuenta de la importancia que tiene reflejar esa diversidad en nuestro lugar de trabajo”. Y Thompson ha sido un factor clave en MGM para desarrollar un programa que trata de “maximizar al 100% la inclusión de todos en la organización”.⁴⁷ Tal diversidad se puede encontrar en muchos lugares de trabajo organizacionales, a nivel nacional o global, y los gerentes de esos lugares de trabajo están buscando maneras de valorar y desarrollar esa diversidad, tal como lo está haciendo Brenda Thompson.

¿Qué es la diversidad en el lugar de trabajo?

Eche un vistazo a su salón de clases (o a su lugar de trabajo). Es probable que vea jóvenes y adultos, mujeres y hombres, altos y bajos, rubios y morenos, de ojos azules y de ojos cafés, cualquier cantidad de razas y cualquier variedad de estilos de vestuario. Verá personas que hablan en clase y otras que se contentan con mantener su atención en tomar notas o soñar despiertas. ¿Alguna vez ha observado su propio pequeño mundo de diversidad en el lugar donde se encuentra ahora? Muchos de ustedes han crecido en entornos que incluyen a personas diversas, pero otros no han tenido esa experiencia. Deseamos enfocarnos en la diversidad en el *lugar de trabajo*, así que veamos qué es.

La diversidad ha sido “uno de los temas más populares abordados durante las últimas dos décadas. Está a la par de las modernas disciplinas de negocios, como la calidad, el liderazgo y la ética. A pesar de esta popularidad, también es uno de los temas más controvertidos y menos comprendidos”.⁴⁸ Teniendo como base la legislación sobre derechos civiles y justicia social, la palabra “diversidad” suele evocar una variedad de actitudes y respuestas emocionales en la gente. Tradicionalmente, la diversidad ha sido considerada un término empleado por los departamentos de recursos humanos y asociado con prácticas de contratación justa, no discriminación y equidad. Pero la diversidad en la actualidad es mucho más.

Definimos **diversidad de la fuerza laboral** como la forma en que las personas que trabajan dentro de una organización son diferentes y similares entre sí. Observe que nuestra definición no sólo se enfoca en las diferencias, sino en las similitudes de los empleados, lo cual refuerza nuestra creencia de que gerentes y organizaciones deben ver a los empleados como personas con las que tienen cualidades en común pero también diferencias que los separan. Esto no significa que las diferencias sean menos importantes, sino que nuestro enfoque como gerentes es encontrar formas de entablar relaciones fuertes con toda la fuerza laboral y participar con ella.

¿Qué tipos de diversidad se encuentran en los lugares de trabajo?

La diversidad es un tema importante en los lugares de trabajo de la actualidad. ¿Qué tipos de diversidad se pueden encontrar en los lugares de trabajo? El cuadro 3-4 menciona varios tipos.



EDAD. El envejecimiento de la población es un cambio crítico importante que está suscitándose entre la fuerza laboral. Con muchos de los casi 85 millones de *baby boomers* aún empleados y activos en la fuerza laboral, los gerentes deben asegurarse de que no sufran discriminación debido a su edad. En Estados Unidos, tanto el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 como la sección sobre discriminación por edad incluida en la Ley del Trabajo de 1967 prohíben la discriminación por edad. La Ley de Discriminación por Edad también restringe la jubilación obligatoria a edades específicas. Además de cumplir con estas leyes, las organizaciones necesitan implementar programas y políticas que estipulen un tratamiento justo y equitativo para sus empleados de edad avanzada.

GÉNERO. Mujeres (49.8%) y hombres (50.2%) ahora constituyen casi la mitad de la fuerza laboral por cada género.⁴⁹ Sin embargo, como se trató de demostrar al inicio del capítulo, las cuestiones sobre diversidad de género siguen primando en las organizaciones. Estas cuestiones incluyen la brecha salarial entre los distintos géneros, el inicio y el progreso laboral, así como concepciones equivocadas acerca de si las mujeres hacen su trabajo tan bien como los hombres. Es importante que gerentes y organizaciones exploren las fortalezas que tanto las mujeres como los hombres aportan a cada organización y las barreras que enfrentan al contribuir en los esfuerzos organizacionales.

RAZA Y ETNICIDAD. Existe una historia larga y controversial en Estados Unidos y otras partes del mundo sobre la raza y el tipo de reacción que muestran las personas ante esta cuestión, así como el trato dado a personas de diferentes razas. Raza y etnicidad son tipos importantes de diversidad en las organizaciones. Definiremos **raza** como la herencia biológica (características físicas como el color de la piel y rasgos asociados) que las personas utilizan para identificarse a sí mismas. La mayoría de las personas se identifican a sí mismas como parte de un grupo racial y tales clasificaciones raciales son parte integral de los entornos culturales, sociales y jurídicos de un país. La **etnicidad** se relaciona con la raza, pero también se refiere a los rasgos sociales —como el origen o la pertenencia cultural— compartidos por una población humana.

La diversidad étnica y racial de la población estadounidense va en aumento y a una tasa exponencial. Vemos ese mismo efecto en la composición de la fuerza laboral. La mayoría de las investigaciones sobre raza y etnicidad y su relación con el lugar de trabajo han incluido diversas áreas, como las decisiones de contratación, las evaluaciones del desempeño, la discriminación salarial y en el lugar de trabajo. Los gerentes y las organizaciones necesitan convertir las cuestiones sobre raza y etnicidad en un tema clave para administrar de manera eficaz la diversidad de la fuerza laboral.

DISCAPACIDAD/CAPACIDADES. Para la población estadounidense con discapacidades, 1990 fue un año decisivo —el año en que el reglamento Americans with Disabilities Act (ADA) se convirtió en ley—. ADA prohíbe la discriminación de personas con discapacidades mentales o físicas y también exige a los patrones realizar los arreglos razonables para que sus lugares de trabajo sean accesibles para estas personas y les permitan realizar de manera más eficaz su trabajo. Con la promulgación de la ley, las personas con discapacidades se han convertido en una parte integral y más representativa de la fuerza laboral de Estados Unidos.

CORRECTO ? INCORRECTO

En agosto de 2009, se comenzó a difundir una campaña viral en contra del sitio web de McDonald's, 365black.com.⁵⁰ El enojo en contra del sitio web aumentó cuando los comentaristas de noticias descubrieron un sitio web adicional de McDonald's orientado a la comunidad asiática, llamado MyInspAsian.com. Una persona dijo: "Aunque la idea fue buena y en verdad promovía la herencia cultural de la raza negra, la idea que realmente da es de manipulación y estereotipia". Revise ambos sitios web.

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Piensa que estos sitios orientados a cada raza son manipuladores y tratan de estereotiparlas? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Hay algo más que la empresa pudiera o debiera hacer?
- Visite el sitio web corporativo de McDonald's. Encuentre información sobre diversidad. Haga una breve lista de lo que McDonald's está haciendo con respecto a los programas de diversidad y acciones.



diversidad de la fuerza laboral

Formas en las que las personas que trabajan dentro de una organización son diferentes y similares entre sí.

raza

Herencia biológica (características físicas como el color de la piel y rasgos asociados) que las personas utilizan para identificarse a sí mismas.

etnicidad

Rasgos sociales —como el origen o la pertenencia cultural— compartidos por una población humana.

Para administrar de manera eficaz una fuerza laboral integrada también por empleados discapacitados, los gerentes deben crear y mantener un entorno en el que los empleados se sientan cómodos exponiendo sus necesidades de adaptación de espacios. Estas adaptaciones, por ley, permiten a las personas con discapacidades realizar su trabajo, pero también necesitan percibirse como medidas de igualdad por las personas sin discapacidades. Es un acto de equilibrio que los gerentes deben afrontar.

RELIGIÓN. Hani Khan, estudiante de segundo año de la carrera profesional, había trabajado por tres meses como almacenista en una tienda de ropa Hollister en San Francisco.⁵¹ Un día, sus supervisores le pidieron que se quitara la mascarada que porta en su cabeza en cumplimiento de la ley islámica (conocida como *hijab*), porque violaba la política de apariencia de la empresa (la cual asesora a los empleados en cuestiones de vestido, peinado, maquillaje y accesorios que pueden portar en el trabajo). Khan rehusó quitarse la mascarada aduciendo motivos religiosos y una semana después fue despedida. Al igual que otras mujeres musulmanas, interpuso una demanda federal por discriminación laboral. Un vocero de Abercrombie & Fitch (empresa matriz de Hollister) afirmó: “Si cualquier asociado Abercrombie identifica algún conflicto con una política Abercrombie... la empresa trabajará con el asociado para encontrar un arreglo”.

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles prohíbe la discriminación con base en la religión (así como la raza y la etnia, el país de origen y el género). No obstante, quizá no le sorprenda saber que el número de demandas por discriminación religiosa ha ido en aumento en Estados Unidos.⁵² Para adaptarse a la diversidad religiosa, los gerentes deben reconocer y estar conscientes de las diferentes religiones y creencias, así como poner especial atención al día en que caen ciertas celebraciones religiosas. Las empresas se benefician cuando se adaptan, en la medida de lo posible, a empleados que tienen necesidades especiales, siempre y cuando lo hagan de tal forma que los demás empleados no lo consideren como un “trato especial”.

LGBT —ORIENTACIÓN SEXUAL E IDENTIDAD DE GÉNERO. El acrónimo LGBT —que se refiere a personas lesbianas, gay, bisexuales y transexuales— se utiliza con más frecuencia y se relaciona con la diversidad de la orientación sexual y la identidad de género.⁵³ La orientación sexual se ha denominado como el “último sesgo aceptable”.⁵⁴ Queremos enfatizar que no estamos condonando esta perspectiva; a lo que este comentario se refiere es a que la mayoría de las personas comprenden que los estereotipos raciales y étnicos están orientados a un grupo particular. Por desgracia, no es inusual escuchar comentarios despectivos acerca de personas gay o lesbianas. La legislación federal estadounidense no prohíbe la discriminación en contra de los empleados basada en su orientación sexual, aunque muchos estados y municipalidades sí lo hacen. No obstante, en Europa, el organismo encargado de la igualdad en el empleo, la Employment Equality Directive, exigió a todos los miembros de la Unión Europea introducir una legislación que prohibiera la discriminación por orientación sexual.⁵⁵ A pesar del progreso en lograr que los lugares de trabajo sean más adecuados para gay y lesbianas, desde luego aún queda mucho por hacer. Un estudio encontró que más de 40% de los empleados gay y lesbianas indicaron haber sido tratados de manera injusta, habérseles negado un ascenso, o haber sido presionados para renunciar a sus empleos sólo por su orientación sexual.⁵⁶

Como sucede con la mayor parte de los tipos de diversidad que hemos analizado en esta sección, los gerentes necesitan buscar la mejor forma de satisfacer las necesidades de sus empleados LGBT. Necesitan responder a las inquietudes de los empleados y al mismo tiempo crear un entorno de trabajo seguro y productivo para todos.

OTROS TIPOS DE DIVERSIDAD. Como ya se ha dicho, la diversidad se refiere a *cualquier* diferencia que pudiera presentarse en un lugar de trabajo. Otros tipos de diversidad en el lugar de trabajo que los gerentes podrían tener que enfrentar podrían ser los antecedentes socioeconómicos (clase social y factores relacionados con el ingreso), miembros de un equipo procedentes de diferentes áreas funcionales o unidades organizacionales, atractivo físico, obesidad/delgadez, antigüedad laboral o capacidades intelectuales. Cada uno de estos tipos de diversidad también puede afectar el trato que reciben los empleados en el lugar de trabajo. Una vez más, los gerentes deben asegurarse de que todos los empleados —sin importar sus similitudes o diferencias— reciban un trato igualitario y se les dé oportunidad y apoyo para realizar su trabajo al máximo de sus capacidades.

¿Cómo están adaptándose las organizaciones y los gerentes a la fuerza laboral cambiante?

Dado que las organizaciones no serían capaces de hacer lo que hacen sin sus empleados, los gerentes deben adaptarse a los cambios que están sucediendo en la fuerza laboral. Y están respondiendo con iniciativas de diversidad como programas de equilibrio entre la vida y el trabajo, empleos contingentes y reconocimiento de las diferencias generacionales.

PROGRAMAS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA Y TRABAJO. El empleado típico de las décadas de 1960 o 1970 se presentaba a trabajar de lunes a viernes y hacía su trabajo en segmentos de ocho o nueve horas al día. El lugar de trabajo y sus horarios estaban claramente especificados. Sin embargo, esto ya no sucede en el caso de un numeroso segmento de la fuerza laboral. Los empleados se quejan cada vez más de que la línea entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo no dedicado a él se ha borrado, lo cual es el origen de muchos conflictos personales y estrés.⁵⁷ Varios factores han contribuido a la desaparición de esta división entre el trabajo y la vida personal. Uno es que en un mundo de negocios globales, el trabajo nunca acaba. Por ejemplo, cualquier día y en cualquier momento, miles de empleados de Caterpillar están trabajando en algún lugar de las instalaciones de la empresa. La necesidad de consultar a colegas o clientes ubicados a 8 o 10 zonas horarias de distancia implica que muchos empleados de empresas globales estén de guardia las 24 horas del día. Otro factor es que la tecnología de las comunicaciones permite a los empleados hacer el trabajo desde su casa, en su automóvil o en una playa de Tahití. Aunque esta capacidad permite a las personas con empleos técnicos o profesionales hacer su trabajo en cualquier parte y en cualquier momento, también significa que no hay forma de escapar del trabajo. Otro factor es que, como las organizaciones debieron despedir empleados durante la recesión económica, los empleados “supervivientes” deben trabajar por más horas. No es poco común que trabajen más de 45 horas a la semana, y algunos más de 50. Por último, cada vez menos familias tienen hoy un solo sostén económico. El empleado casado de hoy suele ser parte de una pareja de dos carreras, lo cual dificulta cada vez más a ambos miembros de la pareja encontrar tiempo para cumplir compromisos como atender el hogar, al cónyuge, los hijos, padres y amigos.⁵⁸

Cada vez es más frecuente que los empleados reconozcan que el trabajo está exprimiendo su vida personal, y no están contentos al respecto. Los lugares de trabajo progresistas de la actualidad deben adaptarse a las distintas necesidades de una fuerza laboral diversa. Como respuesta, muchas organizaciones están ofreciendo **prestaciones en beneficio de la familia** del empleado, las cuales abarcan una amplia gama de opciones de organización de los horarios de trabajo que dan a los empleados mayor flexibilidad laboral y se adaptan a su necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Han introducido programas como guarderías en el lugar de trabajo, campamentos de verano, flexibilidad del horario, empleo compartido, permisos para asistir a eventos escolares, trabajo a distancia y empleos de medio tiempo. Los jóvenes, en especial, dan más prioridad a la familia y menor prioridad al trabajo, y están buscando organizaciones que permitan gozar de una mayor flexibilidad laboral.⁵⁹

EMPLEOS CONTINGENTES. “Las empresas desean tener una fuerza laboral a la que puedan recurrir o de la que puedan prescindir según sea necesario”.⁶⁰ Aunque esta cita puede resultar un tanto impactante, la verdad es que la fuerza de trabajo ya ha comenzado a alejarse de los empleos de tiempo completo para emigrar cada vez más a la **fuerza de trabajo contingente**

Ernst & Young es una empresa progresista que se adapta a las necesidades de la diversidad de sus empleados proporcionándoles prestaciones en beneficio de su familia. Entre los planes de trabajo flexibles que ofrece esta empresa de servicios fiscales se cuentan el trabajo a distancia, horarios de trabajo reducidos, semanas laborales reducidas y flexibilidad diaria en los horarios de trabajo. Los programas de apoyo a la familia incluyen seguros de gastos médicos de bajo costo para niños y adultos, un programa de preparación para el ingreso a la universidad de muchachos en bachillerato, ausencias médicas pagadas, permiso para ausencia posnatal y asistencia para la adopción. Los empleados de Young, como los de esta oficina de Ernst & Young en Boston, dan una alta prioridad al equilibrio entre vida y trabajo y valoran las organizaciones que les dan opciones laborales flexibles.



Mary K Merrill/Newscom

prestaciones en beneficio de la familia

Prestaciones que abarcan una amplia gama de opciones de organización de los horarios de trabajo y que dan a los empleados mayor flexibilidad laboral y se adaptan a su necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

fuerza de trabajo contingente

Empleados de tiempo parcial, temporales y por contrato quienes están disponibles para trabajar por el tiempo estrictamente necesario.

—empleados de tiempo parcial, temporales y por contrato quienes están disponibles para trabajar por el tiempo estrictamente necesario—. En la economía de hoy, la respuesta de muchas organizaciones ha sido convertir los empleos permanentes y de tiempo completo en empleos contingentes. Se pronostica que hacia finales de la siguiente década la cantidad de empleados contingentes habrá crecido a cerca de 40% de la fuerza laboral. (Lo que es un 30% de la actual).⁶¹ De hecho, un experto en compensaciones y prestaciones dijo que “una cantidad cada vez mayor de empleados necesitará estructurar sus carreras en función de este modelo”, lo cual podría incluirlo a usted.⁶²

¿Cuáles son las implicaciones de esto para gerentes y organizaciones? Debido a que los empleados contingentes no son “un empleado” en el sentido tradicional de la palabra, administrarlos tiene su propio conjunto de retos y expectativas. Los gerentes deben reconocer que, como los empleados contingentes carecen de la estabilidad y seguridad de que gozan los empleados permanentes, quizá no se identifiquen con la organización ni estén tan comprometidos ni motivados. Quizá los gerentes tengan que tratar a los empleados contingentes de una manera diferente en términos de prácticas y políticas. No obstante, con buena comunicación y liderazgo, los empleados contingentes de una organización pueden ser un recurso tan valioso para una organización como son los empleados permanentes. Los gerentes modernos deben reconocer que será su responsabilidad motivar a toda su fuerza laboral, tanto a la de tiempo completo como a la contingente, y lograr su compromiso con hacer un buen trabajo.

DIFERENCIAS GENERACIONALES. Administrar las diferencias generacionales presenta algunos desafíos únicos, en especial para los *baby boomers* y la Generación Y. Pueden surgir conflictos y resentimientos sobre cuestiones que van desde la apariencia y la tecnología hasta el estilo gerencial.

¿Cuál es el atuendo adecuado? Esa respuesta depende de a quién se le haga la pregunta, pero lo más importante, depende del tipo de trabajo en cuestión y del tamaño de la organización. Para zanjar las diferencias generacionales en cuanto a lo que se considera adecuado, la clave es flexibilidad. Por ejemplo, una directriz podría ser que cuando un empleado no esté interactuando con alguien ajeno a la organización, porte una vestimenta más casual (con algunas restricciones).

¿Qué hay acerca de la tecnología? La Generación Y ha crecido con cajeros automáticos, reproductores DVD, teléfonos celulares, correos electrónicos, mensajes instantáneos, *laptops* e internet. Cuando no tienen la información necesaria, sólo deben teclear unas cuantas palabras para obtenerla. Se contentan con reunirse virtualmente para resolver problemas, en tanto que los *baby boomers* esperan que los problemas importantes se resuelvan en reuniones personales. Los *baby boomers* se quejan de la incapacidad de la Generación Y en enfocarse en una sola tarea, en tanto que la Generación Y no ve nada malo en realizar múltiples tareas al mismo tiempo. Una vez más, la flexibilidad y el entendimiento mutuo son la clave para trabajar en conjunto de manera eficaz y eficiente.

Por último, ¿qué sucede con el estilo gerencial? Los empleados de la Generación Y prefieren a los jefes con mentalidad abierta; expertos en su campo, aunque no sean expertos en tecnología; organizados; maestros, capacitadores y mentores; no autoritarios ni paternalistas; respetuosos de su generación; comprensivos con su necesidad de equilibrio entre su vida personal y el trabajo; que ofrezcan una constante retroalimentación; que se comuniquen de manera intensa y convincente; y que ofrezcan experiencias de aprendizaje estimulantes y novedosas.⁶³

Debido a que los empleados de la Generación Y tienen mucho que ofrecer a las organizaciones en términos de su conocimiento, pasión y capacidades, los gerentes deben reconocer y comprender los comportamientos de este grupo con el fin de crear un entorno en el cual el trabajo se lleve a cabo de una manera eficiente y efectiva, y sin conflictos perturbadores.

3 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

3.1 Explicar la globalización y su impacto en las organizaciones. Las organizaciones se consideran globales si pueden intercambiar bienes y servicios con los consumidores de otros países, si utilizan el talento administrativo y técnico de los empleados de otros países, o si utilizan fuentes financieras y recursos de fuera de su país de origen. Las empresas que se están globalizando son referidas, por lo general, como corporaciones multinacionales (CMN). Las CMN operan como una corporación multinacional, una corporación global o una organización transnacional o sin fronteras. Cuando una empresa se globaliza puede comenzar subcontratando a nivel global, exportando o importando, con licencias o franquicias, mediante una alianza global o con una subsidiaria en el extranjero. Para hacer negocios a nivel global, los gerentes necesitan conocer los diferentes sistemas jurídicos, económicos y políticos. Pero el desafío principal es comprender las diferentes culturas nacionales. Dos modelos interculturales que los gerentes pueden utilizar son el de Hofstede y el GLOBE.

3.2 Analizar la influencia de las expectativas sociales sobre los gerentes y las organizaciones. La sociedad espera que las organizaciones y los gerentes sean responsables y éticos. La participación social de una organización puede basarse en la perspectiva de la obligación social, en la capacidad de respuesta social o en la responsabilidad social. Después de muchos análisis, los investigadores han concluido que los gerentes pueden permitirse (y

deben) ser socialmente responsables. La sustentabilidad se ha convertido en una cuestión social importante que incumbe tanto a gerentes como a organizaciones.

3.3 Analizar los factores que generan un comportamiento ético o no ético en las organizaciones. La ética puede verse desde el punto de vista utilitario, desde uno basado en derechos o desde la teoría de la justicia. Que un gerente actúe de manera ética o no ética dependerá de su moralidad, sus valores, su personalidad y sus experiencias; de la cultura de la organización, y de la cuestión ética que se esté enfrentando. Los gerentes pueden fomentar la conducta ética contratando empleados con altos estándares éticos, estableciendo un código de ética, liderando con su ejemplo, vinculando las metas laborales y la evaluación del desempeño, ofreciendo capacitación en ética e implementando mecanismos de protección para empleados que enfrenten dilemas éticos.

3.4 Describir cómo está cambiando la fuerza laboral y su impacto sobre la manera en que se administran las organizaciones. La fuerza laboral continúa reflejando una diversidad cada vez mayor. Entre los tipos de diversidad de la fuerza laboral están la edad, el género, raza y etnicidad, discapacidades/capacidades, religión, orientación sexual e identidad de género. Organizaciones y gerentes están respondiendo a una fuerza laboral cambiante con programas de equilibrio entre la vida personal y el trabajo, empleos contingentes y reconocimiento de las diferencias generacionales.

MyManagementLab

Para más recursos visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Cómo afecta el concepto de aldea global a las organizaciones y a los gerentes?
2. Describa los diferentes tipos de organizaciones globales y las maneras en que se globalizan.
3. ¿Cuáles son las implicaciones administrativas de la investigación de Hofstede sobre los entornos culturales? ¿Y las del estudio GLOBE?
4. ¿En qué difieren los conceptos de responsabilidad social, obligación social y capacidad de respuesta social? ¿En qué son similares?
5. ¿Qué es la sustentabilidad y cómo pueden practicarla las organizaciones?
6. Describa cómo abordaría un gerente las decisiones éticas de acuerdo con cada una de las tres perspectivas sobre la ética mencionadas aquí.

7. Analice las maneras específicas en que los gerentes pueden fomentar el comportamiento ético.
8. ¿Qué es la diversidad de la fuerza laboral y por qué es una cuestión importante para los gerentes?
9. Describa los seis tipos de diversidad encontrados en los lugares de trabajo.
10. Describa y analice las tres maneras en que organizaciones y gerentes se están adaptando a los cambios en la fuerza laboral.



Vaya a la página 409

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 3.

Notas

1. C. Skrzypinski, "Study: Employers Fall Short Developing Female Business Leaders", *SHRM Online*, 15 de marzo de 2011; L. Stevens y J. Espinoza, "Deutsche Telekom Sets Women-Manager Quota", *Wall Street Journal Online*, 22 de marzo de 2010; J. Blaue, "Deutsche Telekom Launches Quota for Top Women Managers", www.german-info.com/business_shownews; N. Clark, "Goal at Deutsche Telekom: More Women as Managers", *New York Times Online*, 15 de marzo de 2010; R. Foroohar y S. H. Greenberg, "Working Women Are Poised to Become the Biggest Economic Engine the World Has Ever Known", *Newsweek*, 2 de noviembre de 2009, pp. B2-B5; comunicado de prensa, "Women Still Hold Less Than a Quarter of Senior Management Positions in Privately Held Businesses", *Grant Thornton International*, www.gti.org (5 de marzo de 2009); y Catalyst Research Report, *Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders*, www.catalyst.org (2006).
2. N. M. Carter y C. Silva, "Pipeline's Broken Promise", *Catalyst*, www.catalyst.org (2010), p. 1; y "Women in Management in the United States, 1950-Present", *Catalyst*, www.catalyst.org (abril de 2010).
3. S. Lohr, "Stress Test for the Global Supply Chain", *New York Times Online*, 19 de marzo de 2011; D. Jolly, "Long Pause for Japanese Industry Raises Concerns About Supply Chain", *New York Times Online*, 16 de marzo de 2011; y M. Helft y N. Bunkley, "Disaster in Japan Batters Suppliers", *New York Times Online*, 14 de marzo de 2011.
4. E. Beinhocker, I. Davis, y L. Mendonca, "The 10 Trends You Have to Watch", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2009, pp. 55-60.
5. P. F. Drucker, "The Global Economy and the Nation-State", *Foreign Affairs*, septiembre-octubre de 1997, pp. 159-171.
6. P. Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2007, pp. B1 y ss.
7. D. A. Aaker, *Developing Business Strategies*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); y J. A. Byrne et al., "Borderless Management", *BusinessWeek*, 23 de mayo de 1994, pp. 24-26.
8. B. Davis, "Migration of Skilled Jobs Abroad Unsettles Global-Economy Fans", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2004, p. A1.
9. A. Pande, "How to Make Onshoring Work", *Harvard Business Review*, marzo de 2011, p. 30; P. Davidson, "Some Manufacturing Heads Back to USA", *USA Today*, 6 de agosto de 2010, pp. 1B y ss.; y V. Couto, A. Divakaran, y M. Mani, "Is Backshoring the New Offshoring?" *Strategy & Business*, 21 de octubre de 2008, pp. 1-3.
10. J. Teresko, "United Plastics Picks China's Silicon Valley", *Industry Week*, enero de 2003, p. 58.
11. "Global Business: Getting the Frameworks Right", *Organization for Economic Cooperation and Development*, abril de 2000, p. 20.
12. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en D. Holtbrügge y A. T. Mohr, "Cultural Determinants of Learning Style Preferences", *Academy of Management Learning & Education*, diciembre de 2010, pp. 622-637; G. Hofstede, "The GLOBE Debate: Back to Relevance", *Journal of International Business Studies* (noviembre de 2010), pp. 1339-1346; G. A. Gelade, P. Dobson, y K. Auer, "Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment", *Journal of Cross-Cultural Psychology* (septiembre de 2008), pp. 599-617; G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* (otoño de 1983), pp. 75-89; y G. Hofstede, *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, Cal.: Sage Publications, 1980), pp. 25-26. Para conocer un interesante análisis sobre colectivismo y equipos, vea C. Gomez, B. L. Kirkman, y D. Shapiro, "The Impact of Collectivism and In-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2000), pp. 1097-1106. Los términos que utilizó Hofstede para lo que llamamos cantidad de vida y calidad de vida en realidad era "masculinidad frente a feminidad", pero los hemos cambiado debido a su fuerte connotación sexista.
13. R. J. House, N. R. Quigley, y M. S. deLuque, "Insights from Project GLOBE: Extending Advertising Research Through a Contemporary Framework", *International Journal Advertising*, 29, núm. 1 (2010), pp. 111-139; R. R. McRae, A. Terracciano, A. Realo, y J. Allik, "Interpreting GLOBE Societal Practices Scale", *Journal of Cross-Cultural Psychology* (noviembre de 2008), pp. 805-810; J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, y R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Filadelfia: Lawrence Erlbaum Associates), 2007; y R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, y V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications), 2004.
14. R. J. House, N. R. Quigley, y M. S. De Luque, 2010.
15. M. Karimzadeh, "Olsens Collaborate with Toms Shoes", *Women's Wear Daily*, 14 de febrero de 2011, p. 11b; J. Schechtman, "Good Business", *Newsweek*, 11 de octubre de 2010, p. 50; "Toms Shoes to Donate One-Millionth Pair", *Women's Wear Daily*, 9 de agosto de 2010, pp. 9-10; "Ten Companies With Social Responsibility at the Core", *Advertising Age*, 19 de abril de 2010, p. 88; C. Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010, p. D7; J. Shambora, "How I Got Started: Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes", *Fortune*, 22 de marzo de 2010, p. 72; y "Making A Do-Gooder's Business Model Work", *BusinessWeek Online*, 26 de enero de 2009.
16. D. Dearlove y S. Crainer, "Enterprise Goes Social", *Chief Executive*, marzo de 2002, p. 18; y "Bronze Winner: Ben & Jerry's Citizen Cool", *Brandweek*, 18 de marzo de 2002, p. R-24.
17. M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); y M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, p. 33.
18. Veá, por ejemplo, N. A. Ibrahim, J. P. Angelidis, y D. P. Howell, "The Corporate Social Responsiveness Orientation of Hospital Directors: Does Occupational Background Make a Difference?" *Health Care Management Review*, primavera de 2000, pp. 85-92.
19. Veá, por ejemplo, D. J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, octubre de 1991, pp. 703-708; y S. L. Wartick y P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, octubre de 1985, p. 763.

20. Vea, por ejemplo, R. Lacy y P. A. Kennett-Hensel, "Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships", *Journal of Business Ethics* (diciembre de 2010), pp. 581-597; S. Arendt y M. Brettel, "Understanding the Influence of Corporate Social Responsibility on Corporate Identity Image, and Firm Performance", *Management Decision*, 48, núm. 10 (2010), pp. 1469-1492; J. Pelozo, "The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance", *Journal of Management* (diciembre de 2009), pp. 1518-1541; J. D. Margolis y H. Anger Elfenbein, "Do Well by Doing Good? Don't Count on It", *Harvard Business Review*, enero de 2008, pp. 19-20; M. L. Barnett, "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", 2007; D. O. Neubaum y S. A. Zahra, "Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination", *Journal of Management* (febrero de 2006), pp. 108-131; B. A. Waddock y S. B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal* (abril de 1997), pp. 303-319; J. B. McGuire, A. Sundgren, y T. Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1988), pp. 854-872; K. Aupperle, A. B. Carroll, y J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal* (junio de 1985), pp. 446-463; y P. Cochran y R. A. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal* (marzo de 1984), pp. 42-56.
21. Pelozo, "The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance".
22. B. Seifert, S. A. Morris, y B. R. Bartkus, "Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance", *Business & Society*, junio de 2004, pp. 135-161; y McGuire, Sundgren y Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance".
23. A. McWilliams y D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification", *Strategic Management Journal* (junio de 2000), pp. 603-609.
24. A. J. Hillman y G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, 22 (2001), pp. 125-139.
25. M. Orlitzky, F. L. Schmidt, y S. L. Rynes, "Corporate Social and Financial Performance", *Organization Studies*, 24, núm. 3 (2003), pp. 403-441.
26. El recuadro denominado *Y la encuesta dice* está basado en *Blowing the Whistle on Workplace Conduct*, Ethics Resource Center, www.ethics.org (diciembre de 2010); G. M. Maddock y R. L. Viton, "Co-Creating Planet-Friendly Profits", *Bloomberg Businessweek Online*, 21 de diciembre de 2010; B. Leonard, "When HR Goes Bad", *HR Magazine*, enero de 2011, pp. 28-32; C. Hausman, "Ethics Books More Likely Than Other Works To Be Stolen from Libraries", *Global Ethics Newslines Online*, 20 de diciembre de 2010; "Strong Ethical Culture Helps Bottom Line", *HR Magazine*, diciembre de 2010, p. 21; J. Yang y P. Trap, "If Granted Access to a Confidential Document Accidentally I'd...", *USA Today*, 13 de septiembre de 2010, p. 1B; y R. M. Kidder, "Ask Not for Whom the Students Cheat: They Cheat for Thee", *Global Ethics Newslines Online*, 28 de febrero de 2011.
27. S. Rosenbloom, "Wal-Mart Unveils Plan to Make Supply Chain Greener", *New York Times Online*, 26 de febrero de 2010.
28. G. Unruh y R. Ettenson, "Growing Green," *Harvard Business Review*, junio de 2010, pp. 94-100; G. Zoppo, "Corporate Sustainability," *DiversityInc*, mayo de 2010, pp. 76-80; y KPMG Global Sustainability Services, *Sustainability Insights*, octubre de 2007.
29. *Symposium on Sustainability: Profiles in Leadership*, Nueva York, octubre de 2001.
30. C. Hausman, "Ethics, Economics, and Injuries Dominate Sports News", *Ethics Newslines Online*, 7 de febrero de 2011; S. Armour y T. Frank, "Ex-Worker: Law Firm Ran 'Foreclosure Mill'", *USA Today*, 19 de octubre de 2010, p. 3B; y N. Clark, "Rogue Trader at Société Générale Gets Jail Term", *New York Times Online*, 5 de octubre de 2010.
31. S. A. DiPiazza, "Ethics in Action", *Executive Excellence*, enero de 2002, pp. 15-16.
32. Este ejemplo está basado en J. F. Viega, T. D. Golden, y K. Dechant, "Why Managers Bend Company Rules", *Academy of Management Executive* (mayo de 2004), pp. 84-90.
33. G. F. Cavanaugh, D. J. Moberg, y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal* (junio de 1981), pp. 363-374.
34. J. Liedtka, "Ethics and the New Economy", *Business and Society Review*, primavera de 2002, p. 1.
35. R. M. Kidder, "Can Disobedience Save Wall Street?" *Ethics Newslines*, www.globalethics.org (3 de mayo de 2010).
36. P. M. Lencioni, "Make Your Values Mean Something," *Harvard Business Review*, julio de 2002, p. 113.
37. D. H. Schepers, "Setting Global Standards: Guidelines for Creating Codes of Conduct in Multinational Corporations", *Business and Society*, diciembre de 2003, p. 496; y B. R. Gaummitz y J. C. Lere, "Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States", *Journal of Business Ethics* (enero de 2002), pp. 35-49.
38. M. Weinstein, "Survey Says: Ethics Training Works", *Training* (noviembre de 2005), p. 15.
39. J. E. Fleming, "Codes of Ethics for Global Corporations", *Academy of Management News*, junio de 2005, p. 4.
40. T. F. Shea, "Employees' Report Card on Supervisors' Ethics: No Improvement", *HR Magazine*, abril de 2002, p. 29.
41. Vea también A. G. Peace, J. Weber, K. S. Hartzel, y J. Nightingale, "Ethical Issues in eBusiness: A Proposal for Creating the eBusiness Principles", *Business and Society Review*, primavera de 2002, pp. 41-60.
42. D. Jones, "CEO's Moral Compass Steers Siemens", *USA Today*, 15 de febrero de 2010, p. 3B.
43. E. Finkel, "Yahoo Takes New 'Road' on Ethics Training", *Workforce Management Online*, julio de 2010.
44. T. A. Gavin, "Ethics Education", *Internal Auditor*, abril de 1989, pp. 54-57.
45. L. Myyry y K. Helkama, "The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity", *Journal of Moral Education*, 31, núm. 1 (2002), pp. 35-50; W. Penn y B. D. Collier, "Current Research in Moral Development as a Decision Support System", *Journal of Business Ethics* (enero de 1985), pp. 131-136.
46. J. A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 19 de agosto de 2002, pp. 68-71; D. Rice y C. Dreilinger, "Rights and Wrongs of Ethics Training", *Training & Development Journal* (mayo de 1990), pp. 103-109; y J. Weber,

- “Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations”, *Journal of Business Ethics* (abril de 1990), pp. 182-190.
47. S. Caminiti, “The Diversity Factor”, *Fortune*, 19 de octubre de 2007, pp. 95-105; y B. Velez, “People and Places”, *DiversityInc Online*, www.diversityinc.com (octubre de 2006).
 48. R. Anand y M. Frances Winters, “A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present”, *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2008, pp. 356-372.
 49. N. Gibbs, “What Women Want Now”, *Time*, 26 de octubre de 2009, pp. 24-33.
 50. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en DiversityInc Staff, “Does McDonald’s Web Site Stereotype Blacks?”, *DiversityInc.com Online*, www.diversityinc.com (25 de agosto de 2009).
 51. M. Bello, *USA Today*, “Controversy Shrouds Scarves”, *Springfield, Missouri News-Leader*, 17 de abril de 2010, p. 8A.
 52. “Facts & Figures: Number of Religious Discrimination Complaints Received”, *DiversityInc*, noviembre-diciembre de 2009, p. 52.
 53. P. Wang y J. L. Schwartz, “Stock Price Reactions to GLBT Nondiscrimination Policies”, *Human Resource Management*, marzo-abril de 2010, pp. 195-216.
 54. L. Sullivan, “Sexual Orientation —The Last ‘Acceptable’ Bias”, *Canadian HR Reporter*, 20 de diciembre de 2004, pp. 9-11.
 55. F. Colgan, T. Wright, C. Creegan, y A. McKearney, “Equality and Diversity in the Public Services: Moving Forward on Lesbian, Gay and Bisexual Equality?” *Human Resource Management Journal*, 19, núm. 3 (2009), pp. 280-301.
 56. J. Hempel, “Coming Out in Corporate America”, *BusinessWeek*, 15 de diciembre de 2003, pp. 64-72.
 57. Veá, por ejemplo, P. Cappelli, J. Constantine, y C. Chadwick, “It Pays to Value Family: Work and Family Trade-Offs Reconsidered”, *Industrial Relations*, abril de 2000, pp. 175-198; R. C. Barnett y D. T. Hall, “How to Use Reduced Hours to Win the War for Talent”, *Organizational Dynamics*, marzo de 2001, p. 42; y M. A. Verespej, “Balancing Act”, *Industry Week*; 15 de mayo de 2000, pp.81-85.
 58. M. Conlin, “The New Debate over Working Moms”, *BusinessWeek*, 18 de noviembre de 2000, pp. 102-103.
 59. M. Elias, “The Family-First Generation”, *USA Today*, 13 de diciembre de 2004, p. 5D.
 60. J. Revell, C. Bigda, y D. Rosato, “The Rise of Freelance Nation”, *CNNMoney*, cnnmoney.com (12 de junio de 2009).
 61. *Ibídem*.
 62. *Ibídem*.
 63. S. Armour, “Generation Y: They’ve Arrived at Work with a New Attitude”, *USA Today*, 6 de noviembre de 2005, pp. 1B y ss.; B. Moses, “The Challenges of Managing Gen Y”, *Globe and Mail*, 11 de marzo de 2005, p. C1; y C. A. Martin, *Managing Generation Y* (Amherst, Mass.: HRD Press, 2001).

PARTE 2 PLANEACIÓN

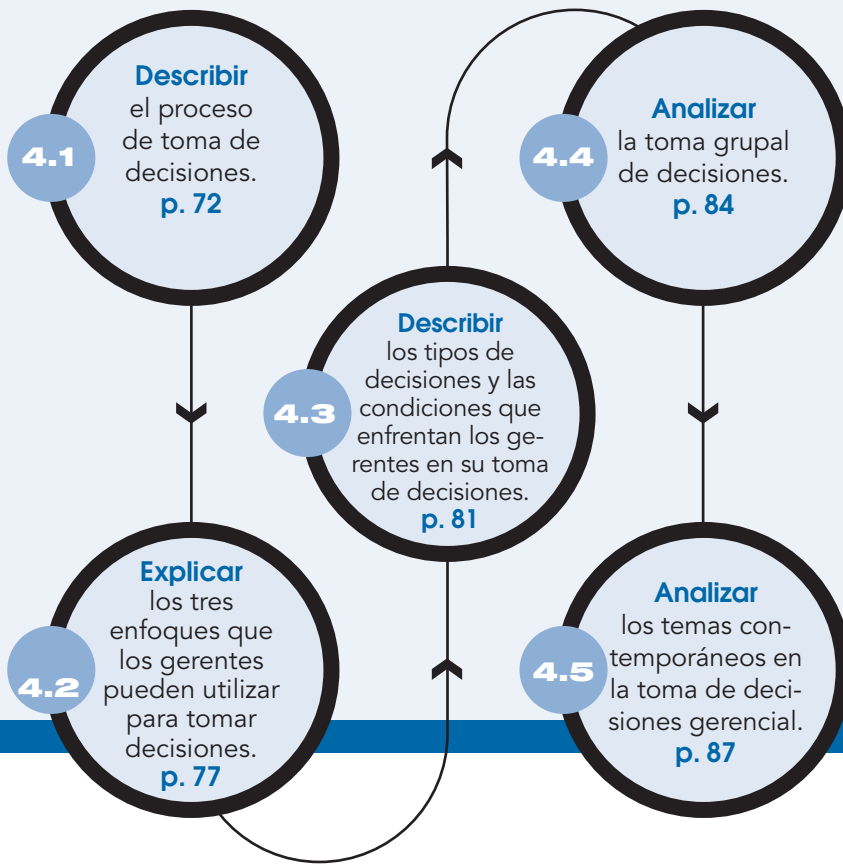
CAPÍTULO

4

Fundamentos de la toma de decisiones



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Newscom

Despegar

A través de los años, la NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) nos ha ofrecido algunos momentos espectaculares — desde los primeros pasos de Neil Armstrong en la luna hasta cautivantes fotografías de estrellas y galaxias distantes obtenidas gracias al telescopio Hubble—.¹ La visión de la NASA —para comprender y proteger el planeta en que habitamos, explorar el Universo en busca de vida, e inspirar a la siguiente generación de exploradores— ha guiado a su equipo gerencial cuando ha tenido que tomar decisiones relativas a proyectos, misiones y programas. Cuando terminó el programa del transbordador espacial — principal proyecto de la NASA— en 2001, la organización se tambaleó. De hecho, un gerente de ese programa describió el futuro de la NASA como un “periodo de ambigüedad perpetua”. Entre las nuevas metas posibles para la NASA propuestas por el presidente de Estados Unidos se cuentan llegar a un asteroide para 2025 y llevar astronautas a Marte en 2030. Resulta claro que la NASA necesita fijarse un nuevo curso. Ahora que sus gerentes contemplan ese futuro, la toma de decisiones será crucial para trazar un rumbo que lleve a la organización por la dirección deseada de manera eficiente y efectiva.

Tomar decisiones, en especial durante épocas de incertidumbre cuando no existen antecedentes que sirvan de guía, no es fácil. No obstante, eso no significa que los gerentes simplemente puedan olvidarse de tomar decisiones o ignorar esta necesidad. En cambio, como lo ejemplifica la situación que enfrentan los gerentes en la NASA, aún cuando las decisiones sean difíciles o complejas, es necesario recabar la mejor información y hacerlo. Los gerentes toman muchas decisiones —grandes y pequeñas—. La calidad general de tales decisiones determina el éxito o el fracaso de una organización. En este capítulo, examinaremos los fundamentos de la toma de decisiones.

4.1

Describir el proceso de toma de decisiones.

¿CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES?

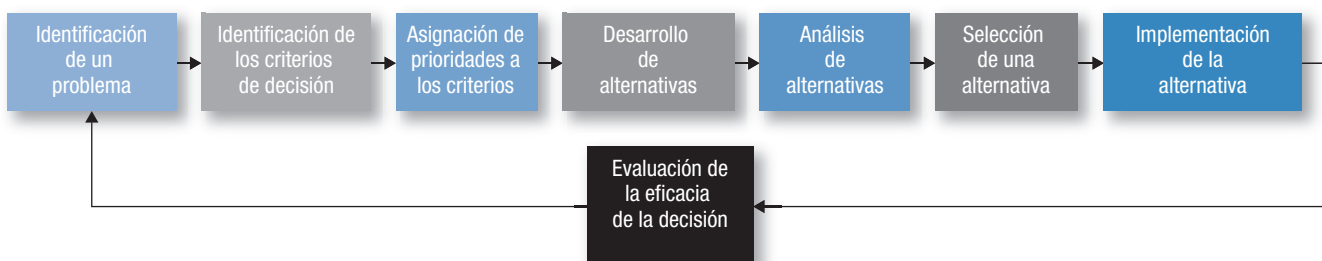
La toma de decisiones suele describirse como una elección entre alternativas, pero esta concepción es demasiado simplista. ¿Por qué? Porque la toma de decisiones es un proceso más que un simple acto de elegir entre alternativas. El cuadro 4-1 ilustra el **proceso de toma de decisiones** como un conjunto de ocho pasos que inicia con la identificación de un problema; continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión. Este proceso es aplicable tanto a su decisión acerca de lo que va a hacer en sus próximas vacaciones como a las decisiones que los ejecutivos de la NASA tomarán para determinar el futuro de su organización. El proceso de toma de decisiones puede emplearse para describir decisiones tanto individuales como grupales. Veamos más de cerca tal proceso para comprender lo que implica cada paso.

¿Qué define un problema de decisión?

El proceso de toma de decisiones inicia con la identificación de un **problema** (paso 1) o, de manera más específica, con una discrepancia entre el estado existente de las cosas y el estado deseado.² Desarrollemos un ejemplo que ilustre este punto y que utilizaremos a lo largo de esta sección. Por motivos de simplicidad, pondremos un ejemplo con el que todos nos sentimos relacionados: la decisión de comprar un automóvil. Tome el caso de la gerente de un nuevo producto que trabaja en la empresa de alimentos con sede en Holanda Royal Ahold. La gerente gastó casi 6 mil dólares en reparar su automóvil durante los últimos años, y ahora el motor se ha descompuesto. Las estimaciones para repararlo indican que no es rentable hacerlo. Además, la gerente no tiene acceso a transporte público conveniente.

Así que ahora tenemos un problema surgido de la disparidad entre la necesidad que tiene la gerente de que su automóvil funcione y el hecho de que el que tiene ahora no funciona. Por desgracia, este ejemplo no nos dice mucho acerca de cómo identifican los gerentes los problemas. En el mundo real, la mayoría de los problemas no están iluminados con luces neón como para identificarlos. Un motor averiado es una señal clara de que lo que necesita la gerente es un nuevo automóvil, pero pocos problemas son así de obvios. La identificación de problemas suele ser subjetiva. Además, el gerente que por error resuelve a la perfección el problema equivocado

CUADRO 4-1 El proceso de toma de decisiones



tiene un desempeño tan malo como el gerente que no logra identificar el problema correcto y no hace nada. La identificación del problema no es una parte simple e intrascendental del proceso de toma de decisiones.³ ¿Cómo se concientizan los gerentes de que existe una discrepancia? Deben establecer una comparación entre el estado actual de los asuntos y algún estándar, que puede ser el desempeño pasado, metas previamente establecidas, o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. En nuestro ejemplo de la compra de un automóvil, el estándar es el desempeño previo: un automóvil que funciona.

¿Qué es lo relevante en el proceso de toma de decisiones?

Una vez que el gerente ha identificado un problema que necesita atención, también debe identificar los **critérios de decisión** que serán importantes para resolverlo (paso 2).

En nuestro ejemplo sobre la compra de un automóvil, la gerente de producto evalúa los factores relevantes en su decisión, los cuales podrían incluir criterios como el precio, modelo (dos puertas o cuatro puertas), tamaño (compacto o intermedio), fabricante (francés, japonés, sudcoreano, alemán, estadounidense), requerimientos opcionales (sistemas de navegación, protección contra impactos laterales, interiores de piel) y frecuencia de reparaciones. Estos criterios reflejan lo que ella considera relevante en su decisión. Toda persona que toma decisiones tiene criterios —explícitos o no— que guían su actuar. Observe que en este paso del proceso de toma de decisiones, lo que no se identifica es tan importante como lo que sí se identifica. Si la gerente de producto no considera la economía de combustible como criterio, este factor no entrará en juego para su elección de automóvil. Por tanto, los factores que el tomador de decisiones no identifique en este segundo paso se considerarán irrelevantes.

¿Cómo prioriza criterios y analiza alternativas el tomador de decisiones?

En muchos casos de toma de decisiones, los criterios no tienen la misma importancia.⁴ Por tanto, es necesario asignar prioridades a los criterios identificados en el paso 2, y así darles una importancia relativa en el proceso de decisión (paso 3). Un método sencillo es asignarle al criterio más importante un puntaje de prioridad de 10 y después asignarles puntajes de prioridad menores a los criterios restantes en relación con ese estándar. Por tanto, a diferencia de un criterio al que se asignó una prioridad de 5, el factor con el puntaje de prioridad más alto tendrá el doble de importancia. La idea es que utilice sus preferencias personales cuando priorice los criterios relevantes en su decisión, y que indique su grado de importancia asignándole un puntaje a cada uno. La tabla 4-2 menciona los criterios y puntajes de prioridad que nuestra gerente desarrolló para tomar la decisión de cambiar su automóvil. El precio es el criterio más importante en su decisión, mientras que el desempeño y el manejo tienen la importancia más baja.



PhotoEdit

Los pasos implicados en comprar un vehículo ofrecen un buen ejemplo del proceso de toma de decisiones, el cual es aplicable tanto a decisiones personales como de grupo. Para esta joven, el proceso inicia con un problema; necesita un automóvil para manejar hacia su nuevo trabajo. Después identifica los criterios de decisión (precio, color, tamaño y desempeño); asigna prioridades a cada criterio; desarrolla, analiza y selecciona alternativas; e implementa la alternativa. En el último paso del proceso de decisión, evaluará la eficacia de su decisión.

CUADRO 4-2 Criterios y puntajes de prioridad de importancia en la decisión de comprar un automóvil

CRITERIO	PRIORIDAD
Precio	10
Comodidad interior	8
Durabilidad	5
Frecuencia de reparaciones	5
Desempeño	3
Manejo	1

proceso de toma de decisiones

Conjunto de ocho pasos que inicia con la identificación de un problema; continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión.

problema

Discrepancia entre el estado existente de las cosas y el estado deseado.

criterios de decisión

Factores relevantes en una decisión.

CUADRO 4-3 Evaluación de alternativas del posible automóvil

ALTERNATIVAS	PRECIO INICIAL	COMODIDAD INTERIOR	DURABILIDAD	FRECUENCIA DE REPARACIONES	DESEMPEÑO	MANEJO	TOTAL
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35
Ford Fiesta SES	9	5	6	7	6	5	38
Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW 335	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit Sport MT	8	6	6	5	7	8	40

Después, el tomador de decisiones hace una lista de las alternativas que podrían resolver exitosamente el problema (paso 4). En este paso no se pretende evaluar las alternativas, sólo listarlas.⁵ Asumamos que nuestra gerente ha identificado 12 automóviles como opciones viables: Jeep Compass, Ford Focus, Hyundai Elantra, Ford Fiesta SES, Volkswagen Golf, Toyota Prius, Mazda 3 MT, Kia Soul, BMW 335, Nissan Cube, Toyota Camry y Honda Fit Sport MT.

Una vez identificadas estas alternativas, la gerente deberá analizarlas de manera crítica (paso 5). Cada alternativa se evalúa en función de los criterios establecidos. Se van identificando las fortalezas y debilidades de cada alternativa a medida que se comparan con los criterios y puntajes de prioridad establecidos en los pasos 2 y 3. El cuadro 4-3 muestra los valores que la gerente asignó a cada una de sus 12 alternativas después de realizar una prueba de manejo de cada automóvil. Tenga en cuenta que los puntajes de prioridad mostrados en el cuadro 4-3 están basados en la evaluación realizada por la gerente. Le repetimos que estamos utilizando una escala del 1 al 10. Algunas evaluaciones pueden lograrse de manera relativamente objetiva. Por ejemplo, el precio de compra representa el mejor precio que los concesionarios locales han ofrecido a la gerente, y la frecuencia de las reparaciones se dedujo de las opiniones que propietarios de automóviles han externado en revistas del consumidor. No obstante, la evaluación de manejo es, sin duda, un juicio personal. Nosotros consideramos que la mayoría de las decisiones están basadas en juicios. Éstos se ven reflejados en los criterios elegidos en el paso 2, en los puntajes de prioridad asignados a cada criterio, y en la evaluación de alternativas. La influencia del juicio personal explica por qué dos compradores de automóviles con la misma cantidad de dinero pueden tener dos conjuntos totalmente distintos de alternativas o incluso tener las mismas alternativas y puntuarlas de manera diferente.

El cuadro 4-3 muestra sólo una evaluación de las 12 alternativas en función de los criterios de decisión; no refleja el puntaje de prioridad otorgado en el paso 3. Si una opción calificara con 10 en todos los criterios, ya no sería necesario considerar los demás puntajes. Asimismo, si los puntajes fueran iguales, se podría evaluar cada alternativa sumando sus respectivas líneas del cuadro 4-3. Por ejemplo, el Ford Fiesta SES tendría un puntaje de 38, y el Toyota Camry uno de 43. Al multiplicar la evaluación de cada alternativa por su puntaje, se obtienen las cifras del cuadro 4-4. Por ejemplo, el Kia Soul calificó con 40 en durabilidad, lo cual se dedujo multiplicando el puntaje de importancia que la gerente asignó a la durabilidad [5] por la evaluación de este criterio para el Kia realizado por la gerente [8]. La suma de estos puntajes de prioridad representa la evaluación de cada alternativa con respecto a los criterios y puntajes establecidos. Observe que el puntaje asignado a cada criterio ha cambiado la clasificación de las alternativas mostradas en nuestro ejemplo. Por ejemplo, el Volkswagen Golf ha pasado del primer lugar al tercero. Desde el punto de vista de nuestro análisis, tanto el precio inicial como la comodidad interior han perjudicado al Volkswagen como primera opción.

¿Qué determina la mejor opción?

El paso 6 es crucial para elegir la mejor alternativa de todas. Dado que determinamos todos los factores pertinentes en la decisión, los puntuamos de acuerdo con su prioridad e identificamos las alternativas viables, ahora simplemente debemos elegir la alternativa que haya generado el

CUADRO 4-4 Evaluación de alternativas de automóvil: criterios de evaluación X puntaje de prioridad para cada criterio

ALTERNATIVAS	PRECIO INICIAL [10]	COMODIDAD INTERIOR [8]	DURABILIDAD [5]	FRECUENCIA DE REPARACIONES [5]	DESEMPEÑO [3]	MANEJO [1]	TOTAL						
Jeep Compass	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Focus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Hyundai Elantra	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Ford Fiesta SES	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218
Volkswagen Golf	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Toyota Prius	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Mazda 3 MT	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Kia Soul	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW 335	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Honda Fit Sport MT	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

puntaje más alto en el paso 5. En nuestro ejemplo del automóvil (cuadro 4-4), el tomador de decisiones elegiría un Toyota Camry. En función de los criterios identificados, los puntajes de prioridad asignados a los criterios y la evaluación de cada automóvil en relación con los criterios, el Toyota es el que obtendría la calificación más alta (224 puntos) y, por tanto, es la mejor alternativa.

¿Qué sucede al implementar la decisión?

Aunque el proceso de elección finalizó en el paso anterior, la decisión aún puede fracasar si no se implementa bien (paso 7). Por tanto, este paso tiene que ver con poner en acción la decisión. La **implementación de la decisión** comprende comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con ella.⁶ Es más probable que las personas que deben llevar a cabo una decisión la apoyen con mayor entusiasmo si han participado en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, como analizaremos más adelante, los grupos o comités pueden ser de gran utilidad para que un gerente logre que las partes se comprometan.

¿Cuál es el último paso en el proceso de decisión?

En el último paso del proceso de toma de decisiones (paso 8), los gerentes valoran el resultado de la decisión, es decir, constatan si el problema quedó resuelto. ¿La alternativa elegida en el paso 6 e implementada en el paso 7 logró el resultado deseado? Evaluar los resultados de una decisión es parte del proceso de control administrativo, lo cual analizaremos en el capítulo 14.

¿Cuáles son los errores comunes que se cometen en el proceso de toma de decisiones?

Cuando los gerentes toman decisiones, no sólo utilizan su estilo particular, también aplican “reglas generales” o **heurísticas** para simplificar su toma de decisiones.⁷ Las reglas generales pueden ser útiles porque ayudan a entender la información compleja, incierta y ambigua. El que los gerentes utilicen reglas generales no significa que esas reglas sean confiables. ¿Por qué? Porque pueden llevarlos a errores y a sesgos en el procesamiento y evaluación de la información. El cuadro 4-5 identifica 12 errores y sesgos comunes de decisión que los gerentes cometen. Veamos brevemente cada uno.⁸

Cuando los tomadores de decisiones tienden a pensar que saben más de lo que en realidad saben o tienen concepciones positivas poco realistas de sí mismos y de su desempeño, presentan un *sesgo de exceso de confianza*. El *sesgo de gratificación inmediata* describe a tomadores

implementación de la decisión

Poner en práctica una decisión comunicándola a las personas afectadas y logrando que se comprometan con ella.

heurística

Atajos mentales o “reglas generales” que se utilizan para simplificar la toma de decisiones.

CUADRO 4-5 Errores y sesgos comunes en la toma de decisiones



Como gerente de ventas de Prudential Realty en Brea, California, Tom Pelton toma a diario decisiones para llevar a cabo funciones de planeación, organización, liderazgo y control. Cuando las ventas de casas se desplomaron en su oficina, con un promedio de 54 ventas al mes, Pelton decidió desarrollar un plan para atraer más compradores e inversionistas nuevos y después lanzó un reto a sus 75 agentes con el fin de motivarlos a vender 100 casas en un mes. Si lograban esta meta, Pelton prometió vestirse de mujer para ir a trabajar. La decisión de Pelton generó 102 ventas de casas, con lo que estableció un nuevo récord de ventas en su oficina. Pelton, un hombre de 1.96 metros y 120 kilos, cumplió su palabra pavoneándose en la oficina al ritmo de "Dude Looks like a Lady", de Aerosmith, y hablando por el altavoz mientras sus colegas lo vitoreaban, reían y fotografiaban para capturar el divertido momento. Joshua Sudock/Newscom

de decisiones que tienden a buscar recompensas inmediatas y a evitar costos. Para estas personas, las alternativas de decisión que ofrecen recompensas más rápidas son más agradables que aquellas que las postergan. El *efecto de anclaje* describe la fijación que tienen los tomadores de decisiones con la información inicial como punto de partida y, una vez establecida, son incapaces de ajustar de manera adecuada información posterior. Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones tienen un peso injustificado en relación con la información que se recibe después. Cuando los tomadores de decisiones organizan e interpretan de manera selectiva acontecimientos a partir de sus percepciones sesgadas, están utilizando el *sesgo de percepción selectiva*. Esto influye en el tipo de información al que prestan atención, en los problemas que identifican y en las alternativas que desarrollan. Los tomadores de decisiones que buscan información que reafirme sus elecciones pasadas y descartan la información que contradice sus juicios preconcebidos exhiben el *sesgo de confirmación*. Estas personas tienden a aceptar información valiosa que confirme sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos hacia la información que los pone en entredicho. El *sesgo de estructuración* sucede cuando los tomadores de decisiones eligen y enfatizan ciertos aspectos de una situación mientras excluyen otros. Al concentrar su atención en aspectos específicos de una situación y enfatizarlos, al tiempo que minimizan u omiten otros aspectos, distorsionan lo que ven y crean puntos de vista incorrectos. El *sesgo de disponibilidad* ocurre cuando los tomadores de decisiones tienden a recordar los acontecimientos más recientes y vívidos en su memoria. ¿El resultado? Se distorsiona su capacidad de recordar acontecimientos de una manera objetiva y deforman sus juicios y estimaciones de probabilidad. Cuando los tomadores de decisiones evalúan la probabilidad de un acontecimiento en función de su parecido con otros acontecimientos o conjuntos de acontecimientos, se presenta el *sesgo de representación*. Los gerentes que presentan este sesgo establecen analogías y ven situaciones idénticas donde en realidad no existen. El *sesgo de aleatoriedad* describe a los tomadores de decisiones que intentan dar significado a acontecimientos aleatorios. Hacen esto debido a que, para la mayoría de los tomadores de decisiones, es difícil afrontar el azar a pesar de que los acontecimientos aleatorios le suceden a todo mundo y no hay nada que hacer para predecirlos. El *error de costos hundidos* sucede cuando los tomadores de decisiones olvidan que las opciones actuales no pueden corregir el pasado. Se fijan de manera



equivocada en pasadas pérdidas de tiempo, dinero o esfuerzo cuando evalúan opciones, en lugar de fijarse en las consecuencias futuras. En lugar de ignorar los costos hundidos, no pueden olvidarlos. Los tomadores de decisiones que se atribuyen el crédito de sus éxitos y culpan a otros factores por los fracasos exhiben el *sesgo egoísta*. Por último, el *sesgo retrospectivo* es la tendencia de los tomadores de decisiones de creer falsamente que ellos habrían predicho el resultado de un acontecimiento una vez que tal resultado es realmente conocido.

Los gerentes pueden evitar los efectos negativos de estos errores y sesgos de decisión cuando son conscientes de ellos y los dejan de utilizar. Además, los gerentes deben poner atención a “cómo” toman decisiones e intentar identificar la heurística que suelen utilizar para evaluar de manera crítica si ésta es de utilidad. Por último, los gerentes deben pedir a sus colegas que les ayuden a identificar las debilidades en su estilo de toma de decisiones y después trabajar para corregirlas.

¿CUÁLES SON LOS TRES ENFOQUES QUE LOS GERENTES PUEDEN UTILIZAR PARA TOMAR DECISIONES?

Aunque todo mundo toma decisiones en una organización, la toma de decisiones es muy importante y en especial para los gerentes. Como lo muestra el cuadro 4-6, esta actividad es parte de las cuatro funciones administrativas. De hecho, es la razón de que afirmemos que la toma de decisiones es la esencia de la administración.⁹ Y también es la razón de que a los gerentes se les llame *tomadores de decisiones* —puesto que planean, organizan, lideran y controlan.

El hecho de que casi todo lo que un gerente hace implica tomar decisiones, no significa que las decisiones siempre sean lentas, complejas o evidentes para un observador externo. La mayor parte de la toma de decisiones es rutinaria. Todos los días del año usted toma la decisión de qué cenará. Nada del otro mundo. Ha tomado esa decisión miles de veces antes. Es muy simple y suele resolverla de inmediato. Es el tipo de decisión que usted casi olvida que es una

Explicar los tres enfoques que los gerentes pueden utilizar para tomar decisiones.

4.2

CUADRO 4-6 Decisiones que toman los gerentes

PLANEAR

- ¿Cuáles son los objetivos organizacionales de largo plazo?
- ¿Qué estrategias serán más útiles para alcanzar esos objetivos?
- ¿Cuáles deberían ser los objetivos de corto plazo de la organización?
- ¿Qué tan difíciles deben ser las metas individuales?

ORGANIZAR

- ¿Cuántos empleados deben reportarme directamente?
- ¿Cuánta centralización debe haber en la organización?
- ¿Cómo se deben diseñar los trabajos?
- ¿Cuándo debo implementar una estructura diferente en la organización?

LIDERAR

- ¿Cómo manejo a los empleados que parecen tener una baja motivación?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz en una situación determinada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico la productividad de un trabajador?
- ¿Cuándo es el momento correcto de promover un conflicto?

CONTROLAR

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas en la organización?
- ¿Cómo se deben controlar esas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Con qué tipo de sistema de información gerencial debe contar la organización?

decisión. Y los gerentes toman docenas de estas decisiones rutinarias a diario, como por ejemplo, qué empleado trabajará en qué turno la siguiente semana, qué información debe incluir en un reporte, o cómo resolver la queja de un cliente. Recuerde que a pesar de que una decisión parezca fácil o se le haya presentado al gerente varias veces antes, sigue siendo una decisión. Veamos tres perspectivas sobre cómo toman decisiones los gerentes.

¿Qué es el modelo racional de la toma de decisiones?

Cuando Hewlett-Packard (HP) adquirió Compaq, la empresa no investigó cómo recibirían los clientes los productos Compaq hasta “meses después de que la entonces CEO, Carly Fiorina, anunciara públicamente la negociación y que en privado prohibiera a su equipo directivo disentir en nada concerniente a la adquisición”.¹⁰ Para cuando descubrieron que los clientes percibían los productos Compaq como inferiores —lo contrario a como percibían los productos HP— ya era demasiado tarde. El desempeño de HP se vio afectado y Fiorina perdió su trabajo.

Asumimos que la toma de decisiones de los gerentes será una **toma de decisiones racional**; es decir, que elegirán de manera lógica y consistente para maximizar el valor.¹¹ Después de todo, los gerentes cuentan con toda una variedad de herramientas y técnicas que los ayudan a tomar decisiones racionales. (Para mayor información, vea el recuadro denominado La tecnología y el trabajo gerencial). Pero como lo ilustra el ejemplo de HP, los gerentes no siempre son racionales. ¿Qué significa ser un tomador de decisiones “racional”?

Un tomador de decisiones racional sería totalmente objetivo y lógico. El problema a enfrentar le resultaría claro y poco ambiguo, tendría una meta clara y específica, y conocería todas las posibles alternativas y consecuencias. Por último, tomar decisiones de manera racional le llevaría consistentemente a elegir la alternativa que maximice la probabilidad de lograr esa meta. Estos supuestos son aplicables a cualquier decisión —personal o administrativa—. No obstante, para la toma de decisiones gerenciales, es necesario agregar un supuesto adicional: las decisiones se toman en el mejor interés de la organización. Estos supuestos de racionalidad son poco realistas, pero el siguiente concepto ayudará a explicar cómo se toman la mayoría de las decisiones en las organizaciones.

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL TOMAR MEJORES DECISIONES CON LA TECNOLOGÍA

La tecnología de la información (TI) está ofreciendo a los gerentes una gran riqueza de apoyos para la toma de decisiones, incluyendo sistemas expertos, redes neuronales, *groupware* y *software* específico para solucionar problemas.¹² Los sistemas expertos utilizan software que codifica la experiencia relevante de un experto y permite al sistema actuar igual que ese experto para analizar y resolver problemas mal estructurados. La esencia de los sistemas expertos es que 1) utilizan conocimiento especializado acerca de un área problemática particular en lugar de conocimientos generales aplicables a todo tipo de problemas; 2) utilizan razonamiento cualitativo en vez de cálculos numéricos; y 3) su desempeño equivale a un nivel de competencia superior al de los humanos no expertos. Guían a los usuarios a través de la solución de problemas, planteándoles una secuencia de preguntas acerca de la situación y sacando conclusiones basadas en las respuestas dadas. Las conclusiones se basan en reglas programadas y modeladas a partir de procesos racionales reales de expertos que han trabajado con problemas similares antes. Una vez implementados, estos sistemas permiten a los empleados y ge-

rentes de bajo nivel tomar decisiones de alta calidad que antes sólo podían tomar los directivos de alto nivel.

Las *redes neuronales* representan la evolución de los sistemas expertos. Utilizan software capaz de imitar la estructura de las neuronas y sus conexiones. La inteligencia de los robots sofisticados utiliza redes neuronales. Estas redes son capaces de distinguir patrones y tendencias demasiado sutiles y complejas para los seres humanos. Por ejemplo, la gente no puede asimilar fácilmente más de dos o tres variables a la vez, pero las redes neuronales son capaces de identificar correlaciones entre cientos de variables. Como consecuencia, pueden realizar muchas operaciones al mismo tiempo, reconocer patrones, hacer asociaciones, generalizar en torno a problemas a los que nunca antes habían estado expuestas, y aprender de la experiencia. Por ejemplo, la mayoría de los bancos hoy utilizan redes neuronales para identificar fraudes potenciales con tarjetas de crédito. En el pasado dependían de sus sistemas expertos para rastrear millones de transacciones de tarjetas de crédito, pero esos sistemas anteriores podían ver sólo algunos cuantos factores, como el monto de una transacción. Por ende, se identi-

caban miles de posibles incidentes de fraude, muchos de los cuales eran falsas alarmas. Ahora, con las redes neuronales, muchos casos menos se han identificado como problemáticos —pero ahora es más probable que la mayoría de los identificados sean en realidad casos de fraude—. Además, con el sistema de redes neuronales, las actividades fraudulentas con tarjeta de crédito pueden ser descubiertas en cuestión de horas, en vez de los dos o tres días que tardaban antes de la implementación de este tipo de redes. Este es sólo un ejemplo del poder que da la TI a la capacidad de tomar decisiones en una organización —y a sus gerentes.

Piense en:

- ¿Puede un gerente tener demasiados datos al momento de tomar una decisión? Explique su respuesta.
- ¿Las tecnologías de información, como los sistemas expertos y las redes neuronales, toman decisiones o sólo son una herramienta de la que se valen los gerentes? Comente su respuesta en clase.
- ¿Cómo puede la tecnología ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones?
- “La toma de decisiones es tanto una ciencia como un arte”. ¿Usted está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué sí o por qué no?

Del pasado al presente

El trabajo de Herbert A. Simon, Premio Nobel de Economía por su trabajo en toma de decisiones, se centró principalmente en la forma en que la gente utiliza la lógica y la psicología para tomar decisiones.¹³ Propuso que los individuos tenían una capacidad limitada para “aprehender el presente y anticipar el futuro”, y que esta racionalidad restringida les dificultaba “tomar las mejores decisiones posibles”. Por tanto, las personas hacían elecciones “suficientemente buenas” o “satisfactorias”. Además describió toda la actividad administrativa como una actividad grupal en la cual la organización adquiría cierta autonomía a partir de la toma de decisiones individual y sustituía ésta por un proceso organizacional de toma de decisiones. Simon pensaba que tal proceso era necesario porque es imposible que cualquier individuo alcance “un grado alto de racionalidad objetiva”.

Las importantes contribuciones de Simon al pensamiento administrativo son resultado de su creencia en que comprender a las organiza-

ciones implicaba estudiar su inherente y compleja red de procesos decisionales. Su trabajo sobre la racionalidad limitada nos ayuda a comprender cómo pueden comportarse racionalmente los gerentes y aún así tomar decisiones satisfactorias, a pesar de los límites en su capacidad de procesar información.

Piense en:

- ¿Considera que lo satisfactorio se está estableciendo como la segunda mejor opción? Analice su respuesta.
- ¿En qué decisiones ha elegido usted opciones “satisfactorias”? ¿Se conformó con esas elecciones?
- ¿Cómo sabe usted si la racionalidad limitada lo ha ayudado a ser un mejor tomador de decisiones?

¿Qué es la racionalidad limitada?

A pesar de los supuestos poco realistas, los gerentes esperan actuar de manera racional al tomar decisiones.¹⁴ Comprenden que se espera que los “buenos” tomadores de decisiones hagan ciertas cosas y exhiban un buen comportamiento de toma de decisiones al identificar problemas, considerar alternativas, reunir información y actuar de manera decisiva pero prudente. Cuando lo hacen así, demuestran a los demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de un proceso de deliberación inteligente. No obstante, un enfoque más realista para describir la forma en que los gerentes toman decisiones es el concepto de **racionalidad limitada**, el cual afirma que los gerentes toman decisiones racionalmente, pero que se ven limitados (restringidos) por su capacidad de procesar información.¹⁵ Debido a que no les es posible analizar toda la información sobre cada alternativa, los gerentes optan por **satisfacer**, en lugar de maximizar. Es decir, aceptan soluciones que son lo “suficientemente buenas”. Son racionales dentro de los límites de su capacidad para procesar información. Veamos un ejemplo.

Suponga que usted se especializa en finanzas y después de su graduación desea un trabajo, de preferencia como planificador de finanzas personales, con un salario mínimo de \$45 mil y a no más de cien millas de distancia de su ciudad. Acepta una oferta de trabajo como analista de crédito comercial —que no es exactamente el trabajo de planificador de finanzas personales deseado, pero al menos sigue siendo parte del campo de las finanzas— en un banco que está a 50 millas de su hogar y con sueldo inicial de \$39 mil. De haber realizado una búsqueda exhaustiva de empleo, usted habría descubierto un trabajo en planificación de finanzas personales en una sociedad fiduciaria a sólo 25 millas de su ciudad natal y con sueldo inicial de \$43 mil. Usted no actuó como un tomador de decisiones racional, puesto que no maximizó su decisión al buscar todas las alternativas posibles y elegir la mejor. Pero debido a que la primera oferta de trabajo fue satisfactoria (o “lo suficientemente buena”), usted se comportó con una racionalidad limitada por aceptarla.

La mayoría de las decisiones que los gerentes toman no encajan en los supuestos de racionalidad perfecta, así que los gerentes se conforman con soluciones satisfactorias. No obstante, recuerde que su toma de decisiones también se ve influida por la cultura de la organización, sus políticas internas, las consideraciones de poder y un fenómeno conocido como **escalamiento del compromiso**, el cual consiste en un mayor compromiso con una decisión previa a pesar de

toma de decisiones racional

Opciones que se eligen de manera lógica y consistente para maximizar el valor.

racionalidad limitada

Tomar decisiones racionalmente dentro de los límites de la capacidad del gerente para procesar información.

satisfacer

Aceptar soluciones que son lo “suficientemente buenas”.

escalamiento del compromiso

Un mayor compromiso con una decisión previa a pesar de la evidencia de que esa decisión fue mala.

CUADRO 4-7 ¿Qué es la intuición?



Fuentes: Basado en "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 33-54; M. H. Bazerman y D. Chugh, "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review*, enero de 2006, pp. 88-97; C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century", *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 19-30; E. Sadler-Smith y E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 76-91. L. A. Burke y J. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99; y W. H. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions", *Organizational Dynamics*, invierno de 1986, pp. 5-18.

la evidencia de que esa decisión fue mala.¹⁶ Leerá más al respecto en el ejemplo de la vida real de escalamiento del compromiso presentado en la sección Caso de aplicación de la página 415, donde analizamos con mayor detalle la toma de decisiones de la NASA en situaciones donde los tomadores de decisiones escalan su compromiso con una mala decisión, lo cual lleva a resultados desastrosos. ¿Por qué los tomadores de decisiones escalan su compromiso con una mala decisión? Porque no desean admitir que su decisión original era imperfecta. En lugar de buscar nuevas alternativas, simplemente aumentan su compromiso con la solución original.

¿Qué función desempeña la intuición en la toma de decisiones gerencial?

Cuando Diego Della Valle, presidente del emporio de zapatos de lujo Tod's, con sede en Italia, quiso saber si un nuevo estilo de zapatos funcionaría en el mercado, no recurrió a los grupos de enfoque ni a las encuestas. No..., él se los puso. Después de algunos días, si no eran de su agrado, daría su veredicto: "Éstos no van a producción". Su enfoque intuitivo para la toma de decisiones le ha ayudado a convertir a Tod's en una exitosa empresa multinacional de miles de millones de dólares.¹⁷ Al igual que Della Valle, los gerentes suelen utilizar su intuición como apoyo en su toma de decisiones. ¿Qué es la **toma intuitiva de decisiones**? Consiste en tomar decisiones a partir de la experiencia, los sentimientos y el criterio acumulado. Se le ha definido como "razonamiento inconsciente".¹⁸ Los investigadores que estudian cómo utilizan los gerentes la intuición en la toma de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición, los cuales describimos en el cuadro 4-7.¹⁹ ¿Qué tan común es la toma intuitiva de decisiones? Una encuesta encontró que casi la mitad de los ejecutivos entrevistados "utilizaban la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus empresas".²⁰

La toma intuitiva de decisiones puede complementar tanto la toma de decisiones racional como la racional limitada.²¹ En primer lugar, un gerente que ha tenido experiencia con un tipo similar de problema o situación suele actuar rápidamente con lo que parece ser información limitada debido a la experiencia previa. Además, un estudio reciente encontró que las personas que experimentaron sentimientos y emociones intensos al tomar decisiones, en realidad lograron un mejor desempeño, en especial cuando comprendieron sus sentimientos al momento de tomar las decisiones. La antigua creencia de que los gerentes deben ignorar las emociones al tomar decisiones quizá no sea el mejor de los consejos.²²

¿QUÉ TIPOS DE DECISIONES Y CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES ENFRENTAN LOS GERENTES?

Describir
los tipos de decisiones y las condiciones que enfrentan los gerentes en su toma de decisiones.

4.3

Laura Ipsen es vicepresidente sénior y directora general de Smart Grid, una unidad de negocios de Cisco Systems que trabaja en ayudar a las compañías de alumbrado público a encontrar formas de construir sistemas interconectados y abiertos. Describe su trabajo como “parecido a armar un rompecabezas de mil piezas, pero que viene en una caja sin la tapa donde aparece el modelo a armar y al que le faltan piezas”.²³ La toma de decisiones en ese tipo de entorno es muy diferente de la toma de decisiones que realizaría un gerente de una tienda Gap.

Los diferentes tipos de problemas que afronta un gerente en las situaciones de toma de decisiones suelen determinar la manera en que un problema es tratado. En esta sección, presentamos un esquema de clasificación de problemas y tipos de decisiones. Después mostramos cómo es que el tipo de decisiones que un gerente toma refleja las características del problema.

¿En qué difieren los problemas?

Algunos problemas son sencillos. La meta del tomador de decisiones es clara, el problema le resulta familiar y la información acerca de éste se puede definir fácilmente y está completa. Los ejemplos podrían ser un proveedor que no entrega a tiempo un pedido importante, un cliente que desea devolver una compra que hizo por internet, un equipo de una cadena televisora que debe responder a un acontecimiento inesperado y de última hora, o una universidad que debe ayudar a un estudiante que solicita apoyo financiero. Tales situaciones se denominan **problemas estructurados**. Se ajustan a los supuestos basados en una racionalidad perfecta.

Sin embargo, muchas situaciones que enfrentan los gerentes son **problemas no estructurados**. Son problemas nuevos o inusuales. La información sobre ellos es ambigua o incompleta. Ejemplos de problemas no estructurados son la decisión de incursionar o no en un nuevo segmento de mercado, contratar a un arquitecto para diseñar un nuevo complejo de oficinas, fusionar dos organizaciones. Por tanto, la decisión de invertir en un nuevo tipo de tecnología no probada también sería un ejemplo. Así, cuando Andrew Mason fundó su nueva empresa de cupones en línea, Groupon, se encontró ante una situación que encaja bien con las características de un problema no estructurado.²⁴

¿Cómo toman decisiones programadas los gerentes?

Al igual que los problemas, también las decisiones se pueden dividir en dos categorías. Ya sea programada o rutinaria, la toma de decisiones es la manera más eficiente de manejar problemas estructurados. Sin embargo, cuando los problemas no son de este tipo, los gerentes deben recurrir a la toma de decisiones no programada con el fin de desarrollar soluciones especiales.

Considere el caso siguiente: un mecánico arruina el rin de un cliente al cambiarle la llanta. ¿Qué debería hacer el gerente? Debido a que la empresa quizá cuente con un procedimiento estándar para manejar este tipo de problemas, la decisión a tomar se considerará como una **decisión programada**. Por ejemplo, el gerente puede reemplazar el rin y los gastos correrán por cuenta de la empresa. Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias, y en la medida en que se haya desarrollado una metodología específica para manejar cierto tipo de problemas. Debido a que el problema está bien estructurado, el gerente no debe sufrir las molestias y los gastos que supone un proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones programadas es relativamente simple y tiende a depender en gran medida de soluciones

toma intuitiva de decisiones

Tomar decisiones a partir de la experiencia, los sentimientos y el criterio acumulado.

problema estructurado

Problema sencillo, familiar y fácilmente definido.

problema no estructurado

Problema nuevo o inusual para el que la información es ambigua o incompleta.

decisión programada

Decisión que puede manejarse mediante un método rutinario.



Fabrice Coffrini/Newscom

Las políticas para las decisiones programadas ofrecen lineamientos para canalizar el pensamiento de los gerentes en una dirección específica. Nestlé cuenta con políticas corporativas que orientan la toma de decisiones en las áreas de salud, nutrición y bienestar; comunicación con el consumidor; y aseguramiento de la calidad y seguridad del producto. La política de calidad de la empresa abarca todos los productos Nestlé, como estas vaquitas de chocolate suizo que se producen en la planta de Nestlé en Suiza. La política de calidad es “desarrollar confianza al ofrecer productos y servicios que estén a la altura de las expectativas y preferencias de los consumidores, y cumplir con todos los requerimientos y regulaciones relativas a la calidad y seguridad de los alimentos, tanto interna como externamente”.

previas. La etapa de desarrollo de alternativas en el proceso de toma de decisiones es inexistente o da poca oportunidad para la atención. ¿Por qué? Porque una vez que el problema estructurado está definido, su solución suele tornarse obvia o al menos se reduce a algunas cuantas alternativas conocidas y que han demostrado ser exitosas. En muchos casos, la toma de decisiones programadas se convierte en toma de decisiones basada en antecedentes. Los gerentes sólo hacen lo que ellos y los demás han hecho en el pasado en la misma situación. Para solucionar el problema del rin dañado, el gerente no necesita identificar y ponderar varios criterios de decisión o desarrollar una larga lista de posibles soluciones. En cambio, recurrirá a un procedimiento sistemático, a reglas o políticas ya establecidas.

PROCEDIMIENTOS. Un **procedimiento** es una serie de pasos secuenciales interrelacionados que un gerente puede utilizar al responder a un problema bien estructurado. La única dificultad es identificar el problema. Una vez que se ha esclarecido el problema, también el procedimiento resultará más claro. Por ejemplo, un gerente de compras recibe el requerimiento de servicios de computación que se deberán prestar a raíz de un convenio de licenciamiento para instalar 250 copias del Norton Antivirus Software. El gerente de compras sabe que existe un procedimiento definido para manejar esta decisión. ¿El requerimiento de compra ha sido llenado y aprobado de la manera adecuada? Si no, se regresará con una nota que explique sus deficiencias. Si el requerimiento está completo, se estiman los costos aproximados. Si el total supera los \$8500, se deben obtener tres licitaciones. Si el total es de \$8500 o menos, sólo se deberá identificar un proveedor e ingresar el pedido. El proceso de toma de decisiones sólo demanda la ejecución de una simple serie de pasos secuenciales.

REGLAS. Una **regla** es una expresión explícita que indica al gerente qué debe o no debe hacer. Las reglas suelen utilizarlas los gerentes que enfrentan un problema estructurado, pues son sencillas de seguir y garantizan consistencia. En el ejemplo anterior, la regla del límite de \$8500 simplifica la decisión de compra del gerente relativa a cuándo convocar a una licitación.

POLÍTICAS. Una tercera guía para tomar decisiones programadas es una **política**. Ésta ofrece un lineamiento para canalizar el pensamiento del gerente en una dirección específica. La declaración: “Siempre que es posible, los ascensos los obtiene nuestro personal interno”, es un ejemplo de política. A diferencia de la regla, una política establece parámetros para el tomador de decisiones más que expresar específicamente lo que se debe o no hacer. Como analogía, piense en los Diez Mandamientos como la regla, y en la Constitución de Estados Unidos como la política. Ésta última requiere interpretación y criterio, la primera no.

¿En qué difieren las decisiones no programadas de las programadas?

Algunos ejemplos de **decisiones no programadas** son decidir si se adquiere otra organización, qué mercados globales ofrecen el mayor potencial, o si debe liquidarse una división poco rentable. Tales decisiones son únicas y no recurrentes. Cuando un gerente confronta un problema no estructurado, no tiene a su alcance ninguna solución lista para usar. Es necesaria una respuesta no programada y a la medida del problema.

La creación de una nueva estrategia organizacional es una decisión no programada. Esta decisión es diferente de las decisiones organizacionales previas porque el problema es nuevo; existe un conjunto diferente de factores ambientales, y otras condiciones han cambiado. Por ejemplo, la estrategia de Jeff Bezos puesta en práctica en Amazon para “hacerse grandes rápidamente” ayudó a la empresa a alcanzar un crecimiento tremendo. Pero esta estrategia trajo consigo un costo: pérdidas financieras continuas. Para volver a ser rentables, Bezos tomó decisiones concernientes a “clasificar pedidos, anticiparse a la demanda, envíos más eficientes, sociedades en el extranjero y abrir mercados que permitieran a otros vendedores ofrecer libros en Amazon”. Como consecuencia, por primera vez en la historia de la empresa, Amazon es rentable.²⁵

¿Cómo se integran los problemas, el tipo de decisiones y el nivel organizacional?

El cuadro 4-8 describe la relación entre los tipos de problemas, los tipos de decisiones y el nivel en la organización. Los problemas estructurados se responden a través de una toma de decisiones programada. Los problemas no estructurados requieren una toma de decisiones no programada. Los gerentes de nivel inferior, por lo general se enfrentan a problemas que les son familiares y repetitivos; por tanto, suelen depender de decisiones programadas tales como procedimientos operativos estándar. No obstante, los problemas que enfrentan los gerentes suelen ser menos estructurados a medida que avanzan por la jerarquía organizacional. ¿Por qué? Porque los gerentes de nivel más básico se ocupan de las decisiones rutinarias y transfieren a sus superiores las que encuentran difíciles o especiales. Asimismo, los gerentes delegan las decisiones rutinarias a sus empleados con el fin de dedicar su atención a cuestiones más problemáticas.

En el mundo real, pocas decisiones administrativas son completamente programadas o completamente no programadas. La mayoría cae en un punto intermedio. Algunas decisiones programadas eliminan por completo el juicio individual. En el otro extremo, incluso en la situación más inusual que requiere una decisión no programada suelen ser de utilidad las rutinas programadas. Una observación final que quisiéramos señalar es que la eficiencia organizacional se ve facilitada por la toma de decisiones programadas —un hecho que puede explicar su gran popularidad—. Siempre que sea posible, las decisiones gerenciales tenderán a ser programadas. Desde luego, este enfoque no es muy realista en la cima de la organización, porque la mayoría de los problemas que confrontan los gerentes de alto nivel tienen una naturaleza no recurrente. No obstante, la necesidad de controlar costos y otras variables los motiva a crear políticas, procedimientos de operación estandarizados y reglas para guiar a otros gerentes de niveles más básicos.

Las decisiones programadas minimizan la necesidad de los gerentes de ejercer discrecionalidad. Este factor es importante porque la discrecionalidad resulta muy costosa. Cuantas más decisiones no programadas deba tomar un gerente, mayor será la necesidad de que aplique su propio criterio. Debido a que el criterio acertado es una cualidad poco común, cuesta más adquirir los servicios de los gerentes que lo poseen.

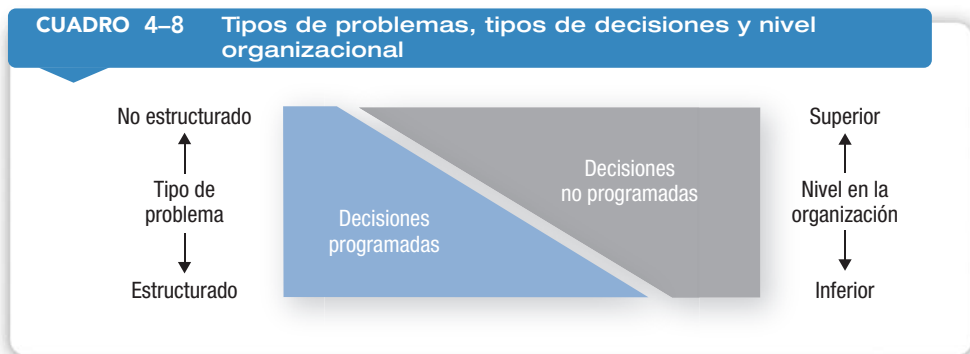
¿A qué condiciones de toma de decisiones se enfrentan los gerentes?

Cuando toman decisiones, los gerentes se enfrentan a tres condiciones diferentes: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Veamos la característica de cada una.

La situación ideal para tomar decisiones es la **certidumbre**, que es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas porque el resultado de cada alternativa se conoce. Por ejemplo, cuando el tesorero del estado de Dakota del Sur decide a dónde asignar un exce-

Y LA ENCUESTA DICE...²⁶

- 20+** Cuando a la gente se le presenta este número de opciones, es más probable que su toma de decisiones se paralice o frustre.
- 91%** de las empresas estadounidenses utiliza equipos o grupos para resolver problemas específicos.
- 40%** más ideas, aproximadamente, se generan a través de una lluvia de ideas electrónica que las que puede generar un individuo por sí solo.
- 59%** de empleados dijo que un obstáculo clave para su trabajo es que se pone más atención en culpar a otros de los problemas que en resolverlos.
- 77%** de los gerentes entrevistados dijo que el número de decisiones que tomaban durante un típico día de trabajo había aumentado.
- 43%** de los gerentes entrevistados dijo que la cantidad de tiempo dada a cada decisión había disminuido.
- En Asia, el juego RPS (piedra, papel o tijera; por los términos en inglés rock, paper, scissors) es más conocido como un criterio de desempate que en Estados Unidos.
- 20%** de los CEO dijo que su desafío presupuestal más grande durante una recesión era conservar a sus empleados talentosos.



procedimiento
Serie de pasos secuenciales interrelacionados utilizados para responder a un problema estructurado.

regla
Expresión explícita que indica al gerente qué debe o no debe hacer.

política
Lineamiento para tomar decisiones.

decisiones no programadas
Decisiones únicas y no recurrentes que exigen una solución a la medida.

certidumbre
Situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas porque el resultado de cada alternativa se conoce.

dente de fondos estatales, sabe exactamente la tasa de interés que ofrece cada banco y la cantidad que se generará de esos fondos. Tiene la certeza de los resultados de cada alternativa. Como cabe esperar, la mayoría de las decisiones gerenciales no es como ésta.

Una situación mucho más común es la del **riesgo**, es decir, condiciones en las cuales el tomador de decisiones es capaz de estimar la probabilidad de obtener ciertos resultados. En situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos a partir de experiencias personales pasadas o de información secundaria que les permite asignar probabilidades a diferentes alternativas.

¿Qué sucede si usted enfrenta una decisión en la que no tiene la certidumbre de los resultados y sobre la que no se pueden realizar ni siquiera estimaciones probabilísticas razonables? Llamamos a esta condición **incertidumbre**. Los gerentes deben afrontar situaciones de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de la alternativa a seguir se ve influida por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones.

4.4 Analizar la toma grupal de decisiones.

Una de las ventajas de la toma grupal de decisiones es que aporta una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión. La toma grupal de decisiones es más eficaz que la toma individual de decisiones en WLC Architects, donde equipos de profesionales en diseño, de origen multiétnico y de diversas disciplinas, trabajan en proyectos complejos de diseño y construcción que van desde escuelas hasta centros cívicos. Los miembros del grupo representantes de diferentes especialidades de arquitectos e ingenieros generan más alternativas de decisión debido a que tienen mayor cantidad y diversidad de información. Las decisiones generadas en WLC a partir del enfoque de equipo integrado determinan el éxito de sus proyectos en términos de asequibilidad, funcionalidad y creatividad.



¿CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GRUPOS?

¿Los gerentes toman una gran cantidad de decisiones de manera grupal? ¡Claro que sí! Muchas decisiones organizacionales, en especial las importantes que tienen efectos de gran alcance sobre las actividades y el personal de la organización, suelen tomarse de forma grupal. Es rara la organización que no utiliza en algún momento compromisos, grupos de trabajo, paneles revisores, trabajo en equipo o grupos similares, como vehículos para facilitar la toma de decisiones. ¿Por qué? En muchos casos, estos grupos representan a las personas que resultarán más afectadas por las decisiones que se tomen. Debido a su experiencia, estas personas suelen estar mejor calificadas para tomar decisiones que las afectan.

Los estudios nos dicen que los gerentes pasan una gran cantidad de tiempo en juntas. Sin duda, una gran parte de ese tiempo está implicada en la definición de problemas, en llegar a una solución para esos problemas, y en determinar los medios necesarios para implementar soluciones. De hecho, es posible que se asigne a los grupos alguno de los ocho pasos del proceso de toma de decisiones.

¿Cuáles son las ventajas de la toma grupal de decisiones?

Las decisiones individuales y grupales tienen su propio conjunto de fortalezas. Ninguna es ideal para todas las situaciones. Comencemos revisando las ventajas que tienen las decisiones grupales sobre las individuales.

Las tomas grupales de decisiones ofrecen información más completa que las individuales.²⁷ Por lo general, es verdad que dos cabezas piensan mejor que una. Un grupo aportará su diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de toma de decisiones en comparación con las de una sola persona.²⁸ Los grupos también generan más alternativas. Debido a que tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un solo individuo. La cantidad y diversidad de la información son mayores cuando los miembros del

grupo tienen diferentes especialidades. Además, la toma grupal de decisiones aumenta la aceptación de una solución.²⁹ Muchas decisiones fracasan después de que la elección final se ha realizado porque las personas no aceptan la solución. No obstante, si las personas que se verán afectadas por una determinada solución, y quienes la implementarán, participan en la decisión, tenderán a aceptarla y alentarán a otros a aceptarla. Y, por último, este proceso incrementa la legitimidad. El proceso de toma grupal de decisiones es consistente con los ideales democráticos; por tanto, las decisiones tomadas por grupos pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona. El hecho de que el tomador de decisiones individual tenga poder total y no consulte a otros puede crear cierta percepción de que la decisión se tomó de manera autocrática y arbitraria.

¿Cuáles son las desventajas de la toma grupal de decisiones?

Si los grupos son tan buenos, ¿cuál es la razón de que la frase “un camello es un caballo de carreras cuando se le compara con un comité” se haya popularizado tanto? Desde luego, la respuesta es que las decisiones grupales no están desprovistas de desventajas. Primero, son *lentas*. Se necesita tiempo para formar un equipo. Además, la interacción que suele presentarse una vez formado el grupo es, por lo general, ineficiente. Los grupos suelen tardar más en llegar a una solución de lo que le llevaría a una sola persona tomar una decisión. También pueden estar sujetos al *dominio de una minoría*, donde los miembros del grupo nunca son perfectamente iguales.³⁰ Pueden diferir en rango y experiencia dentro de la organización, así como en su conocimiento sobre el problema, pueden influir en otros miembros, poseer más habilidad verbal, asertividad, etc. Este desequilibrio crea la oportunidad para uno o más miembros de dominar a otros en el grupo. La minoría que domine un grupo con frecuencia tendrá una influencia indebida en la decisión final.

Otro problema en los grupos consiste en las *presiones de conformidad*. Por ejemplo, ¿alguna vez ha estado usted en una situación en la que varias personas se reunieron para debatir una cuestión determinada y su punto de vista era contrario al consenso del grupo, así que guardó silencio? ¿Se sorprendió al saber después que otros pensaban lo mismo que usted y también se quedaron callados? Eso que experimentó es lo que Irving Janis llamó **pensamiento grupal**.³¹ En esta forma de conformidad, los miembros del grupo ocultan las opiniones diferentes, minoritarias o impopulares con el fin de dar la apariencia de acuerdo. Como consecuencia, el pensamiento grupal socava el pensamiento crítico en el grupo y eventualmente daña la calidad de la decisión final. Y, por último, la *responsabilidad ambigua* puede convertirse en un problema. Los miembros del grupo comparten responsabilidades, pero ¿quién es realmente responsable del resultado final?³² En una decisión individual, resulta evidente quién es el responsable. En una decisión grupal, la responsabilidad de cualquier miembro individual se diluye.

El pensamiento grupal afecta la capacidad del grupo para evaluar las alternativas de forma objetiva y puede poner en peligro la posibilidad de llegar a una decisión de calidad. Debido a las presiones de conformidad, los grupos suelen disuadir los puntos de vista críticos, minoritarios o impopulares de las personas. Por ende, la eficiencia mental, el contraste con la realidad, y el juicio moral de cada individuo se deterioran. ¿Cómo ocurre el pensamiento grupal? Los siguientes son ejemplos de situaciones en las que el pensamiento grupal es evidente:

- ◆ Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia a los supuestos que formulan.
- ◆ Algunos miembros aplican presiones directas sobre quienes de momento expresan dudas acerca de las visiones compartidas por el grupo o que cuestionan la validez de los argumentos favorecidos por la mayoría.
- ◆ Los miembros que tienen dudas o mantienen posturas diferentes buscan evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo.
- ◆ La ilusión de unanimidad se generaliza. Se asume que si alguien no habla es porque está de acuerdo.

¿El pensamiento grupal en realidad es un obstáculo para la toma de decisiones? Sí. Varios estudios han encontrado que los síntomas del pensamiento grupal estuvieron asociados con una baja calidad en las decisiones. Pero el pensamiento grupal se puede minimizar si el grupo es cohesivo, promueve la discusión abierta, y cuenta con un líder imparcial que busque la participación de todos los miembros.³³

¿Cuándo son más eficaces los grupos?

Que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios utilizados para definir lo que se entiende por eficacia, tales como precisión, velocidad, creatividad y aceptación. Las decisiones grupales tienden a ser más precisas. En promedio, los grupos tienden a tomar mejores decisiones que los individuos, aunque puede presentarse el pensamiento grupal.³⁴

riesgo

Situación en la cual el tomador de decisiones es capaz de estimar la probabilidad de obtener ciertos resultados.

incertidumbre

Situación en la que el tomador de decisiones no cuenta con la certidumbre ni con estimaciones de probabilidad razonables.

pensamiento grupal

Cuando un grupo ejerce gran presión sobre un individuo para impedirle que exprese sus puntos de vista, con el fin de dar la apariencia de acuerdo.

CORRECTO ? INCORRECTO

Por mucho tiempo se ha conocido a MTV por superar los límites de la programación televisiva.³⁵ Fue pionera de la televisión de la realidad en 1992 con su programa *The Real World*, en el que varios adultos jóvenes, desconocidos entre sí, vivían juntos en una casa de alguna ciudad y permitían que sus vidas se videograban. Cuando el programa se transmitió al aire por primera vez, se expresaron ciertas preocupaciones sobre lo que se estaba presentando. Sin embargo, el programa no se ha debilitado aún después de 20 años. No obstante, uno de los programas televisivos actuales de MTV, *Skins*, está generando una controversia mucho mayor. La serie, que trata con “personajes explícitamente adolescentes haciendo cosas explícitas”, es muy gráfico en su retrato de las situaciones. El programa tiene una calificación TV-MA (dirigido a audiencias maduras), y MTV ha sugerido en comunicados de prensa que está “diseñado especialmente para una audiencia adulta”. No obstante, los críticos afirman que el programa “tiene la intención de ofender a los adultos y de promover comentarios sobre lo visto en el programa entre los jóvenes”. Los críticos también acusan al programa de violar las leyes contra la pornografía infantil y varios de los principales anunciantes se han retirado.

Piense en:

- ¿Qué piensa acerca de esta situación? ¿Cuáles son los potenciales problemas éticos que usted puede percibir aquí? ¿Qué papel juegan los aspectos legales en su evaluación?
- Desde luego, cuanto más controversial sea un programa televisivo (o libro, película o sitio web), más público atraerá. ¿Es esto ético? Análizelo en clase.
- ¿Qué piensa usted que es más importante para las partes interesadas ante esta situación y qué les preocuparía?
- ¿Hay algo que MTV pudiera hacer para “guardar las apariencias” (p. ej.: tener mayor capacidad de respuesta y ser más ética)?
- Con lo que usted ha aprendido acerca de la toma de decisiones, ¿qué acciones sugeriría a los ejecutivos de MTV?

Epílogo: A principios del verano de 2011, los ejecutivos de MTV dieron por concluida la versión estadounidense de *Skins*. Un ejecutivo de la cadena dijo en un comunicado escrito que: “*Skins* es un fenómeno televisivo global que, por desgracia, no se conectó con la audiencia estadounidense tanto como hubiéramos esperado”.



Newscom

No obstante, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es lo importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, el voto una vez más favorece al grupo.

La eficacia de la toma grupal de decisiones también se ve influida por el tamaño del grupo. Cuanto mayor sea el grupo, mayor será la oportunidad de obtener una representación heterogénea. Por otra parte, un grupo mayor exige mayor coordinación y más tiempo para permitir que todos sus miembros contribuyan. Este factor implica que probablemente los grupos no sean demasiado grandes: un mínimo de cinco a un máximo de quince personas es lo mejor. Grupos de cinco a siete personas suelen ser los más eficaces. Debido a que cinco y siete son números impares, se evitan los empates decisorios. La eficacia no debe considerarse sin evaluar también la eficiencia. Los grupos casi siempre ocupan un segundo lugar en eficiencia con respecto a los tomadores individuales de decisiones. Con algunas excepciones, la toma grupal de decisiones consume más horas de trabajo que la individual. Cuando haya que decidir entre utilizar grupos o individuos, la primera consideración debe centrarse en evaluar si la mayor eficacia compensa con creces las pérdidas de eficiencia.

¿Cómo puede mejorar usted su toma de decisiones?

Tres formas de aumentar la creatividad en las decisiones grupales son: la lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal, y las juntas electrónicas.

¿QUÉ ES LA LLUVIA DE IDEAS? La **lluvia de ideas** es un proceso relativamente simple para generar ideas que básicamente alienta a expresar todas las alternativas mientras evita cualquier tipo de crítica hacia ellas.³⁶ En una sesión típica de lluvia de ideas, de 6 a 12 personas se sientan en torno a una mesa. Desde luego, la tecnología está cambiando lo que es una “mesa”. El líder del grupo explica el problema de una manera clara que comprendan todos los participantes, quienes deben expresar libremente tantas alternativas como puedan durante cierto tiempo. No se permite ningún tipo de crítica, y se anotan todas las alternativas para su discusión y análisis posteriores.³⁷ Sin embargo, la lluvia de ideas sólo es un proceso para generar ideas. El siguiente método, la técnica de grupo nominal, ayuda a los grupos a llegar a la solución preferida.³⁸

¿CÓMO FUNCIONA LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL? La **técnica de grupo nominal** restringe el debate durante el proceso de toma de decisiones, de ahí su nombre. Los miembros del grupo deben estar presentes, como en una junta tradicional de comité, pero se les pide operar de manera independiente. Ellos anotan en secreto una lista de las áreas problemáticas generales o posibles soluciones a un problema. La principal ventaja de esta técnica es que permite al grupo reunirse de manera formal pero no restringe el pensamiento individual, como sucede en la interacción grupal tradicional.³⁹

¿CÓMO PUEDEN LAS JUNTAS ELECTRÓNICAS MEJORAR LA TOMA GRUPAL DE DECISIONES? El enfoque más reciente para la toma de decisiones combina la técnica de grupo nominal con la tecnología de cómputo y se llama **junta electrónica**.

Una vez que se cuenta con la tecnología necesaria para realizar la junta, el concepto resulta muy simple. Varias personas se sientan en torno a una mesa vacía salvo por una serie de terminales de cómputo. Se presentan las cuestiones a los participantes, quienes teclean sus respuestas para que aparezcan en las pantallas de sus computadoras. Los comentarios individuales, así como los votos agregados, se presentan en una pantalla de proyección que hay dentro del salón donde se realiza la junta.

Las principales ventajas de las juntas electrónicas son el anonimato, la honestidad y la velocidad.⁴⁰ Los participantes pueden teclear de manera anónima cualquier mensaje que deseen, y éste aparecerá en la pantalla para que todos lo vean. Esto permite a la gente ser brutalmente honesta sin recibir ningún tipo de sanción. Y es rápido: se eliminan las conversaciones inútiles, no se divaga y muchos participantes pueden “hablar” a la vez sin interrumpir a los demás.

Las juntas electrónicas son mucho más rápidas y económicas que las juntas tradicionales frente a frente.⁴¹ Por ejemplo, Nestlé continúa utilizando este enfoque en muchas de sus reuniones, especialmente en las reuniones enfocadas a nivel global.⁴² No obstante, igual que sucede con otro tipo de actividades grupales, las juntas electrónicas también presentan desventajas. Las personas que teclean rápidamente pueden opacar a los que pueden ser verbalmente elocuentes pero malos tecleando; aquellos que aporten las mejores ideas no recibirán crédito por ellas; y el proceso carece de la riqueza informacional que da la comunicación oral cara a cara. No obstante, es probable que la toma grupal de decisiones incluya un amplio uso de las juntas electrónicas.⁴³

Una variación de la junta electrónica es la videoconferencia. Al vincular medios de varias ubicaciones, las personas pueden realizar juntas cara a cara aun cuando estén a cientos de kilómetros de distancia. Esta capacidad ha mejorado la retroalimentación entre los miembros de un grupo, ha ahorrado incontables horas de viajes de negocios, y por último, ha ahorrado a empresas como Nestlé y Logitech cientos de miles de dólares. Como consecuencia, son más eficaces en sus reuniones y han aumentado la eficiencia con que toman las decisiones.⁴⁴ Muchas empresas han estado utilizando estos enfoques durante la recesión global.

¿QUÉ TEMAS CONTEMPORÁNEOS EN LA TOMA DE DECISIONES ENFRENTAN LOS GERENTES?

El mundo de los negocios de hoy gira en torno a tomar decisiones, con frecuencia riesgosas, con información incompleta o inadecuada, y bajo una intensa presión de tiempo. La mayoría de los gerentes toma una decisión tras otra; y como si los retos no fueran suficientes, actualmente hay más en juego que nunca antes. Las malas decisiones pueden costar millones. Analizaremos dos cuestiones importantes —cultura nacional y creatividad— que los gerentes enfrentan en el mundo global y vertiginoso de los negocios.

Analizar los temas contemporáneos en la toma de decisiones gerencial.

4.5

¿Cómo afecta la cultura nacional la toma de decisiones de los gerentes?

La investigación demuestra que, en cierto sentido, las prácticas relativas a la toma de decisiones varían de un país a otro.⁴⁵ La manera en que se toman decisiones —ya sea por grupo, por miembros de equipo, de manera participativa, o autocráticamente por un gerente individual— y el grado de riesgo que un tomador de decisiones está dispuesto a afrontar son sólo dos ejemplos de variables de decisión que reflejan el entorno cultural de un país. Por ejemplo, en India, la distancia del poder y la evasión de la incertidumbre (capítulo 3) son altas. En ese país, los gerentes de muy alto nivel son los únicos que toman decisiones, y tienden a ser decisiones seguras. En cambio, en Suecia, la distancia del poder y la evasión de la incertidumbre son bajas. Los gerentes suecos no temen tomar decisiones arriesgadas. Los gerentes sénior en Suecia también delegan la

lluvia de ideas

Proceso para generar ideas que alienta a expresar todas las alternativas mientras evita cualquier tipo de crítica hacia ellas.

técnica de grupo nominal

Técnica de toma de decisiones en la que los miembros del grupo deben estar presentes, pero se les pide operar de manera independiente.

junta electrónica

Técnica de grupo nominal en la que los participantes se vinculan a través de una computadora.

toma de decisiones a los niveles más básicos. Alientan a los gerentes de más bajo nivel y a los empleados a tomar parte en las decisiones que les afectan. En países como Egipto, las presiones de tiempo son bajas, los gerentes toman decisiones a un ritmo más lento y deliberado que los gerentes ubicados en Estados Unidos. Y en Italia, donde se valoran la historia y las tradiciones, los gerentes tienden a recurrir a alternativas probadas para resolver los problemas.

La toma de decisiones en Japón es mucho más orientada al grupo que en Estados Unidos.⁴⁶ Los japoneses valoran la conformidad y la cooperación. Antes de tomar decisiones, los CEO japoneses recaban una gran cantidad de información que luego se utiliza en la toma de decisiones grupales formadoras de consenso, llamadas **ringisei**. Como en las organizaciones japonesas los empleados tienen una alta seguridad laboral, las decisiones gerenciales asumen una perspectiva de largo plazo más que enfocarse en las utilidades de corto plazo, como suele suceder en Estados Unidos.

En Francia y Alemania, los altos directivos también adaptan sus estilos de decisión a la cultura de su país. En Francia, por ejemplo, se practica ampliamente la toma de decisiones autocráticas y los gerentes evitan los riesgos. Los estilos gerenciales en Alemania reflejan el interés característico de la cultura alemana por la estructura y el orden. Por ende, las organizaciones alemanas generalmente operan bajo un gran cuerpo de reglas y regulaciones. Los gerentes tienen responsabilidades bien definidas y aceptan que las decisiones deben pasar por varios canales.

Puesto que los gerentes deben tratar con empleados de diversas culturas, necesitan reconocer la conducta común y aceptada cuando se les pide tomar decisiones. Algunas personas quizá no estén tan cómodas como otras involucrándose muy estrechamente en la toma de decisiones, o quizá no estén dispuestas a experimentar con algo radicalmente diferente. Los gerentes que se adaptan a la diversidad de filosofías y prácticas en la toma de decisiones pueden esperar cosechar grandes frutos si captan las perspectivas y fortalezas que ofrece la diversidad cultural de los empleados.

¿Por qué es importante la creatividad para la toma de decisiones?

Un tomador de decisiones necesita **creatividad**: la capacidad de producir ideas nuevas y útiles. Estas ideas son diferentes de lo hecho antes pero también son adecuadas para el problema o la oportunidad que se presente. ¿Por qué es importante la creatividad para la toma de decisiones? Permite al tomador de decisiones valorar y comprender de manera más completa el problema, incluso “ver” problemas que otros no pueden ver. No obstante, el valor más evidente de la creatividad es ayudar al tomador de decisiones a identificar todas las alternativas viables.

La mayoría de las personas tiene cierto potencial creativo que puede utilizar cuando confronta un problema de toma de decisiones. Pero, para liberar ese potencial, debe salir de las rutas psicológicas que utilizamos la mayoría de nosotros y aprender a pensar de maneras diferentes cómo resolver un problema.

Podemos comenzar con lo obvio. Las personas difieren en su creatividad. Einstein, Edison, Dalí y Mozart eran personas de creatividad excepcional. No sorprende que la creatividad excepcional sea escasa. Un estudio de la creatividad a través de la vida de 461 hombres y mujeres encontró que menos de 1% eran excepcionalmente creativos. Pero 10% eran altamente creativos y 60% un tanto creativos. Estos hallazgos sugieren que la mayoría de nosotros tiene potencial creativo, si aprendemos a liberarlo.

Dado que la mayoría de las personas tiene la capacidad de ser al menos moderadamente creativa, ¿qué puede hacer la gente para estimular su creatividad? La mejor respuesta a esta pregunta yace en el modelo de tres componentes de la creatividad, el cual está basado en numerosas investigaciones.⁴⁷ Este modelo propone que la creatividad individual básicamente requiere del conocimiento experto, de habilidades del pensamiento creativo, y de una motivación intrínseca en la tarea. Los estudios confirman que cuanto más alto es el nivel de estos tres componentes, mayor es la creatividad.

El *conocimiento experto* es la base de todo trabajo creativo. La comprensión que poseía Dalí del arte y el conocimiento de Einstein sobre la física fueron condiciones necesarias para que ellos fueran capaces de realizar contribuciones creativas en sus campos. Y no se esperaría que alguien con un mínimo de conocimiento de programación pudiera ser tan creativo como un ingeniero computacional. El potencial de creatividad se ve aumentado cuando las personas tienen habilidades, conocimiento, destrezas y conocimientos expertos similares en sus campos de acción.

El segundo componente son las *habilidades del pensamiento creativo*. Éstas abarcan las características de la personalidad asociadas con la creatividad, la capacidad de utilizar analogías, así como el talento para ver lo conocido en contextos diferentes. Por ejemplo, los siguientes rasgos individuales se han encontrado asociados con el desarrollo de ideas creativas: inteligencia, independencia, confianza en uno mismo, inclinación a asumir riesgos, *locus* de control interno, tolerancia a la ambigüedad, y perseverancia frente a la frustración. El uso eficaz de analogías permite a los tomadores de decisiones aplicar una idea de un contexto a otro. Uno de los ejemplos más famosos en el que la aplicación de analogías generó descubrimientos creativos fue la observación de Graham Bell de que podría ser posible tomar los conceptos que operan en el oído y aplicarlos a su “caja parlante”. Observó que en el oído los huesos operaban gracias a una delicada y delgada membrana. Se preguntó por qué, entonces, una pieza más gruesa y fuerte de membrana no sería capaz de mover un pedazo de acero. A partir de esa analogía concibió el teléfono. Desde luego, algunas personas han desarrollado su habilidad gracias a que han sido capaces de ver los problemas desde una óptica diferente y nueva. Por ejemplo, la mayoría de nosotros pensamos en gallinas que depositan huevos. Pero, ¿cuántos hemos considerado que una gallina es sólo el medio que tiene un huevo de hacer otro huevo?

El componente final de nuestro modelo es la *motivación intrínseca en la tarea*: el deseo de trabajar en algo porque es interesante, atrayente, excitante, satisfactorio o personalmente desafiante. Este componente motivacional es lo que convierte las ideas creativas *potenciales* en ideas creativas *reales*. Determina el grado al cual las personas comprometen por completo sus conocimientos expertos y habilidades creativas. Por tanto, las personas creativas suelen amar su trabajo, al punto de parecer casi obsesivas. Además, el entorno laboral de una persona y la cultura organizacional (analizaremos la cultura organizacional en el siguiente capítulo) pueden tener un efecto significativo en la motivación intrínseca. En específico, los cinco factores organizacionales que se ha descubierto pueden obstaculizar su creatividad son: 1) la evaluación esperada —enfocarse en cómo se va a evaluar el trabajo—; 2) la vigilancia —ser observado mientras está trabajando—; 3) los motivadores externos —enfatar las recompensas externas y tangibles—; 4) la competencia —enfrentar situaciones de ganar-perder contra sus compañeros—; y 5) las elecciones limitadas —imponer límites sobre cómo puede hacer su trabajo.

4 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- 4.1 Describir el proceso de toma de decisiones.** El proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: 1) identificar un problema, 2) identificar criterios de decisión, 3) priorizar los criterios, 4) desarrollar alternativas, 5) analizar alternativas, 6) seleccionar la alternativa, 7) implementar la alternativa, y 8) evaluar la eficacia de la decisión. En la toma de decisiones gerenciales, los gerentes pueden utilizar heurísticas para simplificar los procesos, lo cual puede orillarlos a cometer errores y sesgos en su toma de decisiones. Entre los 12 errores y sesgos más comunes en la toma de decisiones se cuentan el exceso de confianza, la gratificación inmediata, el anclaje, la percepción selectiva, la confirmación, la estructuración, la disponibilidad, la representación, la aleatoriedad, los costos hundidos, el sesgo egoísta y el sesgo retrospectivo.
- 4.2 Explicar los tres enfoques que los gerentes pueden utilizar para tomar decisiones.** El primer enfoque es el modelo racional. Los supuestos de racionalidad son los siguientes: el problema es claro y sin ambigüedades; se debe lograr una meta bien definida; se conocen todas las alternativas y consecuencias; y la elección final maximizará el resultado. El segundo enfoque, la racionalidad limitada, afirma que los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados (constreñidos) por su capacidad de procesar la información. En este enfoque, los gerentes logran un nivel satisfactorio, que es cuando los tomadores de decisiones aceptan soluciones suficientemente buenas. Por último, la toma intuitiva de decisiones consiste en tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y el criterio acumulado.
- 4.3 Describir los tipos de decisiones y las condiciones que enfrentan los gerentes en su toma de decisiones.** Las decisiones programadas son decisiones repetitivas que pueden manejarse mediante algún método rutinario y se utilizan cuando el problema a resolver es fácil, conocido y fácilmente definido (estructurado). Las decisiones no programadas son decisiones únicas que requieren una solución a la medida y se utilizan cuando los problemas son nuevos o inusuales (no estructurados) y para los cuales la información existente es ambigua o incompleta. La certidumbre implica una situación en la que el gerente puede tomar decisiones precisas porque todos los resultados son conocidos. Con el riesgo, un gerente puede estimar la probabilidad de obtener ciertos resultados en una situación. La incertidumbre es una situación en la que un gerente no tiene certidumbre sobre los resultados y ni siquiera puede realizar estimaciones probabilísticas razonables.
- 4.4 Analizar la toma grupal de decisiones.** Los grupos ofrecen ciertas ventajas en lo referente a la toma de decisiones —información más completa, más alternativas, mayor aceptación de una solución y mayor legitimidad—. Por otra parte, los grupos consumen más tiempo, pueden ser dominados por una minoría, crear presiones de conformidad y diluir la responsabilidad. Existen tres formas de mejorar la toma de decisiones y son la lluvia de ideas (utilizar un proceso generador de ideas que aliente todas las alternativas mientras impide cualquier crítica hacia ellas), la técnica de grupo nominal (técnica que restringe el debate durante el proceso de toma de decisiones), y las juntas electrónicas (enfoque más reciente para la toma grupal de decisiones, el cual combina la técnica grupal con la sofisticada tecnología de cómputo).
- 4.5 Analizar los temas contemporáneos en la toma de decisiones gerencial.** Debido a que los gerentes tratan con empleados de diversas culturas, es necesario que reconozcan el comportamiento común y aceptado cuando se les pide que tomen decisiones. Es probable que algunas personas se sientan incómodas con participar tan estrechamente en la toma de decisiones, o quizá no estén dispuestas a experimentar con algo radicalmente diferente. Por otro lado, los gerentes necesitan ser creativos en su toma de decisiones debido a que la creatividad les permite valorar y comprender el problema en toda su magnitud, incluso “ver” problemas que otros no pueden ver.

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Por qué la toma de decisiones suele describirse como la esencia del quehacer gerencial?
2. Describa los ocho pasos del proceso de toma de decisiones.
3. Todos llevamos nuestros sesgos a las decisiones que tomamos. ¿Cuáles serían las desventajas de tener sesgos? ¿Podría haber alguna ventaja en tener sesgos? Explique su respuesta. ¿Cuáles son las implicaciones de los sesgos para la toma de decisiones gerencial?
4. “Dado que los gerentes cuentan con herramientas de software, deben ser capaces de tomar decisiones más racionales”. ¿Está de acuerdo o no con esta expresión? ¿Por qué?
5. ¿Hay alguna diferencia entre decisiones equivocadas y malas decisiones? ¿Por qué los gerentes algunas veces toman decisiones equivocadas?, ¿por qué toman malas decisiones? ¿Cómo podrían los gerentes mejorar sus habilidades para la toma de decisiones?
6. Describa una decisión que usted haya tomado y esté estrechamente alineada con los supuestos de racionalidad perfecta. Compare esa decisión con el proceso que empleó para elegir su universidad. ¿Se desvió usted del modelo racional en su decisión de universidad? Explique su respuesta.
7. Explique la manera en que un gerente podría lidiar con tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.
8. ¿Por qué considera usted que las organizaciones han aumentado el uso de grupos para tomar decisiones? ¿Cuándo recomendaría utilizar grupos para tomar decisiones?
9. Encuentre dos ejemplos de cada uno de los procedimientos, reglas y políticas. Llévelos a la clase y prepárese para compartirlos.
10. Realice una búsqueda web de la frase “los momentos más tontos en los negocios” y consiga la versión más actualizada de la lista que aparezca. Elija tres ejemplos y describa lo que sucedió. ¿Cuál es su reacción ante cada ejemplo? ¿Cómo podrían los gerentes de cada ejemplo tomar mejores decisiones?



Vaya a la página 412

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 4.

Notas

1. J. Dean, “Boldness of ‘81 Test Flight Unlikely to Be Repeated”, *USA Today*, 11 de abril de 2011, p. 7A; G. Griffin, “As Shuttle Retires, A Vote for Commercial Space Flight”, *USA Today*, 6 de abril de 2011, p. 9A; A. K. Donahue, “More to Learn from NASA About Learning, Unlearning, and Forgetting”, *Journal of Public Administration Research* (abril de 2011), pp. 391-395; C. Chaplain, “Additional Cost Transparency and Design Criteria Needed for National Aeronautics and Space Administration (NASA) Projects”, *GAO Reports*, 3 de marzo de 2011, pp. 1-11; A. Pasztor, “U.S. News: NASA Budget Plan Restricts Spending on Private Rockets”, *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2011, p. A2; “NASA’s Space-Shuttle Program Ends”, *Fast Company*, febrero de 2011, p. 22; H. Hickam, “How About a Moon Base?”, *Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2010, p. A19; J. Penn, “NASA’s Plan Is Not Sustainable”, *Aviation Week & Space Technology*, 6 de diciembre de 2010, p. 74; P. M. Barrett, “Lost in Space”, *Bloomberg BusinessWeek*, 1-7 de noviembre de 2010, pp. 66-73; A. Pasztor, “NASA Chief Bolden Seeks ‘Plan B’ for the Space Agency”, *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2010, p. A6; A. Pasztor, “NASA Gets Flak on New Course”, *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2010, p. A6; B. Mintz Testa, “New Workforce Orbit-Relaunch at NASA”, *Workforce Management Online*, 16 de febrero de 2010; L. B. Jabs, “Communicative Rules and Organizational Decision Making”, *Journal of Business Communication* (julio de 2005), pp. 265-288; T. M. Garrett, “Whither *Challenger*, Wither *Columbia*: Management Decision Making and the Knowledge Analytic”, *American Review of Public Administration*, diciembre de 2004, pp. 389-402; M. Maier “Teaching from Tragedy: An Interdisciplinary Module on the Space Shuttle *Challenger*”, *THE Journal* (septiembre de 1993), pp. 91-94; y G. Moorhead, R. Ference, y C. P. Neck, “Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle *Challenger* and a Revised Groupthink Framework”, *Human Relations*, junio de 1991, pp. 539-550.
2. Veá, por ejemplo, A. Nagurney, J. Dong, y P. L. Mokhtarian, “Multicriteria Network Equilibrium Modeling with Variable Weights for Decision-Making in the Information Age with Applications to the Telecommuting and Teleshopping”, *Journal of Economic Dynamics and Control* (agosto de 2002), pp. 1629-1650.
3. J. Flinchbaugh, “Surfacing Problems Daily: Advice for Building a Problem-Solving Culture”, *Industry Week*, abril de 2011, p. 12; “Business Analysis Training Helps Leaders Achieve an Enterprise-Wide Perspective”, *Leader to Leader*, otoño de 2010, pp. 63-65; D. Okes, “Common Problems with Basic Problem Solving”, *Quality*, septiembre de 2010, pp. 36-40; J. Sawyer, “Problem-Solving Success Tips”, *Business and Economic Review*, abril-junio de 2002, pp. 23-24.
4. Veá J. Figueira y B. Ray, “Determining the Weights of Criteria in the Electre Type of Methods with a Revised Simons’ Procedure”, *European Journal of Operational Research*, 1 de junio de 2002, pp. 317-326.
5. Por ejemplo, vea M. Elliott, “Breakthrough Thinking”, *IIE Solution*, octubre de 2001, pp. 22-25; y B. Fazlollahi y R. Vahidov, “A Method for Generation of Alternatives by Decision Support Systems”, *Journal of Management Information Systems* (otoño de 2001), pp. 229-250.

6. D. Miller, Q. Hope, R. Eisenstat, N. Foote, y J. Galbraith, "The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities", *Business Horizons*, marzo-abril de 2002, pp. 3-12.
7. E. Teach, "Avoiding Decision Traps," *CFO*, junio de 2004, pp. 97-99; y D. Kahneman y A. Tversky, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185 (1974), pp. 1124-1131.
8. La información para esta sección se tomó de S. P. Robbins, *Decide & Conquer* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004).
9. T. A. Stewart, "Did You Ever Have to Make Up Your Mind?" *Harvard Business Review*, enero de 2006, p. 12; y E. Pooley, "Editor's Desk", *Fortune*, 27 de junio de 2005, p. 16.
10. J. Pfeffer y R. I. Sutton, "Why Managing by Facts Works", *Strategy & Business*, primavera de 2006, pp. 9-12.
11. Veá T. Shavit y A. M. Adam, "A Preliminary Exploration of the Effects of Rational Factors and Behavioral Biases on the Managerial Choice to Invest in Corporate Responsibility", *Managerial and Decision Economics*, abril de 2011, pp. 205-213; A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 598-631; y H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics," *Journal of Business* (octubre de 1986), pp. 209-224.
12. El recuadro denominado La tecnología y el trabajo gerencial está basado en M. Xu, V. Ong, Y. Duan, y B. Mathews, "Intelligent Agent Systems for Executive Information Scanning, Filtering, and Interpretation: Perceptions and Challenges", *Information Processing & Management*, marzo de 2011, pp. 186-201; J. P. Kallunki, E. K. Laitinen, y H. Silvola, "Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance", *International Journal of Accounting Information Systems* (marzo de 2011), pp. 20-39; H. W. K. Chia, C. L. Tan, y S. Y. Sung, "Enhancing Knowledge Discovery via Association-Based Evolution of Neural Logic Networks", *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering* (julio de 2006), pp. 889-901; F. Harvey, "A Key Role in Detecting Fraud Patterns: Neural Networks", *Financial Times*, 23 de enero de 2002, p. 3; D. Mitchell y R. Pavur, "Using Modular Neural Networks for Business Decisions", *Management Decision*, enero-febrero de 2002, pp. 58-64; B. L. Killingsworth, M. B. Hayden, y R. Schellenberger, "A Network Expert System Management System of Multiple Domains", *Journal of Information Science* (marzo-abril de 2001), p. 81; y S. Balakrishnan, N. Popplewell, y M. Thomlinson, "Intelligent Robotic Assembly", *Computers & Industrial Engineering*, diciembre de 2000, p. 467.
13. El recuadro denominado Del pasado al presente estuvo basado en M. Ibrahim, "Theory of Bounded Rationality", *Public Management*, junio de 2009, pp. 3-5; D. A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 4a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1994), p. 291; y H. A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan Company, 1945).
14. J. G. March, "Decision-Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice", en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: Wiley-Interscience, 1981), pp. 232-233.
15. Veá D. R. A. Skidd, "Revisiting Bounded Rationality", *Journal of Management Inquiry* (diciembre de 1992), pp. 343-347; B. E. Kaufman, "A New Theory of Satisficing", *Journal of Behavioral Economics* (primavera de 1990), pp. 35-51; y N. McK. Agnew y J. L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space", *Behavioral Science*, julio de 1986, pp. 148-161.
16. Veá, por ejemplo, G. McNamara, H. Moon, y P. Bromiley, "Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal* (abril de 2002), pp. 443-452; V. S. Rao y A. Monk, "The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions", *Journal of Social Psychology* (agosto de 1999), pp. 496-515; C. F. Camerer y R. A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw's Theory", *Journal of Economic Behavior and Organization* (mayo de 1999), pp. 59-82; D. R. Bobocel y J. P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1994), pp. 360-363; y B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-587.
17. L. Alderman, "A Shoemaker That Walks but Never Runs", *New York Times Online*, 8 de octubre de 2010.
18. C. Flora, "When to Go with Your Gut", *Women's Health*, junio de 2009, pp. 68-70.
19. Veá J. Evans, "Intuition and Reasoning: A Dual-Process Perspective", *Psychological Inquiry*, octubre-diciembre de 2010, pp. 313-326; T. Betsch y A. Blockner, "Intuition in Judgement and Decision Making: Extensive Thinking Without Effort", *Psychological Inquiry*, octubre-diciembre de 2010, pp. 279-294; R. Lange y J. Houran, "A Transliminal View of Intuitions in the Workplace", *North American Journal of Psychology*, 12, núm. 3 (2010), pp. 501-516; E. Dane y M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 33-54; M. H. Bazerman y D. Chugh, "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review*, enero de 2006, pp. 88-97; C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century", *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 19-30; E. Sadler-Smith y E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 76-91; y L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.
20. C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe", p. 20.
21. E. Sadler-Smith y E. Shefy, "Developing Intuitive Awareness in Management Education", *Academy of Management Learning & Education*, junio de 2007, pp. 186-205.
22. M. G. Seo y L. Feldman Barrett, "Being Emotional During Decision Making —Good or Bad? An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal* (agosto de 2007), pp. 923-940.
23. "Next: Big Idea", *Fast Company*, diciembre de 2010-enero de 2011, pp. 39-40.
24. B. Stone y D. Macmillan, "Groupon's \$6 Billion Snub", *Bloomberg BusinessWeek*, 13-19 de diciembre de 2010, pp. 6-7; E. M. Rusli y J. Wortham, "Google Gambit for Groupon Raises Concerns", *New York Times Online*, 30 de noviembre de 2010; D. Lyons, "Click and Save", *Newsweek*, 29 de noviembre de 2010, p. 25; y J. Goltz, "Doing the Math on a Groupon Deal", *New York Times Online*, 23 de noviembre de 2010.
25. R. D. Hof y H. Green, "How Amazon Cleared That Hurdle", *BusinessWeek*, 4 de febrero de 2002, p. 59.
26. El recuadro denominado *Y la encuesta dice...* se basó en P. Wang, "To Make Better Choices, Choose Less", *Money*, junio de 2010, pp. 111-114; B. Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, pp. 86-92; A. S. Wellner,

- “A Perfect Brainstorm”, *Inc.*, octubre de 2003, pp. 31-35; “The Poll”, *BusinessWeek*, 21-28 de agosto de 2006, p. 44; “Hurry Up and Decide”, *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2001, p. 16; J. MacIntyre, “Bosses and Bureaucracy”, *Springfield, Missouri Business Journal*, 1-7 de agosto de 2005, p. 29; J. Crick, “Hand Jive” *Fortune*, 13 de junio de 2005, pp. 40-41; y “On the Road to Invention”, *Fast Company*, febrero de 2005, p. 16.
27. Veá, por ejemplo, S. Schulz-Hardt, A. Mojzisch, F. C. Brodbeck, R. Kerschreiter, y D. Frey, “Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality”, *Journal of Personality and Social Psychology*, (diciembre de 2006), pp. 1080-1083; y C. K. W. DeDreu y M. A. West, “Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2001), pp. 1191-1201.
 28. S. Mohammed, “Toward an Understanding of Cognitive Consensus in a Group Decision-Making Context”, *Journal of Applied Behavioral Science* (diciembre de 2001), p. 408.
 29. M. J. Fambrough y S. A. Comerford, “The Changing Epistemological Assumptions of Group Theory”, *Journal of Applied Behavioral Science* (septiembre de 2006), pp. 330-349.
 30. R. A. Meyers, D. E. Brashers, y J. Hanner, “Majority-Minority Influence: Identifying Argumentative Patterns and Predicting Argument-Outcome Links”, *Journal of Communication* (otoño de 2000), pp. 3-30.
 31. I. L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982). Veá también J. Chapman, “Anxiety and Defective Decision Making: An Elaboration of the Groupthink Mode”, *Management Decision*, octubre de 2006, pp. 1391-1404.
 32. Veá, por ejemplo, T. Horton, “Groupthink in the Boardroom”, *Directors and Boards*, invierno de 2002, p. 9.
 33. Veá, por ejemplo, T. W. Costello y S. S. Zalkind, eds., *Psychology in Administration: A Research Orientation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963), pp. 429-430; R. A. Cooke y J. A. Kernaghan, “Estimating the Difference Between Group versus Individual Performance on Problem Solving Tasks”, *Group and Organization Studies*, septiembre de 1987, pp. 319-342; y L. K. Michaelsen, W. E. Watson, y R. H. Black, “A Realistic Test of Individual Versus Group Consensus Decision Making”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1989), pp. 834-839. Veá también J. Hollenbeck, D. R. Ilgen, J. A. Colquitt, y A. Ellis, “Gender Composition, Situational Strength, and Team Decision-Making Accuracy: A Criterion Decomposition Approach”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, mayo de 2002, pp. 445-475.
 34. Veá, por ejemplo, L. K. Michaelsen, W. E. Watson, y R. H. Black, “A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision Making”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1989), pp. 834-839; y P. W. Pease, M. Beiser, y M. E. Tubbs, “Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 149-165.
 35. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en C. A. MacKenzie, “MTV Cancels ‘Skins’; Season 2 Not Happening”, *From Inside the Box Blog* [<http://blog.zap2it.com/frominsidethebox/2011/06/mtv-cancels-skins-season-2-not-happening.html>] (9 de junio de 2011); J. Hibbard, “MTV’s *Skins* Rises for Finale, but Will TV’s Most Controversial Drama Return?” www.insidetv.ew.com (22 de marzo de 2011); J. Alston, “Why *The Real World* Still Matters”, *The Daily Beast Blog*, 9 de marzo de 2011; D. Groner, “As MTV Premieres Its 25th Season, Critics Ask If *The Real World* Is Still Relevant?”, www.mediaite.com/tv (9 de marzo de 2011); D. Holloway, “Barely Legal”, *Back Stage*, 17 de febrero de 2011, pp. 2-3; B. Grossman, “On Corporate Responsibility”, *Broadcasting & Cable*, 7 de febrero de 2011, p. 26; A. Silver, “Brief History: Sex on TV”, *Time*, 7 de febrero de 2011, p. 19; L. A. E. Schuker, “Skins Audience Flattens Out”, *Wall Street Journal Online*, 2 de febrero de 2011; J. Lafayette, “MTV Upfront: More Than *Skins* Deep”, *Broadcasting & Cable*, 31 de enero de 2011, p. 16; L. A. E. Schuker, “Skins Audience Sinks 51%”, *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2011, p. B8; S. Roberts, “Skins Is Not Being Canceled by MTV, Despite Ratings Drop from 3.3 to 1.6 Million: Network Rep”, *New York Daily News Online*, 26 de enero de 2011; C. Hausman, “Teen Drama Pushes Envelope on Depictions of Sex, Drug Use”, *Ethics Newslines Online*, 24 de enero de 2011; y D. Carr, “MTV’s Naked Calculation Gone Bad”, *New York Times Online*, 23 de enero de 2011.
 36. J. Wagstaff, “Brainstorming Requires Drinks”, *Far Eastern Economic Review*, 2 de mayo de 2002, p. 34.
 37. T. Kelley, “Six Ways to Kill a Brainstormer”, *Across the Board*, marzo-abril de 2002, p. 12.
 38. K. L. Dowling y R. D. St. Louis, “Asynchronous Implementation of the Nominal Group Technique: Is It Effective”, *Decision Support Systems*, octubre de 2000, pp. 229-248.
 39. Veá también B. Andersen y T. Fagerhaug, “The Nominal Group Technique”, *Quality Progress*, febrero de 2000, p. 144.
 40. J. Burdett, “Changing Channels: Using the Electronic Meeting System to Increase Equity in Decision Making”, *Information Technology, Learning, and Performance Journal* (otoño de 2000), pp.3-12.
 41. “Fear of Flying”, *Business Europe*, 3 de octubre de 2001, p. 2.
 42. “VC at Nestlé”, *Business Europe*, 3 de octubre de 2001, p. 3.
 43. M. Roberti, “Meet Me on the Web”, *Fortune: Tech Supplement*, invierno de 2002, p. 10.
 44. Veá también, J. A. Hoxmeier y K. A. Kozar, “Electronic Meetings and Subsequent Meeting Behavior: Systems as Agents of Change”, *Journal of Applied Management Studies* (diciembre de 2000), pp. 177-195.
 45. Veá, por ejemplo, P. Berthon, L. F. Pitt, y M. T. Ewing, “Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context”, *Academy of Marketing Science Journal* (primavera de 2001), pp. 135-150.
 46. J. de Haan, M. Yamamoto, y G. Lovink, “Production Planning in Japan: Rediscovering Lost Experiences or New Insights”, *International Journal of Production Economics* (6 de mayo de 2001), pp. 101-109.
 47. T. M. Amabile, “Motivating Creativity in Organizations”, *California Management Review* (otoño de 1997), pp. 39-58.

Módulo Cuantitativo

HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

En este módulo analizaremos varias herramientas cuantitativas útiles para la toma de decisiones, así como algunas otras herramientas conocidas para administrar proyectos.¹ En específico, le presentaremos las matrices de recompensas, los árboles de decisión, el análisis de punto de equilibrio, el análisis de razón, la programación lineal, la teoría de colas y la cantidad económica del pedido. La finalidad de cada uno de estos métodos es ofrecer a los gerentes una herramienta de apoyo que le será útil en su proceso de toma de decisiones y le brindará información más completa para tomar mejores decisiones.

Matrices de recompensas

En el capítulo 4 presentamos el tema de la incertidumbre y cómo afecta a la toma de decisiones. Aunque la incertidumbre tiene una función central al limitar la cantidad de información disponible a los gerentes, otro factor es su orientación psicológica. Por ejemplo, un gerente optimista perseguirá la opción *maximáx* (maximizar la máxima recompensa posible); el pesimista por lo general elegirá la opción *maximín* (maximizar la mínima recompensa posible); y el gerente que desea minimizar su “arrepentimiento” optará por una opción *minimáx*. Veamos brevemente estos diferentes enfoques mediante un ejemplo.

Considere el caso del gerente de marketing de Visa International en Nueva York. Con el fin de promover la tarjeta Visa en el noreste de Estados Unidos, este gerente ha determinado cuatro posibles estrategias (que llamaremos S1, S2, S3 y S4). No obstante, también sabe que uno de sus principales competidores, American Express, tiene tres etapas competitivas (CA1, CA2 y CA3) para promover su propia tarjeta en esa región. En este caso, supondremos que el ejecutivo de Visa ignora algunas cuestiones que le permitirían prever cuál de sus cuatro estrategias tendría las mayores posibilidades de éxito. Con estos datos, el gerente de Visa formula la matriz que se presenta en el cuadro MC-1, donde se muestran las diferentes estrategias y la utilidad resultante para Visa, en función de la acción competitiva elegida por American Express.

En este ejemplo, si nuestro gerente de Visa es optimista, elegirá S4, puesto que ésta es la estrategia que produce la mayor ganancia posible (\$28 millones). Observe que esta opción maximiza la máxima ganancia posible (opción *maximáx*). Si nuestro gerente es pesimista, supondrá que podría ocurrir lo peor. El peor resultado para cada estrategia sería: S1 = \$11 millones; S2 = \$9 millones; S3 = \$15 millones; y S4 = \$14 millones. Al seguir la opción *maximín*, el gerente pesimista maximizaría las recompensas mínimas —en otras palabras, elegiría S3.

En el tercer escenario, el gerente reconoce que una vez que tome la decisión no necesariamente obtendrá la recompensa más rentable. Lo que se presenta es un “arrepentimiento” de las utilidades perdidas —el arrepentimiento se refiere a la cantidad de dinero que se podría haber obtenido de haber optado por una estrategia diferente—. Los gerentes calculan el arrepentimiento restando a la máxima recompensa posible todas las recompensas posibles en cada categoría —en este caso, a cada acción competitiva—. Para nuestro gerente de Visa, la máxima recompensa posible, dado que American Express opta por CA1, CA2 o CA3, es \$24 millones,

CUADRO MC-1 Matriz de recompensas para Visa

ESTRATEGIA DE MARKETING DE VISA	RESPUESTA DE AMERICAN EXPRESS (en millones)		
	CA1	CA2	CA3
S1	13	14	11
S2	9	15	18
S3	24	21	15
S4	18	14	28

CUADRO MC-2 Regret Matrix for Visa

ESTRATEGIA DE MARKETING DE VISA	RESPUESTA DE AMERICAN EXPRESS (en millones)		
	CA1	CA2	CA3
S1	11	7	17
S2	15	6	10
S3	0	0	13
S4	6	7	0

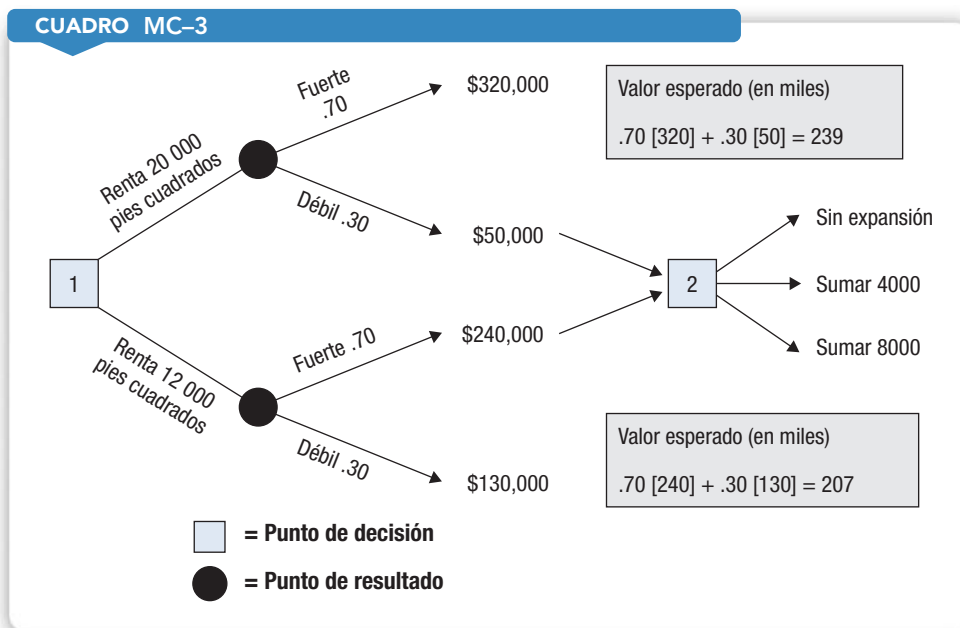
\$21 millones o \$28 millones, respectivamente (la cifra más alta en cada columna). Al restar las recompensas que aparecen en el cuadro MC-1 de estas cifras se obtienen los resultados del cuadro MC-2.

Los arrepentimientos máximos son S1 = \$17 millones; S2 = \$15 millones; S3 = \$13 millones; y S4 = \$7 millones. La opción mínimiza el máximo arrepentimiento, así que nuestro gerente de Visa elegiría S4. Al preferir esta opción, nunca tendrá que arrepentirse de haber perdido utilidades mayores a \$7 millones. Este resultado contrasta, por ejemplo, con el arrepentimiento de \$15 millones resultante de haber elegido S2 y de que American Express hubiera optado por CA1.

Árboles de decisión

Los **árboles de decisión** son una manera útil de analizar las decisiones de contratación, marketing, inversión, compras de equipo, fijación de precios y decisiones similares que implican una progresión de decisiones. Se denominan árboles de decisión porque, al trazarse, semejan las ramificaciones de un árbol. Los árboles de decisión típicos implican un análisis del valor esperado mediante la asignación de probabilidades a cada resultado posible y el cálculo de las recompensas para cada ruta de decisión.

El cuadro MC-3 ilustra la decisión que debe tomar Becky Harrington, supervisora de selección de locales para las librerías Walden en la región centro-occidental de Estados Unidos.



árboles de decisión

Diagrama utilizado para analizar una progresión de decisiones. Cuando se traza, un árbol de decisión es semejante a las ramificaciones de un árbol.

Becky supervisa un pequeño grupo de especialistas que analizan las posibles localidades y recomiendan los posibles sitios para tiendas al director de la región centro-occidental. El arrendamiento del local que ocupan en Winter Park, Florida, está a punto de expirar y el dueño de la propiedad ha decidido no renovar el contrato. Becky y su grupo deben hacer una recomendación de reubicación al director regional. El grupo de Becky ha identificado un excelente local en un centro comercial cercano en Orlando. El dueño del centro comercial ha ofrecido a Becky dos locales comparables: uno con 12 mil pies cuadrados (igual que el que tiene ahora) y otro más grande, de 20 mil pies cuadrados. La decisión inicial de Becky se centra en si debe recomendar rentar el local grande o el más pequeño. Si elige el espacio más grande y la economía es fuerte, estima que la tienda generará una ganancia de \$320 mil. Sin embargo, si la economía es pobre, los altos costos operativos que esto implica generarán una utilidad de sólo \$50 mil. Con el local más pequeño, Becky estima que las utilidades serán de \$240 mil con una buena economía, y de \$130 mil con una economía pobre.

Como se puede ver a partir del cuadro MC-3, el valor esperado para la tienda más grande es de \$239 mil $[(.70 \times 320) + (.30 \times 50)]$. El valor esperado de la tienda más pequeña es de \$207 mil $[(.70 \times 240) + (.30 \times 130)]$. A partir de estas proyecciones, Becky piensa recomendar la renta del espacio más grande. ¿Qué sucedería si Becky deseara considerar las implicaciones de arrendar en un inicio el espacio más pequeño y expandirse cuando la economía repunte? Puede ampliar su árbol de decisión para incluir este segundo punto de decisión. Ha calculado tres opciones: no expandirse, agregar 4 mil pies cuadrados, y agregar 8 mil pies cuadrados. Mediante el método utilizado para el Punto de decisión 1, Becky podría calcular el potencial de utilidades al extender las ramas del árbol y calcular los valores esperados de las distintas opciones.

Análisis de punto de equilibrio

¿Cuántas unidades de un producto debe vender una organización para alcanzar su punto de equilibrio —es decir ni ganar ni perder—? Un gerente quizá desee conocer el número mínimo de unidades que debe vender para alcanzar su objetivo de utilidades o si un producto actual debe continuar vendiéndose o ser desechado de la línea de productos de una organización. El **análisis de punto de equilibrio** es una técnica utilizada ampliamente para ayudar a los gerentes a proyectar sus utilidades.²

El análisis de punto de equilibrio es un método simplista, sin embargo resulta valioso para los gerentes porque señala las relaciones que hay entre los ingresos, los costos y las utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (PE), el gerente debe conocer el precio unitario del producto que se está vendiendo (P), el costo variable por unidad (CV), y los costos fijos totales (CFT).

Una organización alcanza su punto de equilibrio cuando su ingreso total es justo el suficiente para igualar sus costos totales. Pero el costo total tiene dos partes: un componente fijo y un componente variable. Los costos fijos son gastos que no cambian, sin importar el volumen, como las primas de seguros y los impuestos prediales. Los costos fijos, desde luego, son fijos sólo en el corto plazo, porque a largo plazo los compromisos terminan y entonces están sujetos a cambios. Los costos variables cambian en función de la producción e incluyen las materias primas, los costos de mano de obra y los costos de energía.

El punto de equilibrio se puede calcular de manera gráfica o mediante la siguiente fórmula:

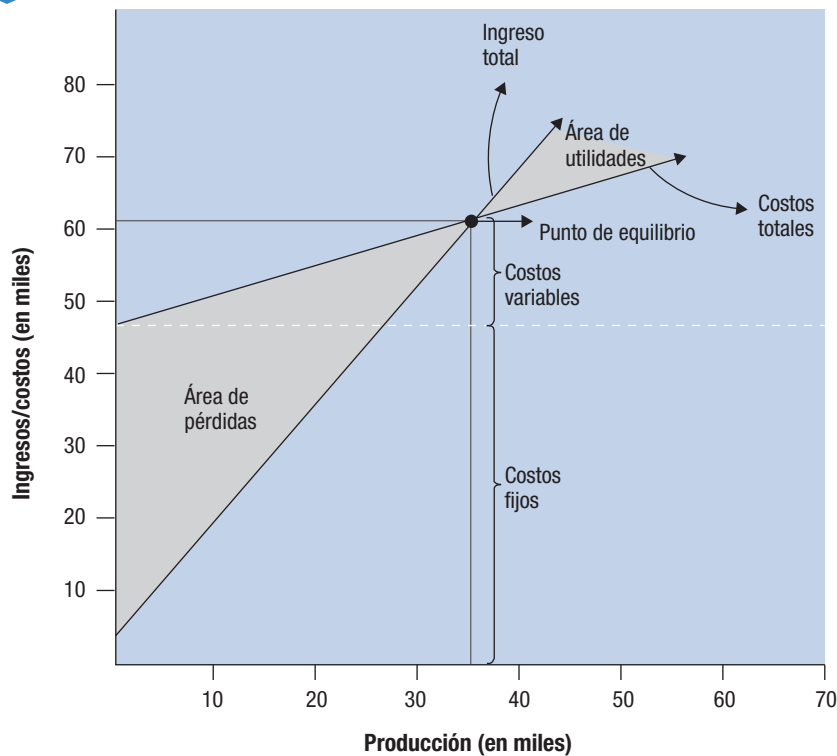
$$PE = [CFT/(P - CV)]$$

Esta fórmula nos dice que 1) el ingreso total será igual al costo total cuando se vendan las suficientes unidades a un precio que cubra los costos unitarios variables, y 2) que la diferencia entre el precio y los costos variables, al multiplicarse por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos.

¿Cuándo es útil el análisis de punto de equilibrio? Para explicarlo, suponga que, en Jose's Bakersfield Espresso, José cobra \$1.75 por una taza de café regular. Si sus costos fijos (salario, seguros, etc.) son de \$47 mil al año y los costos variables de cada taza de expreso son de \$0.40, José puede calcular su punto de equilibrio de la manera siguiente: $\$47\,000 / (1.75 - 0.40) = \$34\,815$ (cerca de 670 tazas de expreso vendidas a la semana), o cuando sus ingresos anuales son de alrededor de \$60 926. Esta misma relación se muestra gráficamente en el cuadro MC-4.

¿De qué manera puede servir el análisis de punto de equilibrio como herramienta para la toma de decisiones y la planeación? Como herramienta de planeación, el análisis de punto de equilibrio podría ayudar a José a establecer su objetivo de ventas. Por ejemplo, podría determinar las utilidades que desea y basarse en eso para fijar el nivel de ventas con que logrará tales

CUADRO MC-4



utilidades. Como herramienta para la toma de decisiones, un análisis de punto de equilibrio también indicaría a José cuánto debe aumentar el volumen para alcanzar el punto de equilibrio, si actualmente está operando con pérdidas, o cuánto volumen puede permitirse perder y aún así mantenerse en el punto de equilibrio si está operando lucrativamente. En algunos casos, como el de la administración de franquicias deportivas profesionales, el análisis de punto de equilibrio que indica el volumen proyectado de ventas de boletos necesario para cubrir todos los costos ha demostrado ser tan poco realista que la mejor opción del gerente sería vender o cerrar el negocio.

Análisis de razón

Sabemos que los inversionistas y los analistas bursátiles suelen utilizar la información financiera de una organización para determinar su valor. Esta información también la analizan los gerentes como ayuda en su planeación y toma de decisiones.

Los gerentes a menudo examinan los balances generales y los estados de resultados de su organización para analizar sus razones principales, es decir, para comparar dos cifras significativas de los estados financieros y expresarlas como porcentaje o razón. Esta práctica ayuda a los gerentes a comparar el desempeño financiero actual con el de periodos previos y el de otras organizaciones de la misma industria. Algunas de las razones más útiles evalúan la liquidez, el apalancamiento, las operaciones y la rentabilidad. Estas razones se resumen en el cuadro MC-5.

¿Qué son las razones de liquidez? La *liquidez* mide la capacidad de la organización para convertir los activos en efectivo con el fin de que la organización cumpla con sus obligaciones de deuda. Las razones de liquidez más populares son la razón circulante y la razón de la prueba del ácido.

La *razón circulante* se define como los activos circulantes de la organización divididos entre sus pasivos circulantes. Aunque no existe un número mágico que se considere infalible, la

análisis de punto de equilibrio

Técnica para identificar el punto al que el ingreso total es justo el suficiente para cubrir los costos totales.

CUADRO MC-5 Controles financieros populares

OBJETIVO	RAZÓN	CÁLCULO	SIGNIFICADO
Prueba de liquidez	Razón circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Evalúa la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo
	Prueba del ácido	$\frac{\text{Activos circulantes menos inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Evalúa la liquidez con mayor precisión cuando la rotación de inventarios es lenta o el inventario es difícil de vender
Prueba de apalancamiento	Deuda a activos	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Cuanto mayor sea la razón, más apalancada estará la organización
	Veces el interés ganado	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Cobros totales de intereses}}$	Mide cuánto pueden decaer las utilidades antes de que la organización no pueda pagar sus gastos de intereses
Prueba de operaciones	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	Cuanta más alta sea la razón, con mayor eficiencia se estarán utilizando los activos de inventario
	Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{activos totales}}$	Cuanto menos activos se utilicen para alcanzar un nivel determinado de ventas, con mayor eficiencia estarán utilizando los gerentes los activos totales de la organización
Rentabilidad	Margen de utilidades sobre ingresos	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ingresos totales}}$	Identifica las utilidades que los diferentes productos están generando
	Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades

regla contable general para la razón circulante es 2:1. Una razón significativamente más alta sugiere por lo general que la gerencia no está obteniendo el mejor rendimiento de sus activos. Una razón igual o menor a 1:1 indica una posible dificultad para hacer frente a las obligaciones de corto plazo (cuentas por pagar, pagos de intereses, salarios, impuestos, etc.).

La *razón de la prueba del ácido* es la misma que la razón circulante salvo en que los activos circulantes se reducen por el valor monetario del inventario manejado. Cuando los inventarios rotan lentamente o son difíciles de vender, la razón de la prueba del ácido puede representar con más precisión la verdadera liquidez de la organización. Es decir, una razón circulante alta se basa principalmente en un inventario difícil de vender que sobredimensiona la verdadera liquidez de la organización. Por ende, los contadores suelen considerar que una razón de 1:1 para la prueba del ácido es razonable.

Las *razones de apalancamiento* se refieren al uso de fondos prestados para operar y expandir una organización. La ventaja del apalancamiento ocurre cuando los fondos pueden utilizarse para obtener una tasa de rendimiento muy superior a esos fondos. Por ejemplo, si el gerente puede obtener un préstamo a 8% y ganar 12% sobre esos fondos internamente, endeudarse es una opción acertada, pero existe el riesgo de sobreapalancamiento. El interés sobre la deuda puede agotar los recursos en efectivo de una organización y, en casos extremos, llevarla a la quiebra. Por tanto, el objetivo es usar la deuda con sabiduría. Razones de apalancamiento como la *razón de deuda a activos* (que se calcula dividiendo la deuda total entre los activos totales) o la *razón de veces el interés ganado* (calculada como las utilidades antes de intereses e impuestos divididas entre los cobros totales por intereses) pueden ayudar a los gerentes a controlar sus niveles de deuda.

Las *razones operativas* describen el grado de eficiencia con que la gerencia utiliza los recursos de la organización. Las razones operativas más populares son la rotación de inventario y la rotación de activos totales. La *rotación de inventario* se define como los ingresos divididos entre el inventario. Cuanto más alta sea la razón, los activos se estarán utilizando con mayor eficiencia. Los ingresos divididos entre los activos totales representan la *razón de rotación de activos totales* de una organización. Mide el nivel de activos necesarios para generar el ingreso de la organización. Cuanto menos activos se utilicen para alcanzar un nivel determinado de ingresos, con más eficiencia estará utilizando la gerencia los activos totales de una organización.

Las organizaciones con fines de lucro desean medir su eficacia y su eficiencia. Las razones de rentabilidad tienen esa finalidad. Las mejores razones de rentabilidad conocidas son el margen de utilidad sobre los ingresos y el rendimiento sobre la inversión.

Los gerentes de las organizaciones que tienen una variedad de productos desean enfocarse en sus productos más rentables. La *razón de margen de utilidad sobre ingresos*, calculada como utilidades netas después de impuestos divididas entre ingresos totales, es una medida de las utilidades en función de los ingresos en efectivo.

Una de las medidas de la rentabilidad de una empresa más utilizadas es la *razón del rendimiento sobre la inversión*. Se calcula dividiendo las utilidades netas entre los activos totales. Este porcentaje reconoce que las utilidades absolutas se deben colocar en el contexto de los activos requeridos para generar esas utilidades.

Programación lineal

Matt Free es propietario de una empresa de desarrollo de software. Una de sus líneas de producto implica diseñar y producir un software que detecte y elimine virus. El software viene en dos formatos: versiones para Windows y para Mac. El señor Free puede vender todos los productos que pueda producir, y aquí estriba su dilema. Los dos formatos pasan por los mismos departamentos de producción. ¿Cuántos de cada tipo debe producir para maximizar sus utilidades?

Un análisis más minucioso a la operación de Free nos dice que puede utilizar una técnica matemática llamada **programación lineal** para resolver su dilema de asignación de recursos. Tal como demostraremos, la programación lineal es aplicable a este problema, pero no a todas las situaciones de asignación de recursos. Además de requerir recursos limitados y el objetivo de optimización, la programación lineal necesita que existan alternativas para combinar recursos con el fin de producir cierta cantidad de mezclas de producción. También es necesaria una relación lineal entre las variables, lo cual significa que un cambio en una variable estará acompañado por un cambio exactamente proporcional en la otra. Para la empresa de Free, esta condición se lograría si producir dos disquetes —sin importar el formato— tardara el doble de tiempo que producir sólo uno.

Con la programación lineal se pueden resolver muchos tipos de problemas. Por ejemplo, elegir las rutas de transporte que minimicen los costos de embarque, asignar un presupuesto publicitario limitado entre varias marcas de productos, lograr la asignación óptima de personal entre proyectos, y determinar cuánto de cada producto producir con un número limitado de recursos, por mencionar unos cuantos. Para darle a usted una idea de la utilidad de la programación lineal, regresemos al caso de Free. Por fortuna, su problema es relativamente simple, así que la solución es más rápida. Para ofrecerle un ejemplo de un problema más complejo de programación lineal, el software se diseñará para desarrollar soluciones específicas.

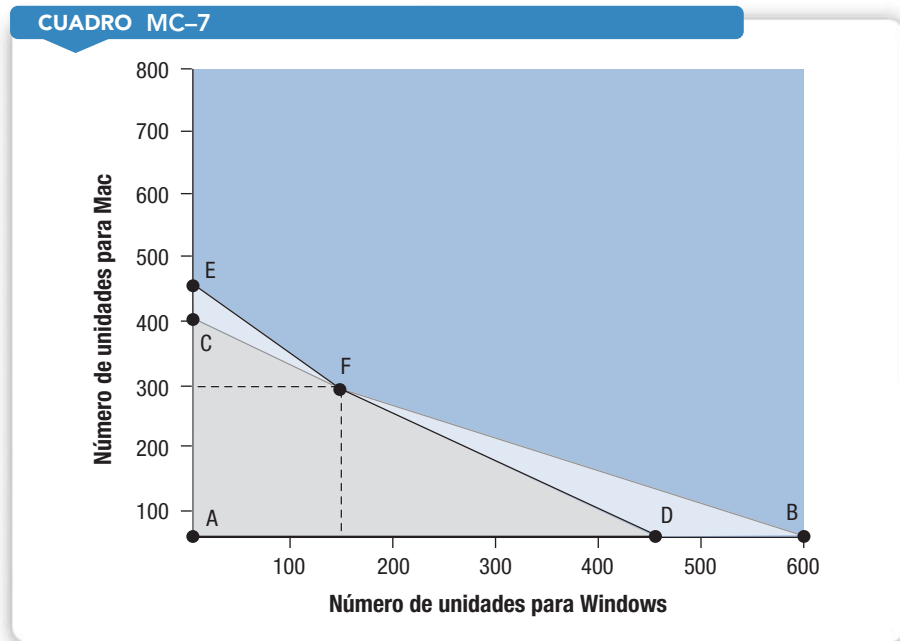
Primero, es necesario precisar algunos datos acerca de la empresa. Free ha calculado los márgenes de utilidad en \$18 para el formato Windows y en \$24 para Mac. Por tanto, puede expresar su función objetivo como utilidad máxima = \$18R + \$24S, donde R es el número de CD basados en Windows y S el número de CD basados en Mac. Además sabe cuánto tiempo es necesario para producir cada formato y la capacidad de producción mensual para el software antivirus: 2400 horas en el diseño y 900 horas en la producción (vea el cuadro MC-6). Los

CUADRO MC-6 Datos de producción para software antivirus

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE HORAS REQUERIDAS POR UNIDAD		CAPACIDAD MENSUAL DE PRODUCTO (HORAS)
	VERSIÓN WINDOWS	VERSIÓN MAC	
Diseño	4	6	2,400
Manufactura	2.0	2.0	900
Utilidad por unidad	\$18	\$24	

programación lineal

Técnica matemática que resuelve problemas de asignación de recursos.



números de capacidad de producción actúan como una restricción sobre su capacidad general. Ahora Free puede establecer sus ecuaciones de restricción como:

$$4R + 6S < 2,400$$

$$2R + 2S < 900$$

Desde luego, debido a que el formato del software no se puede producir en un volumen menor que cero, Matt también podría afirmar que $R > 0$ y $S > 0$. Ha graficado su solución como se muestra en el cuadro MC-7. El área sombreada en la parte inferior representa las opciones que no superan la capacidad de cualquiera de los dos departamentos. ¿Qué significa esa gráfica? Sabemos que la capacidad total de diseño es de 2400 horas. Así que si Matt decide diseñar sólo el formato Windows, la cantidad mínima que puede producir es 600 (2400 horas \div 4 horas de diseño para cada versión de Windows). Si decide producir todas las versiones Mac, lo máximo que puede producir son 400 (2400 horas \div 6 horas de diseño para Mac). Esta restricción de diseño se muestra en el cuadro MC-7 como la línea BC. La otra restricción que enfrenta Matt es la de producción. Lo máximo de cualquier formato que puede producir es 450, porque cada uno tarda dos horas en copiarse, verificarse y empacarse. Esta restricción de producción se muestra en el cuadro como la línea DE.

La asignación de recursos óptima para Free se definirá como una de las esquinas de su región de factibilidad (área ACFD). El punto F ofrece las máximas utilidades posibles dentro de las restricciones mencionadas. En el punto A, las utilidades serían iguales a cero debido a que no se produce ninguna de las dos versiones de software antivirus. En los puntos C y D, las utilidades serían de \$9600 (400 unidades a \$24) y \$8100 (450 unidades a \$18), respectivamente. En el punto F las utilidades serían de \$9900 (150 unidades Windows a \$18 + 300 unidades Mac a \$24).³

Teoría de colas

Usted es un supervisor de una sucursal de Bank of America que opera fuera de Cleveland, Ohio. Una de las decisiones que debe tomar es cuántas de las seis cajas mantener en servicio en cualquier momento determinado. La **teoría de colas**, o de líneas de espera como también suele conocerse, podría ayudarle a decidir.

Una decisión que implica equilibrar el costo de tener una línea de espera y el costo de atender esa línea puede tomarse con mayor facilidad mediante la ayuda de la teoría de colas. Algunos ejemplos de este tipo de situaciones muy comunes serían cuántas bombas expendedoras son necesarias en las gasolineras, cuántos cajeros son necesarios en los bancos, cuántos ca-

jeros son necesarios en las casetas de peaje o cuántas líneas de registro se necesitan en los mostradores de las aerolíneas. En cada situación, la gerencia desea minimizar el costo de tener tan pocas estaciones abiertas como sea posible, pero no al extremo de impacientar a los clientes. En nuestro ejemplo de usted como supervisor de Bank of America, ciertos días (como los primeros de cada mes y los viernes) podría abrir las seis ventanillas y mantener el tiempo de espera a un mínimo, o abrir sólo una ventanilla, con lo que minimizaría los costos de personal, y arriesgarse a provocar un alboroto entre los clientes.

Los principios matemáticos sobre los que se basa la teoría de colas están más allá de los objetivos de este libro, pero puede observar su funcionamiento en nuestro sencillo ejemplo inicial. Usted tiene seis cajeros trabajando en el banco, pero desea saber si puede arriesgarse a abrir sólo una ventanilla en una mañana común. Considere que 12 minutos es el mayor tiempo que cree que cualquier cliente esperaría pacientemente haciendo fila. Si en promedio cada cliente es atendido en 4 minutos, no debe permitir que la línea tenga más de 3 personas (12 minutos ÷ 4 minutos por cliente = 3 clientes). Si, a partir de experiencias pasadas, usted sabe que durante la mañana la gente llega a una velocidad promedio de dos personas por minuto, entonces puede calcular la probabilidad (P) de que esperen en la fila de la manera siguiente:

$$P_n = \left[1 - \left(\frac{\text{Velocidad de llegada}}{\text{Velocidad de servicio}} \right) \right] \times \left[\frac{\text{Velocidad de llegada}}{\text{Velocidad de servicio}} \right]^n$$

donde $n = 3$ clientes, velocidad de llegada = 2 por minuto, y velocidad de servicio = 4 minutos por cliente.

Al colocar estos números en la fórmula anterior se genera el siguiente resultado:

$$P_n = [1 - 2/4] \times [2/4]^3 = (1/2) \times (8/64) = (8/128) = 0.0625$$

¿Qué significa una P de 0.0625? Indica que la probabilidad de tener más de tres clientes haciendo fila durante una mañana común es de 1 entre 16. ¿Está dispuesto a vivir con cuatro o más clientes haciendo fila 6% del tiempo? Si es así, mantener a un cajero en una ventanilla abierta será suficiente. Si no, será necesario que asigne más cajeros para atender más ventanillas.

Modelo de la cantidad económica del pedido

Cuando llega el momento de renovar su chequera en el banco, ¿ha observado que el formato de renovación está colocado casi a las dos terceras partes del talonario? Esta práctica es un sencillo ejemplo de un **sistema de punto de reorden fijo**. En algún momento preestablecido del proceso, el sistema está diseñado para “avisar” que se necesita reabastecer el inventario. El objetivo es minimizar los costos de manejo del inventario y al mismo tiempo limitar la probabilidad de que algún artículo del inventario se *agote*. En años recientes, las tiendas minoristas han estado utilizando cada vez más sus sistemas computacionales para llevar a cabo esta actividad de punto de reorden. Sus cajas registradoras están conectadas a sus computadoras, y cada venta ajusta automáticamente el registro del inventario de la tienda. Cuando el inventario de un artículo llega a un punto crítico, la computadora le avisa al gerente que es momento de ordenar un pedido para restablecer el inventario óptimo.

Una de las mejores técnicas para derivar la cantidad óptima para una orden de compra es el modelo de la **cantidad económica del pedido (EOQ del inglés Economic Order Quantity)** (vea el cuadro MC-8). El modelo EOQ busca equilibrar los cuatro costos implicados en el proceso de pedir y manejar el inventario: costos de compra (precio de compra más cobros de entrega menos descuentos); los costos del pedido (trámites, seguimiento, inspección a la llegada del artículo y otros costos de procesamiento); costos de manejo (dinero inmovilizado en el in-

teoría de colas

También conocida como teoría de línea de espera, es una forma de equilibrar el costo de tener una línea de espera y el costo que implica atender esa línea. La gerencia desea tener pocas ventanillas o estaciones abiertas para minimizar los costos sin impacientar a sus clientes.

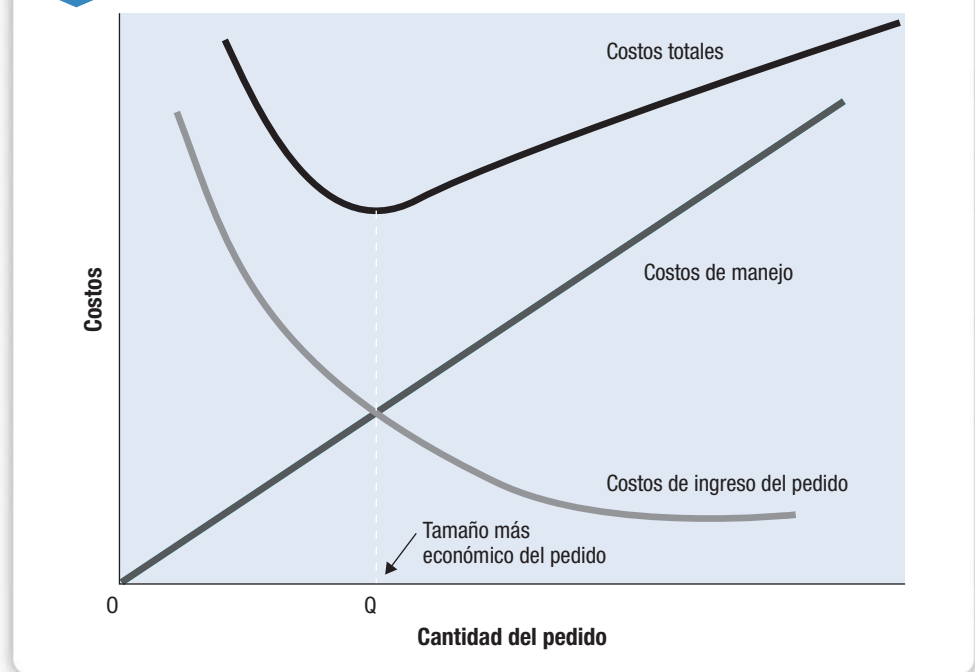
sistema de punto de reorden fijo

Método en el que el sistema está diseñado para “avisar” que se necesita reabastecer el inventario en algún punto preestablecido del proceso.

cantidad económica del pedido (EOQ)

Modelo que busca equilibrar los costos implicados en ordenar y manejar el inventario, con ello se minimizan los costos totales asociados con esos costos.

CUADRO MC-8



ventario, almacenamiento, seguros, impuestos, etc.); y costos de agotamiento (utilidades perdidas por pedidos no despachados, el costo de restablecer la confianza, y gastos adicionales para acelerar los embarques retrasados). Cuando se conocen estos cuatro costos, el modelo identifica el tamaño óptimo del pedido para cada compra.

El objetivo del modelo de la cantidad económica del pedido (EOQ) es minimizar los costos totales asociados con el manejo y ordenamiento de un pedido. A medida que la cantidad pedida crece, el inventario promedio aumenta y así también los costos de manejo. Por ejemplo, si la demanda anual de un artículo de inventario es de 26 mil unidades y una empresa pide 500 cada vez, la empresa ingresará 52 [26 000/500] pedidos al año. Esta frecuencia del pedido da a la organización un inventario promedio de 250 [500/2] unidades. Si la cantidad del pedido aumenta a 2 mil unidades, se ingresarán menos pedidos: (13) [26 000/2000]. No obstante, el inventario promedio en cuestión aumentará a 1000 [2000/2] unidades. Por tanto, a medida que los costos de mantenimiento aumentan, los costos del pedido disminuyen, y viceversa. La cantidad económica del pedido se obtiene en el punto más bajo de la curva del costo total. Ése es el punto al cual los costos del pedido son iguales a los costos de manejo —o la cantidad económica del pedido (vea punto Q en el cuadro MC-8).

Para calcular la cantidad óptima del pedido se necesitan los siguientes datos: demanda pronosticada para el artículo durante el periodo (D); costo de ingresar cada pedido (OC); valor o precio de compra del artículo (V), y costo (expresado como porcentaje) de mantener el inventario total (CC). Dados esos datos, la fórmula de EOQ es la siguiente:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times D \times OC}{V \times CC}}$$

Veamos cómo determinar el EOQ. Tomemos por ejemplo a Barnes Electronics, un vendedor minorista de equipos de sonido y video de alta calidad. El dueño, Sam Barnes, desea determinar las cantidades económicas del pedido de la empresa para equipos de video y sonido de alta calidad. El artículo en cuestión es una grabadora compacta de voz Sony. Barnes pronostica ventas de 4 mil unidades al año. Piensa que el costo del sistema de sonido sería de \$50. Los costos estimados de ingresar el pedido para esos sistemas son de \$35 por pedido, y el seguro anual, impuestos y otros costos de manejo representan 20% del valor de la grabadora.

Mediante la fórmula EOQ, y la información anterior, la cantidad económica del pedido se puede calcular así:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 4,000 \times 35}{50 \times .20}}$$

$$EOQ = \sqrt{28,000}$$

$$EOQ = 167.33 \text{ o } 168 \text{ unidades}$$

El modelo de inventario sugiere que la cantidad más económica del pedido son lotes de aproximadamente 168 grabadoras. En otras palabras, Barnes debe ordenar alrededor de 24 [4000/168] veces al año. No obstante, ¿qué sucedería si el proveedor ofreciera a Barnes 5% de descuento sobre las compras si adquiere cantidades mínimas de 250 unidades? ¿Barnes debe comprar cantidades de 168 o de 250? Sin el descuento, con pedidos de 168 unidades cada vez, los costos anuales para estas grabadoras serían como sigue:

Con el descuento de 5% en un pedido de 250 unidades, el costo del artículo [\$50 × (\$50 × 0.05)]

Costo de compra:	\$50	×	\$4,000	=	\$200,000
Costo de manejo (número promedio de unidades de inventario multiplicado por el valor del artículo multiplicado por el porcentaje):	168/2	×	\$50 × 0.2	=	840
Costos del pedido (número de pedidos multiplicado por el costo de ingresar el pedido):	24	×	\$35	=	840
Costo total:				=	\$201,680

sería de \$47.5. Los costos de inventario anuales serían los siguientes:

Costo de compra	\$47.50	×	\$4,000	=	\$190,000.00
Costo de manejo	250/2	×	\$47.50 × 0.2	=	1,187.50
Costo del pedido	16	×	\$35	=	560.00
Costo total				=	\$191,747.50

Estos cálculos sugieren a Barnes que debe aprovechar el descuento de 5%. A pesar de que ahora tenga en existencia grandes cantidades, los ahorros anuales serían de cerca de \$10 000. Sin embargo, debemos hacerle una advertencia. El modelo EOQ asume que la demanda y los tiempos de entrega se conocen y son constantes. Si estas condiciones no se cumplen, no deberá utilizar este modelo. Por ejemplo, en general, no debe usarse para un inventario de componentes manufacturados porque éstos se agotan todos a la vez, en bultos o en lotes impares, no a un ritmo constante. ¿Esta advertencia significa que el modelo EOQ es inútil cuando la demanda es variable? No. El modelo sigue teniendo utilidad para demostrar las ventajas y desventajas en cuanto a costos y la necesidad de controlar el tamaño de los lotes. No obstante, existen modelos de dimensionamiento de lotes más sofisticados para manejar la demanda y situaciones especiales. Los fundamentos matemáticos de la EOQ, al igual que los de la teoría de colas, están fuera del alcance de este libro.

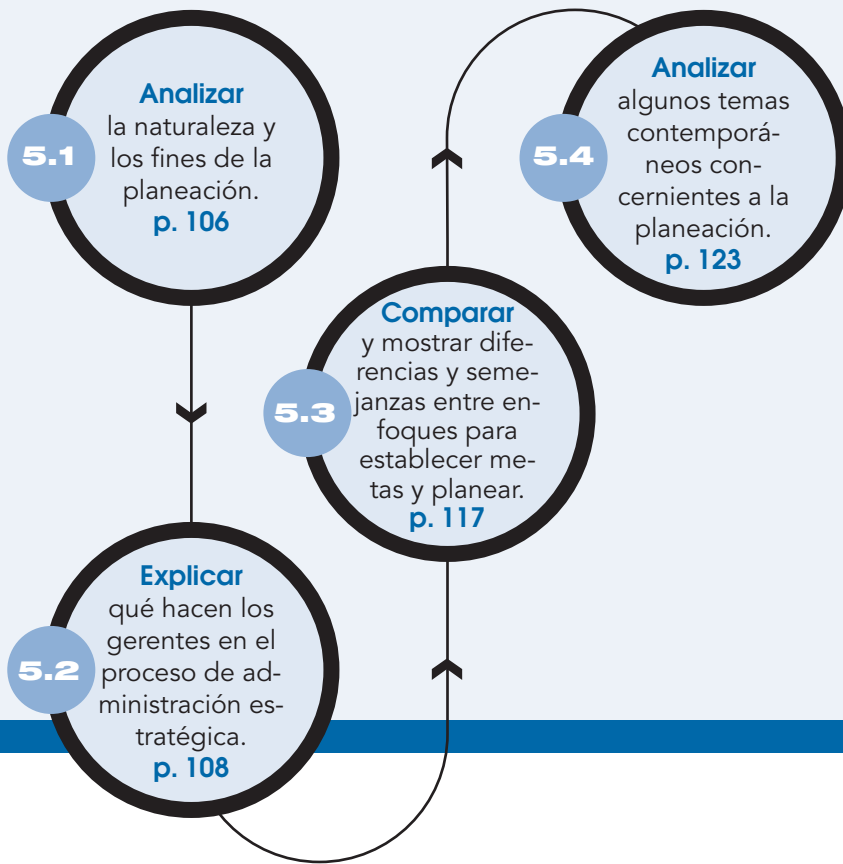
Notas

1. Recomendamos a los lectores ver B. Render, R. M. Stair, y M. E. Hanna, *Quantitative Analysis for Management*, 9a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
2. J. Schmid, "Getting to Breakeven", *Catalog Age*, noviembre de 2001, pp. 89-90.
3. Deseamos reconocer y agradecer al profesor Jeff Storm de Virginia Western Community College por su ayuda en este ejemplo.

CAPÍTULO **Fundamentos**
5 de **Planeación**



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Ramin Taleie/Corbis Images

Flip Flop

Quizá las haya visto en bodas y graduaciones, incluso en cumpleaños. No, no son las velitas, son las videocámaras Flip. Flip fue el invento de algunos empresarios de San Francisco, quienes tuvieron la idea de crear una videocámara de bolsillo barata y fácil de usar. Considerando que la mayoría de las videocámaras eran costosas, grandes, estorbosas y complicadas, su idea prometía dar en el blanco. ¡Y así fue! Cuando Flip salió a la venta en 2007, rápidamente dominó el mercado de las videocámaras con ventas de 2 millones de unidades durante los primeros dos años. “Después, en 2009, los fundadores se retiraron y vendieron su empresa a Cisco Systems, el gigante de las redes computacionales, en \$590 millones de dólares estadounidenses”. Nada mal, ¿verdad? Para Cisco, la adquisición era una pieza clave en su estrategia de expansión al segmento del mercado de consumo, especialmente en ese momento en que los hogares comenzaban a estar más habilitados para dar cabida a diferentes medios de comunicación. No obstante, dos años después, en abril de 2011, Cisco anunció que iba a cerrar el proyecto Flip y a despedir a 550 empleados. Incluso en este mundo tecnológico tan frenético y caótico, la noticia causó una gran conmoción. Como lo planteó un analista: “Esto es un testimonio de la velocidad que la innovación ha alcanzado en el campo de los electrónicos de consumo y la tecnología de la telefonía inteligente. Cada vez se está integrando más y más funcionalidad en los teléfonos inteligentes”.¹

Cisco Systems, como otras muchas organizaciones, cuenta con un propósito, con personal y con estructura para apoyar y capacitar a ese personal y llevar a cabo tal propósito. Además, al igual que otras organizaciones, sus gerentes deben desarrollar planes y estrategias para lograr mejor ese propósito. No obstante, algunas veces después de evaluar los resultados de esos planes y estrategias, los gerentes deben cambiar el rumbo conforme las condiciones también hayan cambiado. Este capítulo presenta los fundamentos de la planeación. Usted aprenderá qué es la planeación, cómo utilizan los gerentes la administración estratégica, y cómo establecen metas y planes. Por último, analizaremos algunos temas contemporáneos que enfrentan los gerentes y conciernen a la planeación.

5.1

Analizar
la naturaleza y
los fines de la
planeación.

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN Y POR QUÉ ES NECESARIO QUE LOS GERENTES LA LLEVEN A CABO?

Suele decirse que la planeación es la principal función gerencial porque establece la base para todo el quehacer gerencial de organizar, liderar y controlar. ¿Qué significa el término *planeación*? Como dijimos en el capítulo 1, la planeación implica definir los objetivos o las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr esas metas, y jerarquizar los planes trazados para integrar y coordinar las actividades. Tiene que ver con los fines (*qué se va a hacer*), así como con los medios (*cómo hacerlo*).

La planeación se puede definir en términos de si es *formal* o *informal*. Todos los gerentes planean, aunque sea de manera informal. En la planeación informal, se anota muy poco o nada. Lo que se debe alcanzar está en la mente de una o unas cuantas personas. Además, las metas de la organización rara vez se verbalizan. En general, planeación informal describe el tipo de planeación que se lleva a cabo en muchas empresas pequeñas. El dueño-gerente tiene una idea de hacia dónde ir y de cómo espera lograrlo. La planeación es general y carece de continuidad. Desde luego, se puede ver planeación informal en algunas grandes organizaciones mientras que algunas empresas pequeñas cuentan con planes formales y sofisticados.

Cuando utilizamos el término *planeación* en este libro, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal, se definen las metas específicas que cubren un periodo específico de tiempo. Estas metas se anotan y se ponen a disposición de los miembros de la organización. Mediante estas metas, los gerentes desarrollan planes específicos que definen con claridad el rumbo que tomará la organización y la llevará del lugar donde está a donde quiere llegar.

¿Por qué deben los gerentes planear de manera formal?

Los gerentes deben planear al menos por cuatro razones. (Vea el cuadro 5-1). Primero, planear establece el esfuerzo coordinado; da un rumbo a los gerentes y a los empleados no gerenciales. Cuando todos los miembros de la organización comprenden a dónde se dirige la empresa y cuál es su contribución para lograr esas metas, pueden comenzar a coordinar sus actividades, con lo que además se promueve el trabajo en equipo y la cooperación. Por otra parte, una falta de planeación puede ocasionar que el trabajo de cada uno de los miembros de la organización o unidades de trabajo se contraponga, lo que impedirá a la empresa avanzar de manera eficiente hacia sus metas.

Segundo, la planeación reduce la incertidumbre pues obliga a los gerentes a ver hacia adelante, a anticiparse a los cambios, a considerar el impacto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. También esclarece las consecuencias de las acciones que los gerentes pueden emprender en respuesta al cambio. La planeación, entonces, es precisamente lo que los gerentes necesitan en un entorno cambiante.

Tercero, la planeación reduce la duplicación de actividades y las actividades inútiles. La coordinación anticipada tiende a descubrir la redundancia y el desperdicio. Además, cuando los medios y los fines son claros, también se ponen de manifiesto las ineficiencias.

Por último, la planeación establece las metas o los estándares que facilitan el control. Si los miembros de la organización no están seguros de lo que están intentando alcanzar, ¿cómo podrán evaluar si lo están logrando? Cuando los gerentes planean, desarrollan metas y planes.

CUADRO 5-1 Razones para la planeación



Cuando controlan, ven si los planes se han cumplido y las metas alcanzado. Si se identifican desviaciones considerables, se deben aplicar medidas correctivas. Sin planeación, no habrá metas que sirvan como punto de referencia para medir o evaluar los esfuerzos de trabajo.

¿Cuáles son algunas críticas a la planeación formal?

Aunque para una organización tiene sentido establecer metas y rumbo, los críticos han puesto en tela de juicio algunos de los supuestos básicos de la planeación.²

1. *La planeación puede crear rigidez.* Los esfuerzos de planeación formal pueden inmovilizar a una organización en su búsqueda por alcanzar metas específicas en tiempos específicos. Tales metas pueden haber sido establecidas a partir del supuesto de que el entorno no cambiaría. Obligar a la organización a tomar un rumbo de acción cuando el entorno es aleatorio e impredecible puede ser una receta para el desastre. En lugar de ello, los gerentes necesitan ser flexibles y no atarse a un curso de acción tan sólo porque así lo marca el plan.
2. *Los planes formales no pueden reemplazar la intuición y la creatividad.* Las organizaciones exitosas suelen ser resultado de la visión de alguien, pero esa visión tiende a formalizarse a medida que evoluciona. Si los esfuerzos de planeación formal reducen la visión a una rutina programada, también pueden resultar desastrosos. La planeación debe mejorar y apoyar la intuición y la creatividad, no reemplazarlas.
3. *La planeación enfoca la atención de los gerentes en la competencia actual, no en la supervivencia de mañana.* La planeación formal, en especial la planeación estratégica (que analizaremos en breve), tiende a enfocarse en cómo aprovechar mejor las oportunidades de negocio existentes dentro de la industria. Por ello es posible que los gerentes ignoren las maneras de recrear o reinventar la industria. En lugar de eso, cuando los gerentes planeen, deberán estar dispuestos a explorar terrenos inciertos para ver si existen oportunidades sin explotar.
4. *La planeación formal refuerza el éxito, lo cual puede llevar al fracaso.* La tradición estadounidense se basa en la idea de que el éxito produce éxito. Después de todo, si no está roto, no hay por qué arreglarlo. ¿Cierto? Bueno, pues quizá no sea así. El éxito puede, de hecho, engendrar el fracaso en un entorno incierto. Es difícil cambiar o descartar planes exitosos —abandonar la comodidad de lo que funciona para ir en pos de la incertidumbre (y la ansiedad) de lo desconocido—. Sin embargo, los gerentes quizá necesiten enfrentar lo desconocido y estar dispuestos a hacer cosas de formas nuevas que quizá resulten ser más exitosas.

¿La planeación formal mejora el desempeño organizacional?

¿Rinde frutos planear? ¿O los críticos de la planeación ganaron el debate? Veamos la evidencia.

Contrario a lo que los críticos afirman, la evidencia apoya en términos generales la necesidad de que las organizaciones tengan planes formales. Aunque la mayoría de los estudios que han analizado la relación entre planeación y desempeño muestra relaciones positivas en general, no podemos decir que las organizaciones que planean formalmente superan siempre a las que no lo hacen.³ Pero ¿qué podemos concluir?

Primero, la planeación formal en general significa mayor rentabilidad, mayor rendimiento sobre los activos, y otros resultados financieros positivos. Segundo, la calidad del proceso de planeación y la implementación adecuada de un plan quizá contribuyan más al desempeño superior que el grado de la planeación. Por último, en aquellas organizaciones donde la planeación formal no generó un desempeño más alto, el entorno fue casi siempre el responsable. Por ejemplo, regulaciones gubernamentales, problemas económicos imprevistos y otras restricciones del entorno reducen el impacto de la planeación en el desempeño de la organización. ¿Por qué? Porque en esas circunstancias los gerentes tendrán menos alternativas viables.

Un aspecto importante de la planeación formal de la organización es la planeación estratégica, la cual realizan los gerentes como parte del proceso de administración estratégica.

¿QUÉ NECESITAN SABER LOS GERENTES ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

Explicar
qué hacen los gerentes en el proceso de administración estratégica.

5.2

El gigante alemán de la ingeniería, Siemens AG, está replanteándose su meta estratégica de convertirse en uno de los principales competidores en la industria de la energía nuclear. La farmacéutica inglesa GlaxoSmithKline PLC ha decidido liquidar Alli, su fármaco de dieta que no requiere prescripción médica. Best Buy Co. está reduciendo su estrategia de “tienda de grandes dimensiones” para lograr posicionarse mejor y poder competir contra Amazon.com. En China, Burberry Group PLC está equipando sus tiendas con lo último en tecnología digital en pantallas táctiles para sus clientes y en iPads para su personal en un intento por atraer a los clientes más jóvenes.⁴ Éstas son algunas de las noticias de negocios que se dieron a conocer en una sola semana, y cada una habla sobre las estrategias de alguna empresa. La administración estratégica es una parte muy importante del quehacer gerencial.

¿Qué es la administración estratégica?

La **administración estratégica** es lo que los gerentes hacen para desarrollar las estrategias de una organización. ¿Cuáles son las **estrategias** de una organización? Son los planes sobre cómo logrará la organización hacer lo que debe hacer en su negocio, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr sus metas.

¿Por qué es importante la administración estratégica?

A diferencia de muchas otras cadenas de tiendas de ropa ubicadas en grandes centros comerciales, y que están experimentando una desastrosa caída en sus ventas, el minorista Buckle Inc., experimentó una merma en sus ventas sólo durante las últimas etapas de la reciente recesión económica estadounidense. Y no pasó mucho tiempo para que Buckle recuperara su posición. ¿Cuál fue la estrategia de esta empresa? Una parte importante fue su estrategia de reubicación. Sólo unas cuantas de sus más de 400 tiendas estaban ubicadas en estados que sufrieron lo peor de la recesión. Otra parte de su estrategia fue ofrecer a los clientes ciertos beneficios, como arreglo a la medida de los pantalones y dobladillos gratuitos en sus jeans. Estas “inversiones en el servicio al cliente ayudaron en gran medida para diferenciar a Buckle en el congestionado mercado adolescente”.⁵ Sin duda, los gerentes de la empresa comprendieron la importancia de la administración estratégica.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Una razón es que puede marcar una diferencia en el desempeño de una organización. ¿Por qué algunas empresas triunfan y

otras fracasan, aun cuando se enfrentan a las mismas condiciones del entorno? Las investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre planeación estratégica y desempeño.⁶ Aquellas empresas que planean estratégicamente parecen tener mejores resultados financieros que las que no lo hacen.

Otra razón de su importancia es que en organizaciones de todo tipo y tamaño, los gerentes continuamente enfrentan situaciones cambiantes (recuerde el análisis del capítulo 2). Hacen frente a esta incertidumbre utilizando el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y poder así planear sus acciones futuras.

Por último, la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas. Cada parte necesita trabajar en conjunto para lograr las metas de la organización; y la administración estratégica ayuda a la empresa a hacerlo. Por ejemplo, con más de 2.1 millones de empleados trabajando a nivel mundial en varios departamentos, áreas funcionales y tiendas, Walmart utiliza la administración estratégica para ayudar a coordinar y enfocar los esfuerzos de sus empleados en lo que es importante.

La administración estratégica no es sólo para organizaciones empresariales. Incluso organizaciones como dependencias gubernamentales, hospitales, instituciones educativas y agencias sociales la necesitan. Por ejemplo, los exorbitantes costos de la educación universitaria, la competencia de empresas lucrativas que ofrecen entornos educacionales alternativos, el recorte a los presupuestos estatales debido a menores ingresos, y los recortes a los apoyos financieros federales para estudiantes e investigaciones han llevado a muchos administradores universitarios a evaluar las aspiraciones de sus planteles y a identificar un nicho de mercado en el cual puedan sobrevivir y prosperar.

¿Cuáles son los pasos del proceso de administración estratégica?

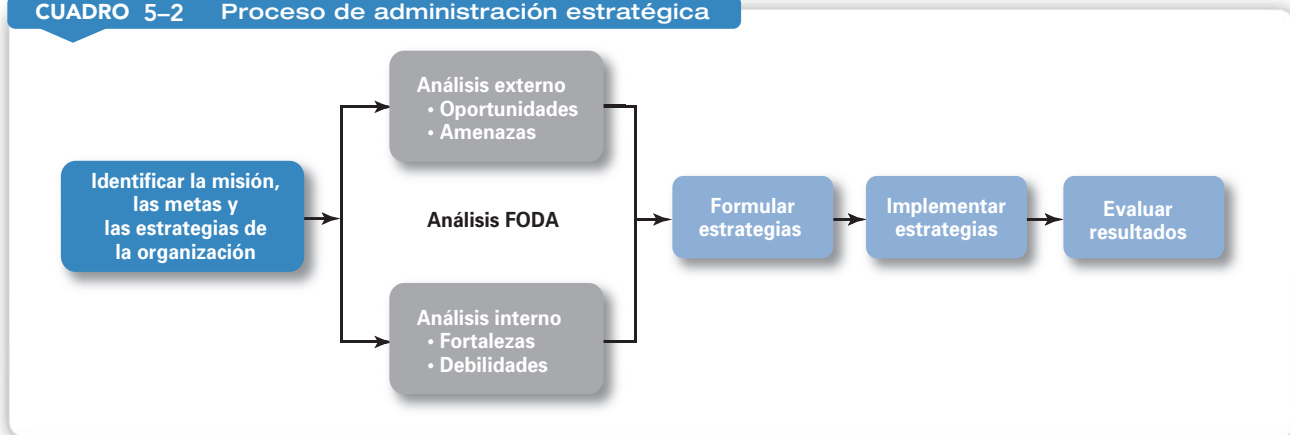
El **proceso de administración estratégica** (vea el cuadro 5-2) es un proceso de seis pasos que abarca planeación, implementación y evaluación de la estrategia. Aunque los primeros cuatro pasos describen la planeación que se debe realizar, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Incluso las mejores estrategias podrían fracasar si la gerencia no las implementa y evalúa de la manera adecuada.



Felipe T. Garcia/Newscom

China está desempeñando un papel significativo en los planes estratégicos de la casa de modas inglesa Burberry Group PLC. Tras reconocer que los jóvenes compradores chinos son el motor que hay detrás del crecimiento de la industria global del lujo, la CEO de Burberry, Angela Ahrendts, ha elegido a China como el primer mercado para lanzar el modelo de ventas minoristas digital en una campaña mundial que se orienta a los consumidores jóvenes. Atraer a los consumidores chinos es crucial para la estrategia de crecimiento de Burberry, pues espera que China se convierta en el mercado mundial más grande de artículos de lujo para 2020. Fotografiada aquí dando un discurso en el World Retail Congress, Ahrendts describe cómo está utilizando Burberry su tecnología digital en tienda más su propio sitio de compras en línea, sitios de redes sociales en China, y televisión por internet para atraer a jóvenes compradores.

CUADRO 5-2 Proceso de administración estratégica



administración estratégica

Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización.

estrategias

Planes sobre cómo logrará la organización hacer lo que debe hacer en su negocio, cómo competirá con éxito, y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr sus metas.

proceso de administración estratégica

Proceso de seis pasos que abarca planeación, implementación y evaluación de la estrategia.

CUADRO 5-3 Qué incluye una declaración de misión

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de una empresa?

Mercados: ¿Dónde compite geográficamente la empresa?

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la estabilidad financiera?

Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores y las prioridades éticas de la empresa?

Preocupación por la imagen pública: ¿Qué tan sensible es la empresa a los temas sociales y ambientales?

Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa?

Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

Autoconcepto: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa y cuáles son sus competencias centrales?

Preocupación por los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?

Fuente: Basado en F. David, *Strategic Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), p. 70.

PASO 1: Identificar la misión, las metas y estrategias actuales de la organización. Cada organización necesita una **misión** —una declaración de su propósito—. Definir la misión obliga a los gerentes a identificar para qué está la empresa en el negocio. Por ejemplo, la misión de Avon es “Ser la empresa que mejor comprenda y satisfaga el producto, el servicio, y las necesidades de realización personal de las mujeres a nivel global”. La misión de Facebook es constituirse en “una herramienta social que te conecte con la gente que te rodea”. La misión de la National Heart Foundation of Australia (Fundación para la Salud Cardíaca de Australia), es “reducir el sufrimiento y la muerte por enfermedades cardíacas, coronarias, y derrames cerebrales en Australia”. Estas declaraciones dan un indicio de lo que las organizaciones consideran como su propósito. ¿Qué debe incluir una declaración de misión? El cuadro 5-3 describe algunos de sus componentes típicos.

También es importante que los gerentes identifiquen las metas y estrategias actuales. ¿Por qué? Porque así tendrán una base para evaluar si necesitan cambiarlas.

PASO 2: Realizar un análisis externo. Analizamos el entorno externo en el capítulo 2. Analizar el entorno es un paso crítico en el proceso de administración estratégica. Los gerentes realizan un análisis externo para saber, por ejemplo, lo que su competencia está haciendo, qué próxima legislación podría afectar a la organización o qué tipo de mano de obra existe en las sedes donde opera. En un análisis externo, los gerentes deben examinar todos los componentes del entorno (económico, demográfico, político-legal, socio-cultural, tecnológico y global) para identificar tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan identificar las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que debe contrarrestar o contra las que debe protegerse. Las **oportunidades** son tendencias positivas en el entorno externo; las **amenazas** son tendencias negativas.

PASO 3: Realizar un análisis interno. Ahora vamos al análisis interno, el cual ofrece información importante acerca de las capacidades y los recursos específicos de una organización. Los **recursos** de una organización son los activos —financieros, físicos, humanos e intangibles— que utiliza para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes. Son lo “que” tiene la organización. Por otra parte, las **capacidades** son sus habilidades y capacidades para llevar a cabo las actividades necesarias en su negocio —“cómo” hace su trabajo—. Las principales capacidades creadoras de valor de una organización se conocen como sus **competencias centrales**.⁷ Tanto los recursos como las competencias centrales determinan las armas competitivas de la organización.

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y amenazas organizacionales. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso único que tenga se catalogan como **fortalezas**. Las **debilidades** son actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita pero no posee.

La combinación de análisis internos y externos recibe el nombre de **análisis FODA** porque es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Después de realizar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias adecuadas —es decir, estrategias que 1) exploten las

fortalezas de una organización y sus oportunidades externas, 2) protejan a la organización de amenazas externas, o 3) corrijan una debilidad crítica.

PASO 4: Formular estrategias. Al formular estrategias, los gerentes deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos, capacidades y estrategias de diseño que tengan a su alcance para lograr sus metas. Los gerentes suelen formular tres tipos de estrategia: corporativa, de negocio y funcional. Las tres las analizaremos más adelante.

PASO 5: Implementar estrategias. Una vez formuladas las estrategias, se deben implementar. Sin importar con cuánta eficiencia haya planeado sus estrategias la organización, el desempeño se verá afectado si la toma de decisiones no se implementa de manera adecuada.

PASO 6: Evaluar resultados. El paso final del proceso de administración estratégica es evaluar los resultados. ¿Qué tan eficaces han sido las estrategias para ayudar a la organización a alcanzar sus metas? ¿Qué tipo de ajustes son necesarios? Por ejemplo, cuando Anne Mulcahy, antigua CEO de Xerox, fue designada para ocupar ese puesto, evaluó los resultados de estrategias previas y determinó los cambios necesarios. Hizo ajustes estratégicos —recortó empleos, vendió activos y reorganizó la administración— para recuperar participación de mercado y mejoró las utilidades de la empresa.

¿Qué estrategias deben utilizar los gerentes?

Las estrategias necesitan formularse para todos los niveles de la organización: corporativo, de negocios y funcional (vea el cuadro 5-4). Analicemos más detenidamente cada uno de estos tipos de estrategia.

ESTRATEGIA CORPORATIVA. Una **estrategia corporativa** es una estrategia organizacional que especifica en qué tipo de negocio está una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio. Está basada en la misión y en las metas de la organización y en los roles que cada una de sus unidades de negocio desempeñará. Podemos ver cada uno de estos aspectos en PepsiCo, por ejemplo. Su misión es: Ser la principal empresa de productos de consumo del mundo enfocada en alimentos y bebidas de conveniencia. PepsiCo persigue esa misión mediante una estrategia corporativa que ha implementado en diferentes negocios como PepsiCo Americas Beverage, PepsiCo International, Frito-Lay North America, Quaker Foods North America y Latin America Foods. La otra parte de una estrategia corporativa tiene lugar cuando los altos directivos deciden qué hacer con ese negocio. Los tres principales tipos de estrategia corporativa son: crecimiento, estabilidad y renovación.

Estrategia de crecimiento. A pesar de que Walmart es el minorista más grande del mundo, continúa creciendo a nivel internacional y en Estados Unidos. Una **estrategia de crecimiento** es aquella en que una organización expande el número de mercados que atiende o los productos que ofrece, a través de su(s) empresa(s) actual(es) o de una o varias nuevas empresas. Debido a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen mediante concentración, integración vertical, integración horizontal o diversificación.

misión

Declaración del propósito de una organización.

oportunidades

Tendencias positivas en el entorno externo.

amenazas

Tendencias negativas en el entorno externo.

recursos

Activos que una organización utiliza para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes.

capacidades

Habilidades y capacidades de una organización para realizar las actividades de trabajo necesarias en su negocio.

competencias centrales

Principales capacidades creadoras de valor de una organización.

fortalezas

Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso único que tenga.

debilidades

Actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero no posee.

análisis FODA

Combinación de análisis internos y externos.

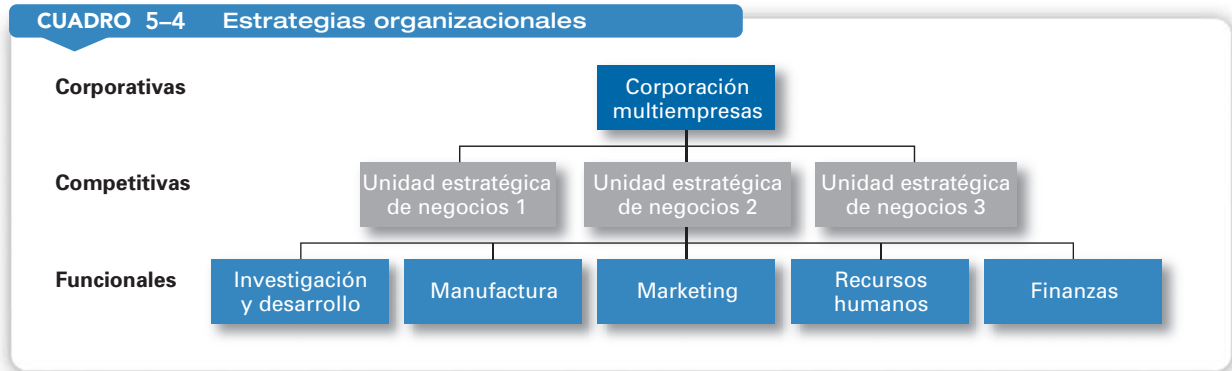
estrategia corporativa

Estrategia de una organización que especifica en qué tipo de negocio se encuentra una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio.

estrategia de crecimiento

Estrategia corporativa en la que una organización expande el número de mercados que atiende o los productos que ofrece, ya sea a través de su(s) empresa(s) actual(es) o de una o varias nuevas empresas.

CUADRO 5-4 Estrategias organizacionales



Una organización que crece mediante la *concentración* se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta el número de productos ofrecidos o los mercados atendidos en su negocio principal. Por ejemplo, Beckman Coulter, Inc., una organización con sede en Fullerton, California, con ingresos anuales por casi \$3700 millones, utilizó la concentración para convertirse en una de las empresas médicas más grandes del mundo dedicadas al diagnóstico médico y a desarrollar equipo de investigación. La empresa tuvo tanto éxito con esta estrategia que su mayor rival la adquirió por cerca de \$7 mil millones.

Una empresa también podría optar por la *integración vertical* para crecer, ya sea hacia adelante, hacia atrás, o en ambos sentidos. Por ejemplo, eBay posee una empresa de pagos en línea que le ayuda a ofrecer transacciones más seguras y controla uno de sus procesos más críticos. En la integración vertical hacia adelante, la organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus resultados. Por ejemplo, Apple tiene unas 380 tiendas minoristas en todo el mundo para distribuir su producto.

En la *integración horizontal*, una empresa crece cuando se combina con sus competidores. Por ejemplo, el gigante francés de cosméticos L’Oreal adquirió The Body Shop. En los últimos años, la integración horizontal se ha utilizado en varias industrias —en servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y empresas de software, por mencionar unas cuantas—. En Estados Unidos, la U. S. Federal Trade Commission suele escrutar minuciosamente tales combinaciones para ver si los consumidores podrían resultar perjudicados por una menor competencia. Otros países tienen restricciones similares. Por ejemplo, los gerentes de Oracle Corporation han tenido que pedir la aprobación de la Comisión Europea, el “custodio” de la Unión Europea, antes de poder adquirir a su rival, el fabricante de software empresarial PeopleSoft.

Por último, una organización puede crecer a través de la *diversificación*, ya sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada ocurre cuando una empresa se combina con otras empresas ubicadas en industrias diferentes, pero que de algún modo están relacionadas. Por ejemplo, American Standard Companies está en una variedad de negocios tales como aditamentos para baño, acondicionadores de aire y unidades calefactoras, accesorios para plomería, y frenos neumáticos para camiones. Aunque esta mezcla de negocios puede parecer extraña, su “adaptación estratégica” consiste en las técnicas de manufactura orientadas a la eficiencia y desarrolladas en su negocio primario de aditamentos para baño, las cuales se han transferido a sus demás negocios. La diversificación no relacionada sucede cuando una empresa se combina con empresas ubicadas en industrias diferentes y no relacionadas con su negocio. Por ejemplo, Tata Group —de India— tiene empresas en las industrias química, de comunicaciones y tecnología de información, de productos de consumo, de energía, ingeniería, y de materiales y servicios. Esta es también una mezcla extraña. Pero en este caso no existe ninguna adaptación estratégica entre los negocios. Se espera que cada negocio compita y prospere por sus propios medios.

Estrategia de estabilidad. Durante periodos de incertidumbre económica, muchas empresas optan por mantener las cosas como están. En la **estrategia de estabilidad**, una organización continúa haciendo lo que hace. Algunos ejemplos de esta estrategia son continuar atendiendo a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, conservar la participación de mercado y mantener las operaciones de negocio actuales de la organización. La organización no crece, pero tampoco se queda atrás.

Estrategia de renovación. En 2010, la Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) perdió \$14 mil millones después de perder casi \$72 mil millones en 2009. Su “hermano” Freddie Mac (Federal Home Loan Mortgage Corporation) perdió \$14 mil millones en 2010 y \$21 500 millones en 2009. Hitachi tuvo una pérdida de \$1100 millones en 2010 y de más de \$8 mil millones en 2009. Cuando una organización está en problemas, algo se debe hacer. Los gerentes necesitan implementar estrategias que solucionen el mal desempeño. Estas estrategias reciben el nombre de **estrategias de renovación**, de las cuales hay dos tipos principales. Una *estrategia de recorte* es una estrategia de renovación a corto plazo que se utiliza para corregir problemas de desempeño menores. Esta estrategia ayuda a estabilizar operaciones, revitalizar recursos y capacidades organizacionales, y a preparar a la empresa para competir una vez más. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitará implementar acciones más drásticas —una *estrategia de cambio radical*—. Los gerentes toman dos medidas como estrategias de renovación: recortar costos y reestructurar las operaciones organizacionales. No obstante, en una estrategia de cambio radical, estas medidas son más amplias que en una estrategia de recorte.

ESTRATEGIA COMPETITIVA. Una **estrategia competitiva** es una estrategia sobre cómo competirá una organización en su(s) área(s) de negocio(s). Para una pequeña organización ubicada en sólo una línea de negocio o para una organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, su estrategia competitiva describe cómo competirá en su mercado principal o primario. No obstante, para organizaciones ubicadas en varios negocios, cada negocio tendrá su propia estrategia competitiva que defina su ventaja competitiva, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desee llegar, etc. Por ejemplo, la empresa francesa LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA tiene diferentes estrategias competitivas para sus negocios, que abarcan los cosméticos Bliss, la línea de moda Donna Karan, los productos de piel Louis Vuitton, el perfume Guerlain, los relojes TAG Heuer, la champaña Dom Perignon y otros productos de lujo. Su división selecta de ventas minoristas incluye las tiendas de cosméticos Sephora, las tiendas departamentales Le Bon Marché Paris, y la participación mayoritaria en las tiendas libres de impuestos DFS Group. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, esos negocios individuales que son independientes y formulan sus propias estrategias competitivas reciben el nombre de **unidades estratégicas de negocio (UEN)**.

La función de la ventaja competitiva. Michelin ha dominado el complejo proceso tecnológico de hacer llantas radiales de calidad superior. Coca-Cola ha creado la mejor marca del mundo gracias a sus capacidades especializadas de marketing y comercialización. Los

CORRECTO ? INCORRECTO

Elegir comestibles saludables. Crear sitios web fabulosos. Destruir cerdos verdes con pájaros furiosos. Hay aplicaciones telefónicas para hacerlo casi todo. Todos saben cómo evitar los puntos de revisión de sobriedad —lugares donde la policía detiene a los conductores y aplica pruebas de aliento a los sospechosos de haber bebido unas copas demás—.⁸ En marzo de 2011, los senadores estadounidenses Harry Reid, Charles E. Schumer, Frank R. Lautenberg y Tom Udall enviaron una carta a Apple, Google y Research in Motion (sociedad matriz de BlackBerry) en la que solicitaban a estas empresas eliminar las aplicaciones de sus tiendas en línea. Los senadores creían que esas aplicaciones eran “dañinas para la seguridad pública” porque facilitaban que los conductores en estado de ebriedad pudieran evitar los puntos de revisión. BlackBerry aceptó retirar sus aplicaciones no mucho tiempo después de haber recibido la carta, y agradeció al grupo de senadores haber puesto ese asunto a su consideración. Apple y Google no respondieron. Un punto a señalar es que no hay nada de ilegal en que estas aplicaciones proporcionen las ubicaciones precisas de los puntos de verificación de sobriedad. No obstante, la vicepresidenta de políticas de la asociación de madres de familia llamada Mothers Against Drunk Driving dijo: “Hay una diferencia entre un anuncio general de que habrá puntos de verificación de sobriedad en algún área en particular, y el lugar específico que se puede descargar en el teléfono con la finalidad de permitir que un conductor en estado de ebriedad evada el punto de verificación”.

Piense en:

- ¿Usted qué opina? ¿Estas aplicaciones son éticas? ¿Por qué sí o por qué no?
- Cuando se diseña una estrategia, ¿los gerentes deben considerar si la estrategia que se va a implementar es ofensiva, objetable, cuestionable o inaceptable? Cuando la empresa de su propiedad es considerada un icono de la industria, ¿es más o menos aceptable que usted persista en implementar tales estrategias?
- ¿Qué grupos de interés son más importantes en esta situación y qué intereses podrían tener?

estrategia de estabilidad

Estrategia corporativa en la que una organización continúa haciendo lo que hace.

estrategia de renovación

Estrategia corporativa que intenta solucionar el mal desempeño organizacional.

estrategia competitiva

Estrategia organizacional sobre cómo competirá una organización en su(s) área(s) de negocio(s).

unidades estratégicas de negocio (UEN)

Negocios de una organización que son independientes y formulan sus propias estrategias competitivas.

hoteles Ritz-Carlton tienen la capacidad única de ofrecer un servicio personalizado al cliente. Cada una de estas empresas ha creado una ventaja competitiva.

Desarrollar una estrategia competitiva exige que se comprenda cuál es la **ventaja competitiva**, es decir, qué es lo que distingue a una empresa; cuál es su sello distintivo. Ese toque distintivo consiste en las competencias centrales de la organización, es algo que los demás no pueden hacer o que la empresa hace mejor que los demás. Por ejemplo, Southwest Airlines tienen una ventaja competitiva debido a su habilidad para dar a los pasajeros lo que desean: un servicio cómodo, confiable y económico. O bien, la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa: la organización tiene algo que sus competidores no tienen. Por ejemplo, el sistema de información de tecnología de punta que tiene Walmart le permite monitorear y controlar sus inventarios y sus relaciones con sus proveedores de manera más eficiente que sus competidores, lo cual Walmart ha convertido en una ventaja de costos.

Elegir una estrategia competitiva. Uno de los investigadores líderes en formulación de estrategias es Michael Porter, de la Harvard's Graduate School of Business. Su modelo de estrategias competitivas plantea que los gerentes pueden elegir entre tres estrategias competitivas genéricas.⁹ De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede lograr con éxito una rentabilidad superior a la promedio intentando ser todo para todas las personas. En lugar de ello, Porter propone que los gerentes deben elegir una estrategia competitiva que les dará una ventaja distintiva mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y de la industria a la que pertenezca la organización. Sus tres estrategias competitivas son el liderazgo basado en costos, la diferenciación y el enfoque.

Cuando una organización compite por tener los costos más bajos de la industria, está siguiendo una **estrategia de liderazgo de costos**. Un líder de costos bajos es muy eficiente. Mantiene a un mínimo los gastos generales y la empresa hace todo lo que puede por recortar los costos. Usted no encontrará obras de arte ni decoración interior costosas en las oficinas de los líderes de los costos bajos. Por ejemplo, en la sede corporativa de Walmart localizada en Bentonville, Arkansas, el mobiliario de oficina es funcional y sencillo, y quizá no es lo que se esperaría del minorista más grande del mundo. Aunque es un líder de los costos bajos no da mucha importancia a los “adornos”, su producto debe percibirse como comparable en calidad al que ofrecen sus rivales o al menos tener un nivel aceptable para los compradores.

Una empresa que compite ofreciendo productos únicos altamente valorados por los clientes está siguiendo una **estrategia de diferenciación**. Las diferencias de producto pueden provenir de una calidad excepcionalmente alta, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva. Prácticamente cualquier producto o servicio de consumo exitoso puede identificarse como ejemplo de una estrategia de diferenciación; por ejemplo, el servicio al cliente de Nordstrom; la calidad del producto y el diseño innovador de 3M Corporation; el diseño y la imagen de marca de Coach; y el diseño de producto de Apple.

Aunque estas dos estrategias competitivas están orientadas al mercado en general, el tipo final de estrategia competitiva —la **estrategia de enfoque**— implica una ventaja de costos

(enfoque en costos) o una ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento reducido o nicho. Los segmentos pueden estar basados en la variedad del producto, el tipo de cliente, el canal de distribución o la ubicación geográfica. Por ejemplo, la empresa danesa Bang & Olufsen, cuyos ingresos ascienden a más de \$455 millones, se enfoca en las ventas de lujosos equipos de audio. El que una estrategia de enfoque sea factible dependerá del tamaño del segmento y de si la organización puede obtener dinero atendándolo.

¿Qué sucede si una organización es incapaz de desarrollar una ventaja de costos o de diferenciación? Porter llamó a esto *estar atrapado en medio* y advirtió que esta situación no era buena.

Con productos únicos altamente valorados por los clientes, Whole Foods Market utiliza una estrategia de diferenciación para competir en la industria de la venta minorista de alimentos. Desde sus orígenes, Whole Foods se ha enfocado en vender productos naturales y orgánicos de la más alta calidad que beneficien la salud de los clientes y sigan prácticas operativas inocuas para el medio ambiente. Esta estrategia competitiva refleja el lema de la empresa: “Whole Foods —Whole People— Whole Planet” (Alimentos íntegros —Gente íntegra— Planeta íntegro). El minorista se compromete a comprar frutas y vegetales de agricultores locales que cuenten con prácticas agrícolas sustentables.



Conservar una ventaja competitiva. Toda organización tiene recursos (activos) y capacidades (cómo hace el trabajo). Entonces, ¿qué hace que unas organizaciones sean más exitosas que otras? ¿Por qué algunos equipos de beisbol profesional ganan casi siempre los campeonatos o atraen a las mayores audiencias? ¿Por qué algunas organizaciones tienen un crecimiento consistente y continuo en sus utilidades e ingresos? ¿Por qué en algunos colegios, universidades e institutos la matriculación aumenta de manera continua? ¿Por qué algunas empresas aparecen consistentemente en las principales listas calificadas como las “mejores”, o las “más admiradas”, o las “más rentables”? La respuesta es que no cualquier organización puede explotar de manera eficaz sus recursos y desarrollar las competencias centrales que puede ofrecer como una ventaja competitiva. Y no es suficiente con sólo crear una ventaja competitiva. La organización debe ser capaz de sostener esa ventaja; es decir, mantener su sello característico a pesar de las acciones de los competidores o de los cambios evolutivos en la industria. ¡Pero todo esto no es fácil de hacer! Las inestabilidades del mercado, las nuevas tecnologías y otros cambios pueden frustrar los intentos de los gerentes por crear una ventaja competitiva perdurable y sustentable. No obstante, al utilizar la administración estratégica los gerentes pueden posicionar mejor sus organizaciones para lograr una ventaja competitiva sustentable.

ESTRATEGIA FUNCIONAL. El tipo final de estrategia que los gerentes utilizan es la **estrategia funcional**, la cual incluye aquellas estrategias que utilizan los diferentes departamentos funcionales de la organización para apoyar su estrategia competitiva. Por ejemplo, cuando Starbucks se enfrentó a la creciente competencia de empresas similares como McDonald’s y Dunkin’ Donuts, puso un énfasis adicional en su marketing, su investigación y desarrollo de productos y sus estrategias de servicio al cliente. No abordaremos aquí las estrategias funcionales específicas porque usted las va a encontrar en otras materias de negocios que cursará.

¿Con qué armas cuentan los gerentes?

En el caótico mercado de hoy, caracterizado por una intensa competencia, las organizaciones están buscando cualquier “arma” que puedan usar para hacer lo que deben en el negocio donde están y para lograr sus metas. Algunas de estas armas son el servicio al cliente, las habilidades y lealtad del empleado, la innovación y la calidad. En capítulos previos abordamos el tema del servicio al cliente, y analizaremos otros temas relacionados con los empleados en el capítulo 7 y del 9 al 13. Busque el análisis relacionado con la innovación y la estrategia en el recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial. Así que sólo queda por analizar la calidad, lo cual haremos a continuación.

LA CALIDAD COMO ARMA ESTRATÉGICA. Cuando W. K. Kellogg comenzó a fabricar su cereal de hojuelas de maíz en 1906, su meta consistía en ofrecer a sus clientes un producto nutritivo, de alta calidad, que además fuera sabroso. Ese énfasis en la calidad sigue siendo importante hoy en día. Todos los empleados de Kellogg tienen la responsabilidad de mantener la alta calidad de sus productos.

Muchas organizaciones están empleando prácticas de calidad para desarrollar una ventaja competitiva y atraer y conservar una base de clientes leales. Si se le implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma de que una organización cree una ventaja competitiva sustentable.¹¹ Y si una empresa es capaz de mejorar continuamente la calidad y confiabilidad de

ventaja competitiva

Es lo que distingue a una empresa; su sello distintivo.

estrategia de liderazgo de costos

Cuando una organización compite por tener los costos más bajos en su industria.

estrategia de diferenciación

Cuando una empresa compite ofreciendo productos únicos altamente valorados por los clientes.

estrategia de enfoque

Cuando una organización compite en un segmento reducido o nicho con un enfoque en los costos o en la diferenciación.

estrategia funcional

Estrategia utilizada en diferentes departamentos funcionales de una organización para apoyar su estrategia competitiva.

LA TECNOLOGÍA ESTRATEGIA Y TI Y EL TRABAJO GERENCIAL

¿Qué tan importante es la tecnología de información (TI) para la estrategia de una empresa?¹⁰ Muy importante... como lo demostrarán dos ejemplos. Harrah's Entertainment, la empresa de casinos más grande del mundo, es fanática del servicio al cliente y por una buena razón. Las investigaciones de la empresa mostraron que los clientes satisfechos con el servicio que recibían en un casino Harrah's aumentaban sus gastos de juego en 10%, y que la clientela extremadamente satisfecha aumentaba sus gastos de juego en 24%. Esta importante conexión entre servicio al cliente y gastos fue descubierta gracias a un increíblemente sofisticado sistema de información. Pero es posible que la TI de una organización no siempre tenga resultados tan positivos, como lo muestra el siguiente ejem-

plo. En una tienda emblemática de Prada en Manhattan, los diseñadores del local idearon una "experiencia de compra radicalmente nueva" que combinara "la arquitectura vanguardista con el servicio al cliente del siglo xxi". Al menos en eso consistía la estrategia. Prada invirtió casi una cuarta parte del presupuesto de la nueva tienda en TI, como las redes inalámbricas que se conectaban a la base de datos del inventario. Según el diseño, los vendedores recorrerían la tienda armados con sus organizadores personales (PDA) para poder verificar las existencias de los artículos. Incluso los probadores tendrían pantallas táctiles para que los clientes hicieran lo mismo. Pero la estrategia no trabajó como se tenía previsto. El equipo no funcionó bien y el personal no pudo manejar a la numerosa clientela y al equipo

que no funcionaba. No sorprende que la inversión multimillonaria resultara no ser la mejor de las estrategias. Cuando la TI de una organización "funciona", puede llegar a ser un arma estratégica muy poderosa.

Piense en:

- ¿Cómo deben asegurarse los gerentes de que sus esfuerzos en TI contribuyan a que sus estrategias sean exitosas?
- ¿Los problemas ocurridos en Prada se pudieron haber previsto? ¿Cómo podrían las metas y los planes haber previsto esos problemas?
- ¿De qué manera le ayudan a usted las aplicaciones de TI a planear mejor en su vida personal? (Piense en organizadores y calendarios, mensajes de texto, mensajes de voz de los teléfonos inteligentes, etc.).

Maestros que participan en el programa Weightless Flights of Discovery (vuelos ingravidos del Discovery) están ayudando a Northrop Grumman Foundation a alcanzar su meta de inspirar a más estudiantes a cursar carreras en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Preocupada por la escasez nacional de futuros ingenieros y tecnólogos, la empresa aeroespacial y militar lanzó su programa para maestros de ciencias y matemáticas de nivel bachillerato con el fin de que éstos pudieran aportar oportunidades de aprendizaje únicas en sus salones de clase. El programa coloca a los maestros en un vuelo con gravedad cero donde aprenden sobre física de la ingravidez, realizan experimentos grabados por una videocámara, y utilizan su experiencia videograda para mostrar a sus estudiantes por qué las matemáticas y la ciencia pueden ser la base de una carrera fascinante.

sus productos, podrá lograr una ventaja competitiva que nadie le podrá arrebatar.¹² Las mejoras incrementales es algo que se va convirtiendo en parte integral de las operaciones de una organización y se puede convertir en una ventaja considerable.

BENCHMARKING PARA PROMOVER LA CALIDAD. Los gerentes que trabajan en industrias tan diversas como el cuidado de la salud, la educación y los servicios financieros, están descubriendo lo que los fabricantes saben desde hace mucho tiempo: los beneficios del **benchmarking**, que es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores o no competidores que conducen a la empresa a lograr un desempeño superior. La idea en que se basa el benchmarking es que los gerentes pueden mejorar la calidad si analizan, y después copian, los métodos de los líderes en diversas áreas.

En 1979, Xerox emprendió lo que se considera como el primer esfuerzo de benchmarking en Estados Unidos. Hasta entonces, los japoneses habían copiado activamente los éxitos de los demás viajando, observando lo que otros hacían, y después usando su nuevo conocimiento para mejorar sus productos y procesos. Los gerentes de Xerox no eran capaces de descifrar cómo podían los fabricantes japoneses vender copiatoras medianas en Estados Unidos a un costo considerablemente menor a los costos de producción de Xerox. Así que el director de manufactura de la empresa se llevó a Japón un equipo de trabajo para realizar un estudio detallado de los costos y procesos de su competencia. El equipo obtuvo gran parte de su información del propio socio de una empresa conjunta de Xerox, Fuji-Xerox, quien conocía bien a su competencia. Lo que el

equipo encontró fue impactante. Sus rivales japoneses estaban a años luz de distancia de Xerox en términos de eficiencia. Realizar un benchmarking a esas eficiencias fue el principio de la recuperación de Xerox en el campo de las copiatoras. Hoy, muchas organizaciones utilizan prácticas de benchmarking. Por ejemplo, la American Medical Association desarrolló más de cien medidas como estándares de desempeño para mejorar la atención médica. Carlos Ghosn, CEO de Nissan, realizó un benchmarking a las operaciones de Walmart en las áreas de compras, transportación y logística. Y Southwest Airlines estudió las cuadrillas de trabajo en las paradas en *pits* durante la carrera de las 500 millas de Indianápolis, las cuales son capaces de cambiar la llanta de un automóvil de carreras en menos de 15 segundos, para ver cómo podía lograr que su tripulación pudiera disminuir los tiempos de rotación en tierra.¹³

Una vez que los gerentes han formulado las estrategias de la organización, es momento de establecer las metas y desarrollar los planes para implementar esas estrategias.



¿CÓMO ESTABLECEN LOS GERENTES SUS METAS Y DESARROLLAN SUS PLANES?

La planeación implica dos aspectos importantes: las metas y los planes. Las **metas (objetivos)** son los resultados u objetivos deseados. Guían las decisiones de los gerentes y forman los criterios a partir de los cuales se medirán los resultados del trabajo. Los **planes** son documentos que delimitan cómo se van a alcanzar las metas. Suelen incluir la asignación de recursos, presupuestos, programas y otras acciones necesarias para lograr las metas. Al tiempo que los gerentes planean, desarrollan las metas y los planes.

Comparar y mostrar diferencias y semejanzas entre enfoques para establecer metas y planear.

5.3

¿Qué tipo de metas tienen las organizaciones y cómo las establecen?

Aunque parezca que las organizaciones tienen una sola meta —para las empresas, obtener ganancias, y para las organizaciones sin fines de lucro, satisfacer las necesidades de algún o algunos grupos— el éxito de una organización no puede determinarse en función de una sola meta. En realidad, todas las organizaciones tienen varias metas. Por ejemplo, las empresas quizá deseen incrementar su participación de mercado, mantener a sus empleados motivados, o trabajar para lograr prácticas ambientalmente más sustentables. Una iglesia ofrece un lugar para las prácticas religiosas, pero también asiste a personas que se hallan en desventaja económica dentro de la comunidad y actúa como lugar de reunión social para sus miembros.

TIPOS DE METAS. La mayoría de las metas de una empresa puede clasificarse o como estratégica o como financiera. Las metas financieras están relacionadas con el desempeño financiero de la organización, mientras que las estratégicas están relacionadas con todas las demás áreas de su desempeño organizacional. Por ejemplo, entre los objetivos financieros de McDonald's se encuentran el de un crecimiento anual promedio en ingresos y ventas de 3% a 5%, un crecimiento anual promedio en ingresos operativos de 6% a 7%, y rendimientos sobre el capital invertido de 17% a 19%.¹⁴ Un ejemplo de meta estratégica sería la solicitud del CEO de Nissan de que el súper automóvil de la empresa, el GT-R, igualara o superara el desempeño del 911 Turbo de Porsche.¹⁵ Estas metas son las **metas expresadas** —declaraciones oficiales de lo que una organización dice y desea que los grupos de interés crean son sus metas—. No obstante, las metas expresadas —que se pueden encontrar en el estatus de una organización, en su informe anual, en anuncios de relaciones públicas o en declaraciones públicas de los gerentes— suelen ser contradictorias y estar influidas por lo que los diferentes grupos de interés piensan que las organizaciones deberían hacer. Tales expresiones pueden ser vagas y quizá representar mejor las habilidades de relaciones públicas de la gerencia que ser una guía significativa de lo que una organización está tratando de lograr. Por tanto, no debe sorprender encontrar que las metas expresadas por una organización sean a menudo irrelevantes para lo que en realidad se está haciendo.¹⁶

Si usted desea saber las **metas reales** de una organización —esas metas que la organización persigue en realidad— observe lo que sus miembros están haciendo. Las acciones definen prioridades. Saber que las metas reales y las metas expresadas pueden ser diferentes es importante para reconocer lo que de otro modo se pensaría son inconsistencias.

ESTABLECER METAS. Como se dijo antes, las metas constituyen una guía para todas las decisiones y acciones de la gerencia y son el criterio a utilizar para medir los logros. Todos los miembros de una organización deben estar orientados hacia el logro de las metas. Estas metas pueden fijarse mediante un proceso tradicional de establecimiento de metas o mediante la administración por objetivos.

benchmarking

Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores o no competidores que conducen a la empresa a lograr un desempeño superior.

metas (objetivos)

Resultados u objetivos deseados.

planes

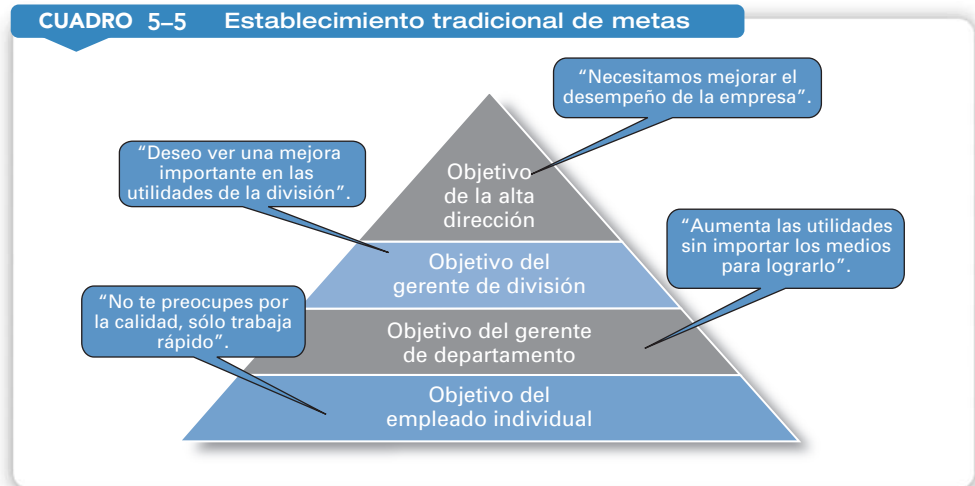
Documentos que delimitan cómo se van a alcanzar las metas.

metas expresadas

Declaraciones oficiales de lo que una organización dice y desea que los grupos de interés crean son sus metas.

metas reales

Metas que la organización persigue en realidad y se muestran en lo que sus miembros están haciendo.



Establecimiento tradicional de metas. En el **establecimiento tradicional de metas**, las metas establecidas por la alta dirección descienden hacia toda la organización y se convierten en las metas de cada área organizacional. (Vea el cuadro 5-5). Esta perspectiva tradicional asume que la alta dirección sabe qué es lo mejor porque ve “el panorama completo”. Y las metas transferidas a cada siguiente nivel sirven a los empleados de guía en su trabajo para alcanzar esas metas asignadas. Tomemos el negocio de la manufactura como ejemplo. El presidente le dice al vicepresidente de producción los costos de manufactura que espera para el siguiente año, y también le dice al vicepresidente de marketing qué nivel de ventas espera para el año. Estas metas se pasan al siguiente nivel organizacional y se escriben para reflejar las responsabilidades que tendrá ese nivel, de éste se transmiten al siguiente, y así sucesivamente. Después, en algún momento, se evalúa el desempeño para determinar si las metas asignadas se han alcanzado. O esa es la forma en que se supone debería suceder. Pero en realidad, no siempre es así. Convertir las metas estratégicas generales en metas departamentales, de equipo e individuales puede ser un proceso difícil y frustrante.

Otro problema con el establecimiento tradicional de metas es que cuando la alta dirección define las metas de la organización en términos generales —como lograr las utilidades “suficientes” o incrementar el “liderazgo de mercado”—, esas metas ambiguas deben volverse más específicas a medida que descienden por la organización. Los gerentes de cada nivel definen las metas y aplican sus propias interpretaciones y sesgos a medida que las hacen más específicas. La claridad suele perderse a medida que las metas descienden de la cima de la organización hacia los niveles más bajos. Pero no debe ser así. Por ejemplo, en la empresa dj Orthopedics de México, con sede en Tijuana, los equipos de empleados ven el impacto de su trabajo diario en las metas de la empresa. El gerente de recursos humanos dice: “Cuando la gente mantiene una conexión cercana con el resultado de su trabajo, cuando todos los días saben lo que se supone deben hacer y cómo lograr las metas, establecen una fuerte conexión con la empresa y con su trabajo”.¹⁷

Cuando la jerarquía de las metas organizacionales está claramente definida como en dj Orthopedics, se forma una red integrada de metas, o **cadena de medios-fines**. Las metas (o fines) de nivel superior están vinculadas a metas de nivel inferior que sirven como medios para su logro. En otras palabras, las metas logradas en los niveles más bajos se convierten en el medio utilizado para alcanzar las metas (fines) del siguiente nivel. Y el logro de las metas en ese nivel se convierte en el medio utilizado para lograr las metas (fines) en el siguiente nivel, y así sucesivamente a través de los distintos niveles organizacionales. Así es como se supone que debe funcionar el establecimiento tradicional de metas.

Administración por objetivos. En lugar de utilizar el establecimiento tradicional de metas, muchas organizaciones aplican la **administración por objetivos (APO)**, que es el proceso de establecer metas mutuamente acordadas y utilizarlas para evaluar el desempeño de los empleados. Si un gerente utilizara este enfoque, se sentaría con cada miembro de su equipo para establecer las metas y periódicamente repasaría si hubo progreso en el logro de esas metas.

o Del pasado al presente o

La administración por objetivos (APO) no es nueva. El concepto puede remontarse a Peter Drucker, quien popularizó el término por primera vez en su obra de 1954 *The Practice of Management*.¹⁸ El atractivo de la APO reside en el énfasis que pone en convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.

La APO vuelve operacionales las metas mediante un proceso a través del cual descienden hacia toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada siguiente nivel —división, departamento, individuo— dentro de la organización. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Para un empleado individual, la APO ofrece objetivos de desempeño personal específicos. Si todos los individuos logran sus metas, entonces las metas de la unidad se habrán logrado. Asimismo, si todas las unidades logran sus metas, entonces las metas divisionales se irán cumpliendo hasta que finalmente las metas generales de la organización se vuelvan una realidad.

¿La APO funciona? Evaluar la eficacia de la APO es una tarea compleja. Pero la investigación sobre establecimiento de metas puede darnos algunas respuestas. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que las metas específicas y difíciles de alcanzar generan un nivel más alto de producción que metas generalizadas como “haz tu mejor esfuerzo” o la falta de metas. Por otra parte, la retroalimentación benefi-

cia el desempeño porque permite a una persona saber si su nivel de esfuerzo es suficiente o si necesita aumentarlo. Estos hallazgos son consistentes con el énfasis de la APO en las metas específicas y la retroalimentación. Sin embargo, ¿qué hay de la participación dado que la APO recomienda que las metas se establezcan de manera participativa? La investigación que compara las metas establecidas participativamente con las metas asignadas no ha demostrado la existencia de alguna correlación consistente o fuerte con el desempeño. Un factor crucial para el éxito de cualquier programa APO es el compromiso de la alta dirección con el proceso. La investigación muestra que cuando la alta dirección tuvo un alto compromiso con la APO y se involucró personalmente en su implementación, las ganancias en productividad fueron mayores que cuando se careció de tal compromiso.

Piense en:

- ¿Por qué considera usted que el compromiso gerencial es tan importante para el éxito de los programas APO?
- ¿Usted se establece a sí mismo metas? ¿Considera que establecerse metas le ayuda a tener un mejor desempeño? Analice su respuesta.
- ¿Podría la APO serle útil en su vida personal? ¿Cómo? ¿Que necesitaría hacer usted para aplicar un enfoque parecido a la APO en sus metas personales?

Los programas APO tienen cuatro elementos: especificidad de metas, toma de decisiones participativa, periodo explícito, y retroalimentación del desempeño.¹⁹ En lugar de utilizar las metas para asegurarse de que los empleados están haciendo lo que se supone deben hacer, la APO las utiliza también para motivarlos. Su atractivo consiste en que se enfoca en los empleados que trabajan para alcanzar las metas que se establecieron con su propia participación. (Vea el recuadro Del pasado al presente para obtener mayor información sobre la APO).

Estudios de programas reales APO han demostrado que este enfoque puede aumentar el desempeño de los empleados y la productividad organizacional. Por ejemplo, una revisión de programas APO encontró aumentos en la productividad en casi todos ellos.²⁰ Pero ¿la APO es relevante para las organizaciones actuales? Si se le considera como una forma de establecer metas, entonces sí es relevante, la investigación muestra que establecer metas puede ser un enfoque eficaz para motivar a los empleados.²¹

Características de las metas bien redactadas. Sin importar el método utilizado, las metas se deben escribir, y algunas metas indican con mayor claridad los resultados deseados.

CUADRO 5-6 Metas bien redactadas

- Escritas en términos de resultados más que de acciones
- Medibles y cuantificables
- Claras en cuanto a un lapso
- Desafiantes pero alcanzables
- Escritas
- Comunicadas a todos los miembros de la organización que necesiten conocerlas

establecimiento tradicional de metas

Metas establecidas por la alta dirección que descienden hacia toda la organización y se convierten en las metas de cada área organizacional.

cadena de medios-fines

Red integrada de metas en la que las metas de nivel superior están vinculadas a metas de nivel inferior que sirven como medios para su logro.

administración por objetivos (APO)

Proceso para establecer metas mutuamente acordadas y utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados.

Los gerentes deben desarrollar metas bien redactadas. El cuadro 5-6 muestra las características para lograrlo.²² Con estas características en mente, los gerentes están listos para establecer metas.

Pasos en el establecimiento de metas. Los gerentes deben seguir seis pasos al establecer metas.

1. *Revisar la misión de la organización y las tareas clave de los empleados.* La declaración de misión de la organización ofrecerá una guía general de lo que los miembros de la organización consideran importante. Los gerentes deben revisar la misión antes de escribir las metas, porque éstas deben reflejar esa misión. Además, es importante definir lo que se desea que logren los empleados al realizar sus tareas.
2. *Evaluar los recursos disponibles.* No quiera establecer metas imposibles de alcanzar dados los recursos disponibles. Aunque las metas deben ser desafiantes, también deben ser realistas. Después de todo, si los recursos con los que cuenta no le permiten lograr una meta sin importar cuánto se esfuerce o lo intente, no deberá establecerla. Esto sería como si una persona con ingreso anual de \$50 mil y ningún otro recurso financiero se fija la meta de desarrollar una cartera de inversiones con valor de un millón en tres años. Sin importar cuánto se esfuerce o trabaje en ello, no lo logrará.
3. *Determinar las metas de manera individual o con la participación de otros.* Las metas reflejan los resultados que se desean y deben ser congruentes con la misión y las metas de la organización establecidas en otras áreas organizacionales. Estas metas deben ser medibles, específicas, e incluir un periodo determinado para su cumplimiento.
4. *Asegurarse de que las metas estén bien redactadas y después comunicarlas a todos aquellos que necesiten saberlas.* Escribir las metas y comunicarlas obliga a las personas a pensarlas detalladamente. Las metas escritas también se convierten en la evidencia escrita de la importancia de trabajar para la consecución de algo.
5. *Desarrollar mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso de las metas.* Si las metas no se alcanzan, se deberán cambiar según sea necesario.
6. *Vincular recompensas con el logro de las metas.* Es natural para los empleados preguntar: “¿Y yo qué tengo que ver en eso?” Vincular recompensas al logro de la meta ayudará a responder esa pregunta.

Una vez que han establecido las metas, que las han puesto por escrito y comunicado, los gerentes están listos para desarrollar planes con los cuales alcanzarlas.

¿Qué tipo de planes utilizan los gerentes y cómo los desarrollan?

Los gerentes necesitan planes porque les ayudan a esclarecer y especificar cómo se lograrán las metas. Veamos primero el tipo de planes que los gerentes utilizan.

TIPOS DE PLANES. La manera más popular de describir planes es en términos de su *envergadura* (estratégicos frente a tácticos), *plazo* (largo plazo frente a corto plazo), *especificidad* (direccional frente a específico), y *frecuencia de uso* (de un solo uso frente a permanente). Como lo muestra el cuadro 5-7, este tipo de planes no son independientes. Es decir, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, direccionales y de un solo uso. Veamos cada tipo de plan.

Envergadura. **Planes estratégicos** son aquellos aplicables a toda la organización y abarcan sus metas generales. Los **planes tácticos** (también llamados planes operacionales) especifican los detalles de cómo se lograrán las metas generales. Cuando McDonald’s invirtió en su negocio de kioscos RedBox, fue como resultado de una planeación estratégica. Decidir cuándo, dónde y cómo operar el negocio realmente fue la consecuencia de planes tácticos implementados en las áreas de marketing, logística, finanzas, etcétera.

Plazo. El número de años utilizado para definir los planes de corto y largo plazo ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre del entorno. El *largo plazo*

CUADRO 5-7 Tipos de planes

ENVERGADURA	PLAZO	ESPECIFICIDAD	FRECUENCIA DE USO
Estratégico	Largo plazo	Direccional	Un solo uso
Táctico	Corto plazo	Específico	Permanente

denotar más de siete años. Trate de imaginar qué estaría haciendo usted dentro de siete años. Parece mucho tiempo, ¿verdad? Ahora puede comenzar a comprender cuán difícil es para los gerentes planear para el futuro lejano. Por tanto, los **planes de largo plazo** se definen como planes con un plazo de más de tres años. Los **planes de corto plazo** abarcan un año o menos

Especificidad. Intuitivamente, parecería que los planes específicos serían preferibles a los direccionales o flexibles. Los **planes específicos** son planes que están definidos con claridad y no dan margen a la interpretación. Por ejemplo, un gerente que desea incrementar 8% su producción de unidades de trabajo durante los siguientes 12 meses podría establecer procedimientos específicos, asignar presupuestos y elaborar programas de trabajo para alcanzar esa meta. No obstante, cuando la incertidumbre es alta y los gerentes deben ser flexibles para responder a cambios inesperados, es probable que utilicen **planes direccionales**, es decir, planes flexibles que establecen las directrices generales. Por ejemplo, Sylvia Rhone, presidenta de Motown Records, tenía una meta sencilla: “Firmar con grandes artistas”.²³ Ella podría crear un plan específico para producir y comercializar 10 álbumes de nuevos artistas este año. O formular un plan direccional para usar una red de personas en todo el mundo que le avisara sobre algún nuevo y prometedor talento de manera que pudiera aumentar el número de artistas que tuviera bajo contrato. Sylvia y cualquier gerente que se involucre en la planeación debe tener en mente que es necesario ponderar la flexibilidad de los planes direccionales contra la claridad que se obtiene con los planes específicos.

Frecuencia de uso. Algunos planes que desarrollan los gerentes son continuos, en tanto que otros se utilizan sólo una vez. Un **plan de un solo uso** es un plan diseñado para satisfacer las necesidades de una sola situación. Por ejemplo, cuando Dell comenzó a desarrollar un dispositivo de bolsillo para conectarse a internet, los gerentes utilizaron un plan de un solo uso para guiar sus decisiones. En cambio, los **planes permanentes** son planes continuos que ofrecen una guía para desarrollar las actividades que se llevarán a cabo repetidamente. Por ejemplo, cuando usted se inscribe a las clases del siguiente semestre, utiliza el plan de inscripción estandarizado de su colegio o universidad. Las fechas cambian, pero el proceso funciona igual semestre tras semestre.

DESARROLLAR PLANES. El proceso de desarrollar planes está influido por tres factores de contingencia y por el siguiente método de planeación.

Factores de contingencia en la planeación. Veamos nuestro caso de apertura de capítulo. ¿Cómo actuarán los ejecutivos de Cisco ahora que han tomado la decisión de abandonar su negocio Flip? Tres factores de contingencia afectan la elección de planes: el nivel organizacional, el grado de incertidumbre del entorno, y la duración de los compromisos futuros.²⁴

El cuadro 5-8 muestra la relación que hay entre el nivel del gerente en la organización y el tipo de planeación realizada. En su mayor parte, los gerentes de nivel más bajo realizan la planeación operacional (o táctica) en tanto que los gerentes de nivel superior realizan la planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre ambiental. Cuando la incertidumbre es alta, los planes deben ser específicos, pero flexibles. Los gerentes deben estar preparados para cambiar o modificar los planes a medida que los implementen. Por ejemplo, en Continental Airlines, el antiguo CEO y su equipo de administración establecieron la meta específica de enfocarse en lo que más deseaban los clientes —puntualidad en los vuelos— para ayudar a la empresa a volverse más competitiva en la altamente incierta industria de las aerolíneas. Debido a esa incertidumbre, el equipo directivo identificó un “destino, mas no un plan de vuelo”, y cambió los planes según fue necesario para lograr su meta de servicio puntual.

planes estratégicos

Planes aplicables a toda la organización y que abarcan sus metas generales.

planes tácticos

Especifican los detalles de cómo se lograrán las metas generales.

planes de largo plazo

Planes con un plazo de más de tres años.

planes de corto plazo

Planes con periodo de un año o menos.

planes específicos

Planes que están definidos con claridad y no dan margen a la interpretación.

planes direccionales

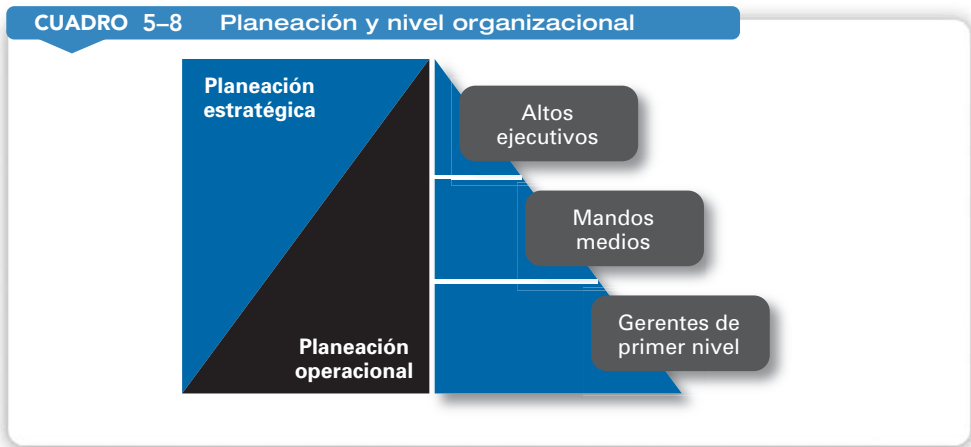
Planes flexibles que establecen directrices generales.

plan de un solo uso

Plan diseñado para satisfacer las necesidades de una sola situación.

planes permanentes

Planes continuos que ofrecen una guía para desarrollar las actividades que se llevarán a cabo repetidamente.



El último factor de contingencia también está relacionado con el periodo de los planes. El **concepto de compromiso** señala que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando los planes se estaban desarrollando. La planeación para un periodo de tiempo demasiado largo o demasiado corto es ineficiente e ineficaz. Podemos ver la importancia del concepto de compromiso, por ejemplo, con los planes que las organizaciones realizan para aumentar sus capacidades de cómputo. En los centros de datos donde se alojan las computadoras de las empresas, muchos han encontrado que sus “computadoras hambrientas de energía” generan tanto calor que sus cuentas por electricidad han alcanzado montos estratosféricos debido a la creciente necesidad de aire acondicionado.²⁵ ¿Cómo ilustra esto el concepto de compromiso? A medida que las organizaciones expanden su tecnología de cómputo, se ven “comprometidas” con cualquier gasto futuro generado por el plan. Deben vivir con el plan y sus consecuencias.

Y LA ENCUESTA DICE...

- 51%** de gerentes dijo que aborda de manera diferente la planeación utilizando más escenarios de negocios y enfoques basados en datos.
- 47%** de los gerentes encuestados dijo que los proyectos de su organización siempre o casi siempre alcanzaban sus metas.
- 29%** de los encuestados dijo que perder su trabajo era su más grande preocupación durante una fusión o adquisición corporativa.
- 46%** de los ejecutivos que trabajan en empresas un tanto pequeñas tiende a asumir un enfoque colaborativo para desarrollar su estrategia.
- 29%** veces más conductas irregulares se encuentran en empresas con culturas éticas débiles que en empresas con culturas éticas fuertes.
- 60%** de las empresas piensa que sus empleados no están preparados para el crecimiento futuro de la empresa.
- 75%** de gerentes encuestados dijo que el enfoque de planeación de su empresa no estaba funcionando.
- 19%** de ejecutivos dijo que la planeación era una habilidad importante.

Enfoques de la planeación. Los funcionarios de gobierno locales, estatales y el federal están trabajando en conjunto para desarrollar un plan que acelere el crecimiento de las poblaciones de salmón salvaje en el noroeste de Estados Unidos. Los gerentes de la división Global Fleet Graphics de 3M Company están desarrollando planes detallados para satisfacer la creciente demanda de los clientes y enfrentar a los competidores más agresivos. Emilio Azcárraga Jean, director, presidente y CEO de Grupo Televisa en México, obtiene información de muchas personas antes de establecer las metas de la empresa y después turna la planeación a varios ejecutivos para que se trabaje en alcanzar las metas. En cada una de estas situaciones, la planeación se hace un poco diferente. *Cómo* planea una organización puede comprenderse mejor observando *quién* hace la planeación.

En el enfoque tradicional, la planeación la llevan a cabo por completo gerentes de alto nivel a quienes con frecuencia asiste un **departamento de planeación formal**, que es un grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a redactar los diferentes planes organizacionales. Mediante este enfoque, los planes que desarrolla la alta dirección descienden a través de los diferentes niveles organizacionales, de manera muy parecida al enfoque tradicional de establecimiento de metas. A medida que descienden por la organización, los planes se adaptan a las necesidades particulares de cada nivel. Aunque este enfoque hace que la planeación gerencial sea detallada, sistemática y coordinada, con mucha frecuencia se centra en desarrollar “el plan”, lo cual significa elaborar una gruesa carpeta (o carpetas) repleta de información insignificante, que luego se queda guardada en un estante y nunca nadie la usa para guiar o coordinar esfuerzos de trabajo. De hecho, en una encuesta que se hizo a gerentes acerca del proceso de planeación organizacional descendente, más de 75% dijo que el enfoque de planeación de su empresa era insatisfactorio.²⁶ Una queja común fue que los “planes son documentos que se preparan para el equipo de planeación corporativa y después se olvidan”. Aunque este enfoque tradicional descendente se utiliza en muchas organizaciones, puede ser efectivo sólo si los gerentes comprenden la importancia de crear documentos que los miembros de la organización utilicen en realidad, no documentos que se vean impresionantes pero nunca se utilicen.

Otro enfoque de la planeación es involucrar a más miembros de la organización en el proceso. En este enfoque, los planes no se pasan de un nivel a otro, sino que los desarrollan los miembros organizacionales de varios niveles en las diferentes unidades de trabajo para satisfacer sus necesidades específicas. Por ejemplo, en Dell los empleados de producción, los gerentes de

las cadenas de suministro, y la gerencia de canal se reúnen cada semana para elaborar planes con base en la demanda y la oferta reales del producto. Además los equipos de trabajo establecen programas diarios y rastrean su progreso en comparación con lo planeado en esos mismos programas. Si un equipo se queda atrás, los miembros desarrollan planes de “recuperación” para intentar ponerse al día con el programa.²⁸ Cuando los miembros organizacionales participan más activamente en la planeación, pueden ver que los planes son más que algo escrito en un papel. En realidad pueden ver que los planes se utilizan para dirigir y coordinar el trabajo.

¿QUÉ TEMAS CONTEMPORÁNEOS CONCERNIENTES A LA PLANEACIÓN ENFRENTAN LOS GERENTES?

Concluimos este capítulo con dos temas contemporáneos relativos a la planeación. En específico, analizaremos la planeación eficaz en entornos dinámicos y después la manera en que los gerentes pueden utilizar el escaneo del entorno, en especial la inteligencia competitiva.

Analizar
algunos temas
contemporáneos
concernientes a
la planeación.

5.4

¿Cómo pueden los gerentes planear de manera eficaz en entornos dinámicos?

Como vimos en el capítulo 2, el entorno externo está en constante cambio. Por ejemplo, el Wi-Fi ha revolucionado a todo tipo de industrias, desde aerolíneas y fábricas de automóviles hasta supermercados. Las empresas utilizan los sitios de redes sociales para conectarse con sus clientes. Se espera que las cantidades gastadas en comer fuera en lugar de cocinar en casa disminuirán. Y los expertos piensan que China e India están transformando la economía global del siglo XXI.

¿Cómo pueden los gerentes planear de manera eficaz cuando el entorno externo cambia continuamente? Hemos analizado ya los entornos inciertos como uno de los factores de contingencia que afectan los tipos de planes que los gerentes desarrollan. Debido a que los entornos cambiantes son más la norma que la excepción, veamos cómo es posible realizar una planeación eficaz en tales entornos.

En un entorno incierto, los gerentes deben desarrollar planes específicos, pero flexibles. Aunque esto parezca contradictorio, no lo es. Para que sean de utilidad, los planes necesitan contener cierta especificidad, pero tampoco deben estar escritos sobre piedra. Los gerentes deben reconocer que la planeación es un proceso inacabable. Los planes les sirven como un mapa de caminos aunque el destino puede cambiar debido a las condiciones dinámicas del mercado. Deben estar listos para cambiar de dirección si las condiciones del entorno así lo ameritan. Esta flexibilidad es muy importante conforme los planes se implementan. Los gerentes deben mantenerse alertas ante cambios del entorno que pudieran impactar la implementación y responder según sea necesario. También deben tener en mente que incluso cuando el entorno sea muy incierto, es importante continuar la planeación formal con el fin de ver algún efecto en el desempeño de la organización. La persistencia en la planeación es lo que contribuye a tener una mejora significativa en el desempeño. ¿Por qué? Al parecer, como sucede con la mayoría de las actividades, los gerentes “aprenden a planear” y la calidad de su planeación mejora a medida que continúan planeando.²⁹ Por último, haga que la jerarquía de su organización se vuelva lo más horizontal posible para poder planear de manera eficaz en entornos dinámicos. Una jerarquía más horizontal significa que los niveles organizacionales más bajos pueden establecer metas y desarrollar planes debido a que las organizaciones tienen poco tiempo para establecer metas y planes que descendan desde la cima. Los gerentes deben enseñar a sus empleados cómo establecer metas y planear, y luego confiar en que lo harán. No hay que ir más lejos que a Bangalore, India, para encontrar una empresa que comprende bien esto. Hace tan sólo una década, Wipro Limited era un “conglomerado anónimo que vendía aceite de cocina y computadoras personales, principalmente en

concepto de compromiso

Señala que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando los planes se estaban desarrollando.

departamento de planeación formal

Grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a escribir los diferentes planes organizacionales.

India”. Hoy, es una empresa global que genera \$6 mil millones anuales con la mayoría de sus negocios (más de 75%) provenientes de servicios de tecnología de información.³⁰ Accenture, EDS, IBM y las grandes firmas contables estadounidenses conocen muy bien la amenaza competitiva que Wipro representa. Los empleados de Wipro no sólo son económicos, también son expertos y calificados. Y desempeñan una función importante en la planeación de la empresa. Dado que la industria de los servicios de información está en constante cambio, en Wipro se les enseña a los empleados a analizar situaciones y a definir la escala y el alcance de los problemas de un cliente con el fin de ofrecerle las mejores soluciones. Estos empleados son de la línea frontal, los que tienen contacto con los clientes y es su responsabilidad establecer qué hacer y cómo hacerlo. Se trata de un enfoque que posiciona a Wipro para lograr el éxito sin importar cómo cambie la industria.

¿Cómo pueden los gerentes utilizar el escaneo del entorno?

Un análisis gerencial del entorno externo puede mejorar mucho mediante el **escaneo del entorno**, el cual implica la exploración de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes. Una de las formas de más rápido crecimiento en el área de escaneo del entorno es la **inteligencia competitiva**, que es la información precisa acerca de los competidores que permite a los gerentes anticiparse a las acciones de esos competidores en lugar de sólo reaccionar ante ellas.³¹ Busca información básica acerca de los competidores: ¿Quiénes son? ¿Qué están haciendo? ¿Cómo nos afectarán sus acciones?

Muchos de los que estudian la inteligencia competitiva sugieren que gran parte de la información relacionada con el competidor que los gerentes necesitan para tomar decisiones estratégicas cruciales está disponible y es accesible al público.³² En otras palabras, la inteligencia competitiva no es espionaje organizacional. Publicidad, materiales promocionales, comunicados de prensa, informes presentados ante dependencias gubernamentales, informes anuales, anuncios, reportes en periódicos, información en internet y estudios sobre las industrias son realmente fuentes de información accesibles. Información específica sobre una industria y las organizaciones asociadas están cada vez más al alcance a través de las bases de datos electrónicas. Los gerentes pueden explotar esta riqueza de información competitiva al comprar el acceso a estas bases de datos. Asistir a exposiciones comerciales y la información que ofrece el propio equipo de vendedores de un competidor también pueden ser buenas fuentes de información sobre acciones de la competencia. Además muchas organizaciones compran regularmente los productos de sus competidores y piden a sus propios empleados que los evalúen para enterarse de las nuevas innovaciones técnicas.³³

En un entorno de negocios globales en constante cambio, escanear el entorno y obtener inteligencia competitiva puede ser muy complejo, en especial cuando se debe reunir información dispersa por todo el mundo. No obstante, los gerentes pueden suscribirse a servicios noticiosos que revisan las noticias de periódicos y revistas de todo el mundo y ofrecen resúmenes a sus empresas clientes.

Los gerentes necesitan ser muy cuidadosos en la manera en que reúnen la información, en especial la propia de la inteligencia competitiva, para evitar cualquier problema legal o ético. Por ejemplo, Starwood Hotels demandó a Hilton Hotels alegando que dos de sus antiguos empleados robaron secretos comerciales y ayudaron a Hilton a desarrollar una nueva línea de hoteles lujosos y a la moda diseñados para atraer al segmento de los jóvenes.³⁴ La demanda interpuesta ante los tribunales afirmaba: “Éste es el caso de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia desleal y fraude computacional más claro que se pueda imaginar”. La inteligencia corporativa se convierte en espionaje corporativo ilegal cuando implica el robo de materiales de propiedad privada o secretos comerciales por cualquier medio. La ley estadounidense contra el espionaje, *The Economic Espionage Act*, sanciona como delito implicarse en espionaje económico o robar un secreto comercial.³⁵ Eso plantea decisiones difíciles en torno a la inteligencia competitiva porque con frecuencia existe una delgada línea entre lo que se considera *legal y ético* y lo que se considera *legal pero antiético*. Aunque en una empresa de inteligencia competitiva la alta dirección afirme que 99.9% de la inteligencia recabada es legal, no hay duda de que algunas personas o empresas harán lo que sea para reunir información —a veces antiética— acerca de los competidores.³⁶

escaneo del entorno

Análisis del entorno externo que implica la exploración de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes.

inteligencia competitiva

Tipo de escaneo del entorno que da a los gerentes información precisa acerca de sus competidores.

5 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

5.1 Analizar la naturaleza y los fines de la planeación.

Como función principal de la administración, la planeación establece la base para todas las demás cosas que los gerentes hacen. La planeación que nos preocupa aquí es la planeación formal; es decir, las metas específicas que cubren un periodo específico, las cuales son definidas y escritas, y los planes específicos que se desarrollan para garantizar que esas metas se alcancen. Existen cuatro razones por las que los gerentes deben planear: 1) establece esfuerzos coordinados; 2) reduce la incertidumbre; 3) reduce la duplicación de actividades y el desperdicio; y 4) establece las metas o estándares que se utilizan para controlar el trabajo. Aunque se ha criticado a la actividad de planeación, existe evidencia que apoya la postura según la cual las organizaciones se benefician de la planeación formal.

5.2 Explicar qué hacen los gerentes en el proceso de administración estratégica.

Los gerentes desarrollan las estrategias de la organización en el proceso de administración estratégica, un proceso de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Estos seis pasos son los siguientes: 1) Identificar la misión, las metas y las estrategias actuales de la organización; 2) realizar un análisis externo; 3) realizar un análisis interno; los pasos 2 y 3 en conjunto reciben el nombre de análisis FODA; 4) formular estrategias; 5) implementar estrategias, y 6) evaluar los resultados. El resultado de este proceso es un conjunto de estrategias corporativas, competitivas y funcionales que permiten a la organización hacer lo que debe hacer en su negocio y lograr sus metas.

5.3 Comparar y mostrar diferencias y semejanzas entre enfoques para establecer metas y planear.

La mayoría de las metas de las empresas se clasifica como estratégica o como financiera. También las podemos clasificar como expresadas o como reales. En el establecimiento tradicional de metas, la alta dirección establece las metas, las cuales descienden por toda la organización y se convierten en las metas de cada área organizacional. La organización también puede utilizar la administración por objetivos, que es un proceso para establecer metas mutuamente acordadas y utilizarlas para evaluar el desempeño de los empleados. Los planes pueden describirse en términos de su envergadura, plazo, especificidad y frecuencia de uso. Los planes pueden ser desarrollados por un departamento de planeación formal o mediante la participación de más miembros de la organización involucrados en el proceso.

5.4 Analizar algunos temas contemporáneos concernientes a la planeación.

Un tema de planeación contemporáneo es planear en entornos dinámicos, para lo cual suele ser necesario desarrollar planes que sean específicos pero flexibles. También es importante continuar planeando aun cuando el entorno sea altamente incierto. Por último, debido a que en un entorno dinámico hay poco tiempo para que las metas y los planes desciendan desde la cima de la organización, se debe permitir a los niveles organizacionales inferiores establecer metas y desarrollar planes. Otro tema contemporáneo de planeación es utilizar el escaneo del entorno para ayudar a analizar mejor el entorno externo. La inteligencia competitiva, una forma de escaneo del entorno, puede ser muy útil para averiguar qué están haciendo los competidores.

MyManagementLab

para conocer más recursos, favor de visitar www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. Comparar las diferencias y semejanzas entre la planeación formal e informal. Analizar por qué es beneficiosa la planeación.
2. Describir a detalle los seis pasos del proceso de administración estratégica.
3. ¿Qué es el análisis FODA, y por qué es importante para los gerentes?
4. “Las organizaciones que no planean están planeando para el fracaso”. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta expresión? Explique su postura.
5. ¿En qué circunstancias considera usted que la APO sería más útil? Comente su respuesta en clase.
6. Encuentre ejemplos de cada una de las estrategias genéricas de Porter en recientes periódicos de negocios. Nombre la empresa, describa la estrategia que esté utilizando, y explique por qué es un ejemplo de esa estrategia. Asegúrese de citar sus fuentes.
7. “El principal medio para sostener una ventaja competitiva es ajustarse con más rapidez al entorno que los com-

petidores”. ¿Está usted de acuerdo con esta expresión? Explique su postura.

8. ¿Qué tipos de planeación realiza usted en su vida personal? Describa esos planes en términos de si son a) estratégicos u operacionales, b) de corto o de largo plazo, c) específicos o direccionales, y d) de un solo uso o permanentes.
9. Realice un análisis FODA. Evalúe sus debilidades y fortalezas personales (habilidades, talentos, capacidades). ¿En qué es bueno(a) usted? ¿En qué no es tan bueno(a)? ¿Qué es lo que más disfruta hacer? ¿Qué no disfruta? Después, identifique las oportunidades y amenazas profesionales existentes en los prospectos de trabajo de la

industria que le interese. Busque las tendencias y las proyecciones. Quizá desee también revisar la información que ofrecen las organizaciones laborales sobre los prospectos de empleo. Una vez que tenga esta información, escriba un plan de acción específico para su carrera. Mencione sus metas profesionales a cinco años y qué necesita hacer para alcanzarlas.

10. “El concepto de ventaja competitiva es tan importante para las organizaciones sin fines de lucro como lo es para las organizaciones lucrativas”. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta expresión? Explique su respuesta y utilice ejemplos para respaldar su opinión.



Vaya a la página 416

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 5.

Notas

1. R. Cheng y D. Clark, “Cisco Flips Consumer Strategy”, *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2011, p. B3; J. Swartz, “Cisco to Close Flip Video-Camera Business”, *USA Today*, 13 de abril de 2011, p. 2B; S. Grobart y E. M. Rusli, “For Flip Video Camera, Four Years from Hot Start-Up to Obsolete”, *New York Times Online*, 12 de abril de 2011; D. Goldman, “Cisco Kills Flip, Cuts 550 Workers”, *CNNMoney.com*, 12 de abril de 2011; C. Tuna, “Head of Cisco’s Consumer Business to Depart”, *Wall Street Journal Online*, 11 de febrero de 2011; “Recognizing Excellence”, *New Zealand Management*, diciembre de 2010, pp. 97-101; T. Dreier, “Cheap Flicks”, *Money*, julio de 2010, p. 18; R. Karlgaard, “Three Joy-Giving Products”, *Forbes*, 22 de junio de 2009, p. 21; “Cisco Buying Flip Video Camera Maker”, *Networkworld.com*, 23 de marzo de 2009, p. 10; S. H. Wildstrom, “Cisco Pushes Further into Consumer Technology”, *BusinessWeek Online*, 20 de marzo de 2009; y K. Boehret, “The Mossberg Solution: An Easier Way to Make and Share Videos”, *Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2007, p. D3.
2. M. C. Mankins y R. Steele, “Stop Making Plans—Start Making Decisions”, *Harvard Business Review*, enero de 2006, pp. 76-84; L. Bossidy y R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Nueva York: Crown/Random House), 2002; P. Roberts, “The Art of Getting Things Done”, *Fast Company*, junio de 2000, p. 162; H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Nueva York: Free Press, 1994); G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); y D. Miller, “The Architecture of Simplicity”, *Academy of Management Review*, enero de 1993, pp. 116-138.
3. Veá, por ejemplo, F. Delmar y S. Shane, “Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?” *Strategic Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 1165-1185; R. M. Grant, “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors”, *Strategic Management Journal* (junio de 2003), pp. 491-517; P. J. Brews y M. R. Hunt, “Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate”, *Strategic Management Journal* (diciembre de 1999), pp. 889-913; C. C. Miller y L. B. Cardinal, “Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research”, *Academy of Management Journal* (marzo de 1994), pp. 1649-1685; N. Capon, J. U. Farley, y J. M. Hulbert, “Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence”, *Journal of Management Studies* (enero de 1994), pp. 22-38; D. K. Sinha, “The Contribution of Formal Planning to Decisions”, *Strategic Management Journal* (octubre de 1990), pp. 479-492; J. A. Pearce II, E. B. Freeman, y R. B. Robinson Jr., “The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance”, *Academy of Management Review*, octubre de 1987, pp. 658-675; L. C. Rhyne, “Contrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies”, *Journal of Management Studies* (julio de 1987), pp. 363-385; y J. A. Pearce II, K. K. Robbins, y R. B. Robinson, Jr., “The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance”, *Strategic Management Journal* (marzo-abril de 1987), pp. 125-134.
4. V. Fuhrmans, “Siemens Rethinks Nuclear Ambitions”, *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2011, p. B1 y ss.; J. Whalen, “Glaxo to Shed Its OTC Diet Drug, Alli”, *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2011, p. B1; M. Bustillo, “Best Buy to Shrink ‘Big-Box’ Store Strategy”, *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2011, p. B7; y L. Burkitt, “Burberry Dresses Up China Stores with Digital Strategy”, *Wall Street Journal*, 14 de abril de 2011, p. B9.
5. A. J. Karr, “December Comp Crux”, *Women’s Wear Daily*, 7 de enero de 2011, p. 4; A. Steigrad, “Specialty Retailers Show Weak Spots in Quarter”, *Women’s Wear Daily*, 20 de agosto de 2010, p. 14; K. Peterson, “Buckle Bends as Claiborne, Orbitz

- Climb, Ambow Sinks”, *Wall Street Journal*, 6 de agosto de 2010, p. C6; N. Casey, “Teen Idols: Aeropostale, Buckle Post Big Gains as Rivals Swoon”, *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2009, p. B8; V. Dagher, “Hot Topic Goes Cold, Buckle Wears a Smile”, *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2009, p. C6; y J. B. Stewart, “A Retailer Bucks a Trend with Sales Success in Its Jeans”, *Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2009, p. D1.
6. M. Gruber, F. Heinemann, M. Brettel, y S. Hungeling, “Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An Exploratory Study on Technology Ventures”, *Strategic Management Journal* (diciembre de 2010), pp. 1337-1356; T. H. Poister, “The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance”, *Public Administration Review*, diciembre de 2010, pp. S246-S254; J. González-Benito e Isabel Suárez-González, “A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship Between Porter’s Generic Strategies and Business Performance”, *British Journal of Management*, vol. 21 (2010), pp. 1027-1043; J. A. Parnell y E. B. Dent, “The Role of Luck in the Strategy–Performance Relationship”, *Management Decision*, vol. 47, núm. 6 (2009), pp. 1000-1021; H. J. Cho y V. Pucik, “Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value”, *Strategic Management Journal* (junio de 2005), pp. 555-575; W. F. Joyce, “What Really Works”, *Organizational Dynamics*, mayo de 2005, pp. 118-129; M. A. Roberto, “Strategic Decision-Making Processes”, *Group & Organization Management*, diciembre de 2004, pp. 625-658; A. Carmeli y A. Tischler, “The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal* (diciembre de 2004), pp. 1257-1278; D. J. Ketchen, C. C. Snow, y V. L. Street, “Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision-Making Processes to Competitive Dynamics”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 29-43; E. H. Bowman y C. E. Helfat, “Does Corporate Strategy Matter?”, *Strategic Management Journal*, 22 (2001), pp. 1-23; P. J. Brews y M. R. Hunt, “Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School-Learning School Debate”, *Strategic Management Journal*, 20 (1999), pp. 889-913; D. J. Ketchen Jr., J. B. Thomas, y R. R. McDaniel Jr., “Process, Content and Context: Synergistic Effects on Performance”, *Journal of Management*, 22, núm. 2 (1996), pp. 231-257; C. C. Miller y L. B. Cardinal, “Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 1994), pp. 1649-1665; y N. Capon, J. U. Farley, y J. M. Hulbert, “Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence”, *Journal of Management Studies* (enero de 1994), pp. 105-110.
 7. C. K. Prahalad y G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
 8. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en R. Stross, “Helping Drunken Drivers Avoid Tickets, But Not Wrecks”, *New York Times Online*, 16 de abril de 2011; “Senators Ask App Stores to End DUI Evasion Aids”, *Telecommunications Reports*, 1 de abril de 2011, p. 24; J. R. Quain, “DUI Checkpoint Apps Draw Ire and Fire”, *Fox News.com*, 29 de marzo de 2011; M. Esteban y KOMO Staff, “App Designed to Sniff Out DUI Checkpoints Snuffed Out by Senators”, *KOMO News.com*, 25 de marzo de 2011; y Associated Press, “Group Urges Sobriety Checkpoints”, *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2005, p. A1.
 9. C. H. Green, “Competitive Theory and Business Legitimacy”, *BusinessWeek Online*, 23 de junio de 2010; S. Parthasarathy, “Business Strategy”, *Financial Management*, junio de 2010, pp. 32-33; M. E. Porter, *On Competition*, edición actualizada y ampliada (Boston: Harvard Business School), 2008; O. Ormanidhi y O. Stringa, “Porter’s Model of Generic Competitive Strategies”, *Business Economics*, julio de 2008, pp. 55-64; M. E. Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, enero de 2008, pp. 78-93; N. Argyres y A. M. McGahan, “Introduction: Michael Porter’s Competitive Strategy”, *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 41-42; y N. Argyres y A. M. McGahan, “An Interview with Michael Porter”, *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 43-52.
 10. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial se basó en D. McGinn, “From Harvard to Las Vegas”, *Newsweek*, 18 de abril de 2005, pp. E8-E14; G. Lindsay, “Prada’s High-Tech Misstep”, *Business 2.0*, marzo de 2004, pp. 72-75; G. Loveman, “Diamonds in the Data Mine”, *Harvard Business Review*, mayo de 2003, pp. 109-113; y L. Gary, “Simplify and Execute: Words to Live By in Times of Turbulence”, *Harvard Management Update*, enero de 2003, p. 12.
 11. N. A. Shepherd, “Competitive Advantage: Mapping Change and the Role of the Quality Manager of the Future”, *Annual Quality Congress*, mayo de 1998, pp. 53-60; T. C. Powell, “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal* (enero de 1995), pp. 15-37; y R. D. Spitzer, “TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage”, *Quality Progress*, junio de 1993, pp. 59-64.
 12. Ve a R. J. Schonenberger, “Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy”, *Academy of Management Executive*, agosto de 1992, pp. 80-87; C. A. Barclay, “Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence”, *Management International Review*, número especial, 1993, pp. 87-98; R. Jacob, “TQM: More Than a Dying Fad?”, *Fortune*, 18 de octubre de 1993, pp. 66-72; R. Krishnan, A. B. Shani, R. M. Grant, y R. Baer, “In Search of Quality Improvement Problems of Design and Implementation”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 1993, pp. 7-20; B. Voss, “Quality’s Second Coming”, *Journal of Business Strategy*, marzo-abril de 1994, pp. 42-46; y número especial de la *Academy of Management Review* dedicado a la TQM (administración de la calidad total), julio de 1994, pp. 390-584.
 13. R. Pear, “A.M.A. to Develop Measure of Quality of Medical Care”, *New York Times Online*, 21 de febrero de 2006; y A. Taylor III, “Double Duty”, *Fortune*, 7 de marzo de 2005, pp. 104-110.
 14. Informe anual de McDonald’s de 2007, www.mcdonalds.com (21 de abril de 2008).
 15. S. Zesiger Callaway, “Mr. Ghosn Builds His Dream Car”, *Fortune*, 4 de febrero de 2008, pp. 56-58.
 16. Ve, por ejemplo, J. Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heights, IL: AHM Publishing, 1978), pp. 5-12; y C. K. Warriner, “The Problem of Organizational Purpose”, *Sociological Quarterly* (primavera de 1965), pp. 139-146.
 17. D. Drickhamer, “Braced for the Future”, *Industry Week*, octubre de 2004, pp. 51-52.

18. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en la obra de P. F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954); J. F. Castellano y H. A. Roehm, "The Problem with Managing by Objectives and Results", *Quality Progress*, marzo de 2001, pp. 39-46; J. Loehr y T. Schwartz, "The Making of a Corporate Athlete", *Harvard Business Review*, enero de 2001, pp. 120-128; A. J. Vogl, "Drucker, of Course", *Across the Board*, noviembre-diciembre de 2000, p. 1. Para mayor información sobre metas y establecimiento de metas, vea, por ejemplo, a E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1968, pp. 157-189; 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, pp. 12-52; E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990); P. Ward y M. Carnes, "Effects of Posting Self-Set Goals on Collegiate Football Players' Skill Execution During Practice and Games", *Journal of Applied Behavioral Analysis*, (primavera de 2002), pp. 1-12; D. W. Ray, "Productivity and Profitability", *Executive Excellence*, octubre de 2001, p. 14; D. Archer, "Evaluating Your Managed System", *CMA Management*, enero de 2000, pp. 12-14; y C. Antoni, "Management by Objectives: An Effective Tool for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management* (febrero de 2005), pp. 174-184. Para mayor información sobre la participación en el establecimiento de metas vea, por ejemplo, T. D. Ludwig y E. S. Geller, "Intervening to improve the Safety of Delivery Drivers: A Systematic Behavioral Approach", *Journal of Organizational Behavior Management* (4 de abril de 2000), pp. 11-24; P. Latham y L. M. Saari, "The Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals", *Academy of Management Journal* (marzo de 1979), pp. 163-168; M. Erez, P. C. Earley, y C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two Step Model", *Academy of Management Journal* (marzo de 1985), pp. 50-66; y G. P. Latham, M. Erez, y E. A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting", *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 1988), pp. 753-772. Para mayor información sobre la eficacia de APO, vea, por ejemplo, F. Dahlsten, A. Styhre, y M. Willander, "The Unintended Consequences of Management by Objectives: The Volume Growth Target at Volvo Cars", *Leadership & Organization Development Journal* (julio de 2005), pp. 529-541; J. R. Crow, "Crashing with the Nose Up: Building a Cooperative Work Environment", *Journal for Quality and Participation* (primavera de 2002), pp. 45-50; y E. C. Hollensbe y J. P. Guthrie, "Group Pay-for-Performance Plans: The Role of Spontaneous Goal Setting", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 864-72.
19. P. N. Romani, "MBO by Any Other Name Is Still MBO", *Supervision*, diciembre de 1997, pp. 6-8; y A. W. Schrader y G. T. Seward, "MBO Makes Dollar Sense", *Personnel Journal* (julio de 1989), pp. 32-37.
20. R. Rodgers y J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology* (abril de 1991), pp. 322-336.
21. G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 126-129.
22. Para mayor información sobre metas vea, por ejemplo, P. Drucker, *The Executive in Action* (Nueva York: Harper Collins Books, 1996), pp. 207-214; y E. A. Locke y G. P. Latham, *Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
23. J. L. Roberts, "Signed, Sealed, Delivered?", *Newsweek*, 20 de junio de 2005, pp. 44-46.
24. Varios de estos factores fueron sugeridos por R. K. Bresser y R. C. Bishop, "Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations", *Academy of Management Review*, octubre de 1983, pp. 588-599; y J. S. Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, (julio-septiembre de 1982), pp. 197-211.
25. K. Garber, "Powering the Information Age", *U.S. News & World Report*, abril de 2009, pp. 46-48; y S. Hamm, "It's Too Darn Hot", *BusinessWeek*, 31 de marzo de 2008, pp. 60-63.
26. A. Campbell, "Tailored, Not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 41-50.
27. El recuadro denominado Y la encuesta dice está basado en "Mercer Study Shows Workforce Priorities for 2010", www.amanet.org (21 de octubre de 2009); M. Weinstein, "Coming Up Short? Join the Club", *Training* (abril de 2006), p. 14; J. Yang y M. E. Mullins, "Employee's Concerns in Mergers and Acquisitions", *USA Today*, 6 de junio de 2007, p. 1B; J. Choi, D. Lovallo y A. Tarasova, "Better Strategy for Business Units: A McKinsey Global Survey", *McKinsey Quarterly Online*, www.mckinseyquarterly.com (julio de 2007); G. Kranz, "Workers Unprepared", *Workforce Management Online*, 13 de marzo de 2008; y American Management Association, "2003 Survey on Leadership Challenges", www.amanet.org.
28. J. H. Sheridan, "Focused on Flow", *IW*, 18 de octubre de 1999, pp. 46-51.
29. Brews y Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate".
30. R. J. Newman, "Coming and Going", *U.S. News and World Report*, 23 de enero de 2006, pp. 50-52; T. Atlas, "Bangalore's Big Dreams", *U.S. News and World Report*, 2 de mayo de 2005, pp. 50-52; y K. H. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition", *Fast Company*, febrero de 2003, pp. 90-97.
31. Vea, por ejemplo, P. Tarraf y R. Molz, "Competitive Intelligence", *SAM Advanced Management Journal* (otoño de 2006), pp. 24-34; W. M. Fitzpatrick, "Uncovering Trade Secrets: The Legal and Ethical Conundrum of Creative Competitive Intelligence", *SAM Advanced Management Journal* (primavera de 2003), pp. 4-12; L. Lavelle, "The Case of the Corporate Spy", *BusinessWeek*, 26 de noviembre de 2001, pp. 56-58; C. Britton, "Deconstructing Advertising: What Your Competitor's Advertising Can Tell You About Their Strategy", *Competitive Intelligence*, enero/febrero de 2002, pp. 15-19; y L. Smith, "Business Intelligence Progress in Jeopardy", *Information Week*, 4 de marzo de 2002, p. 74.
32. S. Greenbard, "New Heights in Business Intelligence", *Business Finance*, marzo de 2002, pp. 41-46; K. A. Zimmermann, "The Democratization of Business Intelligence", *KN World*, mayo de 2002, pp. 20-21; y C. Britton, "Deconstructing Advertising: What Your Competitor's Advertising Can Tell You About Their Strategy", *Competitive Intelligence*, enero-febrero de 2002, pp. 15-19.

33. C. Hausman, “Business-Ethics News Featured in World–Press Reports”, *Ethics Newsline*, 14 de marzo de 2011; y L. Weathersby, “Take This Job and ***** It”, *Fortune*, 7 de enero de 2002, p. 122.
34. P. Lattiman, “Hilton and Starwood Settle Dispute”, *New York Times Online*, 22 de diciembre de 2010; “Starwood vs. Hilton”, *Hotels’ Investment Outlook*, junio de 2009, p. 14; R. Kidder, “Hotel Industry Roiled by Corporate Espionage Claim”, *Ethics Newsline*, www.globalethics.org/newsline; *Reuters*, “Hilton Hotels Is Subpoenaed in Espionage Case”, *New York Times Online*, 22 de abril de 2009; T. Audi, “U.S. Probes Hilton Over Theft Claims”, *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2009, p. B1; y T. Audi, “Hilton Is Sued Over Luxury Chain”, *Wall Street Journal*, 17 de abril de 2009, p. B1.
35. B. Rosner, “HR Should Get a Clue: Corporate Spying Is Real”, *Workforce*, abril de 2001, pp. 72-75.
36. K. Western, “Ethical Spying”, *Business Ethics*, septiembre-octubre de 1995, pp. 22-23.

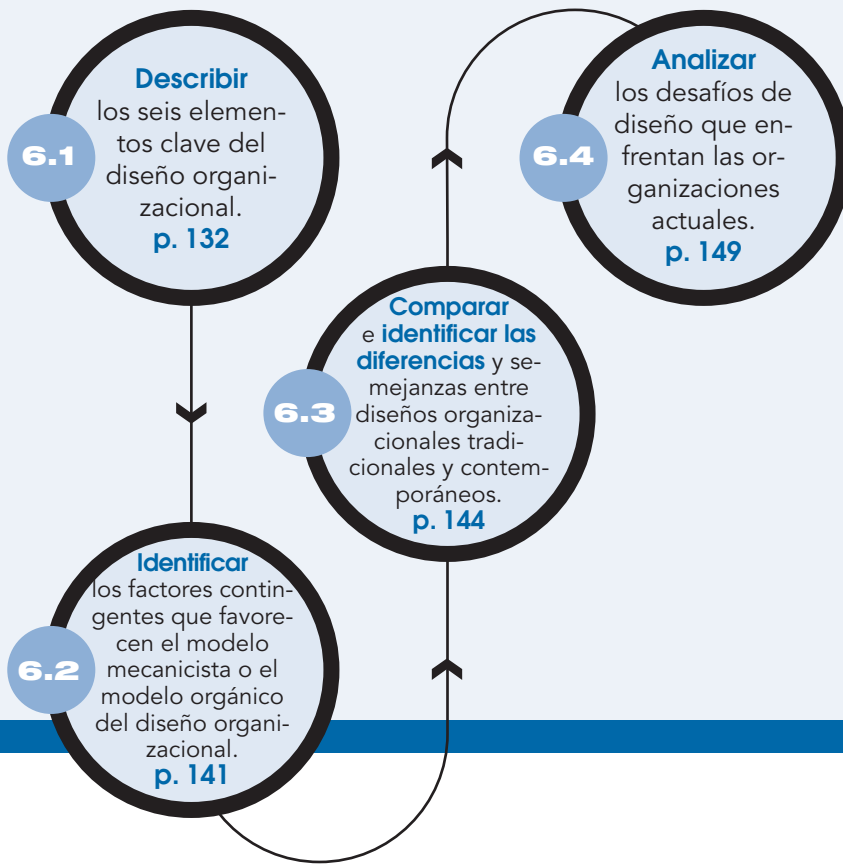
PARTE 3 ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO

6

Estructura y diseño organizacionales





OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Glowimages

Trabajo voluntario

Existen personas que quizá usted nunca consideraría como parte de la estructura de una organización, pero para muchas organizaciones, los voluntarios son una fuente muy necesaria de mano de obra.¹ Tal vez usted haya participado en las construcciones de Habitat for Humanity, en algún refugio para gente sin hogar, o para alguna otra organización sin fines de lucro. No obstante, ¿qué pensaría si la tarea a desempeñar por el voluntario tuviera lugar en una empresa lucrativa y la descripción del puesto fuera la siguiente?: “Pase algunas horas al día, en su computadora, respondiendo en línea las preguntas de nuestros clientes acerca de cuestiones técnicas como la manera de configurar una red de internet para el hogar o cómo programar una nueva televisión de alta definición”, pero sin goce de sueldo. Muchas grandes corporaciones, empresas nuevas y capitalistas de riesgo están apostándole a que este “nuevo cuerpo de ayudantes expertos en la web transformará el área del servicio al cliente”.

Bienvenido al fascinante mundo de la estructura y el diseño organizacionales del siglo XXI. ¿Alguna vez consideró usted que las empresas lograran terminar sus tareas gracias a empleados que brindan sus servicios... de manera gratuita? En este capítulo, le presentamos los fundamentos de la estructura y el diseño organizacionales. Definimos los conceptos y sus componentes clave y cómo los usan los gerentes para crear un entorno estructurado en el cual los miembros de la organización puedan trabajar de manera eficiente y eficaz. Una vez que se han establecido las metas, los planes y las estrategias de la organización, los gerentes deben desarrollar una estructura que facilite el logro de esas metas.

6.1

Describir

los seis elementos clave del diseño organizacional.

Wilson Sporting Goods Company utiliza la especialización laboral para fabricar alrededor de 700 mil balones de fútbol al año que utilizarán desde las ligas Pee Wee hasta la National Football Association de Estados Unidos. Las actividades implicadas en elaborar a mano un balón de fútbol Wilson se dividen en 13 tareas separadas, que inician con cortar paneles de piel y terminan con poner los balones en un calzador y rellenarlos a alta presión. Aquí se muestra a un empleado especializado en la tarea de enlazar el balón. Conocida también como división del trabajo, la especialización laboral es un mecanismo de organización que ayuda a los empleados a aumentar su productividad y hace un uso eficiente de las diversas habilidades de los trabajadores.

¿CUÁLES SON LOS SEIS ELEMENTOS CLAVE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL?

Recuerde que en el capítulo 1 definimos **organizar** como la función gerencial que crea la estructura de la organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización, están llevando a cabo el **diseño organizacional**. Este proceso implica tomar decisiones acerca de cómo deberán ser los trabajos especializados, qué reglas guiarán las conductas de los empleados, y a qué nivel se tomarán las decisiones. Aunque las decisiones de diseño organizacional suelen tomarlas los gerentes de alto nivel, es importante que todos los involucrados comprendan el proceso. ¿Por qué? Porque cada uno de nosotros trabaja en algún tipo de estructura organizacional y es necesario que conozcamos cómo y por qué se hacen las cosas. Además, dado el entorno cambiante y la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse, usted necesita empezar a comprender cómo serán las estructuras de mañana porque ese será el escenario en el que usted laborará.

Pocos temas en la administración han experimentado tantos cambios en los pasados años como el de la organización y la estructura organizacionales. Los gerentes están reevaluando los enfoques tradicionales y explorando nuevos diseños estructurales que faciliten y apoyen a los empleados que realizan el trabajo de organización —diseños que puedan ser eficientes pero también flexibles.

Los conceptos básicos del diseño organizacional formulados por teóricos de la administración, como Henri Fayol y Max Weber, ofrecieron principios estructurales para que los siguieran los gerentes. Han transcurrido casi 80 años desde que muchos de esos principios se propusieron originalmente. Dado el tiempo que ha pasado y todos los desafíos que se han presentado, quizá usted piense que esos principios han perdido casi todo su valor en nuestros días. Pero, sorprendentemente, no es así. Siguen ofreciendo una valiosa perspectiva del diseño necesario para lograr una organización eficiente y eficaz. Desde luego, al paso de los años, hemos ganado una gran cantidad de conocimiento en cuanto a sus limitaciones. En las siguientes secciones analizaremos los seis elementos básicos de la estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, autoridad y responsabilidad, alcance del control, centralización frente a descentralización, y formalización.

¿Qué es la especialización del trabajo?

En la fábrica Wilson Sporting Goods ubicada en Ada, Ohio, los trabajadores hacen todos los balones de fútbol utilizados en la National Football League y la mayoría de los que se utilizan en juegos colegiales y preparatorianos. Para alcanzar las metas de producción diaria, los trabajadores se especializan en tareas específicas como moldeo, costura, enlazado, etc.² Éste es un ejemplo de **especialización del trabajo**, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado. Cada trabajador se “especializa” en sólo una parte de la actividad, en lugar de realizarla toda, con el fin de aumentar la producción laboral. A esto se le conoce como división del trabajo.

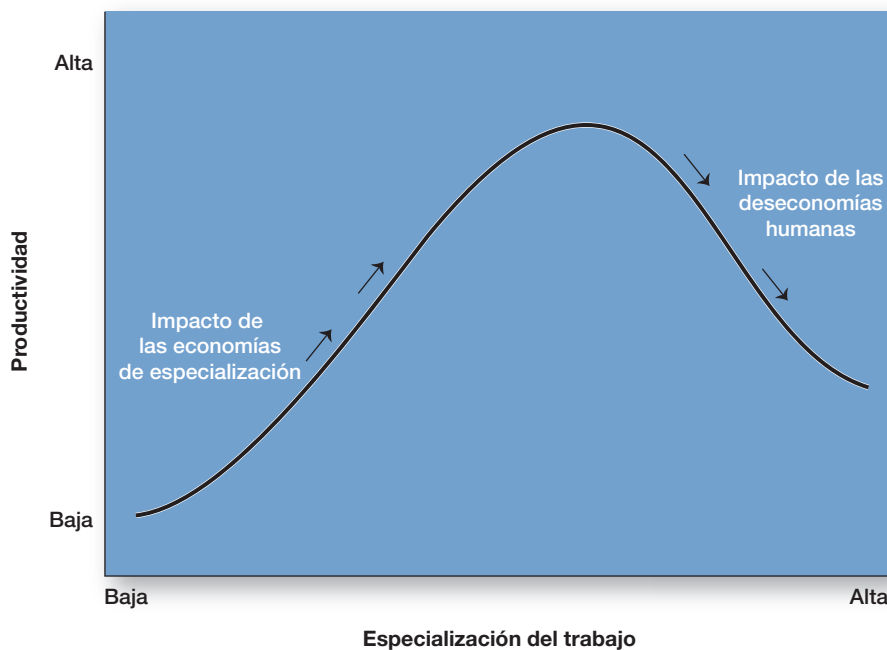


La especialización del trabajo permite a las organizaciones utilizar de manera eficiente la diversidad de habilidades que tienen sus trabajadores. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas, mientras que otras pueden realizarlas empleados con niveles de habilidad menores. Si todos los trabajadores se involucraran en todos los pasos de, digamos, un proceso de manufactura, todos necesitarían poseer las habilidades necesarias para realizar tanto las tareas más demandantes como las menos demandantes. Por tanto, salvo cuando realizaran las tareas más sofisticadas o las que requieren un nivel de habilidad sumamente alto, estarían trabajando por debajo de su nivel de habilidad. Además, los trabajadores hábiles reciben un sueldo mayor que los no hábiles, y, como los salarios tienden a reflejar el nivel más alto de habilidad, entonces todos recibirían como sueldo las tarifas correspondientes al grado más alto de habilidad aunque realizaran tareas fáciles —así tendríamos un uso ineficiente de recursos—. Este concepto explica por qué pocas veces un cirujano cardiólogo es quien sutura al paciente después de la cirugía. En cambio, los médicos que realizan sus prácticas en la cirugía a corazón abierto y aprenden la habilidad, suelen ser quienes suturan al paciente después de que el cirujano ha concluido la cirugía.

Los primeros proponentes de la especialización del trabajo pensaban que ésta podía generar incrementos significativos en la productividad. Al inicio del siglo xx, la generalización era la opción razonable. Como la práctica de la especialización no estaba muy difundida, su introducción casi siempre generaba una mayor productividad. Pero nunca es bueno llevar las cosas al extremo. Cuando es así, en algún momento, las deseconomías de escala —aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y alta rotación— superan las ventajas económicas (vea el cuadro 6-1).³

¿CUÁL ES LA VISIÓN ACTUAL DE LA ESPECIALIZACIÓN? La mayoría de los gerentes modernos consideran la especialización como un importante mecanismo de organización porque ayuda a los empleados a ser más eficientes. Por ejemplo, McDonald’s utiliza un alto nivel de especialización para elaborar y entregar eficientemente sus productos a los clientes. No obstante, los gerentes también deben reconocer las limitaciones de este enfoque. Por esta razón, empresas como Avery-

CUADRO 6-1 Economías y deseconomías del trabajo



organizar
Función gerencial que crea la estructura de la organización.

diseño organizacional
Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización.

especialización del trabajo
Dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado; también se le llama división del trabajo.

CUADRO 6-2 Tipos de departamentalización

• Funcional	Agrupar a los empleados con base en el trabajo realizado (p. ej.: ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos).
• Por producto	Agrupar a los empleados en función de las principales áreas de producto existentes dentro de la corporación (p. ej.: calzado de mujer, calzado de hombre, y ropa y accesorios).
• Por cliente	Agrupar a los empleados en función de los problemas y necesidades de los clientes (p. ej.: ventas al mayoreo, al menudeo y al gobierno).
• Geográfica	Agrupar a los empleados en función de las áreas regionales en que operan (p. ej.: norte, sur, oeste, este).
• Por proceso	Agrupar a los empleados en función del flujo del trabajo o del cliente (p. ej.: pruebas, pagos).

Dennison, Ford Australia, Hallmark y American Express utilizan una mínima especialización del trabajo y en vez de eso ofrecen a sus empleados una amplia gama de tareas a realizar.

¿Qué es la departamentalización?

Los primeros teóricos de la administración estipularon que después de haber decidido qué tareas se llevarían a cabo y quién las realizaría, las labores comunes debían agruparse en diferentes categorías, de manera que el trabajo se realizara en forma coordinada e integrada. La manera de agrupar tareas recibe el nombre de **departamentalización**. Existen cinco formas comunes de departamentalización (vea el cuadro 6-2), aunque una organización puede utilizar su propia clasificación. No existió un método único de departamentalización que los primeros escritores defendieran. El método o los métodos utilizados deben reflejar la agrupación que contribuya mejor al logro de las metas de la organización y de las unidades individuales.

¿CÓMO SE AGRUPAN LAS ACTIVIDADES? Una de las maneras más populares de agrupar actividades utiliza las funciones que la organización lleva a cabo, se conoce como **departamentalización funcional**. Un gerente podría organizar el lugar de trabajo separando las especialidades de ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos y compras en distintos departamentos. La departamentalización funcional se puede emplear en todo tipo de organizaciones. Las funciones sólo cambian para reflejar los objetivos y actividades de la organización. La principal ventaja de la departamentalización funcional es el logro de economías de escala al colocar a la gente con habilidades y especializaciones afines en unidades comunes.

La **departamentalización por producto** se centra en las principales áreas de producto existentes dentro de la corporación. Cada producto está bajo la autoridad de un alto directivo quien se ha especializado y es responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de producto. Una empresa que utiliza la departamentalización por producto es Nike. Su estructura está basada en sus diferentes líneas de producto: calzado deportivo y de vestir informal, ropa y accesorios deportivos, y equipo deportivo. Si las actividades de una organización estuvieran relacionadas con servicios y no con productos, cada servicio se agruparía de manera independiente. La ventaja del agrupamiento por producto es que aumenta la responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con el producto específico están bajo la dirección de un solo gerente.

El tipo particular de cliente al que una organización busca llegar también puede determinar la agrupación de empleados. En una empresa de artículos de oficina, por ejemplo, las actividades de ventas se pueden dividir en tres departamentos que atiendan, respectivamente, a sus clientes minoristas, mayoristas y gubernamentales. Un gran despacho jurídico puede segmentar su personal en función de atender a clientes corporativos o a personas físicas. El supuesto sobre el que se basa la **departamentalización por cliente** es que, en cada departamento específico, los clientes tienen un conjunto común de problemas y necesidades que los especialistas saben atender mejor.

Otra forma de departamentalizar es en función del área geográfica o territorio donde se opere —**departamentalización geográfica**—. La función de ventas puede dividirse en regiones occidental, sur, oeste y oriental. Si los clientes de una organización están dispersos en una gran área geográfica, esta forma de departamentalización puede ser muy útil. Por ejemplo, la estructura organizacional de Coca-Cola refleja las operaciones de la empresa en dos amplias áreas geográficas —el sector estadounidense y el sector internacional (que incluye Cuenca del Pacífico, Comunidad Europea, Noreste de Europa y África, y Latinoamérica).

La última forma de departamentalización recibe el nombre de **departamentalización por proceso**, y agrupa las actividades a partir del flujo de trabajo o de los clientes —como lo hacen en muchas oficinas gubernamentales de expedición de licencias o en clínicas de servicios médicos—. Las unidades están organizadas en torno a las habilidades comunes necesarias para completar un determinado proceso. Si usted alguna vez ha tramitado su licencia de manejo en las oficinas de expedición de licencias, quizá haya experimentado el proceso de departamentalización. Estas oficinas tienen departamentos separados para manejar las solicitudes, aplicar las pruebas pertinentes, procesar la información, fotografiar al futuro conductor y cobrar el servicio, y los clientes “fluyen” en secuencia a través de los diferentes departamentos para obtener su licencia.

¿CUÁL ES LA VISIÓN ACTUAL DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN? La mayoría de las grandes organizaciones continúa utilizando la mayor parte o todos los grupos departamentales sugeridos por los primeros escritores sobre el tema de la administración. Black & Decker, por ejemplo, organiza sus divisiones en torno a líneas funcionales, sus unidades de manufactura en torno a procesos, sus ventas en torno a áreas geográficas, y sus regiones de ventas en torno a grupos de clientes. Sin embargo, muchas organizaciones utilizan **equipos interfuncionales**, es decir, equipos compuestos por personas de varios departamentos y que trabajan en varias de las líneas departamentales tradicionales. Estos equipos son especialmente útiles en tareas que se han vuelto más complejas y exigen diversas habilidades para su consecución.⁴

Por último, el entorno competitivo de hoy ha reenfocado la atención de la gerencia en sus clientes. Para monitorear mejor las necesidades de su clientela y poder responder apropiadamente a sus cambios, muchas organizaciones están poniendo mayor énfasis a la departamentalización por cliente.

¿Qué son la autoridad y la responsabilidad?

Para comprender los conceptos de autoridad y responsabilidad, el lector deberá familiarizarse también con el de **cadena de mando**, es decir, con la línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quién está subordinado a quién. Los gerentes necesitan considerar la cadena de mando cuando organizan el trabajo porque ésta ayuda a los empleados en cuestiones como: “¿A quién rindo informes?” o “¿A quién me dirijo si tengo un problema?” Por tanto, ¿qué *son* la autoridad y la responsabilidad?

La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que esas órdenes se obedezcan. La autoridad fue un concepto importante analizado por los primeros teóricos del tema, y se consideró como el aglutinante que mantenía unida a una organización.⁵ Se delegó hacia los niveles gerenciales más bajos, dándoles ciertos derechos además de imponerles algunos límites dentro de los cuales podían operar. Cada posición gerencial tiene derechos específicos inherentes que se adquieren en virtud de su cargo o rango. Por tanto, la autoridad se relaciona con el cargo que se ocupa dentro de una organización y no tiene nada que ver con las características personales de un gerente. Cuando un cargo de autoridad está vacante, la persona que lo ha abandonado deja de tener la autoridad correspondiente. La autoridad permanece ligada al cargo y a quien lo ocupe.

Cuando los gerentes delegan autoridad, también deben asignar una **responsabilidad** proporcional. Es decir, cuando los empleados reciben determinados derechos, también asumen la obligación correspondiente de cumplir con la tarea asignada. Y deben rendir cuentas de su desempeño. Asignar autoridad sin responsabilidad y rendición de cuentas abre la puerta al abuso. Asimismo, no se debe responsabilizar a nadie de algo sobre lo que no tiene autoridad.



Glomimages

En Dell, la departamentalización por cliente permite a esta empresa de computadoras comprender mejor a sus clientes y responder ante sus necesidades en forma apropiada. Dell organiza a sus clientes en ocho segmentos: hogar y oficina en el hogar, empresas pequeñas y medianas, empresas grandes, gobiernos estatal y local, gobierno federal, instituciones de educación básica, instituciones de educación superior e instituciones de servicios médicos. Para alcanzar a más usuarios de hogar y oficinas en el hogar, Dell ha adoptado una estrategia de ventas minoristas que permite a los clientes comprar sus computadoras personales en puntos de venta minorista ubicados en todo el mundo. A través de una sociedad con Gome Group, el mayor minorista electrónico de China, Dell planea ampliar sus ventas de computadoras de escritorio y portátiles.

departamentalización

Cómo se agrupan los trabajos.

departamentalización funcional

Agrupar las actividades con base en las funciones realizadas.

departamentalización por producto

Agrupar las actividades en función de las principales áreas de producto.

departamentalización por cliente

Agrupar las actividades por cliente.

departamentalización geográfica

Agrupar las actividades en función del área o territorio geográfico donde se opere.

departamentalización por proceso

Agrupar las actividades en función del flujo de trabajo o de los clientes.

equipos interfuncionales

Equipos compuestos por individuos de varios departamentos que trabajan en varias líneas departamentales tradicionales.

cadena de mando

Línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quién está subordinado a quién.

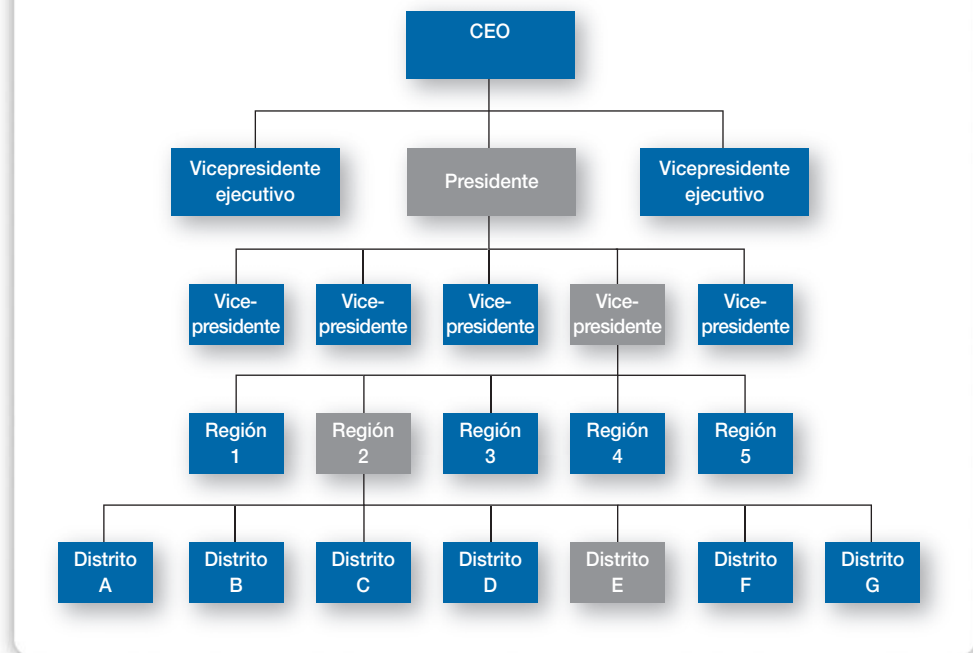
autoridad

Derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que esas órdenes se obedezcan.

responsabilidad

Obligación de realizar las tareas asignadas.

CUADRO 6-3 Cadena de mando y línea de autoridad



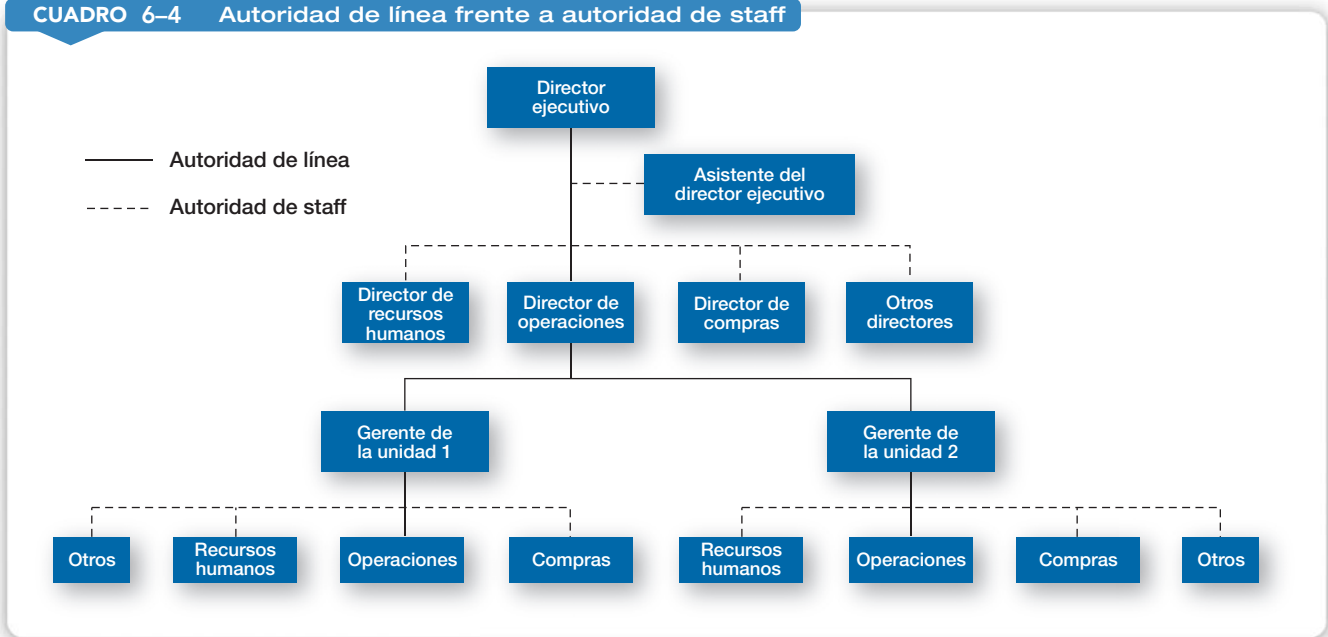
¿CUÁLES SON LOS DIFERENTES TIPOS DE RELACIONES DE AUTORIDAD? Los primeros teóricos de la administración distinguieron dos formas de autoridad: la autoridad de línea y la autoridad de staff. La **autoridad de línea** faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. Ésta es la autoridad patrón-empleado que va desde la cima de la organización hasta el nivel más bajo, de acuerdo con la cadena de mando, como se muestra en el cuadro 6-3. Como un eslabón en la cadena de mando, un gerente con línea de autoridad tiene el derecho de dirigir el trabajo de los empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a nadie. Desde luego, en la cadena de mando, todo gerente también está sujeto a la dirección de su superior.

Recuerde que, en ocasiones, el término *línea* se utiliza para diferenciar a los gerentes de línea de los gerentes de staff. En este contexto, *línea* se refiere a los gerentes cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización. En una empresa de manufactura, los gerentes de línea suelen desempeñar funciones de producción y ventas, en tanto que a los gerentes de recursos humanos y nómina se les considera gerentes de staff con autoridad de staff. Que la función de un gerente se clasifique como de línea o como de staff dependerá de los objetivos de la organización. Por ejemplo, en Staff Builders, un proveedor de empleados temporales, los entrevistadores tienen una función de línea. Asimismo, en la empresa de nóminas de ADP, la nómina es una función de línea.

Conforme una organización se vuelve más grande y compleja, los gerentes de línea se dan cuenta de que no tienen el tiempo ni la experiencia o los recursos necesarios para hacer el trabajo de manera eficiente. En respuesta, crean funciones con **autoridad de staff** para apoyar, asistir, asesorar y, en general, reducir parte de sus cargas informacionales. Por ejemplo, la gerente de un hospital no puede manejar de manera eficaz la compra de todos los suministros que el hospital requiere, así que crea un departamento de compras, es decir un departamento staff. Desde luego, el jefe del departamento de compras tendrá una línea de autoridad sobre los agentes de compras que trabajan para él. La gerente del hospital también puede percatarse del exceso de carga de trabajo y de que necesita un asistente. Al crear un cargo de asistente, crea un cargo de staff. El cuadro 6-4 ilustra la autoridad de línea y la de staff.

¿QUÉ ES LA UNIDAD DE MANDO? Un empleado que debe rendir cuentas a dos o más jefes quizá se enfrente a demandas o prioridades contrapuestas.⁶ Por ende, los primeros teóricos pensaban que cada empleado debía estar subordinado sólo a un gerente, término conocido como **unidad de mando**. En esos casos excepcionales en que la unidad de mando debe ser violada, tiene que existir una clara separación de actividades y se debe designar a un supervisor responsable de cada actividad.

CUADRO 6-4 Autoridad de línea frente a autoridad de staff



La unidad de mando fue la opción lógica cuando las organizaciones eran relativamente simples. En algunas circunstancias sigue siendo aconsejable y las organizaciones se adhieren a ella. Pero los avances tecnológicos, por ejemplo, permiten el acceso a la información original que alguna vez fue accesible sólo a los altos directivos. Además, con las computadoras, los empleados se pueden comunicar con cualquier persona dentro de la organización sin tener que pasar por los canales de comunicación formales de la cadena de mando. Por ende, en algunos casos, la estricta adherencia al principio de la unidad de mando crea cierto grado de inflexibilidad que obstaculiza el desempeño de la organización.

¿EN QUÉ DIFIERE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD MODERNAS DE LA VISIÓN HISTÓRICA? Los primeros teóricos de la administración estaban fascinados con la autoridad. Asumían que los derechos inherentes a un cargo formal en una organización eran la única fuente de influencia, y pensaban que los gerentes eran todopoderosos. Este supuesto quizá haya sido cierto hace 60 o incluso 30 años. Las organizaciones eran más simples; el staff menos importante. Los gerentes dependían sólo al mínimo de los especialistas técnicos. En tales condiciones, la capacidad de influencia coincidía con el nivel de autoridad. Y cuanto más alta era la posición de un gerente dentro de la organización, más influencia tenía. Sin embargo, esas condiciones ya no existen. Los investigadores y practicantes de la administración reconocen ahora que no se debe ser gerente para tener poder y que el poder no guarda una correlación estrecha con el nivel de alguien dentro de la organización.

La autoridad es un concepto importante en las organizaciones, pero un enfoque exclusivo en la autoridad produce una visión miope y poco realista de la capacidad de influencia. Hoy, reconocemos que la autoridad es sólo un elemento del concepto más general de poder.

¿EN QUÉ DIFIERE LA AUTORIDAD DEL PODER? La autoridad y el poder suelen considerarse como sinónimos, pero no lo son. Su legitimidad está basada en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad va aunada al trabajo. El **poder**, por otro lado, se refiere a la capacidad individual de influir en las decisiones. Es decir, los derechos formales

autoridad de línea

Autoridad que faculta a un gerente a dirigir el trabajo de un empleado.

autoridad de staff

Cargos con cierto grado de autoridad creados para apoyar, asistir y asesorar a quienes detentan la autoridad de línea.

unidad de mando

Estructura en la que cada empleado está subordinado sólo a un gerente.

poder

Capacidad de un individuo para influir en las decisiones.

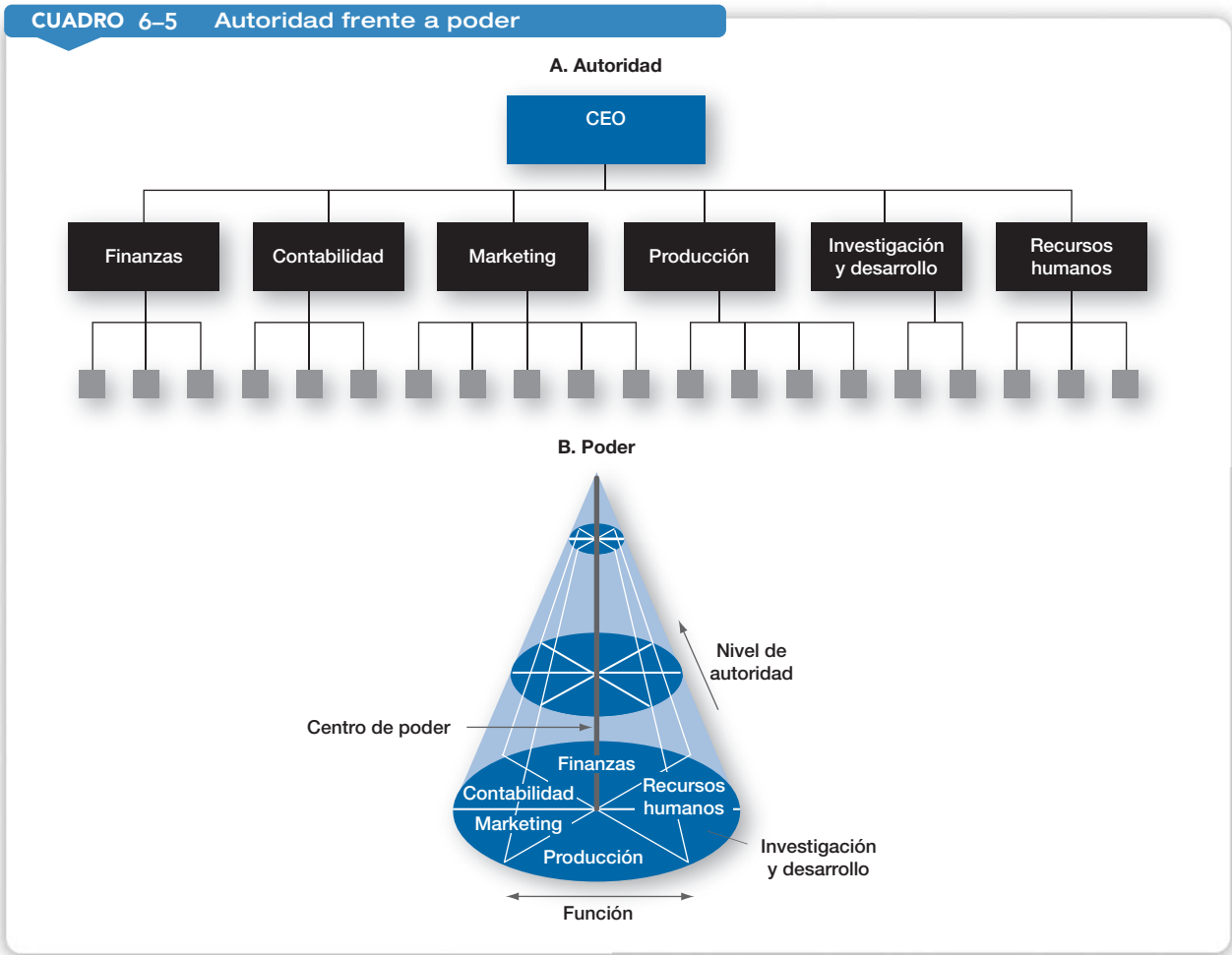
que conlleva la posición de la persona dentro de una organización son sólo un medio por el que alguien puede afectar el proceso de toma de decisiones.

El cuadro 6-5 representa visualmente la diferencia entre autoridad y poder. La disposición bidimensional de los recuadros colocados en la parte A retrata la autoridad. El área donde se aplica la autoridad está definida por la dimensión horizontal. Cada agrupación horizontal representa un área funcional. La influencia de alguien en la organización está definida por la dimensión vertical en la estructura. Cuanto más alto se ubique una persona en la organización, mayor será su autoridad.

Por otra parte, el poder es un concepto tridimensional (el cono en la parte B del cuadro 6-5). Incluye no sólo las dimensiones funcional y jerárquica, sino también una tercera dimensión llamada centralidad. Aunque la autoridad está definida por la posición vertical de la persona en la jerarquía, el poder se compone tanto de su posición vertical como de su distancia al centro de poder de la organización.

Imagine que el cono del cuadro 6-5 es una organización. El centro del cono es el centro de poder. Cuanto más cerca se encuentre usted de ese centro, mayor influencia tendrá sobre las decisiones. La existencia de un centro de poder es, en realidad, la única diferencia entre A y B en el cuadro 6-5. La dimensión vertical de la jerarquía en A es simplemente el nivel de alguien situado en el extremo exterior del cono. La punta del cono corresponde a la cima de la jerarquía, la mitad del cono corresponde a los rangos medios de la jerarquía, y así sucesivamente. Asimismo, los grupos funcionales en A son las aristas del cono. Cada arista representa un área funcional.

La analogía del cono reconoce explícitamente dos hechos: 1) Cuanto más alto se mueva alguien en una organización (mayor autoridad), más cerca estará del centro de poder; y 2) no es necesario tener autoridad para ejercer el poder ya que es posible moverse horizontalmente desde dentro y hacia el centro de poder sin ascender en la jerarquía. Por ejemplo, los asistentes suelen ser muy poderosos en las empresas a pesar de tener poca autoridad. Como guardianes de sus jefes, estos asistentes tienen una considerable influencia en cuanto a quiénes ven sus jefes y



CUADRO 6-6 Tipos de poder

Poder coercitivo	Poder basado en el temor.
Poder de recompensa	Poder basado en la capacidad de distribuir algo valioso para los demás.
Poder legítimo	Poder basado en la posición que se ocupa en la jerarquía formal.
Poder experto	Poder basado en capacidades expertas, habilidades especiales o conocimiento que se posean.
Poder referente	Poder basado en la identificación con una persona que tiene recursos o rasgos personales deseables.

cuándo los ven. Además, debido a que suelen ser en quienes sus jefes confían para obtener información, tienen cierto control en cuanto a lo que escuchan sus jefes. No es extraño que un gerente de medio nivel, con un salario de \$105 mil dólares estadounidenses al año, tenga cuidado de no disgustar al asistente administrativo de su jefe, aunque el asistente gane sólo \$45 mil al año. ¿Por qué? Porque el asistente tiene poder. Esta persona puede ocupar un nivel bajo en la jerarquía de autoridad, pero está cerca del centro de poder.

De igual modo, los empleados de bajo nivel que tienen parientes, amigos o asociados en puestos altos también pueden acercarse, gracias a ello, al centro de poder. Lo mismo sucede con los empleados que tienen habilidades que son escasas e importantes. El ingeniero de producción de bajo nivel, con 20 años de experiencia en una empresa, puede ser la única persona en toda la organización que conozca el funcionamiento interno de toda la antigua maquinaria de producción. Cuando las piezas de este equipo viejo se descomponen, es la única persona que sabe cómo arreglarlas. De pronto, la influencia del ingeniero es mucho mayor de lo que correspondería a su nivel en la jerarquía vertical. ¿Qué nos dicen estos ejemplos acerca del poder? Indican que el poder puede provenir de diversas áreas. French y Raven identificaron cinco fuentes o bases de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y referente.⁷ Las presentamos brevemente en el cuadro 6-6.

¿Qué es el alcance del control?

¿Cuántos empleados puede un gerente supervisar de manera eficiente y eficaz? Esta es la cuestión del **alcance del control**, el cual ha recibido mucha atención desde los primeros teóricos de la administración. Aunque los primeros escritores no llegaron a establecer un consenso sobre el número específico, la mayoría favorecía los alcances pequeños —no más de seis trabajadores— con el fin de mantener un control estrecho.⁸ No obstante, varios escritores reconocieron el nivel que se ocupa en la organización como una variable de contingencia. Argumentaban que a medida que un gerente ascendía en la jerarquía organizacional, tendría que lidiar con una mayor cantidad de problemas no estructurados, así que los altos directivos necesitan un alcance menor que el de los mandos medios, y éstos requieren un alcance más reducido que el de los supervisores. Sin embargo, durante la década pasada vimos algunos cambios en las teorías acerca de los alcances de control eficaces.⁹

Muchas organizaciones están ensanchando sus alcances de control. El alcance del control en empresas como General Electric y Kaiser Aluminium aumentó de manera significativa durante la década pasada. También se ha expandido en el gobierno federal estadounidense, donde se han implementado esfuerzos para incrementar el alcance del control y ahorrar tiempo en la toma de decisiones.¹⁰ El alcance del control está cada vez más relacionado con las variables contingentes. Es evidente que los empleados con más capacitación y experiencia necesitan menos supervisión directa. Los gerentes que cuentan con personal más capacitado y experimentado pueden funcionar con un mayor alcance de control. Otras variables contingentes que determinan el alcance adecuado son la similitud de las tareas que desempeñan las personas, la complejidad de tales tareas, la proximidad física de los empleados, el grado de estandarización implementada en los procesos, la sofisticación del sistema de información gerencial de la empresa, la solidez del sistema de valores de la organización, y el estilo gerencial elegido por el gerente.¹²

Descentralización es la clave para el éxito de la cadena de tiendas departamentales Nordstrom. El empoderamiento de los empleados es la principal razón por la que Nordstrom destaca como modelo de servicio al cliente en la industria de las ventas minoristas, tal como sucede con los gerentes y vendedores que durante la inauguración de una nueva tienda aparecen en público según muestra esta fotografía. Nordstrom ha desarrollado una sólida cultura corporativa que faculta a los compradores, gerentes de tienda, gerentes de departamento y vendedores a tomar decisiones que benefician a sus clientes. Los compradores tienen la libertad de adquirir mercancía que refleje los estilos de vida y gustos locales, los vendedores tienen la facultad de aceptar la mercancía devuelta, y los gerentes de departamento tienen la autoridad de tomar decisiones sobre contrataciones, capacitación y evaluación de sus equipos de vendedores.



Jeff Gritchen/Newscom

alcance del control

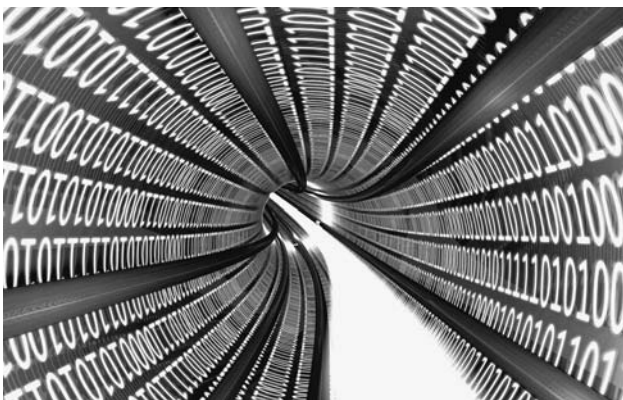
Número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y eficaz.

CORRECTO ? INCORRECTO

Si describiéramos la emoción que causó el lanzamiento del iPad de Apple como excitación nos quedaríamos cortos.¹¹ En ese tiempo, se supo que un pequeño grupo de expertos computacionales, que se hacían llamar Goatse Security, habían *hackeado* el sitio web de AT&T y encontrado números que identificaban los iPad conectados a la red móvil de AT&T, y que esos números habían permitido al grupo descubrir 114 mil direcciones de correo electrónico de miles de los primeros usuarios de iPad —entre los que se contaban prominentes funcionarios de los ámbitos empresarial, político y militar—. AT&T llamó a esto un acto de malicia, condenó a los *hackers*, y se disculpó con sus afectados clientes. El grupo que expuso esta falla en el sistema afirmó que lo había hecho como un “servicio público”. Un analista de CNET afirmó que la acción de este grupo había sido benéfica. Así fue como se acuñó la frase “*hackeo ético*”. “Los investigadores de la seguridad suelen revelar los puntos débiles para mantener la honestidad de los proveedores. Muchas fuentes se quejan de que cuando notifican a las empresas las vulnerabilidades encontradas en sus sistemas de seguridad, las compañías tardan meses e incluso años en dar una solución a sus clientes. Mientras tanto, los hackers maliciosos podrían descubrir tales vulnerabilidades y utilizarlas para robar datos, infectar computadoras o atacar sistemas sin que el cliente siquiera sepa que está en riesgo”.

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Es posible que exista algo como el “hackeo ético”?
- ¿Qué dilemas éticos observa en este caso?
- ¿Cuáles son las implicaciones que plantea esta situación para diversos grupos de interés?



Glowimages

¿En qué difieren la centralización y la descentralización?

Una de las preguntas que necesitan ser respondidas cuando se organiza es: ¿A qué nivel se toman las decisiones? La **centralización** es el grado al que sucede la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. La **descentralización** es el grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones. La centralización-descentralización no es un concepto excluyente, sino una cuestión de grados de aplicación. Es decir, ninguna organización es completamente centralizada o completamente descentralizada. Pocas organizaciones, si las hubiera, podrían funcionar de manera eficaz si todas las decisiones las tomaran unas cuantas personas (centralización) o si todas las decisiones se delegaran al nivel más cercano de los problemas (descentralización). Veamos, entonces, cómo veían la centralización los primeros teóricos de la administración y cómo la vemos hoy.

Los primeros teóricos de la administración propusieron que el grado de centralización en una organización dependía de la situación.¹³ Su meta consistía en el uso óptimo y eficiente de los empleados. Las organizaciones tradicionales estaban basadas en una estructura piramidal, con el poder y la autoridad concentrados cerca de la cima de la organización. Dada esta estructura, históricamente las decisiones centralizadas eran más comunes, pero las organizaciones actuales se han vuelto más complejas y sensibles a los dinámicos cambios de sus entornos. Por tanto, muchos gerentes piensan que las decisiones deben tomarlas las personas más cercanas a los problemas, sin importar su nivel organizacional. De hecho, durante las décadas pasadas —al menos en las organizaciones estadounidenses y canadienses— se ha presentado una tendencia hacia una mayor descentralización en las organizaciones.¹⁴

¿CUÁL ES LA CONCEPCIÓN MODERNA DE LA CENTRALIZACIÓN Y LA DESCENTRALIZACIÓN?

En la actualidad, los gerentes suelen elegir el grado de centralización o descentralización que les permita implementar mejor sus decisiones y lograr las metas organizacionales.¹⁵ Sin embargo, lo que funciona en una organización no necesariamente lo hará en otra, así que los gerentes deben determinar el grado de descentralización apropiado para cada organización y sus unidades de trabajo. Cuando los gerentes empoderan a sus empleados y les delegan la autoridad suficiente para tomar decisiones en cuestiones que afectan su trabajo y para cambiar la forma en que piensan sobre el trabajo, estamos hablando de descentralización. Pero esto no implica que los gerentes de alto nivel dejen de tomar decisiones.

¿Qué es la formalización?

La **formalización** se refiere al grado de estandarización de las tareas impuesto en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos. En las orga-

nizaciones altamente formalizadas, existen descripciones explícitas de cada uno de los puestos de trabajo, así como varias reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos para llevar a cabo cada proceso de trabajo. La discrecionalidad de los empleados sobre lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace, es mínima. No obstante, cuando el grado de formalización es bajo, los empleados tienen mayor libertad en cuanto a la forma en que realizan sus labores. Los primeros teóricos de la administración esperaban que las organizaciones tuvieran un alto grado de formalización, puesto que ésta iba de la mano con las organizaciones de estilo burocrático.

¿CUÁL ES LA CONCEPCIÓN MODERNA DE LA FORMALIZACIÓN? Aunque cierto grado de formalización es necesario para lograr consistencia y control, muchas organizaciones modernas dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular la conducta de sus empleados. Por ejemplo, considere la siguiente situación:

Un cliente entra a una sucursal de una gran cadena nacional de farmacias para solicitar el servicio de revelado de fotos el mismo día, pero lo hace 37 minutos después de la hora límite del servicio. Aunque el dependiente de la tienda sabe que debe seguir las reglas, también sabe que no habría problema en revelar el rollo y desea servir al cliente. Así que acepta el rollo con la esperanza de que su gerente no se dé cuenta.¹⁶

¿Acaso actuó mal el empleado? “Rompió” la regla. Pero al “romper” la regla, en realidad aumentó los ingresos de su tienda y ofreció un buen servicio al cliente.

Al percatarse de que existen varias situaciones en que las reglas pueden ser demasiado restrictivas, muchas organizaciones están permitiendo a sus empleados cierto margen de actuación, confiriéndoles suficiente autonomía para tomar las decisiones que consideren son las mejores dadas las circunstancias. Esto no significa desechar todas las reglas organizacionales, pues siempre *habrá* reglas que sea importante observar —y esas reglas deben explicarse de manera que los empleados comprendan por qué es importante cumplirlas—. Pero en lo concerniente a otras reglas, se puede dar a los empleados mayor flexibilidad.¹⁷

¿QUÉ VARIABLES CONTINGENTES AFECTAN LA ELECCIÓN ESTRUCTURAL?

La estructura cuyo uso sea el más apropiado dependerá de factores contingentes. En esta sección abordaremos dos modelos estructurales de la organización y después estudiaremos las variables contingentes más populares: estrategia, tamaño, tecnología y entorno.



¿En qué difiere la organización mecanicista de la organización orgánica?

El cuadro 6-7 describe dos formas organizacionales.¹⁸ La **organización mecanicista** (o burocrática) fue el resultado natural de combinar los seis elementos de estructura. Adherirse al principio de la cadena de mando aseguraba la existencia de una jerarquía formal de autoridad, en la que cada persona estaba supervisada y controlada por un superior. Mantener alcances de control reducidos a niveles cada vez más altos en la organización creó estructuras altas e impersonales. A medida que la distancia entre los niveles superiores e inferiores de la organización se iba ensanchando, la alta dirección imponía cada vez más preceptos y regulaciones. Como los altos directivos no podían controlar las actividades de los niveles inferiores a través de la observación directa, ni asegurar el uso de las prácticas estandarizadas, aplicaban sus preceptos y regulaciones. La creencia de los primeros teóricos de la administración en un alto grado de especialización del trabajo creó empleos simples, rutinarios y estandarizados. La mayor especialización a través de la departamentalización aumentó la despersonalización y la necesidad de más niveles gerenciales que coordinaran los departamentos especializados.

centralización

Grado al que sucede la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización.

descentralización

Grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones.

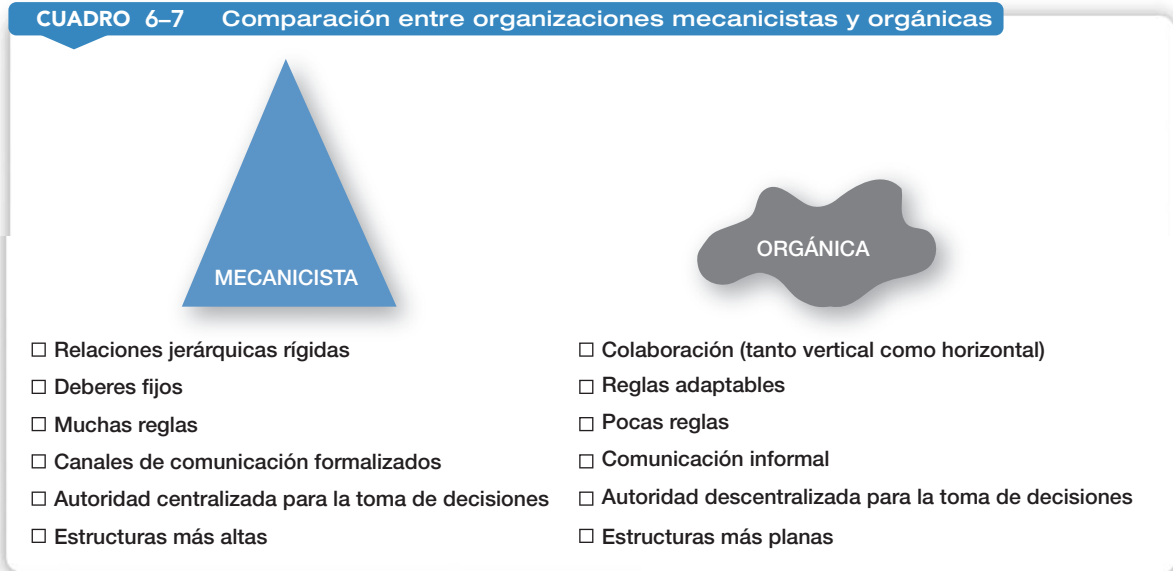
formalización

Se refiere al grado de estandarización de las tareas impuesto en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos.

organización mecanicista

Organización burocrática; estructura que es alta en especialización, formalización y centralización.

CUADRO 6-7 Comparación entre organizaciones mecanicistas y orgánicas



La **organización orgánica** es una forma altamente adaptativa, tan flexible y relajada como la organización mecanicista es rígida y estable. En lugar de que sus empleos y regulaciones sean estandarizados, la estructura flexible de la organización orgánica le permite cambiar con tanta rapidez como sea necesario.¹⁹ Tiene división del trabajo, pero las tareas que la gente realiza no son estandarizadas. Los empleados generalmente son profesionales que dominan la técnica y están capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan pocas reglas formales y poca supervisión directa porque su capacitación les ha infundido estándares de conducta profesional. Por ejemplo, no es necesario dar a un ingeniero petrolero los procedimientos exactos de cómo localizar yacimientos petrolíferos a millas de distancia en altamar. El ingeniero es capaz de resolver por sí mismo la mayoría de los problemas o después de haber dialogado con sus colegas. Los estándares profesionales son los que guían su conducta. La organización orgánica tiene un grado bajo de centralización, de manera que el profesional pueda responder con rapidez a los problemas y porque no se espera que los gerentes de alto nivel posean conocimientos expertos para tomar las decisiones necesarias.

Los altos directivos suelen esmerarse en diseñar la estructura adecuada. La idoneidad de tal estructura dependerá de cuatro variables contingentes: estrategia organizacional, tamaño de la organización, tecnología y grado de incertidumbre del entorno. Veamos al detalle tales variables contingentes.

¿Qué repercusiones tiene la estrategia en la estructura?

La estructura de una organización debe facilitar el logro de las metas. Debido a que las metas son una parte importante de las estrategias de la organización, es lógico que estrategia y estructura estén estrechamente vinculadas. Alfred Chandler fue de los primeros que investigaron esta relación.²⁰ Estudió a varias de las grandes empresas estadounidenses y concluyó que los cambios en la estrategia corporativa generaban cambios en la estructura organizacional que a su vez apoyaba la estrategia. En particular, encontró que las organizaciones solían comenzar con un solo producto o línea. La simplicidad de la estrategia requería de sólo una estructura simple o flexible para ejecutarse. Por tanto, las decisiones se podían centralizar en manos de un solo alto directivo, y el grado de complejidad y formalización era bajo. No obstante, a medida que las organizaciones crecían, sus estrategias se volvían más ambiciosas y elaboradas.

La investigación ha demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con diferentes estrategias organizacionales.²¹ Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica funciona bien cuando una organización busca producir innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista con su eficiencia, estabilidad y estrictos controles, funciona mejor en empresas que desean controlar estrictamente sus costos.

¿Qué repercusiones tiene el tamaño sobre la estructura?

Existe evidencia contundente de que el tamaño de una organización afecta su estructura.²² Las grandes organizaciones —por lo general aquellas con más de dos mil empleados— tienden a contar con el mayor grado de especialización, departamentalización, centralización, y con más reglas y regulaciones que las organizaciones más pequeñas. No obstante, una vez que una organización supera cierto tamaño, el tamaño tiene menor influencia sobre la estructura. ¿Por qué? Simplemente porque una vez que la empresa tiene cerca de dos mil empleados, en realidad ya es bastante mecanicista. Agregar otros 500 empleados no impacta tanto la estructura. En cambio, agregar 500 empleados a una organización que tiene sólo 300, tiende a volverla más mecanicista.

¿Qué repercusiones tiene la tecnología sobre la estructura?

Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en producción. Por ejemplo, los empleados de las instalaciones brasileñas de Whirlpool construyen hornos de microondas y acondicionadores de aire sobre una cadena de montaje estandarizada. Los empleados de FedEx Kinko’s realizan trabajos a la medida de diseños e impresión para clientes individuales. Y los empleados del complejo de Bayer en Pakistán fabrican productos farmacéuticos mediante una línea de producción de flujo continuo. Las primeras investigaciones sobre el

o Del pasado al presente o

Joan Woodward, académica británica dedicada al tema de la administración, estudió a pequeñas fábricas del sur de Inglaterra para determinar la relación que guardaban los elementos del diseño estructural con el éxito organizacional.²⁴ No pudo identificar un patrón consistente hasta que dividió las empresas en tres distintas tecnologías que tenían crecientes niveles de complejidad y sofisticación. La primera categoría, **producción unitaria**, describía la producción de artículos en unidades o pequeños lotes. La segunda categoría, **producción en masa**, describía la manufactura de grandes lotes. Por último, el tercer grupo, y el más complejo desde el punto de vista técnico, **producción por proceso**, incluía la producción continua automatizada. En el cuadro 6-8 se muestra un resumen de sus hallazgos concernientes a la tecnología y a la estructura organizacional adecuada.

El estudio de la tecnología y la estructura organizacional realizado por Woodward es uno de los primeros estudios acerca de la teoría de contingencias. Su respuesta a la pregunta “¿de qué depende?” sería que el diseño organizacional adecuado depende de la tecnología de la orga-

nización. Otros estudios más recientes también han demostrado que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología dependiendo del grado de automatización de su tecnología para transformar insumos en productos. En general, cuanto más automatizada sea la tecnología, más mecanicista será la estructura, y las organizaciones con tecnología menos automatizada tenderán a adoptar estructuras orgánicas.

Piense en:

- Dé algunos ejemplos de productos elaborados mediante cada una de las tres distintas formas de producción.
- ¿Por qué una estructura mecanicista sería más adecuada para una organización con tecnología automatizada?
- Asimismo, ¿por qué una estructura orgánica sería más adecuada para una organización con tecnología no automatizada?
- ¿Considera usted que el modelo de Woodward continúa siendo válido en las organizaciones modernas? ¿Por qué sí o por qué no?

CUADRO 6-8 Hallazgos de Woodward con respecto a la tecnología y la estructura

	PRODUCCIÓN UNITARIA	PRODUCCIÓN EN MASA	PRODUCCIÓN POR PROCESO
Características estructurales	Baja diferenciación vertical Baja diferenciación horizontal Baja formalización	Diferenciación vertical moderada Diferenciación horizontal alta Formalización alta	Alta diferenciación vertical Baja diferenciación horizontal Baja formalización
Estructura más eficaz:	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

organización orgánica

Estructura con bajo grado de especialización, formalización y centralización.

producción unitaria

Producción de artículos en unidades o pequeños lotes.

producción en masa

Manufactura de grandes lotes.

producción por proceso

Producción continua automatizada o de flujo continuo.

efecto de la tecnología en la estructura se remontan a Joan Woodward.²³ Para mayor información sobre su trascendental trabajo, consulte el recuadro denominado Del pasado al presente.

¿Qué repercusiones tiene el entorno sobre la estructura?

En el capítulo 2 hablamos del entorno como una restricción a la discrecionalidad del gerente. El entorno también tiene un efecto importante sobre la estructura de una organización. En esencia, las organizaciones mecanicistas son más eficaces en los entornos estables. Las organizaciones orgánicas son más afines a entornos dinámicos e inciertos.

La evidencia sobre la relación entorno-estructura ayuda a explicar por qué tantos gerentes han reestructurado sus organizaciones para ser ágiles, rápidas y flexibles.²⁵ La competencia global, la innovación acelerada de productos por parte de la competencia, la administración del conocimiento, y la creciente demanda de entregas más rápidas y mejor calidad por parte de los clientes son ejemplos de fuerzas dinámicas del entorno.²⁶ Las organizaciones mecanicistas tienden a estar mal preparadas para responder a cambios rápidos del entorno. En consecuencia, los gerentes, como los de Samsung Electronics, rediseñan sus organizaciones para hacerlas más orgánicas.²⁷



¿CUÁLES SON ALGUNOS DE LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES MÁS COMUNES?

Al tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes entre los cuales elegir: tradicionales y contemporáneos. Veamos algunos de los diferentes tipos de diseños organizacionales.

¿Qué diseños organizacionales tradicionales pueden utilizar los gerentes?

Cuando diseñan una estructura, los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras (simple, funcional y divisional) tienden a ser de naturaleza más mecanicista. (Vea en el cuadro 6-9 un resumen de las fortalezas y debilidades de cada una).

¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA SIMPLE? La mayoría de las empresas empiezan como iniciativas empresariales y emplean una **estructura simple**, que es un diseño organizacional con un bajo nivel de departamentalización, amplios alcances de control, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización.²⁸ La estructura simple es la más utilizada en las pequeñas empresas y sus ventajas son evidentes. Es rápida, flexible, de mantenimiento poco costoso y la rendición de cuentas es clara. No obstante, conforme crece, la organización se vuelve cada vez menos adecuada porque sus pocas políticas o reglas para guiar las operaciones y su alto nivel de

CUADRO 6-9 Diseños organizacionales tradicionales

Estructura simple

- **Fortalezas:** Rápida; flexible; mantenimiento poco costoso; rendición de cuentas clara.
- **Debilidades:** No es adecuada a medida que la organización crece; depender de una sola persona es riesgoso.

Estructura funcional

- **Fortalezas:** Ventajas de ahorro en costos a partir de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de gente y equipo); los empleados se agrupan con otros con tareas similares.
- **Debilidades:** Perseguir metas funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que hacen otras unidades.

Estructura divisional

- **Fortalezas:** Se enfoca en los resultados —los gerentes divisionales son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.
- **Debilidades:** La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

centralización generan sobrecarga de información en la cima de la organización. A medida que el tamaño aumenta, la toma de decisiones se vuelve más lenta y puede llegar a ser paralizante porque será un solo ejecutivo quien continuamente tratará de tomar todas las decisiones. Si la estructura no cambia y no se adapta a su tamaño, la empresa puede perder impulso y probablemente fracase. Otra debilidad de la estructura simple es que resulta riesgosa: todo depende de una sola persona. Si algo le sucediera al gerente-propietario, el centro de toma de decisiones y de la información de la organización se perdería. Sin embargo, a medida que más empleados se van agregando, la mayoría de las pequeñas empresas no permanecen como estructuras simples. La estructura tiende hacia una mayor especialización y formalización. Se introducen reglas y regulaciones, el trabajo se especializa, se crean departamentos, se añaden niveles gerenciales y la organización se burocratiza más. Dos de las opciones de diseño burocrático más populares que surgen de la departamentalización funcional y de producto son las estructuras funcionales y divisionales.

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA FUNCIONAL? Una **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades similares o relacionadas. Puede pensarse en esta estructura como en una departamentalización funcional que se aplica a toda la organización. Por ejemplo, Revlon, Inc., se organiza en torno a funciones de operaciones, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo de productos.

La fortaleza de la estructura funcional depende de las ventajas generadas por la especialización del trabajo. Conjuntar especialistas genera economías de escala, minimiza la duplicación de personal y equipo, y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque tienen oportunidad de hablar el mismo idioma con sus compañeros. La debilidad más evidente de la estructura funcional es que la organización suele perder de vista lo que más le conviene en busca de las metas funcionales. Como ninguna función es totalmente responsable de los resultados, los miembros de las funciones individuales quedan aislados y tienen poco conocimiento de lo que hacen las personas ubicadas en otras funciones.

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA DIVISIONAL? La **estructura divisional** es una estructura organizacional compuesta por unidades de negocio o divisiones separadas.²⁹ En esta estructura, cada división tiene una autonomía limitada, hay un gerente de división que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable por su desempeño. Sin embargo, en las estructuras divisionales, la corporación matriz suele actuar como supervisor externo para coordinar y controlar las diferentes divisiones, y con frecuencia ofrece algunos servicios de soporte como los financieros y jurídicos. El gigante de productos médicos Johnson & Johnson, por ejemplo, tiene tres divisiones: farmacéutica, dispositivos médicos y de diagnóstico, y productos de consumo. Además, tiene varias subsidiarias que también fabrican y comercializan productos diversos para el cuidado de la salud.

La principal ventaja de la estructura divisional es que se enfoca en los resultados. Los gerentes de división asumen la responsabilidad total por el producto o servicio. La estructura divisional también libera al personal corporativo de la tarea cotidiana que supone manejar los detalles operativos, de manera que así puede prestar más atención a la planeación estratégica y de largo plazo. La principal desventaja de este tipo de estructura es la duplicación de actividades y recursos. Cada división, por ejemplo, puede tener un departamento de investigación de mercados. Si no existieran divisiones, toda la investigación de mercados de la organización se centralizaría y llevaría a cabo a una fracción del costo que exige la estructura divisional. Por tanto, la duplicación de funciones de la forma divisional aumenta los costos y reduce la eficiencia de la organización.

¿Qué diseños organizacionales contemporáneos pueden utilizar los gerentes?

Los gerentes se están percatando de que los diseños tradicionales ya no son adecuados para el complejo y dinámico entorno de la actualidad. Las organizaciones necesitan ser ágiles, flexibles e innovadoras; es decir, más orgánicas. Así que los gerentes están encontrando formas creativas

estructura simple

Diseño organizacional con un bajo nivel de departamentalización, amplios alcances de control, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización.

estructura funcional

Diseño organizacional que agrupa especialidades similares o relacionadas.

estructura divisional

Estructura organizacional compuesta por unidades de negocio o divisiones separadas.

CUADRO 6-10 Diseños organizacionales contemporáneos

ESTRUCTURA BASADA EN EQUIPOS

- **Qué es:** Una estructura en la que toda la organización está compuesta por equipos o grupos de trabajo.
- **Ventajas:** Los empleados se involucran más y se les dota de mayor poder. Se reducen las barreras entre las áreas funcionales.
- **Desventajas:** No existe una clara cadena de mando. Se presiona a los equipos para que tengan un mejor desempeño.

ESTRUCTURA MATRICIAL-BASADA EN PROYECTOS

- **Qué es:** La estructura matricial asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos determinados, pero después de terminar cada proyecto los especialistas retornan a sus respectivas áreas. En la estructura basada en proyectos, los empleados continuamente trabajan en proyectos, y cuando termina un proyecto los empleados se dedican a realizar el siguiente.
- **Ventajas:** Tiene un diseño fluido y flexible capaz de responder a los cambios en el entorno. La toma de decisiones es más rápida.
- **Desventajas:** Complejidad para asignar personas a los proyectos. Conflictos de personalidad y relativos a las tareas.

ESTRUCTURA SIN FRONTERAS

- **Qué es:** Estructura no definida o limitada por fronteras artificiales horizontales, verticales o externas; abarca los tipos organizacionales *virtual* y *reticular*.
- **Ventajas:** Gran capacidad de respuesta y flexibilidad. Utiliza el talento donde quiera que éste se encuentre.
- **Desventajas:** Falta de control. Dificultades de comunicación.

de estructurar y organizar el trabajo y están usando diseños como estructuras basadas en equipos, estructuras matriciales y basadas en proyectos, y estructuras sin fronteras.³⁰ (Vea en el cuadro 6-10 un resumen de tales diseños).

¿QUÉ SON LAS ESTRUCTURAS BASADAS EN EQUIPOS? Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, han creado una estructura corporativa que “aborda la mayoría de los grandes proyectos mediante equipos pequeños y altamente enfocados”.³¹ Una **estructura basada en equipos** es aquella en la que toda la organización está compuesta por equipos de trabajo que realizan todo el trabajo de la organización.³² En esta estructura, el empoderamiento del empleado es crucial porque no existe una línea de autoridad gerencial descendente. En lugar de ello, los equipos de empleados diseñan y realizan el trabajo de la manera que consideran más apropiada, pero también son responsables de los resultados del desempeño de su trabajo en sus respectivas áreas. En las organizaciones grandes, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una estructura funcional o divisional. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo la flexibilidad de los equipos. Por ejemplo, empresas como Amazon, Boeing, Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola y Xerox están utilizando en gran medida los equipos de empleados para mejorar su productividad.

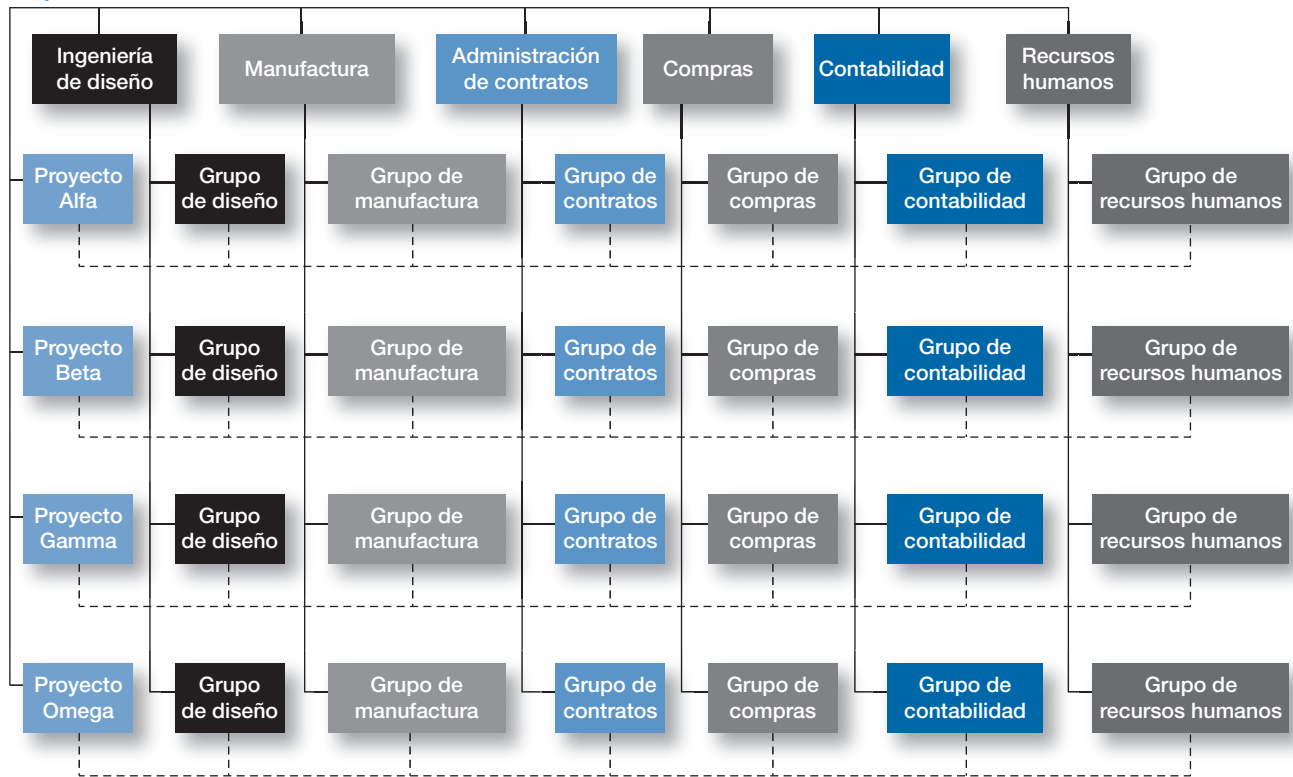
Aunque las estructuras de equipo han sido positivas, no basta con organizar a los empleados en equipos. Los empleados deben estar entrenados para trabajar en equipo, recibir capacitación en habilidades interfuncionales, y recibir la compensación correspondiente. Sin un plan de remuneración basado en equipos e implementado de la manera adecuada, muchos de los beneficios de esta estructura pueden perderse.³³ Abordaremos el tema de los equipos con mayor detalle en el capítulo 10.

¿QUÉ SON LAS ESTRUCTURAS MATRICIALES Y BASADAS EN PROYECTOS? Además de las estructuras basadas en equipos, otros diseños contemporáneos populares son las estructuras matriciales y basadas en proyectos. La **estructura matricial** asigna especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en proyectos administrados por un gerente de proyecto. Cuando los empleados terminan su trabajo en un proyecto asignado, regresan a sus departamentos funcionales. Un aspecto único de este diseño es que crea una *cadena de mando dual* porque los empleados que trabajan en la organización matricial tienen dos gerentes: su gerente de área

En las oficinas que Google mantiene por todo el mundo, los llamados googlers trabajan en pequeños equipos que se concentran en realizar tareas organizacionales, crear nuevas ideas y resolver problemas. La estructura de equipos de Google es crucial para esta empresa enfocada en la innovación. El compromiso de Google con la innovación depende de que todos los miembros de sus equipos compartan ideas y opiniones, las pongan a prueba, y las lleven a la práctica. Google confiere a los miembros empoderados del equipo la autoridad de tomar decisiones que llevarán innovaciones al mercado tan rápido como sea posible.



CUADRO 6-11 Muestra de estructura matricial



funcional y su gerente de proyecto o de producto, quienes comparten la autoridad. (Vea el cuadro 6-11). El gerente de proyecto tiene autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de su equipo de proyecto en áreas relacionadas con las metas del proyecto. Sin embargo, cualquier decisión sobre ascensos, recomendaciones salariales y revisiones anuales suelen ser responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar de manera eficaz, ambos gerentes deben mantener una comunicación frecuente, coordinar las demandas de trabajo para los empleados, y resolver conjuntamente los conflictos.

La principal fortaleza de la matriz es que puede facilitar la coordinación de un conjunto de proyectos complejos e interdependientes y, al mismo tiempo, conservar las economías de escala que se generan por mantener agrupados a los especialistas funcionales. Sus principales desventajas consisten en que crea confusión y es proclive a inducir luchas de poder. Cuando se pasan por alto los principios de unidad de cadena de mando, la ambigüedad aumenta en gran medida. Puede surgir confusión en cuanto a quién está subordinado a quién. A su vez, la confusión y la ambigüedad desencadenan las luchas de poder.

En lugar de una estructura matricial, muchas organizaciones están utilizando la **estructura basada en proyectos**, en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de la estructura matricial, una estructura basada en proyectos no tiene departamentos formales a los que puedan regresar los empleados al terminar un proyecto. En vez de eso, los empleados llevan sus habilidades, capacidades y experiencias específicas a otros proyectos. También, en la estructura basada en proyectos todo el trabajo es realizado por equipos de empleados. Por ejemplo, en la firma de diseño IDEO se forman, deshacen y forman nuevamente equipos según lo exija el trabajo. Los empleados se “unen” a determinados equipos de proyecto porque poseen

estructura basada en equipos

Estructura en la que toda la organización está compuesta por equipos o grupos de trabajo.

estructura matricial

Asigna especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en proyectos administrados por un gerente de proyecto.

estructura basada en proyectos

Estructura en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.

Y LA ENCUESTA DICE...³⁵

8%	de empresas encuestadas tiene a más de 40% de sus empleados trabajando virtualmente.
44%	de empleados dice que la mayor queja de trabajar en el hogar es no tener una interacción cara a cara.
40%	de encuestados dijo que colaborar con clientes y proveedores tenía el mayor impacto en la cantidad de tiempo requerida para llevar nuevos productos al mercado.
20%	de los estadounidenses tiene trabajos “no estandarizados” (trabajan menos de 35 horas a la semana, son contratistas independientes, trabajadores por día, etc.).
12%	de los entrevistados en una encuesta sobre la fuerza de trabajo global dijo que el teletrabajo era extremadamente importante para ellos.
81%	de los patrones ofrece algún tipo de flexibilidad de horario laboral.
70%	de la fuerza laboral estadounidense califica como “móvil” al menos una parte del tiempo.

las habilidades y capacidades necesarias para tal o cual proyecto. Sin embargo, cuando el proyecto finaliza se cambian al siguiente.³⁴

Las estructuras basadas en proyectos suelen ser diseños organizacionales más flexibles. La principal ventaja es que los empleados pueden desplegarse rápidamente para responder a los cambios en el entorno. Además, no existe departamentalización o una jerarquía organizacional rígida que obstaculice la toma de decisiones o la acción. En esta estructura, los gerentes sirven como facilitadores, mentores y entrenadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo de manera eficiente y eficaz. Sus dos principales desventajas son la complejidad para asignar el personal adecuado a los proyectos y los inevitables conflictos de tareas y personalidad que surgen.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS? Otro diseño organizacional contemporáneo es la **organización sin fronteras**, cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura predefinida.³⁶ El antiguo presidente de General Electric (GE) Jack Welch acuñó el término porque deseaba eliminar las fronteras verticales y horizontales existentes dentro de GE y romper las barreras externas entre la empresa y sus clientes y proveedores. Aunque la idea de eliminar fronteras puede parecer extraña, muchas de las actuales organizaciones más exitosas están encontrando que pueden operar de manera más eficaz siendo flexibles y *no* estructuradas: que la estructura ideal para ellas es *no* tener una estructura rígida, limitada y predefinida.³⁷

¿A qué nos referimos cuando decimos “fronteras”? Existen dos tipos: 1) *internas* —son las fronteras horizontales que impone la especialización y departamentalización del trabajo y las verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales; y 2) *externas*: fronteras que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés. Para minimizar o eliminar las fronteras, los gerentes deben usar los diseños estructurales reticulares o virtuales.

Una **organización virtual** consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se les contrata temporalmente según sea necesario para trabajar en determinados proyectos.³⁸ Un ejemplo es StrawberryFrog, una agencia de publicidad global con oficinas en Nueva York, Ámsterdam, Bombay y Saõ Paulo. El trabajo se realiza con un mínimo de personal administrativo y una red global de trabajadores independientes asignados para realizar el trabajo del cliente. Al recurrir a estos trabajadores independientes, la empresa disfruta de una red de talentos sin tener que enfrentar toda la complejidad y los gastos generales innecesarios que esto conllevaría.³⁹ La inspiración para desarrollar este enfoque estructural proviene de la industria cinematográfica. Hoy, las personas son esencialmente “agentes libres” que se mueven de un proyecto a otro —dirigiendo, consiguiendo talento, maquillando, vistiendo, diseñando escenarios, etc.— según sea necesario.

Otra opción estructural para los gerentes que desean minimizar o eliminar las fronteras organizacionales es la **organización reticular**, la cual utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales y establece redes de proveedores externos que ofrecen otros componentes de producto o procesos de trabajo necesarios.⁴⁰ En empresas de manufactura, a esta forma organizacional en ocasiones se le denomina organización modular.⁴¹ Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor al subcontratar otras actividades a empresas más aptas para hacerlas. Muchas empresas están utilizando este enfoque en ciertas actividades organizacionales laborales. Por ejemplo, el director de desarrollo de los aviones 787 de Boeing administra miles de empleados y a unos 100 proveedores ubicados en más de 100 lugares en diferentes países.⁴² La firma sueca Ericsson contrata su manufactura e incluso parte de su investigación y desarrollo a contratistas de más bajo costo en Nueva Delhi, Singapur, California y otras ubicaciones globales.⁴³ Y en Penske Truck Leasing, docenas de procesos de negocios como el aseguramiento de títulos y licencias, el ingreso de datos de registro del automovilista, y el procesamiento de datos para declaraciones tributarias y contables se han subcontratado en México e India.⁴⁴



STAR Collaborative es una red virtual proveedora de personal administrativo creada por los cofundadores Ed Lefkow (a la izquierda) y Dan Olson. STAR es un grupo consultor especializado compuesto por más de 150 profesionales independientes —expertos en proyectos y administración del cambio— que ayudan principalmente a empresas de la lista *Fortune 500* a alcanzar resultados de negocios al encontrar formas de aumentar la comunicación, promover la colaboración y desarrollar liderazgo. Una estructura virtual permite a STAR ofrecer los mismos recursos de alta calidad de consultores hábiles y experimentados que los ofrecidos por grandes empresas de consultoría, pero sin complejidad estructural ni gastos administrativos innecesarios. En esta fotografía, Lefkow y Olson hacen negocios en una cafetería, una de las muchas oficinas virtuales desde donde trabajan para estar cerca de sus clientes.

¿QUÉ DESAFÍOS PLANTEA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD?

Conforme los gerentes buscan diseños organizacionales que apoyen y faciliten a los empleados hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz, también encuentran ciertos desafíos que deben enfrentar. Éstos incluyen el mantener conectados a los empleados, administrar cuestiones estructurales globales, desarrollar una organización que aprende y diseñar esquemas de trabajo flexibles.

Analizar los desafíos de diseño que enfrentan las organizaciones actuales.

6.4

¿Cómo mantener conectados a los empleados?

Muchos conceptos de diseño organizacional se desarrollaron durante el siglo XX cuando las tareas laborales eran muy predecibles y constantes, la mayoría de los empleos era de tiempo completo y perduraba indefinidamente, y el trabajo se realizaba en la empresa del patrón bajo la supervisión de un gerente.⁴⁵ Pero así no funcionan muchas organizaciones en la actualidad, como ya lo vimos en el análisis previo sobre organizaciones virtuales y reticulares. Un desafío importante que plantea el diseño estructural para los gerentes es hallar una forma de mantener conectados con la organización a empleados ampliamente dispersos y en constante movimiento. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial describe la manera en que la tecnología de información puede ayudar al respecto.

¿Cómo afectan las diferencias globales a la estructura organizacional?

¿Existen diferencias en las estructuras organizacionales? ¿Las organizaciones australianas están estructuradas como las estadounidenses? ¿Las organizaciones alemanas están estructuradas como las francesas o las mexicanas? Dada la naturaleza global del actual entorno de negocios,

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

EL CAMBIANTE MUNDO DEL TRABAJO

Podríamos decir con toda seguridad que el mundo del trabajo nunca será igual a como fue hace 10 años.⁴⁶ La tecnología de información ha abierto nuevas posibilidades para que los empleados trabajen en lugares tan remotos como la Patagonia o el centro de Seattle. Aunque las organizaciones siempre han tenido empleados que viajan hasta distantes sedes corporativas para atender negocios, estos empleados ya no deben buscar la caseta telefónica más cercana o esperar regresar a “la oficina” para ver qué problemas han surgido. En lugar de ello, las comunicaciones y tecnologías computacionales móviles han dado a organizaciones y empleados formas de mantenerse conectados y ser más productivos. Veamos algunas tecnologías que están cambiando la forma de trabajar.

- Dispositivos portátiles con correo electrónico, calendarios y contactos que se pueden utilizar en cualquier lugar donde exista una red inalámbrica. Y estos dispositivos se pueden usar para conectarse a las bases de datos corporativas e intranets de la empresa.

- Los empleados pueden realizar videoconferencias mediante redes de banda ancha y *webcams*.

- Muchas empresas están dando a sus empleados mandos a distancia con códigos de encriptado que cambian constantemente y les permiten conectarse a la red corporativa para acceder a su correo electrónico y a datos de la empresa desde cualquier computadora conectada a internet.

- Los teléfonos celulares pueden conectarse sin problemas a redes celulares y a conexiones *Wi-Fi* corporativas.

El mayor problema de trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento es la seguridad. Las empresas deben proteger su información sensible e importante. Sin embargo, el software y otros dispositivos de desactivación han minimizado de manera considerable los problemas de seguridad. Incluso las compañías aseguradoras se sienten más cómodas dando a sus empleados que están en constante movimiento acceso a la información necesaria para completar su trabajo. Por ejemplo, Health Net Inc., dio BlackBerrys a muchos de sus gerentes para que pudieran

aprovechar los registros de sus clientes desde cualquier lugar. Como lo dijo el CEO de una empresa de tecnología: “Ahora las empresas pueden comenzar a pensar en aplicaciones innovadoras que puedan crearse y entregarse a sus empleados en cualquier lugar”.

Piense en:

- ¿Qué beneficios ve en la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento? (Piense en términos de beneficios para una organización y para sus recursos humanos).

- ¿Qué otros problemas, además de la seguridad, ve en la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento? (Nuevamente, piense al respecto en el caso de una organización y sus empleados).

- ¿Cómo utiliza la tecnología de información para hacer su trabajo de estudiante?

- ¿Qué desafíos encuentra en lo anterior?

organización sin fronteras

Organización cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura predefinida.

organización virtual

Consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se les contrata temporalmente según sea necesario para trabajar en proyectos.

organización reticular

Aquella que utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales y establece redes de proveedores externos que ofrecen otros componentes de producto o procesos de trabajo necesarios.

esta es una cuestión con la que deben familiarizarse los gerentes. Los investigadores han concluido que las estructuras y estrategias de las organizaciones de todo el mundo son similares, “pero el comportamiento dentro de ellas es conservar sus particularidades culturales”.⁴⁷ ¿Qué significa esto para el diseño de estructuras eficientes y eficaces? Al diseñar o cambiar una estructura, los gerentes deben pensar en las implicaciones culturales de ciertos elementos del diseño. Por ejemplo, un estudio demostró que la formalización —reglas y mecanismos burocráticos— puede ser más importante en países con un desarrollo económico menor y menos importante en países con mayor desarrollo económico, donde los empleados tienen niveles superiores de educación y habilidades profesionales.⁴⁸ Otros elementos del diseño estructural también pueden verse afectados por las diferencias culturales.

¿Cómo desarrollar una organización que aprende?

Al hacer negocios en un entorno intensamente global, el minorista británico Tesco se dio cuenta de la importancia que tenía para sus tiendas funcionar bien detrás de bambalinas. Y lo logra mediante una “herramienta” probada llamada *Tesco in a Box*, la cual promueve consistencia en las operaciones y es una forma de compartir las innovaciones. Tesco es ejemplo de una **organización que aprende**, es decir, una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar de manera continua.⁴⁹ El concepto de organización que aprende no implica un diseño organizacional específico, más bien describe una filosofía o mentalidad organizacional que tiene grandes impactos en el diseño. En una organización que aprende, los empleados practican la administración del conocimiento al adquirir y compartir de manera continua nuevos conocimientos que están dispuestos a aplicar en su toma de decisiones o en el desempeño de su trabajo. Algunos teóricos del diseño organizacional van más lejos aún cuando dicen que la capacidad de una organización para aprender y aplicar ese conocimiento al desempeñar el trabajo de la organización puede ser la única fuente sustentable de ventaja competitiva.

¿Cuál sería el aspecto de una organización que aprende? Como puede ver usted en el cuadro 6-12, las características más importantes de una organización que aprende giran en torno al diseño organizacional, a la información compartida, al liderazgo y a la cultura. Analicemos a fondo cada una.

¿Qué tipos de elementos del diseño organizacional serían necesarios para que el aprendizaje tuviera lugar? En una organización que aprende, es crucial que sus miembros compartan la información y colaboren en las actividades laborales de toda la organización —en varias especialidades funcionales e incluso en diferentes niveles organizacionales— a través de minimizar o eliminar las fronteras estructurales y físicas existentes. En este tipo de entorno sin fronteras,

CUADRO 6-12 Características de la organización que aprende



Basada en P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1990); y R. M. Hodgetts, F. Luthans, y S. M. Lee, “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class”, *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.

los empleados tienen libertad para trabajar y colaborar juntos en las tareas de la organización de la mejor forma posible, y para aprender unos de otros. Debido a esta necesidad de colaborar, los equipos también tienden a constituir un rasgo importante en el diseño estructural de una organización que aprende. Los empleados trabajan en equipos en cualquier actividad que necesite realizarse, y se empodera a estos equipos de empleados para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo y resolver problemas. Los empleados y equipos empoderados tienen poca necesidad de tener “jefes” que los dirijan y controlen.

Aprender no puede suceder sin información. Para que una organización que aprende “aprenda”, la información debe compartirse entre sus miembros; es decir, los empleados de la organización deben participar en la administración del conocimiento compartiendo abiertamente la información de manera tan oportuna y precisa como sea posible. Debido a que existen pocas barreras físicas y estructurales en una organización que aprende, el entorno debe promover la comunicación abierta y un amplio intercambio de información.

El liderazgo desempeña una función importante a medida que la organización se convierte en una organización que aprende. ¿Qué deben hacer los líderes en una organización que aprende? Una de sus funciones más importantes es facilitar la creación de una visión compartida sobre el futuro de la organización y lograr que sus miembros se mantengan trabajando con la mira puesta en esa visión. Además, los líderes deben promover y apoyar el entorno colaborativo que es crucial para el aprendizaje. Sin un liderazgo fuerte y comprometido a todos los niveles de la organización, ser una organización que aprende sería extremadamente difícil.

Por último, la cultura organizacional es un aspecto importante de ser una organización que aprende. En una cultura de una organización que aprende, todos están de acuerdo con la visión compartida y reconocen las interrelaciones inherentes entre los procesos, las actividades, funciones y el entorno externo de la organización. También promueve un fuerte sentido de comunidad, interés por los demás y confianza. En una organización que aprende, los empleados se sienten libres de comunicarse, compartir, experimentar y aprender abiertamente sin temor a críticas o castigos.

¿Cómo pueden los gerentes diseñar de manera eficiente y eficaz esquemas de trabajo flexibles?

El esquema de trabajo del consultor de Accenture, Keyr Patel, se está convirtiendo en la norma, más que en la excepción.⁵⁰ Durante una reciente asignación de consultoría, Patel tenía tres relojes en su escritorio: uno con el horario de Manila (donde estaban sus programadores de software), otro con el de Bangalore (donde trabajaba otro equipo de programación de soporte), y el tercero con el horario de San Francisco, donde pasaba cuatro días a la semana ayudando a un minorista importante a implementar sistemas de tecnología de información para rastrear y mejorar sus ventas. Y en su teléfono celular tenía el horario de Atlanta, su hogar, a donde se dirigía las tardes de los jueves.

Para esta nueva generación de profesionales, la vida es una mezcla entre la casa y la oficina, el trabajo y el tiempo libre. Gracias a la tecnología, el trabajo se puede hacer en cualquier parte y a cualquier hora. A medida que las organizaciones adaptan su diseño estructural a estas nuevas realidades, vemos que más de ellas adoptan esquemas de trabajo flexibles. Tales esquemas no sólo aprovechan al máximo el poder de la tecnología, sino que dan a las organizaciones la flexibilidad necesaria para desplegar a sus empleados donde y cuando sea necesario. En esta sección, observaremos algunos tipos de esquemas de trabajo flexible como el teletrabajo; semanas laborales comprimidas, horarios flexibles y empleo compartido; así como fuerza laboral contingente. Al igual que sucede con las otras opciones estructurales que hemos visto, los gerentes deben evaluar estos esquemas en función de sus implicaciones para la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones de autoridad, el cumplimiento de las tareas laborales, etcétera.

¿QUÉ INVOLUCRA EL TELETRABAJO? La tecnología de información ha hecho que el teletrabajo sea posible, y los cambios del entorno externo han hecho del teletrabajo una opción necesaria para muchas organizaciones. El **teletrabajo** es un esquema laboral en el que los empleados trabajan desde su casa y están vinculados a la empresa mediante una computadora. No es necesario decir que no todos los empleos son candidatos para el teletrabajo, pero muchos sí.

organización que aprende

Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente.

teletrabajo

Esquema de trabajo en el que los empleados trabajan desde su hogar y están vinculados a la empresa mediante una computadora.



Glowimages

Cuando usted llama para reservar un vuelo en JetBlue Airlines, es muy probable que lo atienda algún agente que trabaja desde su casa. Esto es debido a que 80% de los agentes de reservaciones de JetBlue trabajan a distancia. JetBlue informa que permitir este esquema de trabajo ahorra a la empresa dinero y costosos espacios de oficina y aumenta la productividad de sus trabajadores. El teletrabajo también da a JetBlue la flexibilidad de poder desplegar un mayor número de empleados cuando el volumen de llamadas es alto y de disminuirlo durante periodos de bajo nivel de llamadas. El esquema flexible de trabajo es una iniciativa popular entre los empleados, pues les ahorra tiempo de traslado y dinero del combustible, además de darles más tiempo para pasar con su familia.

Trabajar desde el hogar solía ser considerado una cómoda prebenda para algunos cuantos empleados con suerte y un esquema poco común. Ahora, muchas empresas consideran el teletrabajo como una necesidad. Por ejemplo, en SCAN Health Plan, el director financiero de la empresa afirmó que contratar más empleados que trabajaran a distancia le había dado a la empresa una forma de crecer sin tener que incurrir en costos fijos adicionales como edificios de oficinas, equipo o lugares de estacionamiento.⁵¹ Además, algunas empresas consideran este esquema como una forma de combatir los altos precios de la gasolina y de atraer empleados talentosos que deseen más libertad y control sobre su trabajo.

Argumentan que los empleados podrían pasar el tiempo navegando por internet o jugando en línea en lugar de trabajar, ignorar a los clientes y perderse de la camaradería y el intercambio social del lugar de trabajo. Además, a los gerentes les preocupa cómo “administrarán” a estos empleados. ¿Cómo interactuar con un empleado y ganar su confianza cuando no está físicamente presente? Y ¿qué ocurrirá si el desempeño laboral no está a la altura de sus expectativas? ¿Cómo darle al empleado sugerencias para mejorar? Otro problema importante es asegurarse de que la información de la empresa se mantenga segura cuando los empleados trabajan desde su hogar.

A pesar de su aparente atractivo, muchos gerentes se rehúsan a que sus empleados se conviertan en “vagabundos con *laptop*”.⁵² Los empleados suelen expresar las mismas inquietudes al respecto de trabajar a distancia, especialmente en lo relacionado con el aislamiento y el no estar “en el trabajo”. En Accenture, donde los empleados están dispersos por todo el mundo, el director de recursos humanos dice que no es fácil mantener el espíritu de equipo.⁵³ No obstante, la empresa ha implementado una serie de programas y procesos para crear el sentido de pertenencia entre sus trabajadores, como las herramientas virtuales de videoconferencia, asignar a cada empleado un asesor de carrera, y llevar a cabo eventos trimestrales en sus oficinas. Además, el empleado que trabaja a distancia puede encontrar que la línea entre los asuntos del trabajo y los del hogar se disipa, lo cual puede ser muy estresante.⁵⁴ Estas cuestiones organizativas son importantes y tanto los gerentes como las organizaciones las deben abordar cuando avancen hacia tener empleados que trabajen a distancia.

¿CÓMO PUEDEN LAS ORGANIZACIONES UTILIZAR SEMANAS LABORALES COMPRIMIDAS, HORARIOS FLEXIBLES Y EMPLEOS COMPARTIDOS? En Reino Unido, durante la crisis económica más reciente, la empresa contable KPMG necesitaba reducir costos y decidió utilizar opciones de trabajo flexible como forma de hacerlo.⁵⁵ El programa de KPMG, llamado Flexible Futures, ofrecía a los empleados cuatro opciones de donde elegir: una semana laboral de cuatro días con reducción salarial de 20%; un periodo sabático de dos a doce semanas recibiendo sólo 30% del salario; ambas opciones; o continuar con su horario regular. Alrededor de 85% de los empleados ingleses aceptaron el plan de la semana laboral reducida. “Dado que muchas personas aceptaron los planes de trabajo flexible, KPMG pudo limitar los recortes salariales a no más de 10% al año en la mayoría de los casos”. Sin embargo, lo mejor de todo fue que, como resultado del plan, KPMG no tuvo que realizar despidos laborales masivos.

Como lo muestra este ejemplo, a veces las organizaciones necesitan reestructurar sus esquemas laborales utilizando otras opciones de trabajo más flexibles. Un enfoque es la **semana laboral comprimida**, en el que los empleados trabajan más horas al día pero menos días a la semana. El esquema más común es el de 10 horas al día (programa de 4-40). Otra alternativa son los **horarios de trabajo flexibles** (o **flexitime**), un sistema de horarios en el cual se les pide a los empleados que trabajen un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartirlas dentro de ciertos límites. En el horario flexible, la mayoría de las empresas designan ciertas horas comunes en las que se les exige a los empleados estar trabajando, pero los horarios de inicio, término y almuerzo son flexibles. Otro tipo de esquema laboral es el **empleo compartido** —la práctica de tener a dos o más personas compartiendo un trabajo de tiempo completo—. Las organizaciones pueden ofrecer esta opción a profesionistas que deseen trabajar pero no pueden cubrir las demandas y los inconvenientes de un puesto de tiempo completo. Por ejemplo, en Ernst & Young, los empleados de muchas ubicaciones de la compañía pueden

elegir de entre una variedad de esquemas laborales flexibles que incluye el empleo compartido. Muchas empresas utilizan esta última opción durante recesiones económicas para evitar los despidos.⁵⁶

¿QUÉ ES LA FUERZA DE TRABAJO CONTINGENTE? “Cuando Julia Lee escuchó por primera vez hablar de Tongal, pensó que era una trampa. Tongal paga a la gente —en realidad, a cualquiera que tenga una buena idea— por crear videos en línea para empresas como Mattel, Allstate y Popchips”.⁵⁷ Tongal divide los proyectos en etapas y paga en efectivo por las cinco mejores ideas. Por la primera presentación—que sólo le tomó tres horas de trabajo— Lee ganó \$1000; por otra ganó \$4000. En un año, había ganado alrededor de \$6000 por casi 100 horas de trabajo. Tongal no es la única empresa que hace esto. Hace una década, Live Ops fue pionero en la idea de dividir un trabajo en pequeñas partes y utilizar internet para encontrar empleados que las trabajaran, después fue seguido por Mechanical Turk de Amazon.com en 2005.

“Las empresas desean una fuerza laboral a la que puedan recurrir y de la que puedan prescindir según lo requieran”.⁵⁸ Aunque esta cita pueda impactarlo, la verdad es que la fuerza laboral ha comenzado a alejarse de los esquemas tradicionales de tiempo completo y está tendiendo a adoptar la modalidad de los **trabajadores contingentes** —empleados temporales, independientes o por contrato, cuyo empleo es *contingente* en función de la demanda de sus servicios—. Como respuesta a las condiciones de la economía actual, muchas organizaciones están convirtiendo empleos permanentes y de tiempo completo en empleos contingentes. Se predice que a finales de la siguiente década el número de empleados contingentes aumentará a cerca de 40% de la fuerza laboral. (En la actualidad es de 30%).⁵⁹ De hecho, un experto en compensaciones y prestaciones afirma que “un creciente número de empleados necesitará estructurar su carrera en torno a este modelo”.⁶⁰ ¡Lo que muy probablemente lo incluya a usted!

¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes y las organizaciones? Dado que los empleados contingentes no son “empleados” en el sentido tradicional de la palabra, administrarlos tiene sus propios retos y expectativas. Los gerentes deben reconocer esto: como los trabajadores contingentes carecen de la estabilidad y seguridad que ofrecen los empleados permanentes, quizá no se identifiquen con la organización ni estén muy comprometidos y motivados. Los gerentes necesitan tratar a los trabajadores contingentes de manera diferente en términos de prácticas y políticas. No obstante, con buena comunicación y liderazgo, los empleados contingentes de una organización pueden ser un recurso tan valioso como los empleados permanentes. Los gerentes de la actualidad deben reconocer que será su responsabilidad motivar a toda su fuerza de trabajo, contingente y de tiempo completo, para comprometerla con hacer una buena labor.⁶¹

Sin importar el diseño estructural que los gerentes elijan para sus organizaciones, el diseño debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la manera más eficiente y eficaz posible. La estructura necesita ayudar, no entorpecer, a los miembros de la organización mientras realizan su trabajo. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para la consecución de un fin.

semana laboral comprimida

Semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día pero menos días a la semana.

horarios de trabajo flexibles (flextime)

Es un sistema de horarios en el cual se les pide a los empleados que trabajen un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartirlas dentro de ciertos límites.

empleo compartido

Práctica de tener a dos o más personas compartiendo un trabajo de tiempo completo.

trabajadores contingentes

Empleados temporales, independientes o por contrato, cuyo empleo es contingente en función de la demanda de sus servicios.

6 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

6.1 Describir los seis elementos clave del diseño organizacional. El primer elemento clave, la *especialización del trabajo*, se refiere a dividir las actividades laborales en tareas separadas. El segundo, la *departamentalización*, es la forma en que se agrupan los trabajos y puede ser alguna de entre cinco tipos: funcional, por producto, por cliente, por área geográfica o por proceso. El tercero —*autoridad, responsabilidad y poder*— tiene que ver con la forma de realizar el trabajo dentro de la organización. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que se obedezcan esas órdenes. La responsabilidad se refiere a la obligación de lograr resultados cuando se ha delegado responsabilidad. El poder es la capacidad que tiene un individuo de influir en las decisiones y no es lo mismo que autoridad. El cuarto elemento, *alcance del control*, se refiere al número de empleados que un gerente puede administrar de manera eficiente y eficaz. El quinto, *centralización y descentralización*, tiene que ver con dónde se toma la mayoría de las decisiones —en los niveles superiores de la organización o si se delega a los gerentes de niveles inferiores—. El sexto, *formalización*, describe el grado de estandarización de las tareas en la organización y el grado al que la conducta de los empleados está guiada por reglas y procedimientos.

6.2 Identificar los factores contingentes que favorecen el modelo mecanicista o el modelo orgánico del diseño organizacional. El diseño de una organización *mecanicista* es muy burocrático, en tanto que el diseño de una organización *orgánica* es más fluido y flexible. El factor *estrategia-determina-estructura* afirma que a medida que las estrategias organizacionales avanzan de un solo producto a la diversificación de productos, la estructura cambiará de orgánica a mecanicista. A medida que el *tamaño* de la organización aumenta, lo hace también la necesidad de una estructura más mecanicista. Cuanto menos automatizada sea la *tecnología*, más orgánica deberá ser la organización. Por último, los entornos estables son

más compatibles con la estructura mecanicistas, pero los entornos dinámicos lo son con las estructuras orgánicas.

6.3 Comparar e identificar las diferencias y semejanzas entre diseños organizacionales tradicionales y contemporáneos. Los diseños estructurales tradicionales son el simple, el funcional y el divisional. Una *estructura simple* es aquella con un bajo nivel de departamentalización, amplios alcances del control, autoridad canalizada en una sola persona, y poca formalización. Una *estructura funcional* agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Una *estructura divisional* está compuesta por unidades o divisiones de negocio separadas. Entre los diseños estructurales contemporáneos se encuentran las *estructuras basadas en equipos* (toda la organización está compuesta por equipos de trabajo); *estructuras matriciales* y *basadas en proyectos* (en las que los empleados trabajan en proyectos durante cortos periodos o de manera continua); y *organizaciones sin fronteras* (donde el diseño estructural está exento de fronteras impuestas). Una organización sin fronteras puede ser una organización virtual o reticular.

6.4 Analizar los desafíos de diseño que enfrentan las organizaciones actuales. Un desafío de diseño consiste en tener a los empleados conectados, lo cual se puede lograr a través del uso de tecnología de información. Otro desafío es comprender las diferencias globales que afectan la estructura organizacional. Aunque las estructuras y estrategias de las organizaciones de todo el mundo son similares, la conducta practicada dentro de cada una difiere y es lo que puede determinar ciertos elementos de diseño. Otro desafío consiste en diseñar una estructura en torno a la mentalidad que implica ser una organización que aprende. Por último, los gerentes están buscando diseños organizacionales con esquemas de trabajo flexibles que sean eficientes y eficaces. Para ello utilizan opciones como el teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horarios flexibles, empleos compartidos y trabajadores contingentes.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. Describa lo que significa el término *diseño organizacional*.
2. Analice las perspectivas tradicionales y contemporáneas de cada uno de los seis elementos clave del diseño organizacional.
3. ¿Es posible cambiar la estructura de una organización de manera rápida? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Debe cambiar con rapidez? ¿Por qué sí o por qué no?
4. “Una organización puede no tener estructura”. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta expresión? Explique su respuesta.

5. Identifique las similitudes y diferencias de las organizaciones mecanicistas y orgánicas.
6. Explique los factores contingentes que afectan el diseño organizacional.
7. Con la disponibilidad de la tecnología de información que permite trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento, ¿la función de organizar sigue siendo una función gerencial importante? ¿Por qué sí o por qué no?
8. Los investigadores ahora afirman que los esfuerzos por simplificar las tareas laborales en realidad tienen efectos negativos tanto para las empresas como para sus empleados. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
9. “La organización sin fronteras tiene el potencial de crear un cambio importante en la forma en que trabajamos”. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta expresión? Explique su respuesta.
10. Trace un organigrama de una organización con la que usted esté familiarizado (donde trabaje, la organización estudiantil a la que pertenezca, su escuela o universidad, etc.). Tenga el cuidado de mostrar los departamentos (o grupos) y, en especial, trace correctamente la cadena de mando. Prepárese para presentar su organigrama en clase.



Vaya a la página 420

SU TURNO

DE
SER

GERENTE

para el capítulo 6.

Notas

1. A. Fox, "Pave the Way for Volunteers", *HR Magazine*, junio de 2010, pp. 70-74; G. Morse, "The Power of Unwitting Workers", *Harvard Business Review*, octubre de 2009, pp. 27-27; S. Lohr, "Customer Service? Ask a Volunteer", *New York Times Online*, 26 de abril de 2009; y B. Xu, D. R. Jones, y B. Shao, "Volunteers' Involvement in Online Community Based Software Development", *Information & Management*, abril de 2009, pp. 151-158.
2. M. Boyle, "Super Bucks", *Fortune*, 4 de febrero de 2008, pp. 8-9; y M. Hiestand, "Making a Stamp on Football", *USA Today*, 25 de enero de 2005, pp. 1C y ss.
3. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Expansion of the Work Design Literature" *Journal of Applied Psychology* (septiembre de 2007), pp. 1332-1356.
4. E. Kelly, "Keys to Effective Virtual Global Teams", *Academy of Management Executive*, mayo de 2001, pp. 132-133; y D. Ancona, H. Bresman, y K. Kaeufer, "The Comparative Advantage of X-Team", *MIT Sloan Management Review*, primavera de 2002, pp. 33-39.
5. R. S. Benchley, "Following Orders", *Chief Executive*, marzo de 2002, p. 6.
6. R. Preston, "Inside Out", *Management Today*, septiembre de 2001, p. 37; y R. D. Clarke, "Over Their Heads", *Black Enterprise*, diciembre de 2000, p. 79.
7. Veal J. R. P. French y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. F. Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory* (Nueva York: Harper & Row, 1960), pp. 607-623.
8. L. Urwick, *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper & Row, 1944), pp. 52-53. Veal también, J. H. Gittel, "Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Post-Bureaucracy Theory", *Organizational Science*, julio-agosto de 2001, pp. 468-483.
9. S. Harrison, "Is There a Right Span of Control? Simon Harrison Assesses the Relevance of the Concept of Span of Control to Modern Businesses", *Business Review*, febrero de 2004, pp. 10-13.
10. P. C. Light, "From Pentagon to Pyramids: Whacking at Bloat", *Government Executive*, julio de 2001, p. 100.
11. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en C. Bray, "Hackers Are Arrested in iPad Breach", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2011, p. B1; C. Hausman, "Was AT&T's iPad Security Breach 'Ethical' Hacking?", *Ethics Newslines*, www.globalethics.org (21 de junio de 2010); S. E. Ante y B. Worthen, "FBI to Probe iPad Breach Group That Exposed AT&T Flaw to See Addresses Says It Did a Public Service", *Wall Street Journal*, 11 de junio de 2010, p. B1; y S. E. Ante, "AT&T Discloses Breach of iPad Owner Data", *Wall Street Journal Online*, 9 de junio de 2010.
12. Veal, por ejemplo, D. Van Fleet, "Span of Management Research and Issues", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1983), pp. 546-552; y S. H. Cady y P. M. Fandt, "Managing Impressions with Information: A Field Study of Organizational Realities", *Journal of Applied Behavioral Science* (junio de 2001), pp. 180-204.
13. Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trans. C. Storrs (Londres: Pitman Publishing, 1949), pp. 19-42.
14. J. Zbojnik, "Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations", *Journal of Labor Economics* (enero de 2002), pp. 1-22.
15. Veal P. Kenis y D. Knoke, "How Organizational Field Networks Shape InterOrganizational Tie-Formation Rates", *Academy of Management Review*, abril de 2002, pp. 275-293.
16. E. W. Morrison, "Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking", *Journal of Management* (febrero de 2006), pp. 5-28.
17. *Ibidem*.
18. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
19. D. Dougherty, "Re-imagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation", *Organization Science*, septiembre-octubre de 2001, pp. 612-631.
20. A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).
21. Veal, por ejemplo, L. L. Bryan y C. L. Joyce, "Better Strategy Through Organizational Design", *McKinsey Quarterly*, núm. 2 (2007), pp. 21-29; D. Jennings y S. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance", *Strategic Management Journal* (julio de 1994), pp. 459-475; D. C. Galunic y K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, Ct.: JAI Press, 1994), pp. 215-255; R. Parthasarthy y S. P. Sethi, "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications", *Strategic Management Journal*, 14, núm. 6 (1993), pp. 529-549; H. A. Simon, "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal* (enero de 1993), pp. 131-142; H. L. Boschken, "Strategy and Structure: Re-conceiving the Relationship", *Journal of Management* (marzo de 1990), pp. 135-150; D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal* (enero-febrero de 1987), pp. 55-76; y R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).
22. Veal, por ejemplo, P. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971); D. S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect", en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: John Wiley, 1981), pp. 135-166; y R. Z. Gooding y J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1985, pp. 462-481.

23. J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965).
24. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*. Vea también, por ejemplo, C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, abril 1967, pp. 194-208; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); J. Hage y M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1969, pp. 366-377; C. C. Miller, W. H. Glick, Y. D. Wang, y G. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", *Academy of Management Journal* (junio de 1991), pp. 370-399; D. M. Rousseau y R. A. Cooke, "Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations", *Journal of Management* (otoño-invierno de 1984), pp. 345-361; y D. Gerwin, "Relationships between Structure and Technology", en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (Nueva York: Oxford University Press, 1981), pp. 3-38.
25. Vea, por ejemplo, H. M. O'Neill, "Restructuring, Reengineering and Rightsizing: Do the Metaphors Make Sense?", *Academy of Management Executive* 8, núm. 4 (1994), pp. 9-30; R. K. Reger, J. V. Mullane, L. T. Gustafson, y S. M. Demarie, "Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets", *Academy of Management Executive* 8, núm. 4 (1994), pp. 31-41; y J. Tan, "Impact of Ownership Type on Environment-Strategy Linkage and Performance: Evidence from a Transitional Company", *Journal of Management Studies* (mayo de 2002), pp. 333-354.
26. J. C. Linder y S. Cantrell, "It's All in the Mind(set)", *Across the Board*, mayo-junio de 2002, pp. 38-42; y B. Holland, "Management's Sweet Spot", *New Zealand Management*, marzo de 2002, pp. 60-61.
27. M. Song, "Samsung Electronics Net Rises 54%", *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2002, p. B4.
28. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 157.
29. D. A. Garvin y L. C. Levesque, "The Multiunit Enterprise", *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 106-117; y R. J. Williams, J. J. Hoffman, y B. T. Lamont, "The Influence of Top Management Team Characteristics on M-Form Implementation Time", *Journal of Managerial Issues* (invierno de 1995), pp. 466-480.
30. Vea, por ejemplo, R. Greenwood y D. Miller, "Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organization Theory", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2010, pp. 78-88; G. J. Castrogiovanni, "Organization Task Environments: Have They Changed Fundamentally Over Time?", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 2 (2002), pp. 129-150; D. F. Twomey, "Leadership, Organizational Design, and Competitiveness for the 21st Century", *Global Competitiveness*, anuario de 2002, pp. S31-S40; M. Hammer, "Processed Change: Michael Hammer Sees Process as 'the Clark Kent of Business Ideas' —A Concept That Has the Power to Change a Company's Organizational Design", *Journal of Business Strategy*, (noviembre-diciembre de 2001), pp. 11-15; T. Clancy, "Radical Surgery: A View from the Operating Theater", *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pp. 73-78; I. I. Mitroff, R. O. Mason, y C. M. Pearson, "Radical Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?", *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pp. 11-21; y R. E. Hoskisson, C. W. L. Hill, y H. Kim, "The Multidivisional Structure: Organizational Fossil or Source of Value?", *Journal of Management* 19, núm. 2 (1993), pp. 269-298.
31. Q. Hardy, "Google Thinks Small", *Forbes*, 14 de noviembre de 2005, pp. 198-202.
32. Vea, por ejemplo, D. R. Denison, S. L. Hart, y J. A. Kahn, "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1996), pp. 1005-1023; D. Ray y H. Bronstein, *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization* (Nueva York: McGraw Hill, 1995); J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); J. A. Byrne, "The Horizontal Corporation", *BusinessWeek*, 20 de diciembre de 1993, pp. 76-81; B. Dumaine, "Payoff from the New Management", *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, pp. 103-110; y H. Rothman, "The Power of Empowerment," *Nation's Business*, junio de 1993, pp. 49-52.
33. C. Garvey, "Steer Teams with the Right Pay", *HR Magazine*, mayo de 2002, pp. 70-78.
34. P. Kaihla, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies", *Business 2.0*, abril de 2006, p. 83; C. Taylor, "School of Bright Ideas", *Time Inside Business*, abril de 2005, pp. A8-A12; y B. Nussbaum, "The Power of Design", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, pp. 86-94.
35. El recuadro llamado Y la encuesta dice se basó en J. Schramm, "At Work in a Virtual World", *HR Magazine*, junio de 2010, p. 152; J. Yang y A. Gonzalez, "Top Peeves About Someone Working from Home", *USA Today*, 27 de mayo de 2010, p. 1B; J. Jusko, "A Team Effort", *Industry Week*, enero de 2007, pp. 42 y ss.; P. Coy, M. Conlin, y M. Herbst, "The Disposable Worker", *Bloomberg BusinessWeek*, 18 de enero de 2010, p. 36; "Employee Loyalty Increases During Recession", *Workforce Management Online*, 9 de marzo de 2010; "Study: Flexibility Programs Gain Ground in Hard Times", *Workforce Management Online*, 23 de julio de 2009; and J. Hyatt, "Taking It Personally", *CFO*, julio-agosto de 2009, p. 29.
36. Vea, por ejemplo, G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin, y R. L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 7-20.
37. Para obtener información adicional sobre organizaciones sin fronteras, vea Rausch y Birkinshaw, junio de 2008; M. F. R. Kets de Vries, "Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams", *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 61-76; J. Child y R. G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2001), pp. 1135-1148; M. Hammer y S. Stanton, "How Process Enterprises Really Work", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 108-118; T. Zenger y W. Hesterly, "The Disaggregation of Corporations:

- Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Modular Units”, *Organization Science*, vol. 8 (1997), pp. 209-222; R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); R. M. Hodgetts, “A Conversation with Steve Kerr”, *Organizational Dynamics*, primavera de 1996, pp. 68-79; y J. Gebhardt, “The Boundaryless Organization”, *Sloan Management Review*, invierno de 1996, pp. 117-119. Para obtener otro enfoque acerca de las organizaciones sin fronteras, vea B. Victor, “The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay”, *Organization Science*, noviembre de 1994, pp. 479-482.
38. Vea, por ejemplo, Y. Shin, “A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations”, *Journal of Management* (diciembre de 2004), pp. 725-743; D. Lyons, “Smart and Smarter”, *Forbes*, 18 de marzo de 2002, pp. 40-41; W. F. Cascio, “Managing a Virtual Workplace”, *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90; G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin, y R. L. Priem, “The New Corporate Architecture”; H. Chesbrough y D. Teece, “When Is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; y W. H. Davidow y M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (Nueva York: Harper Collins, 1992).
 39. “Could Your Brand Pass the Tee Shirt Test?”, *Fortune*, 28 de mayo de 2007, p. 122; M. Maddever, “The New School: An Inconvenient Truth”, www.strategymag.com (abril de 2007); K. Hugh, “Goodson Forecasts Future Shock”, www.adweek.com (5 de marzo de 2007); J. Ewing, “Amsterdam’s Red-Hot Ad Shops”, *BusinessWeek*, 18 de diciembre de 2006, p. 52; y T. Howard, “Strawberry Frog Hops to a Different Drummer”, *USA Today*, 10 de octubre de 2005 p. 4B.
 40. R. E. Miles, C. C. Snow, J. A. Matthews, G. Miles, y H. J. Coleman, Jr., “Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 1997, pp. 7-24; C. Jones, W. Hesterly, y S. Borgatti, “A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms”, *Academy of Management Review*, octubre de 1997, pp. 911-945; R. E. Miles y C. C. Snow, “The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy”, *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5-18; y R. E. Miles y C. C. Snow, “Causes of Failures in Network Organizations”, *California Management Review*, vol. 34, núm. 4 (1992), pp. 53-72.
 41. G. Hoetker, “Do Modular Products Lead to Modular Organizations?”, *Strategic Management Journal* (junio de 2006), pp. 501-518; C. H. Fine, “Are You Modular or Integral?”, *Strategy & Business*, verano de 2005, pp. 44-51; D. A. Ketchen, Jr., y G. T. M. Hult, “To Be Modular or Not to Be? Some Answers to the Question”, *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 166-167; M. A. Schilling, “The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 2001), pp. 1149-1168; D. Lei, M. A. Hitt, y J. D. Goldhar, “Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility”, *Organization Studies*, vol. 17 (1996), pp. 501-523; R. Sanchez y J. Mahoney, “Modularity Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1996), pp. 63-76; y R. Sanchez, “Strategic Flexibility in Product Competition”, *Strategic Management Journal*, vol. 16 (1995), pp. 135-159.
 42. C. Hymowitz, “Have Advice, Will Travel”, *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2006, pp B1 y ss.
 43. S. Reed, A. Reinhardt, y A. Sains, “Saving Ericsson”, *BusinessWeek*, 11 de noviembre de 2002, pp. 64-68.
 44. P. Engardio, “The Future of Outsourcing”, *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, pp. 50-58.
 45. C. E. Connelly y D. G. Gallagher, “Emerging Trends in Contingent Work Research”, *Journal of Management* (noviembre de 2004), pp. 959-983.
 46. El recuadro denominado La tecnología y el trabajo gerencial se basó en R. Cheng, “So You Want to Use Your iPhone for Work? How the Smartest Companies Are Letting Employees Use Their Personal Gadgets to Do Their Jobs”, *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011, pp. R1 y ss.; B. Roberts, “Mobile Workforce Management”, *HR Magazine*, marzo de 2011, pp. 67-70; D. Darlin, “Software That Monitors Your Work, Wherever You Are”, *New York Times Online* www.nytimesonline.com (12 de abril de 2009); D. Pauleen y B. Harmer, “Away from the Desk... Always”, *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, p. R8; J. Marquez, “Connecting a Virtual Workforce”, *Workforce Management Online* www.workforce.com (22 de septiembre de 2008); R. Yu, “Work Away from Work Gets Easier with Technology”, *USA Today*, 28 de noviembre de 2006, p. 8B; M. Weinstein, “GOing Mobile”, *Training*, septiembre de 2006, pp. 24-29; C. Cobbs, “Technology Helps Boost Multitasking”, *Springfield Missouri News-Leader*, 15 de junio de 2006, p. 5B; C. Edwards, “Wherever You Go, You’re On the Job”, *BusinessWeek*, 20 de junio de 2005, pp. 87-90; y S. E. Ante, “The World Wide Work Space”, *BusinessWeek*, 6 de junio de 2005, pp. 106-108.
 47. N. M. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5a. ed. (Cincinnati, Oh.: South-Western), 2008, p.62.
 48. P. B. Smith y M. F. Peterson, “Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts”, *International Journal of Cross Cultural Management* (abril de 2005), pp. 5-26.
 49. P. Olson, “Tesco’s Landing”, *Forbes*, 4 de junio de 2007, pp. 116-118; y P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1990).
 50. J. Marquez, “Connecting a Virtual Workforce”, *Workforce Management Online*, 3 de febrero de 2009.
 51. M. Conlin, “Home Offices: The New Math”, *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, pp. 66-68.
 52. *Ibidem*.
 53. J. Marquez, “Connecting a Virtual Workforce”.
 54. S. Jayson, “Working at Home: Family-Friendly”, *USA Today*, 15 de abril de 2010, pp. 1A y ss.; T. D. Hecht y N. J. Allen, “A Longitudinal Examination of the Work-Nonwork Boundary Strength Construct”, *Journal of Organizational Behavior* (octubre de 2009), pp. 839-862; y G. E. Kreiner, E. C. Hollensbe, y M. L. Sheep, “Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics”, *Academy of Management Journal* (agosto de 2009), pp. 704-730.
 55. J. T. Marquez, “The Future of Flex”, *Workforce Management Online*, enero de 2010.
 56. S. Greenhouse, “Work-Sharing May Help Companies Avoid Layoffs”, *New York Times Online*, 16 de junio de 2009.

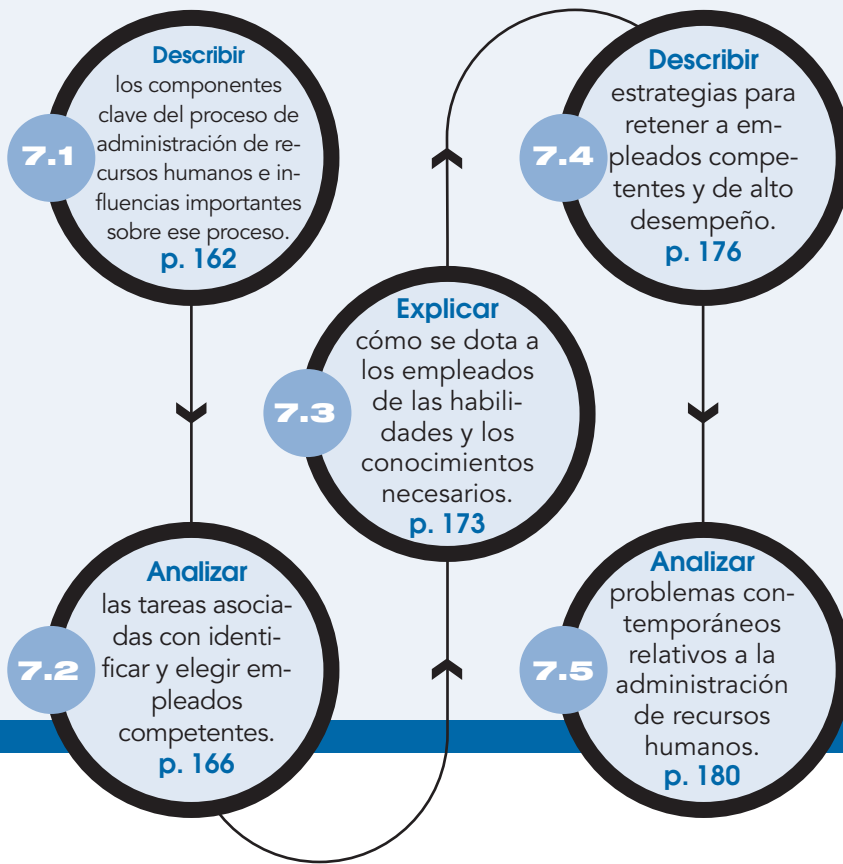
57. R. King, "Meet the Microworkers", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 1 de febrero de 2011; y R. King, "Mechanical Serfdom Is Just That", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 1 de febrero de 2011.
58. K. Bennhold, "Working (Part-Time) in the 21st Century", *New York Times Online*, 29 de diciembre de 2010; y J. Revell, C. Bigda, y D. Rosato, "The Rise of Freelance Nation", *CNNMoney*, cnnmoney.com, 12 de junio de 2009.
59. Revell, Bigda y Rosato, "The Rise of Freelance Nation".
60. *Ibíd.*
61. H. G. Jackson, "Flexible Workplaces: The Next Imperative", *HR Magazine*, marzo de 2011, p. 8; E. Frauenheim, "Companies Focus Their Attention on Flexibility", *Workforce Management Online*, febrero de 2011; P. Davidson, "Companies Do More with Fewer Workers", *USA Today*, 23 de febrero de 2011, pp. 1B y ss.; M. Rich, "Weighing Costs, Companies Favor Temporary Help", *New York Times Online*, 19 de diciembre de 2010; y P. Davidson, "Temporary Workers Reshape Companies, Jobs", *USA Today*, 13 de octubre de 2010, pp. 1B y ss.

CAPÍTULO
7

**Administración
de recursos
humanos**



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Newscom

Pensamiento creativo

Es la empresa de paquetería más grande del mundo que tiene esos camiones cafés que se pueden reconocer al instante.¹ Todos los días, United Parcel Service (UPS) transporta alrededor de 15 millones de paquetes y documentos por todo Estados Unidos y a más de 215 países y territorios (y más de 430 millones de paquetes durante el mes previo a la Navidad). Y le pagan por entregar esos paquetes rápida y correctamente. De hecho, UPS ha sido descrito como un “fenómeno de la eficiencia”. Ese esfuerzo masivo no sería posible sin sus más de 99 mil conductores. No obstante, UPS reconoce que tiene un desafío de recursos humanos: contratar y capacitar a unos 25 mil conductores durante los siguientes cinco años para reemplazar a los empleados de la generación de *baby boomers* próximos a jubilarse. Pero la empresa tiene un plan que combina su probado modelo de negocios basado en la uniformidad y la eficiencia (por ejemplo, ha capacitado a sus conductores para sostener sus llaves en el dedo meñique y de esta manera no perder tiempo buscándolas en sus bolsillos) con un nuevo enfoque para la capacitación de sus conductores.

.....

Cuando ya se cuenta con una estructura organizacional, los gerentes necesitan encontrar gente que ocupe los puestos de trabajo que han creado o retirar a personas de esos puestos si las circunstancias así lo requieren. Y al igual que lo que UPS está experimentando, es necesario reclutar, seleccionar y capacitar al personal para que desempeñe sus labores de manera eficiente y eficaz. Aquí es donde entra la administración de recursos humanos (ARH). Esta es una tarea importante que implica tener la cantidad correcta de personas en el momento y el lugar adecuados. En este capítulo, veremos el proceso que los gerentes emplean para lograrlo. Además, estudiaremos algunos de los problemas contemporáneos relacionados con la ARH que los gerentes enfrentan.

.....

7.1

Describir

los componentes clave del proceso de administración de recursos humanos e influencias importantes sobre ese proceso.

¿QUÉ ES EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y QUÉ LO INFLUYE?

La calidad de una organización está determinada en gran parte por la calidad de su personal. El éxito de la mayoría de las organizaciones depende de encontrar empleados que posean las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas que llevarán al logro de las metas estratégicas de la empresa. Las decisiones relativas a la administración de recursos humanos y contratación de personal son cruciales para garantizar que la organización contrate y conserve a las personas correctas.

Algunos de ustedes podrían pensar: “Desde luego, las decisiones relativas al personal son importantes. Pero ¿acaso la mayoría de tales decisiones no son tomadas por personas que manejan específicamente las cuestiones de recursos humanos?” Eso es verdad, en muchas organizaciones, varias actividades agrupadas bajo el rubro **administración de recursos humanos (ARH)** las realizan especialistas en la materia; en otros casos, estas actividades se subcontratan a empresas nacionales o globales. Sin embargo, no todos los gerentes tienen personal administrativo de ARH que los apoye. Por ejemplo, muchos gerentes de pequeñas empresas, suelen realizar sus contrataciones sin ayuda de especialistas en ARH. Incluso en las grandes organizaciones, los gerentes participan en el reclutamiento de los aspirantes, la revisión de las solicitudes de empleo, las entrevistas a los solicitantes, la orientación a los nuevos empleados, la toma de decisiones sobre la capacitación a empleados, la evaluación de su desempeño y en brindarles orientación profesional. Por tanto, aunque una organización cuente con personal administrativo para la ARH, todo gerente participa de algún modo en las decisiones relativas a los recursos humanos dentro de su unidad.²

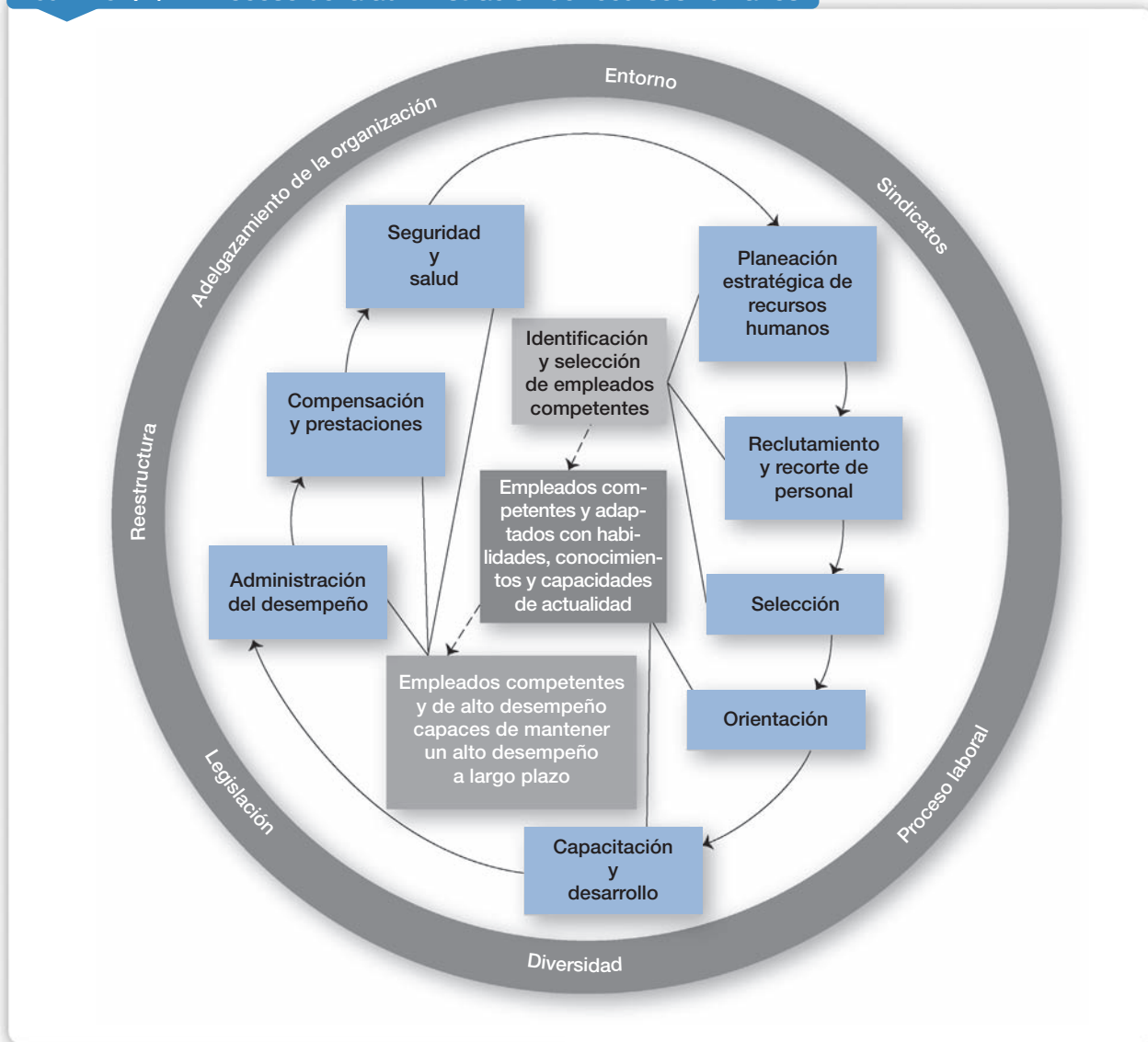
El cuadro 7-1 muestra los componentes clave del proceso de ARH de una organización. Presenta ocho actividades (los recuadros azules) que, si se realizan de la manera adecuada, proporcionarán a la organización empleados competentes y de alto desempeño que sean capaces de mantener ese nivel de desempeño a largo plazo.

Después de haber establecido la estrategia de una organización y de que se ha definido su estructura, es momento de agregar a la gente. Ésa es una de las funciones más cruciales para la ARH y una de las razones por la que ha aumentado la importancia de los gerentes de recursos humanos para una organización. Las primeras tres actividades del proceso de ARH constituyen lo que es la planeación del personal: adición de personal a través del reclutamiento, adelgazamiento organizacional mediante reducciones de personal, y selección de personal. Cuando se ejecutan de la manera adecuada, estos pasos conducen a la identificación y selección de empleados competentes y ayudan a las organizaciones a materializar sus metas estratégicas.

Una vez elegido el personal competente, es necesario ayudarlo a adaptarse a la organización y garantizar que sus habilidades y conocimiento laboral se mantengan al día. En el proceso de ARH, estas dos actividades se logran a través de orientación y capacitación. Los últimos pasos en el proceso de ARH están diseñados para identificar las metas de desempeño, corregir los problemas de desempeño si fuera necesario, y ayudar a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño a lo largo de su vida laboral. Entre las actividades implicadas en estos pasos se encuentran la evaluación del desempeño y la asignación de compensaciones y prestaciones. ARH también comprende cuestiones relativas a la seguridad y salud de los empleados, pero en este libro no abordaremos esos temas.

Observe en el recuadro 7-1 que todo el proceso está influido por el entorno externo. Muchos de los factores presentados en el capítulo 2 afectan directamente a todas las prácticas

CUADRO 7-1 Proceso de la administración de recursos humanos



administrativas, pero su efecto se percibe más en la administración de los recursos humanos de la organización porque cualquier cosa que le suceda a una organización influirá, en última instancia, en lo que les suceda a sus empleados. Así que antes de revisar el proceso de ARH examinaremos una de las principales fuerzas del entorno que lo afectan: el entorno jurídico en lo general, y la legislación laboral y sobre discriminación en lo particular.

¿Cuál es el entorno jurídico de la ARH?

Las prácticas de ARH están regidas por leyes que varían de un país a otro. Dentro de cada país, las regulaciones federales, estatales o municipales tienen una influencia de mayor alcance sobre prácticas específicas. En consecuencia, resulta imposible proporcionar aquí toda la información necesaria acerca del entorno regulatorio relevante para cada quien. Sin embargo, como gerente, a usted le será importante conocer lo que puede o no hacer en términos jurídicos.

administración de recursos humanos (ARH)

Función de la administración relativa a conseguir, capacitar, motivar y conservar a empleados competentes.

CUADRO 7-2 Principales leyes estadounidenses relacionadas con la ARH

LEY O REGLAMENTO	AÑO	DESCRIPCIÓN
Igualdad de oportunidades y discriminación		
Ley de remuneración equitativa	1963	Prohíbe las diferencias salariales basadas en el género.
Ley de derechos civiles, Título VII	1964 (reformada en 1972)	Prohíbe la discriminación basada en la raza, el color de la piel, la religión, el origen nacional o el género.
Ley de discriminación por edad en el empleo	1967 (reformada en 1978)	Prohíbe la discriminación contra empleados mayores de 40 años.
Ley de rehabilitación vocacional	1973	Prohíbe la discriminación a causa de discapacidades físicas o mentales.
Ley de estadounidenses con discapacidades	1990	Prohíbe la discriminación contra personas con alguna discapacidad o enfermedades crónicas; también exige que físicamente se adapten los lugares para uso de estas personas.
Compensaciones y prestaciones		
Ley de adaptación del trabajador y notificación de recapacitación	1990	Exige a los patrones con más de 100 empleados que avisen con 60 días de anticipación sobre algún despido masivo o cierre de las instalaciones.
Ley de ausencias por motivos médicos y familiares	1993	En las organizaciones con 50 o más empleados, permite al empleado ausentarse hasta 12 semanas sin goce de sueldo cada año por razones médicas o familiares.
Ley de responsabilidad y transferencia del seguro médico	1996	Permite la transferencia del seguro laboral de un empleado a otro.
Ley de pago justo Lilly Ledbetter	2009	Cambia el término de prescripción del derecho a interponer una demanda por discriminación salarial hasta 180 días tras cada pago recibido.
Salud y seguridad		
Ley de salud y seguridad ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés)	1970	Establece estándares obligatorios y de salud en las organizaciones.
Ley de privacidad	1974	Confiere a los empleados el derecho a examinar los archivos del personal y cartas de referencia.
Ley de reconciliación presupuestaria consolidada (COBRA, por sus siglas en inglés)	1985	Exige una cobertura de salud (pagada por el empleado) que continúe a partir de la terminación contractual.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LEYES ESTADOUNIDENSES QUE AFECTAN LA ARH? Desde mediados de la década de 1960, el gobierno federal de Estados Unidos ha ampliado en gran medida su influencia sobre la ARH al promulgar varias leyes y reglamentos (vea algunos ejemplos en el cuadro 7-2). Aunque no hemos visto que se promulguen muchas leyes en el ámbito federal, sí se han aprobado muchas leyes estatales que regulan las disposiciones de las leyes federales. Por ejemplo, en la actualidad, en muchos estados es ilegal discriminar a una persona en virtud de su orientación sexual. Por ende, los patrones se deben asegurar de que exista igualdad de oportunidades laborales para los solicitantes de empleo y para los empleados actuales. Por ejemplo, se deberán tomar las decisiones concernientes a quién contratar o a qué empleados elegir para integrar un programa de capacitación gerencial sin importar la raza, el sexo, la religión, la edad, el color de la piel, el origen nacional o la discapacidad. Pueden ocurrir excepciones sólo en casos especiales. Así, el departamento de bomberos de alguna comunidad puede negar el empleo a un solicitante que esté confinado en una silla de ruedas, pero si la misma persona solicita un trabajo administrativo, como despachador del departamento de la estación de bomberos, la discapacidad no podrá esgrimirse como razón para negarle el empleo. No obstante, rara vez los casos reales son así de contundentes. Por ejemplo, las leyes laborales protegen a la mayoría de los empleados cuyas creencias religiosas les exijan vestir de cierta manera —con túnicas, camisas largas, cabello largo, etc.—. No obstante, si la vestimenta pudiera resultar peligrosa o insegura en el lugar de trabajo (p. ej.: cuando se debe operar maquinaria), una empresa podría rehusarse a contratar a la persona porque ésta no adoptaría un código de indumentaria segura.

o Del pasado al presente o

Hugo Munsterberg fue pionero en el campo de la psicología industrial y “generalmente se le reconoce por haberlo creado”.³ Como admirador de Frederick W. Taylor y del movimiento de la administración científica, Munsterberg sostuvo que “Taylor planteó las sugerencias más valiosas que no se pueden ignorar en el mundo industrial”. Basado en los trabajos de Taylor, Munsterberg enfatizó “la importancia de utilizar de manera eficiente a los trabajadores para lograr la producción económica”. Sus investigaciones y trabajos para demostrar maneras en que las organizaciones podrían mejorar su desempeño y el bienestar de sus empleados fueron fundamentales en el naciente campo de la administración de principios del siglo xx.

En la actualidad, a la psicología organizacional industrial se le define como el estudio del lugar de trabajo. Los psicólogos organizacionales industriales utilizan los principios y diseños científicos para generar conocimientos sobre cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo. (Consulte el sitio de la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) en www.siop.org). Esta sociedad estudia diversos temas organizacionales como el desempeño laboral, el análisis del puesto

de trabajo, la evaluación del desempeño, las compensaciones, el equilibrio entre vida personal y trabajo, las pruebas de situaciones de trabajo, la capacitación a empleados, la legislación laboral, el reclutamiento y la selección de personal, etc. Su investigación ha contribuido en gran medida al campo que ahora conocemos como administración de recursos humanos. Y todo esto gracias a los trabajos pioneros de Hugo Munsterberg.

Piense en:

- ¿Por qué es importante estudiar científicamente el lugar de trabajo?
- ¿Considera usted que en la actualidad es más fácil estudiar científicamente el lugar de trabajo de lo que fue en la época de Munsterberg? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cómo ha contribuido la psicología organizacional industrial a la ARH?
- Visite el sitio web de la SIOP. Encuentre la sección para estudiantes y el análisis del quehacer real de los psicólogos organizacionales industriales. En una lista con viñetas, elabore un resumen sobre uno de los perfiles individuales examinados.

Al intentar equilibrar “lo permitido y lo prohibido” de estas leyes se suele caer en el ámbito de los **programas de acción afirmativa**. Muchas organizaciones que operan en Estados Unidos tienen programas de acción afirmativa para garantizar que sus decisiones y prácticas mejoren el empleo, la actualización y la retención de los miembros de grupos protegidos como son las minorías y las mujeres. Estas organizaciones rechazan la discriminación y buscan activamente mejorar el estatus de los miembros de grupos protegidos.

Los gerentes estadounidenses no son completamente libres de elegir a quién contratan, asienten o despiden. Aunque estas regulaciones han ayudado en gran medida a reducir la discriminación laboral y las prácticas laborales injustas, también han reducido la discrecionalidad de los gerentes con respecto a las decisiones de ARH.

¿LAS LEYES RELATIVAS A LA ARH SON LAS MISMAS A NIVEL GLOBAL? Las leyes de ARH no son las mismas a nivel global. Es necesario conocer la legislación y las regulaciones aplicables en cada localidad. Veamos algunas de las legislaciones federales de países como Canadá, México, Australia y Alemania.

Las leyes canadienses relativas a la ARH guardan una gran semejanza con las de Estados Unidos. La Ley canadiense sobre derechos humanos prohíbe la discriminación por raza, religión, edad, estado civil, sexo, discapacidad física o mental, u origen nacional. Esta ley rige las prácticas a través de todo el territorio canadiense. Sin embargo, el entorno relativo a la ARH en Canadá es un tanto diferente del de Estados Unidos porque el canadiense se caracteriza por una mayor descentralización legislativa hacia el nivel provincial. Por ejemplo, la discriminación en virtud del idioma no está prohibida en ningún lugar de Canadá, salvo en Quebec.

En México, es más probable que los empleados estén sindicalizados que en Estados Unidos. Las cuestiones laborales en México están reguladas por la Ley Federal del Trabajo. Una de sus regulaciones a la contratación estipula que un patrón tiene 28 días para evaluar el desempeño laboral de un nuevo empleado. Después de este periodo, al empleado se le ofrece seguridad laboral y su despido es difícil y costoso. Quienes infringen la Ley Federal del Trabajo están sujetos a penas severas, como lo es una acción penal que puede resultar en cuantiosas multas e incluso sentencias de prisión para los patrones que no paguen, por ejemplo, el salario mínimo.

En Australia las leyes contra la discriminación no se promulgaron sino hasta la década de 1980, y por lo general giran en torno a la discriminación y la acción afirmativa para las mujeres. Sin

programas de acción afirmativa

Programas para garantizar que las decisiones y prácticas organizacionales mejoren el empleo, la promoción y la retención de los miembros de grupos protegidos.

embargo, las oportunidades de género para las mujeres australianas parecen estar muy atrasadas con respecto a Estados Unidos; y en Australia una parte significativa de la fuerza laboral está sindicalizada. Este porcentaje superior de empleados sindicalizados explica la gran importancia que han cobrado los especialistas en relaciones industriales en Australia y el reducido control de los gerentes de línea sobre las cuestiones laborales en el lugar de trabajo. No obstante, en 1997 Australia reformó su legislación laboral e industrial con el fin de aumentar la productividad y reducir el poder de los sindicatos. La Carta de las relaciones en el lugar de trabajo otorga a los patrones mayor flexibilidad para negociar directamente con sus empleados sobre salario, horarios y prestaciones. También simplifica la regulación federal sobre las relaciones entre empleados y gerencia.

Nuestro ejemplo final, Alemania, es similar a la mayoría de los países europeos occidentales en lo que se refiere a prácticas de la ARH. La legislación alemana exige a las empresas que practiquen la participación representativa, cuya meta es redistribuir el poder dentro de la organización, para lo cual se coloca al empleado en una situación de mayor igualdad con respecto a los accionistas y gerentes. Dos de las formas más comunes de participación representativa son los consejos laborales y los representantes en el consejo. Los **consejos laborales** vinculan a los empleados con la gerencia. Son grupos de empleados nominados o electos a quienes se debe consultar cuando la gerencia tome decisiones que involucren al personal. Los **representantes en el consejo** son empleados que ocupan un asiento en el consejo de directores de la empresa y representan el interés de los empleados de la empresa.



¿CÓMO IDENTIFICAN Y SELECCIONAN LOS GERENTES A LOS EMPLEADOS COMPETENTES?

Toda organización necesita gente para realizar el trabajo por el que la organización está en un negocio, cualquiera que este sea. ¿Cómo consiguen las organizaciones a estas personas? Y lo más importante, ¿qué pueden hacer para asegurarse de conseguir gente competente y talentosa? La primera fase del proceso de ARH implica tres tareas: planeación del empleo, reclutamiento y adelgazamiento de la organización, y selección de personal.

¿Qué es la planeación del empleo?

Las nuevas empresas de internet de todo Silicon Valley están compitiendo por el talento ahora que empresas más consolidadas como Facebook, Twitter y Zynga están buscando agregar empleos a medida que su negocio continúe creciendo. Durante la última recesión económica, Boeing recortó más de 3000 empleos, la mayoría pertenecientes a su unidad de aviones comerciales. Durante la misma época, agregó 106 empleados a su unidad de defensa y está buscando varios cientos más.⁴ Al igual que muchas organizaciones, estas nuevas empresas y Boeing están haciendo malabares con la oferta de recursos humanos para cubrir la demanda.

La **planeación del empleo** es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correctos, gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas generales. Por tanto, la planeación del empleo traduce las metas y la misión de la organización en el plan de recursos humanos que permitirá a la organización lograr esas metas. El proceso puede condensarse en dos pasos: 1) evaluar los recursos humanos actuales y las necesidades futuras de recursos humanos, y 2) desarrollar un plan para cubrir tales necesidades.

¿CÓMO REALIZA UNA ORGANIZACIÓN LA EVALUACIÓN DE SUS EMPLEADOS? Los gerentes comienzan por revisar las condiciones actuales de los recursos humanos. Esta revisión suele realizarse para generar un **inventario de recursos humanos**. En la mayoría de las organizaciones es fácil generar este inventario gracias a los formatos llenados por cada empleado. Tales inventarios contienen el nombre, la educación, capacitación, empleo anterior, idiomas hablados, capacidades y habilidades especializadas de cada uno de los empleados de la organización. Este inventario permite a los gerentes evaluar con qué talentos y habilidades cuenta la organización.

Otra parte de la evaluación del estado que guardan los recursos humanos es el **análisis del puesto de trabajo**. Si bien el inventario de recursos humanos consiste en la compilación de infor-

mación para la gerencia sobre las capacidades de cada empleado, el análisis del puesto de trabajo es más importante. Suele requerir un proceso largo porque comprende los flujos de trabajo e identifica habilidades y comportamientos necesarios para cumplir con cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Por ejemplo, ¿qué hace un reportero internacional que trabaja para el *Wall Street Journal*? ¿Qué conocimientos, habilidades y capacidades mínimas se necesitan para el desempeño adecuado de este trabajo? ¿Cómo se comparan los requerimientos laborales para un reportero internacional con los de un reportero nacional o con los de un editor de periódicos? El análisis del puesto de trabajo puede responder estas interrogantes. Por último, el propósito del análisis del puesto de trabajo es determinar el tipo de habilidades, de conocimientos y de actitudes indispensables para realizar con éxito cada trabajo. Esta información se utiliza para desarrollar o revisar las descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo.

Una **descripción del puesto de trabajo** es una declaración escrita que detalla en qué consiste el empleo —las tareas de quien ocupa el puesto, cómo y por qué se llevan a cabo—. Por lo general, comunica el contenido del puesto, así como el entorno y las condiciones del empleo. La **especificación del puesto de trabajo** menciona las calificaciones mínimas que una persona debe tener para realizar determinado trabajo con éxito. Se enfoca en la persona e identifica el conocimiento, las habilidades y actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y la especificación del puesto de trabajo son documentos importantes cuando los gerentes emprenden el proceso de reclutamiento y selección. Por ejemplo, la descripción del puesto de trabajo se puede utilizar para describir el trabajo a los posibles solicitantes. La especificación del puesto de trabajo mantiene la atención del gerente en la lista de calificaciones necesarias para que el interesado realice un trabajo y lo ayuda a determinar si los solicitantes están calificados. Además, contratar personas con base en la información contenida en esos dos documentos ayuda a garantizar que el proceso de contratación no discrimina.

¿CÓMO SE DETERMINAN LAS NECESIDADES FUTURAS DE EMPLEADOS? La dirección estratégica de la organización determinará las necesidades futuras de recursos humanos. La demanda de recursos humanos (empleados) es resultado de la demanda de los productos o servicios de la organización. A partir de la estimación del ingreso total, los gerentes pueden intentar establecer el número y la combinación de gente que se necesitan para alcanzar tales ingresos. No obstante, en algunos casos, la situación puede invertirse. Cuando se requieren habilidades determinadas y la oferta de éstas escasea, la disponibilidad de los recursos humanos necesarios determinará los ingresos. Por ejemplo, los gerentes de una cadena de lujosos centros de vivienda asistida para jubilados que encuentren abundantes oportunidades de negocio verán limitados sus crecientes ingresos por la posibilidad de tener que contratar personal de enfermería calificado para cubrir las demandas de los residentes (En Estados Unidos las condiciones legales tienen un gran impacto en los negocios de tal forma que estar en el negocio del sector salud implica una gran responsabilidad frente a la sociedad porque es la vida de las personas y su patrimonio a quienes se les da el servicio). No obstante, en la mayoría de los casos, las metas organizacionales generales y el pronóstico del ingreso resultante ofrecen mayor información para determinar los requerimientos de recursos humanos de la organización.

Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar la escasez, tanto en número como en tipo, y señalar las áreas donde la organización tiene más personal del que necesita. Pueden desarrollar un plan que combine tales estimaciones con los pronósticos de oferta futura de mano de obra. La planeación del empleo no



Glowimages

3M Company necesita un flujo constante de científicos e ingenieros creativos hacia su organización para lograr su meta de inventar continuamente nuevos productos a través de la innovación tecnológica. En un año normal, 3M contrata a varios cientos de científicos y expertos técnicos. Pero de cara a una futura escasez de empleados en esos campos, 3M ha desarrollado un plan para reabastecer la oferta de científicos. Parte del plan consiste en un programa educativo que atrae a los estudiantes de bachilleratos públicos a la sede corporativa de 3M, en donde aprenden ciencia y tecnología directamente de los investigadores de la empresa.

consejos laborales

Grupos de empleados nominados o electos a quienes se debe consultar cuando la gerencia tome decisiones que involucren al personal.

representantes en el consejo

Empleados que ocupan un asiento en el consejo de directores de la empresa y representan el interés de los empleados de la empresa.

planeación del empleo

Proceso por el cual los gerentes se aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correctos, gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas generales.

inventario de recursos humanos

Informe que contiene el nombre, la educación, capacitación, empleo anterior, idiomas hablados, capacidades y habilidades especializadas de cada uno de los empleados de la organización.

análisis del puesto de trabajo

Evaluación que define los puestos de trabajo y los comportamientos necesarios para cumplir sus requerimientos.

descripción del puesto de trabajo

Declaración escrita que detalla en qué consiste el empleo.

especificación del puesto de trabajo

Declaración escrita que menciona las calificaciones mínimas que una persona debe tener en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar exitosamente un determinado trabajo.

sólo guía las necesidades de personal actuales, sino que también proyecta las necesidades futuras y la disponibilidad de empleados.

¿Cómo reclutan las organizaciones a sus empleados?

Una vez que los gerentes conocen sus niveles actuales de personal —excesivos o escasos— pueden comenzar a hacer algo al respecto. Si existen vacantes, pueden utilizar la información reunida a través del análisis del puesto de trabajo como una guía para iniciar el proceso de **reclutamiento** —es decir, localizar, identificar y atraer solicitantes capaces—. Por otra parte, si la planeación del empleo indica un exceso, es posible que los gerentes opten por reducir su oferta de empleos dentro de la organización e iniciar actividades de reestructuración o adelgazamiento de la organización.

¿DÓNDE RECLUTA SOLICITANTES UN GERENTE? Los solicitantes de empleo pueden encontrarse en distintos lugares, como en internet. El cuadro 7-3 puede servir de guía. La fuente que se utilice debe reflejar el mercado laboral local, el tipo o nivel del puesto, y el tamaño de la organización.

¿Qué fuentes de reclutamiento tienden a producir solicitantes superiores? La mayoría de los estudios ha encontrado que las recomendaciones o referencias de los mismos empleados suelen producir los mejores solicitantes.⁵ ¿La razón? En primer lugar, los solicitantes referidos por los empleados ya han sido seleccionados por éstos. Debido a que quienes los recomiendan conocen tanto el trabajo como a la persona que recomiendan, tienden a recomendar a los mejor calificados.⁶ Segundo, como los empleados actuales suelen sentir que su reputación en la organización está en juego por la recomendación otorgada, tienden a recomendar a alguien sólo cuando tienen la suficiente confianza de que no los hará hacer quedar mal. No obstante, los gerentes no siempre optan por el solicitante recomendado porque es muy probable que tales referencias no aumenten la diversidad y su mezcla de empleados.

¿Cómo maneja un gerente los despidos?

Nokia recorta 7 mil empleos de su fuerza laboral (cerca de 5% de su fuerza laboral total). Panasonic, el mayor productor japonés de aparatos electrónicos de consumo, recorta 17 mil empleos con el fin de “adaptar su negocio al cambiante entorno global”. MySpace despide a 500 empleados, lo que representa una reducción de 47% de su plantilla laboral.⁷

En la década pasada, y en especial durante los últimos dos años, la mayoría de las organizaciones, así como muchas dependencias gubernamentales y pequeñas empresas, han sido obligadas a reducir su fuerza laboral o reestructurar su composición de habilidades. El adelgazamiento de la organización se ha convertido en una estrategia muy importante para hacer frente a las demandas de un entorno dinámico.

CUADRO 7-3 Fuentes de reclutamiento

FUENTE	VENTAJA	DESVENTAJA
Búsquedas internas	Bajo costo; aumento de la moral de los empleados; los solicitantes están familiarizados con la organización.	Oferta limitada; quizá no aumente la proporción de empleados de grupos protegidos.
Anuncios	Amplia difusión que se puede enfocar a grupos específicos.	Genera muchos solicitantes poco calificados.
Referencias de empleados	Conocimiento sobre la organización proporcionado por los empleados actuales; puede generar buenos solicitantes debido a que una buena referencia refleja a quien recomienda.	Quizá no incremente la diversidad y mezcla de empleados.
Agencias públicas de colocación	Servicio gratuito o con un costo simbólico.	Los solicitantes tienden a ser menos hábiles, aunque existan algunos hábiles.
Agencias privadas de colocación	Amplios contratos; evolución cuidadosa; se suelen otorgar garantías a corto plazo.	Alto costo.
Colocación escolar	Cuerpo de solicitantes grande y centralizado.	Limitadas a puestos de niveles básicos.
Servicios auxiliares temporales	Cubre necesidades temporales.	Costoso.
Arrendamiento de empleados y contratistas independientes	Cubre necesidades temporales pero que suelen ser para proyectos más específicos y de largo plazo.	Poco compromiso con una organización en asuntos no relativos al proyecto en turno.

CUADRO 7-4 Opciones de adelgazamiento organizacional

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN
Atrición	Las vacantes creadas por retiros normales o renuncias voluntarias no se vuelven a cubrir.
Transferencias	Los empleados se transfieren ya sea de manera lateral o descendente; por lo general no reduce los costos pero sí puede reducir los desequilibrios oferta-demanda dentro de la organización.
Semanas laborales reducidas	Que los empleados trabajen a tiempos parciales aplicando medidas como reducir el número de horas laborables a la semana, compartir empleos o permisos de ausencia sin goce de sueldo.
Jubilaciones anticipadas	Ofrecer incentivos a empleados de edad avanzada o mayores para que se jubilen antes de su fecha normal de retiro.
Empleos compartidos	Que los empleados, suelen ser dos trabajando medio tiempo, compartan un puesto de tiempo completo.

¿QUÉ OPCIONES DE ADELGAZAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTEN? Desde luego, se puede despedir a los trabajadores, pero existen otras opciones que pueden ser más benéficas para la organización. El cuadro 7-4 resume las principales opciones de adelgazamiento organizacional que tienen los gerentes. Recuerde que sin importar el método elegido, se trata de un duro golpe para el empleado. Analizaremos más adelante en este capítulo el adelgazamiento de la organización, tanto desde el punto de vista de las víctimas como del de los sobrevivientes.

¿Cómo eligen los gerentes entre los solicitantes de empleo?

Una vez que el esfuerzo de reclutamiento ha desarrollado un conjunto de solicitantes, el siguiente paso en el proceso de ARH es determinar quién es el mejor calificado para el trabajo. En esencia, el **proceso de selección** es un ejercicio de predicción: busca predecir qué solicitantes serán “exitosos” si se les contrata; es decir, quién tendrá un buen desempeño según los criterios que la organización emplee para evaluar a sus empleados. Por ejemplo, para llenar una vacante de administrador de redes, el proceso de selección debe predecir qué solicitantes serán capaces de instalar, depurar y administrar de manera adecuada la red de cómputo de la organización. Para una vacante de representante de ventas, deberá predecir qué solicitantes generarán exitosamente un alto volumen de ventas. Considere por un momento que cualquier decisión de selección puede generar cuatro resultados posibles. Como se muestra en el cuadro 7-5, dos resultados indicarían las decisiones correctas y los otros dos los errores.

CUADRO 7-5 Resultados de la decisión de selección

Último desempeño laboral	Exitoso	Error de rechazo	Decisión correcta
	No exitoso	Decisión correcta	Error de aceptación
		Rechazo	Aceptación
		Decisión de selección	

reclutamiento

Localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces.

proceso de selección

Examinar a los aspirantes al empleo para asegurarse de contratar los más adecuados.

Una decisión es correcta 1) cuando se predijo que el solicitante sería exitoso (fue aceptado) y después resultó ser exitoso en su trabajo, o 2) cuando se predijo que el solicitante no tendría éxito (fue rechazado) y, en caso de habersele contratado, no hubiera podido realizar el trabajo. En el primer caso se aceptó al solicitante con éxito; en el último, se le rechazó con éxito. Sin embargo, los problemas ocurren cuando se rechazan solicitantes que de haberseles contratado habrían desempeñado bien su trabajo (*errores de rechazo*) o cuando se aceptan solicitantes que posteriormente tendrán un desempeño mediocre (*errores de aceptación*). Por desgracia, estos problemas distan mucho de ser insignificantes. Durante la generación pasada, los errores de rechazo traían consigo sólo mayores costos de selección, porque se debía examinar a un mayor número de solicitantes. Hoy en día, las técnicas de selección que generan errores de rechazo pueden abrir la puerta para que se finquen demandas en contra de la empresa por discriminación, en especial si los solicitantes provienen de grupos protegidos y son rechazados desproporcionadamente. Por otra parte, los errores de aceptación tienen costos evidentes para la organización, como el costo de capacitación al empleado, los costos generados o utilidades perdidas debido a la incompetencia del empleado, y el costo del despido más los costos posteriores que implica el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal. El principal objetivo de cualquier actividad de selección es reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o errores de aceptación en tanto se aumenta la probabilidad de tomar las decisiones correctas. Esto se logra mediante procedimientos de selección que sean tanto confiables como válidos.

¿QUÉ ES LA CONFIABILIDAD? La **confiabilidad** se refiere a que el mecanismo de selección mida consistentemente la misma característica. Por ejemplo, si una prueba es confiable, cualquier puntaje individual debe permanecer estable a través del tiempo, asumiendo que las características que está midiendo también son estables. La importancia de la confiabilidad debería ser indiscutible. Ningún mecanismo de selección puede ser eficaz si su confiabilidad es baja. Tal mecanismo sería equivalente a pesarse todos los días en una báscula errática. Si la báscula no es confiable —si tiene fluctuaciones azarosas de entre 10 y 15 libras cada vez que usted se para encima— los resultados no serán muy significativos. Para ser un buen pronosticador, el mecanismo de selección debe poseer un nivel aceptable de consistencia.

¿QUÉ ES LA VALIDEZ? Cualquier mecanismo de selección que un gerente emplee —como formatos de solicitud, pruebas, entrevistas o exámenes físicos— también debe mostrar **validez**. La validez se basa en la relación probada entre el mecanismo de selección y alguna otra medida relevante. Por ejemplo, ya mencionamos al solicitante de un puesto de bombero que estaba confinado a una silla de ruedas. Debido a los requerimientos físicos del trabajo de un bombero, alguien confinado a una silla de ruedas sería incapaz de aprobar las pruebas de resistencia física. En ese caso, negarle el empleo podría considerarse válido, pero exigir que se apliquen las mismas pruebas de resistencia física para la vacante administrativa de despachador del departamento de bomberos no tendría relación con el puesto de trabajo. La legislación federal estadounidense prohíbe a los gerentes utilizar cualquier mecanismo de selección que no demuestre estar directamente relacionado con el desempeño exitoso del trabajo. Esta restricción también es aplicable a las pruebas de ingreso; los gerentes deben ser capaces de demostrar que, una vez en el trabajo, las personas con los puntajes más altos en tal prueba tendrán mejor rendimiento que las personas con puntajes bajos. En consecuencia, la responsabilidad recae sobre la organización, la cual deberá verificar que cualquier mecanismo de selección empleado para diferenciar a los solicitantes se relacione con el desempeño del trabajo.

¿QUÉ TAN EFICACES SON LAS PRUEBAS Y LAS ENTREVISTAS COMO MECANISMOS DE SELECCIÓN? Los gerentes pueden utilizar varios mecanismos de selección para reducir los errores de aceptación y de rechazo. Entre los mecanismos mejor conocidos están las pruebas por escrito y las de simulación de desempeño, así como las entrevistas. Revisemos brevemente cada mecanismo, poniendo especial atención a su validez al predecir el desempeño laboral.

Las *pruebas por escrito típicas* incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidades e intereses. Se han utilizado por mucho tiempo como mecanismos de selección, aunque su popularidad es cíclica. Las pruebas escritas fueron muy utilizadas después de la Segunda Guerra Mundial, pero a finales de la década de 1960 comenzaron a perder seguidores. Solía describirseles como discriminatorias, y muchas organizaciones no podían validar que sus pruebas escritas estuvieran relacionadas con el trabajo. En la actualidad, las pruebas por escrito han regresado, aunque ahora la mayoría se realiza por internet.⁸ Los gerentes están cada vez más

conscientes de que las malas decisiones de contratación resultan costosas y de que un buen diseño de las pruebas puede reducir la probabilidad de tomar tales decisiones. Además, el costo de desarrollar y validar un conjunto de pruebas escritas para un trabajo específico ha disminuido en gran medida.

Una revisión de la evidencia nos diría que las pruebas de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz son pronosticadores moderadamente válidos en una organización industrial.⁹ Sin embargo, una crítica constante a las pruebas escritas es que la inteligencia y otras características sometidas a prueba pueden eliminarse en cierto grado durante el desempeño real del trabajo mismo.¹⁰ Por ejemplo, un alto puntaje en una prueba de inteligencia no necesariamente es un buen indicador de que el solicitante tendrá un buen desempeño como programador de cómputo. Esta crítica ha generado un mayor uso de las *pruebas de simulación del desempeño*.

¿Qué mejor manera de averiguar si el candidato a un puesto de escritor técnico en Apple puede escribir manuales técnicos que pedirle lo haga? Esa es la razón del creciente interés en las **pruebas de simulación del desempeño**. Sin duda, el entusiasmo que han generado estas pruebas reside en el hecho de que están basadas en datos de análisis del empleo y, por tanto, deberían cumplir mejor con la exigencia de estar relacionadas con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del desempeño más conocidas son las de situaciones de trabajo (una réplica en miniatura del trabajo) y los centros de evaluación (donde se simulan problemas reales que posiblemente se enfrentarían en el trabajo). La primera prueba está pensada para personas que solicitan empleos rutinarios, y la última para personal gerencial.

La ventaja de la simulación del desempeño sobre otros métodos de pruebas tradicionales es obvia. Debido a que, en esencia, su contenido es idéntico al contenido del trabajo, la simulación del desempeño debería predecir mejor el desempeño laboral a corto plazo y minimizar los posibles alegatos por discriminación laboral. Además, debido a la naturaleza de su contenido y a los métodos utilizados para determinar éste, las pruebas de simulación del desempeño bien construidas son pronosticadores válidos.

La *entrevista*, junto con el formato de solicitud, es un mecanismo de selección casi universal. Pocos de nosotros hemos obtenido un empleo sin pasar por una o más entrevistas. La ironía de esto es que el valor de una entrevista como mecanismo de selección ha sido tema de muchos debates.¹¹

Las entrevistas pueden ser herramientas de selección confiables y válidas, pero con frecuencia no lo son. Cuando las entrevistas están bien estructuradas y organizadas, y cuando los entrevistadores realizan preguntas relevantes, las entrevistas son pronosticadores eficaces.¹² Pero tales condiciones no caracterizan a muchas entrevistas. La entrevista típica, en la que se les hacen varias preguntas esencialmente aleatorias y en un escenario informal a los aspirantes, suelen ofrecer poca información valiosa.

Todo tipo de sesgos potenciales pueden infiltrarse en las entrevistas si éstas no están bien estructuradas y estandarizadas. Para ilustrar esto, después de revisar las investigaciones realizadas al respecto, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- ◆ Un conocimiento previo sobre el solicitante sesgará la evaluación del entrevistador.
- ◆ El entrevistador tiende a tener un estereotipo de lo que representa un buen solicitante.
- ◆ El entrevistador tiende a favorecer a los solicitantes que comparten sus actitudes.
- ◆ El orden en que los solicitantes son entrevistados influye en las evaluaciones.
- ◆ El orden en que la información se revele durante la entrevista influirá en las evaluaciones.



Chris Seward/Newscom

La misión de negocio de The Container Store es vender productos que ahorren a sus clientes tiempo y espacio. Este vendedor minorista contrata a vendedores llenos de energía, que exhiban una actitud positiva y útil, que les encante vender y puedan resolver los problemas peculiares de almacenamiento y organización de cada uno de sus clientes. Para hacer que las entrevistas resulten más válidas y confiables, los gerentes de tienda utilizan la entrevista conductual o situacional. En esta foto, una gerente de reclutamiento de The Container Store guía a la candidata a un empleo a través de un ejercicio de roles como parte de la entrevista. La reclutadora presenta a la candidata una situación de venta realista y después observa lo que dice y cómo se comporta. Para The Container Store, la entrevista conductual es una manera muy eficaz de predecir el desempeño exitoso en el trabajo.

confiabilidad

Grado al cual un mecanismo de selección mide consistentemente la misma característica.

validez

Relación probada entre un mecanismo de selección y cierto criterio relevante.

pruebas de simulación del desempeño

Mecanismos de selección basados en el comportamiento en trabajos reales.

- ◆ A la información negativa se le da una importancia indebidamente alta.
- ◆ El entrevistador debe tomar una decisión concerniente a la idoneidad del solicitante durante los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista.
- ◆ El entrevistador puede olvidar mucho del contenido de la entrevista pocos minutos después de haberla concluido.
- ◆ La entrevista es más válida cuando se determina la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales.
- ◆ Las entrevistas bien estructuradas y organizadas son más confiables que las desestructuradas y desorganizadas.¹³

¿Qué pueden hacer los gerentes para que las entrevistas sean más válidas y confiables? A través de los años se han hecho varias sugerencias, tales como revisar la descripción y las especificaciones del puesto de trabajo para evaluar al solicitante; preparar un conjunto no estructurado de preguntas que se deberán realizar a todos los solicitantes del empleo; revisar el currículum del solicitante antes de reunirse con él o ella; hacerle preguntas y escuchar atentamente la respuesta del solicitante; y escribir la evaluación del solicitante mientras la entrevista sigue estando fresca en la mente del entrevistador.

Una última modificación popular de las entrevistas de trabajo ha sido la entrevista conductual o situacional.¹⁴ En este tipo de entrevista se observa a los solicitantes no sólo en cuanto a lo que dicen, sino también en cuanto a cómo se comportan. Se les presentan situaciones —suelen ser problemas complejos que involucran el desempeño de roles laborales— y se les pide que las “enfrenten”. Este tipo de entrevista da a los entrevistadores la oportunidad de ver cómo se comportará un empleado potencial o cómo reaccionará bajo presión. Los que favorecen las entrevistas conductuales indican que este proceso es mucho más indicativo del desempeño de un solicitante que el sólo hecho de que éste declare al entrevistador lo que ha realizado. De hecho, las investigaciones sobre esta área indican que las entrevistas conductuales son casi ocho veces más eficaces que otros métodos para predecir el desempeño laboral exitoso.¹⁵

¿CÓMO SE PUEDE “CERRAR EL TRATO”? Los entrevistadores que tratan las cuestiones de reclutamiento y contratación de empleados como si los solicitantes se estuvieran vendiendo para el trabajo y fueran a ser expuestos sólo a las características positivas de una organización tienden a tener una fuerza laboral insatisfecha y propensa a una alta rotación.¹⁶

Durante el proceso de contratación, todo solicitante se forma un conjunto de expectativas acerca de la empresa y del trabajo para el que se le está entrevistando; cuando la información que recibe es exagerada, suceden varias cosas que tienen efectos potencialmente negativos para la empresa. Primero, los solicitantes inadecuados tienen menos probabilidades de retirarse del proceso de búsqueda. Segundo, como la información exagerada desarrolla expectativas poco realistas, es probable que los nuevos empleados se sientan insatisfechos pronto y renuncien prematuramente. Tercero, los nuevos contratados tienden a desilusionarse y a comprometerse menos con la organización cuando enfrentan duras pero inesperadas realidades del trabajo. En muchos casos, estas personas sienten que fueron engañadas durante el proceso de contratación y pueden convertirse en empleados problemáticos.

Para aumentar la satisfacción laboral entre los empleados y reducir la rotación, los gerentes deben considerar una **presentación realista del trabajo (PRT)**.¹⁷ Una PRT incluye información tanto positiva como negativa acerca del trabajo y de la empresa. Por ejemplo, además de los comentarios positivos que suelen expresarse en las entrevistas, se le comunican al solicitante los aspectos menos atractivos del empleo. Por ejemplo, se le debe decir que existen pocas oportunidades de comunicarse con sus compañeros de trabajo durante el horario laboral, que hay pocas posibilidades de ascender en la empresa o que los horarios de trabajo son tan cambiantes que posiblemente se le pida trabajar en periodos generalmente inhábiles (noches y fines de semana). La investigación indica que los solicitantes a los que se les ha ofrecido una PRT tienen expectativas más bajas y realistas del empleo que realizarán y están en mejor disposición de lidiar con los elementos frustrantes del trabajo que aquellos que sólo recibieron información positiva exagerada. El resultado son menos renunciaciones inesperadas por parte de los nuevos empleados. Para los gerentes, las presentaciones realistas del trabajo les ofrecen una mejor comprensión del proceso de ARH. Es decir, es tan importante *conservar* a la gente buena como *contratarla*. El hecho de presentar únicamente los aspectos positivos del trabajo a un solicitante podría alentarlos en un principio a unirse a la organización, pero esa puede ser una decisión que pronto lamentarían ambas partes.

¿CÓMO SE DOTA A LOS EMPLEADOS DE LAS HABILIDADES Y LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS?

Si hemos llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección de manera adecuada, habremos contratado a personas competentes que podrán realizar con éxito el trabajo. Pero el desempeño exitoso requiere más que poseer ciertas habilidades. Los nuevos contratados deben aclimatarse a la cultura de la organización y recibir capacitación y el conocimiento necesario para realizar el trabajo de manera consistente con las metas de la organización. Para lograr esto, la ARH utiliza la orientación y la capacitación.

Explicar
cómo se dota a los empleados de las habilidades y los conocimientos necesarios.

7.3

¿Cómo se introduce a los recién contratados a la organización?

Una vez elegido el candidato a un empleo, se le deberá presentar el trabajo y la organización. Esta actividad recibe el nombre de **orientación**.¹⁸ Las principales metas de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todos los nuevos empleados sienten al comenzar en un nuevo empleo; familiarizarse con los nuevos empleados que participan en el trabajo, la unidad de trabajo y la organización en general; y facilitar la transición externa-interna. La *orientación laboral* amplía la información que el empleado obtuvo durante las etapas de reclutamiento y selección. Se explican claramente las tareas y responsabilidades específicas del nuevo empleado así como la manera de evaluar su desempeño. La orientación también es el momento de corregir cualquier expectativa poco realista que pudiera tener el nuevo empleado acerca del trabajo. La *orientación relativa a la unidad de trabajo* familiariza al empleado con las metas de su unidad de trabajo, se le explica la forma en que su trabajo contribuirá a alcanzar las metas de la unidad y se le presenta ante sus compañeros de labores. La *orientación relativa a la organización* informa al nuevo empleado sobre metas, historia, filosofía, procedimientos y reglas de la organización. Esta información incluye las políticas relevantes de recursos humanos como horas laborales, procedimientos de pago,

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

ARH DIGITAL

Los recursos humanos se han digitalizado.¹⁹ Mediante software que automatiza varios procesos básicos de administración de recursos humanos asociados con el reclutamiento, la selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño y almacenamiento y recuperación de información de los empleados, los departamentos de recursos humanos han podido recortar sus costos y optimizar su servicio. Un área donde la tecnología de información ha contribuido es en la de evaluaciones previas al empleo. Por ejemplo, en KeyBank, una organización de servicios financieros con sede en Cleveland, Ohio, han estado utilizando “ensayos de empleos” con el fin de reducir las tasas de rotación de 90 días y crear mayor consistencia en las decisiones concernientes a la provisión de personal. Estos ensayos crean una experiencia multimedia interactiva e imitan las tareas laborales clave para valorar las competencias del candidato en áreas como ofrecer servicio al cliente, adaptarse al cambio, apoyar a los miembros del equipo, seguir los procedimientos y trabajar de manera eficiente. Antes de utilizar estas evaluaciones virtuales,

el banco estaba perdiendo 13% de sus nuevos cajeros y asociados de los centros de atención telefónica durante sus primeros 90 días. Después de implementar las evaluaciones virtuales, esa cifra ha disminuido a 4 por ciento.

Otra área donde la tecnología de información ha tenido un impacto significativo es en la de capacitación. En una encuesta realizada por la American Society for Training and Development, 95% de las empresas encuestadas reportaron utilizar alguna forma de aprendizaje vía electrónica. Usar la tecnología para comunicar conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para ingresar a un empleo ha tenido muchos beneficios. Como lo planteó un investigador: “El objetivo fundamental del aprendizaje vía electrónica no es reducir el costo de la capacitación, sino mejorar la forma en que su organización hace negocios”. Y en muchos casos, esto es lo que sucede. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard se percató de cómo su servicio al cliente se beneficiaba más a partir de la combinación de aprendizaje electrónico y otros métodos didácticos, que por la simple capacitación

en un salón de clases, observó que los “vendedores eran capaces de responder preguntas con más rapidez y precisión, lo que mejoraba las relaciones entre el cliente y el proveedor del servicio”. Y Unilever encontró que después de la capacitación electrónica dada a sus vendedores las ventas aumentaron en varios millones de dólares.

Piense en:

- Se supone que la profesión de administrador de recursos humanos debe estar “orientada hacia las personas”. ¿El uso de toda la tecnología mencionada en este apartado es perjudicial para dicha orientación? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Alguna vez ha solicitado usted un empleo en alguno de los muchos sitios de empleos en línea? ¿Qué beneficios ofrecen estos sitios? ¿Qué desventajas presentan?
- Usted desea obtener un empleo después de graduarse. Sabiendo que probablemente se encuentre con procedimientos de reclutamiento y selección en línea, ¿cómo podría prepararse mejor para lograr destacar en el proceso?

presentación realista del trabajo (PRT)

Presentación del trabajo que ofrece información tanto positiva como negativa acerca del empleo y de la empresa.

orientación

Presentarle a un nuevo empleado el trabajo y la organización.

requerimientos de tiempo extra y prestaciones. Con frecuencia, un recorrido por las instalaciones físicas de la organización forma parte de esta orientación.

Los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración de un nuevo empleado a una organización sea tan fácil y libre de ansiedad como sea posible. La orientación exitosa, ya sea formal o informal, genera una transición externa-interna que hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y adaptado, disminuye la probabilidad de un mal desempeño laboral y de una renuncia sorpresiva por parte de un empleado que tenga una o dos semanas en el trabajo.²⁰

¿Qué es la capacitación a empleados?

En términos generales, los aviones no ocasionan los accidentes aeronáuticos, sino la gente. La mayoría de las colisiones, de los choques y de otros accidentes aeronáuticos —casi tres cuartas partes— es resultado de errores cometidos por el piloto o el controlador de tráfico aéreo, o de un mantenimiento inadecuado. El clima y fallas estructurales suelen ser la causa de los accidentes restantes.²¹ Citamos estas estadísticas para ilustrar la importancia de la capacitación en la industria aeronáutica. Tales errores de mantenimiento y humanos podrían prevenirse o reducirse de manera importante si existiera una mejor capacitación a empleados, como lo muestra el extraordinario “aterizaje” del vuelo 1549 de US Airways en el río Hudson en enero de 2009, durante el cual no se perdió ni una sola vida. El capitán piloto Chesley Sullenberger atribuyó este éxito a la amplia e intensiva capacitación por la que deben pasar todos los pilotos y tripulaciones de vuelo.²²

La **capacitación a empleados** es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en los empleados al mejorar su capacidad de llevar a cabo el trabajo. Por tanto, la capacitación implica un cambio en las habilidades, el conocimiento, las actitudes o el comportamiento.²³ Este cambio puede incidir en lo que los empleados saben, en la forma en que trabajan o en sus actitudes hacia sus empleos, compañeros de trabajo, gerentes y hacia la organización. Se ha calculado, por ejemplo, que las empresas estadounidenses gastan miles de millones cada año en cursos formales y programas de capacitación para desarrollar las habilidades de sus empleados.²⁴ Desde luego, los gerentes son responsables de decidir por cuánto tiempo es necesario que los empleados reciban capacitación y qué tipo de capacitación deberían recibir.

Para determinar las necesidades de capacitación, por lo general se debe dar respuesta a varias preguntas. Si algunas de éstas le parecen conocidas, querrá decir que ha prestado mucha atención. Ese es precisamente el tipo de análisis que se presenta cuando los gerentes desarrollan una estructura organizacional para lograr sus metas estratégicas —sólo hasta este momento el enfoque es en la gente.²⁵

Las preguntas incluidas en el cuadro 7-6 sugieren el tipo de señales que pueden advertir al gerente que es necesaria la capacitación. Las preguntas más obvias son las relacionadas directamente con la productividad. Las señales de que el desempeño laboral está decayendo pueden manifestarse en disminuciones en las cifras de producción, una calidad más baja, más accidentes y tasas más elevadas de desperdicio o piezas rechazadas. Cualquiera de estos resultados podría sugerir que las habilidades de los empleados necesitan afinarse. Desde luego, asumimos que el declive en el desempeño de los empleados no está relacionado de ninguna manera con la falta de esfuerzo. Los gerentes también deben reconocer que se puede requerir capacitación debido a que el lugar de trabajo está en constante evolución. Los cambios impuestos a los empleados como resultado del rediseño de los empleos o de un descubrimiento tecnológico también requieren capacitación.

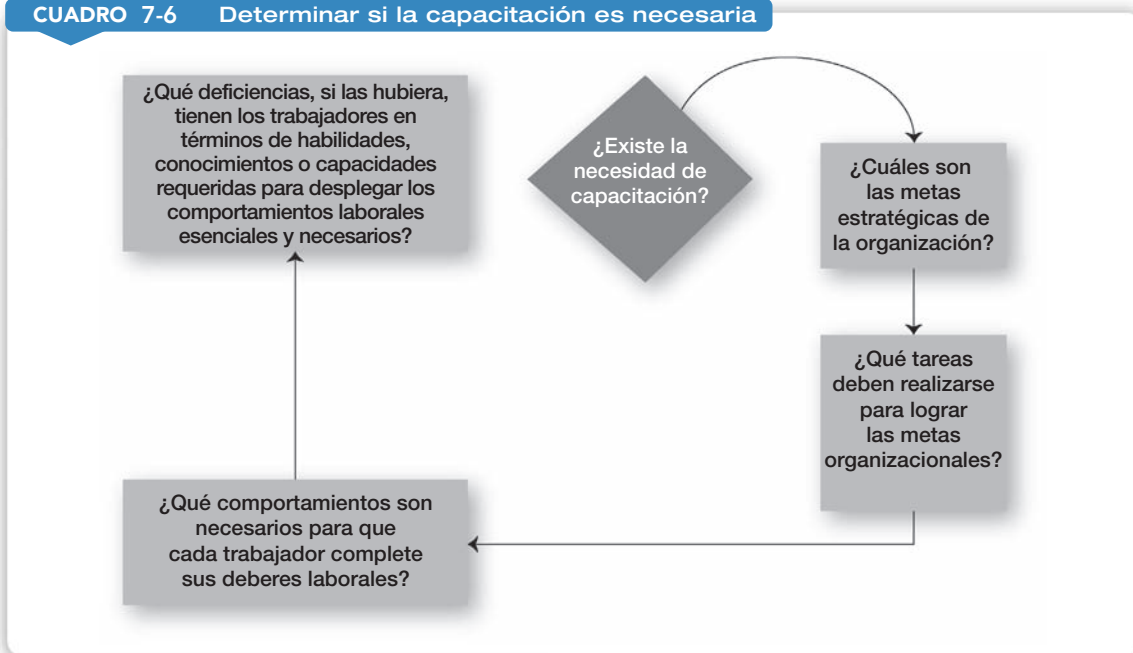
¿CÓMO SE CAPACITA A LOS EMPLEADOS? La mayor parte de la capacitación sucede en el trabajo. ¿Por qué? Porque es la manera más simple de proporcionarla y suele costar menos. No obstante, capacitar en la práctica puede causar perturbaciones en el lugar de trabajo y generar un aumento de los errores durante el proceso de aprendizaje. Por otra parte, la capacitación para obtener alguna habilidad es demasiado difícil de ofrecerse en el trabajo y por ello se debe efectuar en un lugar situado fuera del entorno laboral.

Existen muchos métodos diferentes de capacitación. En su mayor parte, podemos clasificarlos como capacitación en el trabajo o fuera del trabajo. Los métodos de capacitación más conocidos se resumen en el cuadro 7-7.

¿CÓMO SE ASEGURAN LOS GERENTES DE QUE LA CAPACITACIÓN ESTÁ FUNCIONANDO?

Es fácil generar un nuevo programa de capacitación, pero si los esfuerzos de capacitación no se evalúan, cualquiera podría ser el adecuado. Sería muy bueno si todas las empresas pudieran

CUADRO 7-6 Determinar si la capacitación es necesaria



cosechar el rendimiento sobre la inversión en capacitación como lo hacen los ejecutivos de Neil Huffman Auto Group; ellos afirman que reciben \$250 dólares estadounidenses en una mayor productividad por cada dólar gastado en capacitación.²⁶ Pero tales afirmaciones no se pueden hacer a menos que la capacitación se evalúe de la manera adecuada.

¿Cómo se suelen evaluar los programas de capacitación? El siguiente enfoque es quizá el más generalizable entre las organizaciones: Varios gerentes, representantes de la ARH y un grupo de trabajadores han completado recientemente un programa de capacitación y se les pide expresar sus opiniones. Si los comentarios son positivos en términos generales, el programa

CUADRO 7-7 Métodos típicos de capacitación

Rotación de empleos	Las transferencias laterales permiten a los empleados trabajar en diferentes empleos. Ofrece buena exposición a una variedad de tareas.
Asignaciones de aprendices	Trabajar con un veterano, <i>coach</i> o mentor experimentados. Brinda el apoyo y aliento de un trabajador experimentado. En la industria de los oficios, el aprendiz es quien se beneficia de la experiencia del maestro.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN ENSAYOS FUERA DEL TRABAJO

Ponencias en salones de clases	Exposiciones diseñadas para transmitir habilidades técnicas específicas, interpersonales o de solución de problemas.
Películas y videos	Se utilizan medios de comunicación para demostrar habilidades técnicas que no son fáciles de presentar mediante otros métodos de capacitación.
Ejercicios de simulación	Aprender un trabajo desempeñándolo realmente (o simulándolo). Puede incluir análisis de casos, ejercicios experienciales, juegos de roles e interacción grupal.
Capacitación de vestibulo	Aprender tareas sobre el mismo equipo que alguien utilizará realmente en el trabajo, pero en un entorno de trabajo simulado.

capacitación a empleados

Experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en los empleados al mejorar su capacidad de llevar a cabo el trabajo.

quizá obtenga una evaluación favorable y continuará hasta que alguien decida que por alguna razón debe eliminarse o reemplazarse.

Tales reacciones por parte de los participantes o los gerentes, sin bien son fáciles de adquirir, son las menos válidas. Sus opiniones están muy influidas por factores que tienen poco que ver con la eficacia de la capacitación: dificultad, valor o características personales del instructor. No obstante, las reacciones de los aprendices ante la capacitación en realidad pueden ofrecer cierta retroalimentación acerca de qué tan valiosa consideran los participantes que fue la capacitación. Sin embargo, más allá de las reacciones generales, la capacitación también se debe evaluar en términos de cuánto aprendieron los participantes, qué tan bien están utilizando sus nuevas habilidades en el trabajo (¿su comportamiento cambió?); y si el programa de capacitación alcanzó los resultados deseados (menor rotación, mayor servicio al cliente, etc.).²⁷

7.4 Describir estrategias para retener a empleados competentes y de alto desempeño.

¿CÓMO LOGRAN LAS ORGANIZACIONES RETENER A EMPLEADOS COMPETENTES Y DE ALTO DESEMPEÑO?

Una vez que la organización ha invertido grandes cantidades en reclutamiento, selección, orientación y capacitación de sus empleados, desea mantenerlos, en especial a los competentes y de alto desempeño. Hay dos actividades de ARH que desempeñan un rol fundamental en este aspecto: la administración del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa adecuado de compensación y prestaciones.

¿Qué es un sistema de administración del desempeño?

Es importante que los gerentes hagan que sus empleados logren los niveles de desempeño que la organización considera deseables. ¿Cómo se aseguran los gerentes de que sus empleados se estén desempeñando tan bien como se supone deben hacerlo? En las organizaciones, el medio formal de apreciar el trabajo de los empleados es a través de un proceso de evaluación sistemática del desempeño.

Un **sistema de administración del desempeño** es un proceso de establecimiento de estándares de desempeño y evaluación cuyo fin es tomar decisiones de recursos humanos —como aumentos salariales y necesidades de capacitación— y documentar cualquier acción del personal. Pero, ¿cómo se evalúa el desempeño de un empleado? Listamos técnicas específicas de evaluación en el cuadro 7-8.

El *ensayo escrito* no requiere formatos complejos ni una amplia capacitación para realizarse. No obstante, una evaluación “buena” o “mala” puede estar determinada tanto por las habilidades de redacción del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado. El uso de *incidentes críticos* enfoca la atención del evaluador en conductas críticas o clave. El evaluador

CUADRO 7-8 Métodos de evaluación del desempeño

MÉTODO	VENTAJA	DESVENTAJA
Ensayo escrito	Fácil de usar.	Es más una medida de la capacidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado.
Incidentes críticos	Ricos ejemplos; conductualmente basados.	Tardado; falta de cuantificación.
Escalas gráficas de calificación	Ofrece datos cuantitativos; menos tardado que otros.	No ofrece profundidad del comportamiento laboral evaluado.
BARS	Se enfoca en comportamientos laborales específicos y medibles.	Tardado; difícil de desarrollar medidas.
Multipersonal	Compara a los empleados entre ellos.	Difícil de aplicar con un número grande de empleados.
Administración por objetivos	Se enfoca en las metas finales; está orientado a resultados.	Tardado.
Evaluación de 360°	Más detallado.	Tardado.

escribe anécdotas que describen cualquier cosa que el empleado haya hecho y donde haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que se citen los comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad vagamente definidos. Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es la *escala de calificación de adjetivos*. Este método enumera un conjunto de factores de desempeño como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Después el evaluador califica cada factor de la lista en una escala incremental. Un método que ha recibido gran atención es el de las *escalas de calificación ancladas al comportamiento (BARS, behaviorally anchored rating scales)*.²⁸ Estas escalas combinan los principales elementos del enfoque de incidentes críticos y de la escala de calificación de adjetivos. El evaluador califica al empleado de acuerdo con los rubros citados a lo largo de una escala numérica, pero los rubros son ejemplos del comportamiento real en una situación de trabajo determinada, más que descripciones o rasgos generales.²⁹

Por último, se han popularizado los mecanismos de evaluación que buscan la retroalimentación sobre el desempeño del empleado a partir de fuentes tales como la propia persona evaluada, sus jefes, compañeros de trabajo, miembros de su equipo, clientes y proveedores. A esto se le conoce como **evaluación de 360 grados**.³⁰ Se utiliza en alrededor de 90% de las 1000 empresas de Fortune, como Otis Elevator, DuPont, Nabisco, Pfizer, ExxonMobil, Cook Children's Health Care System, General Electric, UPS y Nokia.³¹

En las organizaciones dinámicas de la actualidad, los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño pueden resultar anticuados.³² El adelgazamiento organizacional le ha traído a los supervisores mayor responsabilidad y más empleados a su cargo. En consecuencia, puede ser casi imposible para ellos tener un amplio conocimiento del trabajo de cada uno de sus empleados. Además, el crecimiento de los equipos que trabajan por proyecto y la participación del empleado implican que la responsabilidad de la evaluación recaerá en las personas que tengan más posibilidades de realizar evaluaciones precisas.³³

El proceso de la retroalimentación de 360 grados tiene algunos beneficios para fines de desarrollo.³⁴ Muchos gerentes simplemente ignoran qué impresión de ellos tienen sus empleados y el trabajo que éstos han realizado. Las investigaciones sobre la eficacia de la evaluación de 360° en cuanto al desempeño reportan resultados positivos incluyendo retroalimentación más precisa, empoderamiento de los empleados, reducción de la subjetividad en el proceso de evaluación, y desarrollo de liderazgo en una organización.³⁵

¿SE DEBERÍA COMPARAR A LAS PERSONAS ENTRE SÍ O CON RESPECTO A UN CONJUNTO DE ESTÁNDARES?

Los métodos antes identificados tienen algo en común. Exigen que se evalúe a los empleados a partir de su desempeño con respecto a criterios absolutos o establecidos. Las comparaciones de muchas personas, por otra parte, comparan el desempeño de alguien con el de uno o más individuos. Éstos son mecanismos de evaluación relativos, no absolutos. Las tres formas más populares de estos métodos son la clasificación en el orden del grupo, la clasificación individual y la comparación por pares.

La *clasificación en el orden del grupo* requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular como “quinto superior” o “segundo quinto”. Si el calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro podrán estar en el quinto superior, y, desde luego, cuatro deben estar relegados al quinto inferior. La *clasificación individual* requiere que el evaluador liste a los empleados en orden del más alto al más bajo. Sólo uno puede ser el “mejor”. En una evaluación de 30 empleados, se asume que la diferencia entre el primero y el segundo será la misma que entre el veintiuno y el veintidós. A pesar de que algunos empleados pueden estar estrechamente agrupados, no se permite ningún vínculo. En la *comparación por pares* a cada empleado se le compara con cada uno de los demás empleados que están en su grupo de comparación, y se le califica como el miembro superior o inferior del par. Después de terminar todas las comparaciones

Home Depot reemplazó su sistema de evaluación subjetiva del desempeño —que variaba de una región a otra y de una tienda a otra— por un nuevo proceso que se aplica en toda la empresa y está basado en criterios más cuantitativos. El nuevo proceso incluye la evaluación de 360 grados para los gerentes de Home Depot. Empleados, clientes, proveedores y otras fuentes evalúan ahora a los gerentes asignando puntos a comportamientos específicos como “carácter” y “generador de cambio”. Este nuevo método ha brindado a Home Depot retroalimentación más precisa y ha reducido los factores subjetivos del proceso. Aquí se muestra a Ann-Marie Campbell, presidenta de la división sureña de Home Depot, hablando con gerentes y empleados que participan en la evaluación de 360 grados.



Newscom

sistema de administración del desempeño

Sistema que establece estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado.

evaluación de 360 grados

Mecanismo de evaluación que busca retroalimentación sobre el desempeño del empleado a partir de varias fuentes que calificarán a la persona.

por pares, se asigna a cada empleado una clasificación basada en el número de puntajes superiores que haya alcanzado. Aunque este método garantiza que se compare a cada empleado contra todos los demás empleados, puede ser muy difícil de aplicar cuando se debe evaluar a un gran número de empleados.

¿QUÉ SE PUEDE DECIR DE LA APO COMO MÉTODO DE EVALUACIÓN? Presentamos la administración por objetivos (APO) en el análisis de la planeación realizado en el capítulo 5. Sin embargo, la APO también es un mecanismo de evaluación del desempeño.

Se evalúa a los empleados en función de qué tan bien llevan a cabo un conjunto específico de objetivos críticos para la realización exitosa de sus trabajos. Como recordará usted del análisis del capítulo 5, estos objetivos necesitan ser tangibles, verificables y medibles. La popularidad de la APO entre el personal administrativo quizá se deba a que se enfoca en las metas finales. Los gerentes tienden a orientarse hacia resultados tales como las utilidades, las ventas y los costos. Este énfasis se combina con el interés de la APO en las mediciones cuantitativas del desempeño. Debido a que la APO enfatiza los fines más que los medios, este método de evaluación permite a los gerentes elegir el mejor camino para lograr esas metas.

¿Qué sucede si el desempeño de un empleado no está a la altura del de sus pares?

Hasta ahora, este análisis se ha centrado en el sistema de administración del desempeño. Pero, ¿qué sucede si el desempeño de un empleado no es satisfactorio? ¿Qué se puede hacer?

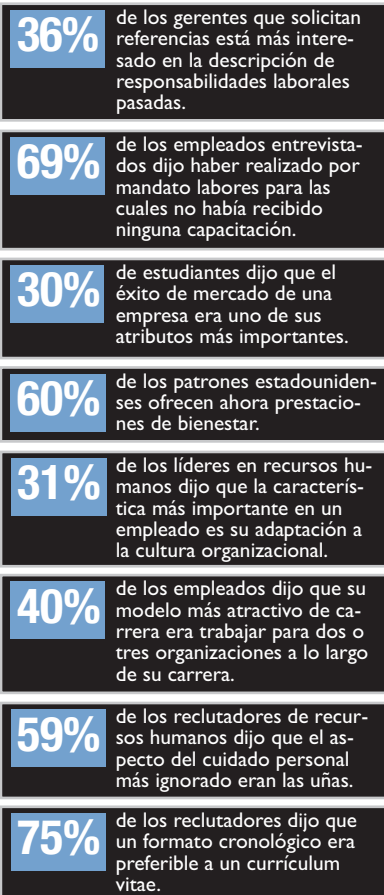
Si, por alguna razón, un empleado no alcanza sus metas de desempeño, el gerente deberá encontrar la razón. Si esto se debe a que el empleado no es el idóneo para realizar el trabajo (error de contratación) o porque no posee la capacitación adecuada, la solución es relativamente simple. El gerente puede reasignar a la persona a un empleo más idóneo para sus habilidades o capacitarla para que pueda realizar su trabajo de manera más eficaz. Si el problema está asociado con la falta de deseo del empleado de hacer el trabajo, y no con sus capacidades, en realidad se trata de un problema de **disciplina**. En ese caso, el gerente puede intentar aconsejar al empleado y, si fuera necesario, tomar medidas disciplinarias como advertencias orales o por escrito, suspensiones y hasta el despido.

El **asesoramiento a empleados** es un proceso diseñado para ayudar a los empleados a superar problemas relacionados con el desempeño. En lugar de ver el problema del desempeño desde un punto de vista punitivo (disciplina), el asesoramiento al empleado intenta descubrir por qué los empleados han perdido su deseo o capacidad de trabajar de manera más productiva. Y lo más importante, está diseñado para encontrar formas de solucionar el problema. En muchos casos, los empleados no pasan de ser productivos un día a ser improductivos otro. Más bien, el cambio sucede de manera gradual y quizá dependa de lo que sucede en la vida personal del empleado. El asesoramiento a los empleados intenta ayudarlos a resolver cualquier cosa que les esté inquietando. La premisa en la que se basa el asesoramiento a los empleados es muy simple: es benéfico tanto para la organización como para el empleado. Tan costoso es que el empleado renuncie poco tiempo después de haber sido contratado como lo es despedir a alguien. El tiempo invertido en el reclutamiento y la selección, orientación, capacitación y desarrollo de empleados, se traduce en dinero. Sin embargo, si una organización puede ayudar a que los empleados superen sus problemas personales y retomen rápidamente sus labores, puede ayudar a evitar esos costos. Pero no se confunda: el asesoramiento a los empleados no tiene como finalidad disminuir el efecto del mal desempeño de un empleado, tampoco es para reducir su responsabilidad en cambiar una conducta laboral inadecuada. Si el empleado no puede aceptar ayuda, entonces se deben tomar medidas disciplinarias.

¿A qué empleados compensar?

Los ejecutivos de Discovery Communications Inc., tenían un problema de baja moral entre sus empleados. Muchos de los de mayor desempeño en la empresa estaban recibiendo la misma remuneración que los de menor desempeño, y el programa de compensaciones de la empresa no permitía otorgar aumentos salariales a las personas que se mantenían en el mismo puesto. La única forma que tenían los gerentes de recompensar a los empleados más destacados era darles un bono o ascenderlos. Los ejecutivos se percataron de que eso era no sólo injusto, sino hasta contraproducente. Así que rediseñaron el programa.³⁷

Y LA ENCUESTA DICE...³⁶

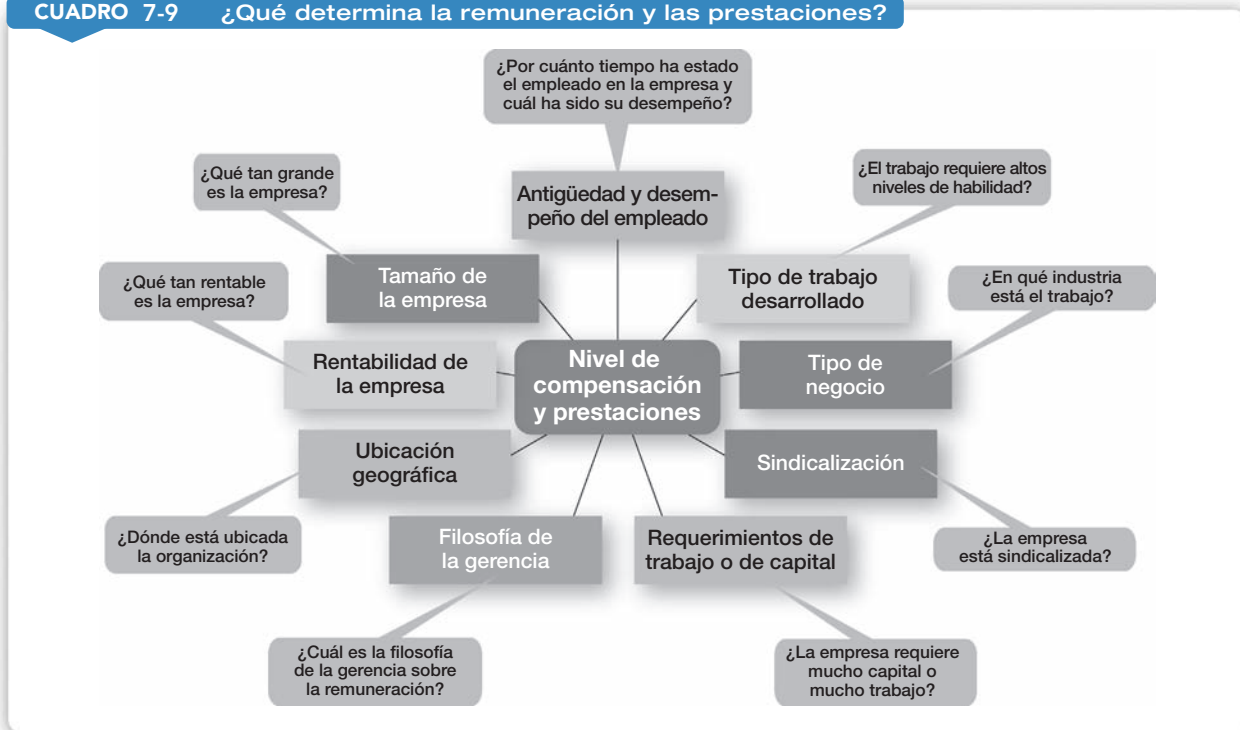


Aunque hay excepciones, la mayoría trabajamos por dinero. La remuneración y las prestaciones que recibimos por nuestro trabajo caen en la categoría de compensaciones y prestaciones. Determinar el nivel de compensación no es fácil. Sin embargo, la mayoría esperamos recibir la compensación adecuada de nuestro patrón. Desarrollar un sistema eficaz y adecuado de compensación es una parte importante del proceso de ARH.³⁸ Puede ser útil para atraer y retener a las personas talentosas que ayudan a la organización a cumplir su misión y sus metas. Además, el sistema de compensaciones de una organización ha demostrado tener un impacto real sobre su desempeño estratégico.³⁹ Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensaciones que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del lugar de trabajo con el fin de mantener motivada a la gente.

¿CÓMO SE DETERMINAN LOS NIVELES DE REMUNERACIÓN? ¿Cómo decide un gerente a quién pagar \$15.85 la hora y quién recibe \$325 mil al año? La respuesta es la **administración de compensaciones**. Las metas de la administración de compensaciones son diseñar una estructura remunerativa económica que atraiga y retenga empleados competentes y ofrezca un incentivo para los individuos que despliegan altos niveles de energía en el trabajo. La administración de compensaciones también intenta asegurar que una vez determinados los niveles de remuneración, sean percibidos como justos por todos los empleados. Ser justo significa que los niveles de remuneración establecidos son adecuados y consistentes para con las demandas y los requerimientos del trabajo. Por tanto, la determinación principal de la remuneración es el tipo de trabajo que realiza un empleado. Diferentes empleos requieren diferentes tipos y niveles de habilidades, conocimiento y capacidades, y estos factores varían en su valor para la organización. Así, también la responsabilidad y la autoridad de los diferentes puestos varían. En resumen, cuanto más son las habilidades, el conocimiento y las capacidades —y mayor es la autoridad y la responsabilidad— más elevada será la remuneración.

Por tanto, ¿cómo determinan los gerentes a quién se le remunera por qué? Varios factores determinan los paquetes de compensaciones y prestaciones que reciben los diferentes empleados.

CUADRO 7-9 ¿Qué determina la remuneración y las prestaciones?



disciplina

Acciones emprendidas por un gerente para hacer cumplir los estándares y regulaciones de la organización.

asesoramiento a empleados

Proceso diseñado para ayudar a los empleados a superar problemas relacionados con el desempeño.

administración de compensaciones

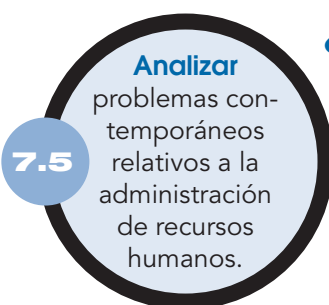
Proceso para determinar una estructura remunerativa económica que atraiga y retenga empleados competentes, los incentive a trabajar con ahínco, y garantice que los niveles de remuneración se perciban como justos.

El cuadro 7-9 resume estos factores, los cuales están basados en el trabajo y el negocio o la industria de que se trate. Un factor crítico es la filosofía de la organización con respecto a la compensación. Algunas organizaciones, por ejemplo, no pagan a sus empleados más que lo imprescindible. En ausencia de un contrato sindical que estipule niveles salariales, esas organizaciones sólo pagan un salario mínimo para la mayoría de sus empleos. Por otro lado, algunas organizaciones están comprometidas con una filosofía de compensaciones que consiste en pagar a sus empleados niveles salariales iguales o mayores que los del área con el fin de enfatizar que desean atraer y mantener al mejor talento.

Muchas organizaciones utilizan métodos alternativos para determinar la compensación, tales como remuneraciones basadas en habilidades y remuneraciones variables. Un sistema de **remuneración basada en habilidades** recompensa a los empleados por las habilidades y competencias laborales que pueden demostrar. Según este tipo de sistema de remuneración, el título del puesto de un empleado no define su remuneración, en cambio sus habilidades sí.⁴⁰ Las investigaciones muestran que este tipo de sistemas remunerativos tienden a ser más exitosos en organizaciones de manufactura que en las de servicios o en las que buscan innovaciones técnicas.⁴¹ Por otra parte, muchas organizaciones utilizan sistemas de **remuneración variable**, en los cuales la compensación de una persona depende de su desempeño: 90% de las organizaciones estadounidenses utilizan planes de remuneración variable, y 81% de las canadienses y taiwanesas también los emplean.⁴²

¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES OFRECEN PRESTACIONES A SUS EMPLEADOS? Cuando una organización diseña su paquete completo de compensaciones, tiene que ver más allá de la remuneración anual o por hora. Debe tomar en cuenta otros elementos como las **prestaciones laborales**, que son recompensas no financieras diseñadas para enriquecer la vida de los empleados. Su importancia ha aumentado y se han venido diversificando en las décadas pasadas. Alguna vez fueron consideradas como “beneficios superfluos”, pero ahora los paquetes de prestaciones reflejan los esfuerzos de una organización por ofrecer algo valioso para cada empleado.

Los beneficios que ofrece una organización varían mucho en su alcance. La mayoría de las organizaciones tienen la obligación de ofrecer compensaciones de seguridad social y de desempleo, pero también ofrecen diversas prestaciones como ausencias con goce de sueldo, seguros de vida e incapacidad, programas de retiro y seguros médicos.⁴³ Los costos de algunas de estas prestaciones, como las de jubilación y seguros de gastos médicos, pueden correr por cuenta tanto de la empresa como del empleado, aunque, según veremos en la siguiente sección, las organizaciones están reduciendo o limitando estas dos costosas prestaciones.



¿QUÉ PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS RELATIVOS A LA ARH ENFRENTAN LOS GERENTES?

Entre los problemas de recursos humanos que enfrentan los gerentes están el adelgazamiento organizacional, la diversidad de la fuerza laboral, el acoso sexual, la espiritualidad en el lugar de trabajo, y los costos de recursos humanos.

¿Cómo pueden los gerentes manejar el adelgazamiento organizacional?

El **adelgazamiento organizacional** consiste en la eliminación planeada de empleos en una organización. Debido a que esta medida suele implicar la reducción de la fuerza laboral de la organización, es una cuestión importante en la ARH. Cuando una organización concluye que tiene demasiados empleados —lo cual puede suceder cuando se enfrenta una crisis económica, una menor participación de mercado, un crecimiento excesivamente agresivo o cuando la organización está mal administrada—, una opción para mejorar las utilidades es eliminar el exceso de trabajadores. Durante los últimos años, muchas empresas famosas han pasado por varias rondas de adelgazamiento: Boeing, Volkswagen, Microsoft, Dell, General Motors, Unisys, Siemens, Merck y Toyota, entre otras. ¿Cómo pueden los gerentes administrar mejor una fuerza laboral reducida?

Después del adelgazamiento, se puede esperar que el lugar de trabajo y la vida de los empleados sufran alguna alteración. Estrés, frustración, ansiedad y enojo son las reacciones típicas tanto

CUADRO 7-10 Consejos para manejar el adelgazamiento organizacional

- Comunicarlo de manera abierta y honesta:
 - Informar a las personas próximas a ser despedidas lo antes posible.
 - Comunicar a los empleados sobrevivientes las nuevas metas y expectativas.
 - Explicar el impacto de los despidos.
- Cumplir con cualquier legislación que regule el pago de liquidaciones y prestaciones por despido.
- Ofrecer apoyo y orientación a los empleados sobrevivientes.
- Reasignar funciones de acuerdo con el talento y la experiencia de cada empleado.
- Enfocarse en subir la moral:
 - Ofrecer reaseguramiento individualizado.
 - Continuar comunicándose, en especial de manera personalizada.
 - Seguir estando presente y disponible.

de los despedidos como de los sobrevivientes en el trabajo. Y puede resultar sorprendente saber que tanto las víctimas como los sobrevivientes experimentan esos sentimientos.⁴⁴ Muchas organizaciones han ayudado a las víctimas del despido ofreciéndoles una variedad de apoyos laborales, asesoría psicológica, grupos de apoyo, liquidaciones, seguros de gastos médicos extendidos y comunicaciones detalladas. Aunque algunas personas reaccionan negativamente al ser despedidas (en el peor de los casos hay individuos que regresan a su antigua organización y cometen actos violentos), brindarles asistencia revela el interés de una organización por sus antiguos empleados. Y en tanto que para los despedidos la situación puede implicar un nuevo comienzo y tener la conciencia limpia, esto no sucede con los que se quedan. Por desgracia, los “sobrevivientes” que conservan sus trabajos y tienen la tarea de mantener funcionando a su organización e incluso de revitalizarla, rara vez reciben atención. Una consecuencia negativa parece ser lo que se conoce como **mal del sobreviviente**, lo cual involucra un conjunto de actitudes, percepciones y conductas de los empleados que sobreviven a los recortes involuntarios de personal.⁴⁵ Entre los síntomas del mal del sobreviviente están inseguridad laboral, percepción de injusticia, culpa, depresión, estrés debido a mayor carga de trabajo, temor al cambio, pérdida de lealtad y compromiso, menor esfuerzo y poca voluntad de hacer nada superior a lo mínimo requerido.

Para mostrar interés en los sobrevivientes, los gerentes deben abrir la oportunidad de que los empleados hablen con sus consejeros sobre sus sentimientos de culpa, enojo y ansiedad.⁴⁶ Las charlas grupales son una manera en que los sobrevivientes pueden ventilar sus sentimientos. Algunas organizaciones han utilizado el adelgazamiento como la chispa necesaria para implementar más programas de participación de los empleados, como empoderamiento y equipos de trabajo autoadministrados. En resumen, para mantener en alto la moral y la productividad de los empleados, los gerentes deben intentar todo lo posible para garantizar que esos empleados que aún trabajan en la organización sepan que son recursos valiosos y necesarios. El cuadro 7-10 resume algunas maneras en que los gerentes pueden reducir el trauma asociado con el adelgazamiento organizacional.⁴⁷

¿Cómo se puede administrar la diversidad de la fuerza laboral?

Aunque en el capítulo 3 ya analizamos la composición cambiante de la fuerza laboral, en este apartado vemos que su diversidad también afecta actividades básicas de la ARH como el reclutamiento, la selección y la orientación.⁴⁸

Mejorar la diversidad de la fuerza laboral exige que los gerentes amplíen su red de reclutamiento. Por ejemplo, la práctica popular de depender de referencias de los empleados actuales

remuneración basada en habilidades

Sistema de remuneración que recompensa a los empleados por las habilidades y competencias laborales que pueden demostrar.

remuneración variable

Sistema de remuneración en el que la compensación de una persona depende de su desempeño.

prestaciones laborales

Recompensas no financieras diseñadas para enriquecer la vida de los empleados.

adelgazamiento organizacional

Eliminación de empleos planeada en una organización.

mal del sobreviviente

Conjunto de actitudes, percepciones y conductas de los empleados que sobreviven a los recortes involuntarios de personal.

CORRECTO ? INCORRECTO

En Estados Unidos, probablemente sea una cuestión difícil para los gerentes de recursos humanos.⁴⁹ Esta cuestión es el uso médico de la marihuana entre los empleados. Catorce estados y el Distrito de Columbia cuentan con leyes y reformas constitucionales que permiten a pacientes con ciertas enfermedades como cáncer, glaucoma o dolor crónico utilizar marihuana sin temor a ningún tipo de castigo. Las fiscalías federales han recibido orden por parte de la actual administración de no fincar ninguna responsabilidad penal contra los usuarios de marihuana que sigan las leyes de sus estados. No obstante, esto pone a los patrones en una posición difícil debido a la contraposición de las leyes estatales que permiten el uso médico de la marihuana y las leyes federales o las políticas corporativas sobre el uso de drogas, basadas a su vez en las leyes federales. Aunque los tribunales han decretado que las empresas no están obligadas a aceptar usuarios de marihuana con fines médicos, el espíritu de la ley no es del todo claro. Los expertos jurídicos han advertido a los patrones “evitar infringir las leyes de privacidad e incapacidad”. Además de las cuestiones legales, a los patrones les interesa el desafío de mantener un lugar de trabajo seguro.

Piense en:

- ¿Qué dilemas éticos observa en esta situación?
- ¿Cómo podría esta cuestión afectar los procesos de recursos humanos como reclutamiento, selección, administración del desempeño, compensaciones y prestaciones, y seguridad y salud?
- ¿A qué otros grupos de interés podría afectar esto? ¿De qué manera resultarían afectados?



Glowimages

como fuente de aspirantes a nuevos puestos de trabajo tiende a producir candidatos con características similares a las de los empleados actuales. Por tanto, los gerentes deben buscar solicitantes en lugares donde no suelen buscarlos. Para aumentar la diversidad, los gerentes están recurriendo a fuentes no tradicionales como redes laborales de mujeres, clubes de empleados de más de 50 años de edad, bancos de empleos urbanos, centros de capacitación para personas discapacitadas, periódicos étnicos y organizaciones de derechos homosexuales. Este tipo de sensibilización ayuda a la organización a ampliar y diversificar su conjunto de solicitantes.

Una vez que se tiene un conjunto diverso de solicitantes, es necesario asegurarse de que el proceso de selección no discrimine. Además, los solicitantes deben sentirse cómodos con la cultura de la organización y ser conscientes del deseo de la gerencia de adaptarse a sus necesidades. Por ejemplo, en TGI Friday's, los gerentes de la empresa trabajan diligentemente para adaptarse a las diferencias y crear opciones en el lugar de trabajo para una fuerza laboral diversa; así también los hacen empresas como Sodexo, Johnson & Johnson, Ernst & Young, Marriot International, IBM y Bank of America.⁵⁰

Por último, la orientación hacia las mujeres y las minorías puede ser difícil. Muchas organizaciones, como Lotus y Hewlett-Packard, ofrecen talleres especiales para aumentar la conciencia sobre la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para nuevos empleados enfocados en problemas de diversidad. La finalidad de estos esfuerzos es incrementar la comprensión individual de las diferencias que cada quien aporta al lugar de trabajo. Varias empresas también tienen programas especiales de tutorías que abordan la realidad de que los gerentes de menor nivel mujeres o provenientes de minorías tienen menos modelos con los cuales identificarse.⁵¹

¿Qué es el acoso sexual?

El acoso sexual es un serio problema en organizaciones tanto del sector público como del sector privado. En Estados Unidos, cada año se presentan unas 12 mil quejas ante la Comisión para la Equidad Laboral (EEOC por sus siglas en inglés),⁵² y más de 16% de las quejas son presentadas por hombres.⁵³ Los arreglos en algunos de estos casos implican costos sustanciales para las empresas en términos de litigios. Se estima que el acoso sexual es el mayor riesgo financiero individual que enfrentan hoy las empresas —es incluso capaz de generar una reducción en el precio de las acciones de la empresa (en ocasiones mayor a 30%)—.⁵⁴ En Mitsubishi, por ejemplo, la empresa pagó más de \$34 millones a 300 mujeres por el rampante acoso sexual al que estuvieron expuestas.⁵⁵ Pero esto implica más que sólo indemnizaciones judiciales. El acoso sexual genera pérdidas millonarias porque causa ausentismo, baja productividad y rotación de personal.⁵⁶ Además, el acoso sexual no es sólo un fenómeno estadounidense; también lo es global. Por ejemplo, casi 10% de los trabajadores que respondieron a una encuesta global declararon haber sido acosados sexual o físicamente en el trabajo. La encuesta se aplicó en países tales como India, China, Arabia Saudita, Suecia, Francia, Bélgica, Alemania, Gran Bretaña y Polonia, entre otros.⁵⁷ A pesar de que el análisis de los casos de acoso sexual suele enfocarse en las cuantiosas indemnizaciones ordenadas por los tribunales, a los patrones también les afectan otras cuestiones. Para los miembros de la organización, el acoso sexual crea un entorno de trabajo que menoscaba su capacidad para realizar las tareas. Pero, ¿qué es precisamente el acoso sexual?

Se puede considerar **acoso sexual** cualquier acción o actividad indeseada de naturaleza sexual y que explícita o implícitamente afecte el empleo, el desempeño o el entorno laboral de una persona. Puede ocurrir entre miembros del sexo opuesto o del mismo sexo —entre empleados de la organización o entre empleados y no empleados—. ⁵⁸ Aunque tal actividad generalmente ha sido prohibida bajo el Título VII (discriminación sexual) en Estados Unidos, en años recientes este problema ha ganado más reconocimiento. Antes de mediados de la década de 1980, estos sucesos eran considerados como incidentes aislados, y la persona que cometía el acto era quien respondía por sus acciones (si las hubiera). ⁵⁹ En la actualidad, los cargos por acoso sexual continúan apareciendo en primera plana de manera casi habitual.

Gran parte del problema asociado con el acoso sexual es determinar lo que constituye una conducta ilícita. ⁶⁰ En 1993, la EEOC citó tres situaciones en las que podía presentarse acoso sexual. En estos casos, la conducta física o verbal hacia una persona:

1. Crea un entorno intimidante, ofensivo y hostil.
2. La falta de racionalidad interfiere con el trabajo de la persona.
3. Afecta las oportunidades laborales del empleado.

Para muchas organizaciones, lo problemático es el entorno ofensivo y hostil. ⁶¹ ¿Qué caracteriza un entorno así? En Estados Unidos, las situaciones de entornos hostiles y difíciles ganaron el apoyo de la Suprema Corte en el caso *Meritor Savings Bank vs. Vinson*. ⁶² Este caso surgió a raíz de una situación en la que la señora Vinson rehusó en un principio acceder a las insinuaciones sexuales de su jefe. No obstante, por temor a represalias, ella cedió. Pero de acuerdo con los registros judiciales, esto no paró ahí. El jefe de Vinson continuó acosándola, haciéndola objeto de una severa hostilidad que afectó su trabajo. ⁶³ Además de conceder la razón a Vinson en su demanda de acoso sexual, el caso *Meritor* también identificó la responsabilidad corporativa: es decir, en casos de acoso sexual, la organización es responsable por las acciones de acoso sexual llevadas a cabo por sus gerentes, empleados y hasta clientes. ⁶⁴

Aunque el caso *Meritor* tiene implicaciones para las organizaciones, ¿cómo determinan los miembros de la organización si algo es ofensivo? Por ejemplo, ¿el lenguaje sexualmente explícito en la oficina crea un entorno hostil? ¿Qué hay de las bromas subidas de tono? ¿De las fotos de mujeres desnudas? La respuesta es que todo esto puede crear un entorno hostil; pero eso depende del tipo de personas que trabajen en la organización y del entorno en el cual laboren. El punto aquí es que todos deberíamos tener la sensibilidad de comprender lo que a nuestros compañeros de trabajo les incomoda —y si no es así, entonces preguntemos—. El éxito organizacional reflejará en parte qué tan sensible es cada empleado hacia los demás en la empresa. En DuPont, por ejemplo, los programas de cultura y diversidad corporativos están diseñados para eliminar el acoso sexual a través de la conciencia y el respeto hacia todos los individuos. ⁶⁵ Esto implica comprender a los demás y, lo más importante, respetar los derechos de los demás. Existen programas similares en FedEx, General Mills y Levi-Strauss, entre otras empresas.

Si el acoso sexual conlleva costos potenciales para la organización, ¿qué puede hacer una empresa para protegerse? ⁶⁶ Los tribunales desean saber dos cosas: ¿la organización sabe o debe saber acerca de un supuesto comportamiento? Y ¿qué hicieron los gerentes para detener ese comportamiento? Con el número y los montos pecuniarios de las indemnizaciones que se ven en la actualidad, es aún más importante para las organizaciones y los gerentes educar a todos sus empleados en cuestiones de acoso sexual y disponer los mecanismos apropiados para monitorearlos. Además, las “víctimas” ya no tienen el deber de demostrar que su bienestar psicológico resultó seriamente afectado. La Suprema Corte de Estados Unidos dispuso en 1993, en el caso *Harris v. Forklift Systems, Inc.*, que las víctimas no tenían que sufrir angustias mentales sustanciales para ser indemnizadas. Además, en junio de 1998, la Suprema Corte declaró que el



Newscom

Un programa de capacitación a cargo de colegas en la U. S. Naval Academy está diseñado para prevenir el acoso sexual, un problema grave no sólo en esta academia militar sino también en la U. S. Navy y la U. S. Marine Corps. El programa educativo para prevenir el acoso y asalto sexual (SHAPE) es un foro abierto que brinda a los guardiamarinas la oportunidad de aprender y hablar de muchos aspectos del acoso sexual, como discriminación de género y lenguaje inapropiado que pudiera instigar el acoso.

acoso sexual

Cualquier acción o actividad indeseada de naturaleza sexual y que explícita o implícitamente afecte el empleo, el desempeño o el entorno laboral de una persona.

acoso sexual podía haber ocurrido aunque el empleado no hubiera experimentado ninguna repercusión “negativa” en su trabajo. En este caso, Kimberly Ellerth, una asistente de marketing en Burlington Industries, demandó a su jefe por acoso sexual debido a que “la había tocado, le había sugerido que usara camisetas más cortas, y le dijo durante un viaje de negocios que él podía hacer que su trabajo fuera ‘muy difícil o muy fácil’”. Cuando Ellen rehusó acceder ante estas presiones, el acosador nunca la “castigó”; de hecho, incluso la ascendió durante la época en que el acoso continuó. En este caso, lo que indica la decisión de la Suprema Corte es que el “acoso se define por el mal comportamiento de un gerente, no por lo que le haya sucedido al empleado posteriormente”.⁶⁸

Por último, en cuestiones de acoso sexual, los gerentes deben recordar que el acosador también tiene derechos.⁶⁹ No se debe emprender ninguna acción en contra de alguien sino hasta después de haber realizado una cuidadosa investigación. Además, los resultados de la investigación deben ser revisados por una persona independiente y objetiva antes de que se emprenda algún tipo de acción en contra del supuesto acosador. Incluso entonces, se debe dar al acosador la oportunidad de responder a la queja y de tener una audiencia disciplinaria si así lo desea. Además, el supuesto acosador debe tener la posibilidad de apelar: apelación llevada a un nivel gerencial superior, no asociado con el caso.

¿Qué es la espiritualidad en el lugar de trabajo?

¿Qué tienen en común organizaciones como Southwest Airlines, Ford Motor Company, Tom’s of Maine, Herman Miller, Tyson Foods o Hewlett-Packard? Entre otras cosas, están entre las organizaciones que han incorporado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

La espiritualidad en el lugar de trabajo no se refiere a prácticas religiosas organizadas, teología o algún líder espiritual.⁷⁰ La **espiritualidad en el lugar de trabajo** se trata de reconocer que los empleados tienen una vida interna que alimenta, y es alimentada por, un trabajo significativo que se presenta en el contexto de una comunidad organizacional. Un estudio reciente del concepto identificó tres factores: interconexión con un poder superior, interconexión con los seres humanos, e interconexión con la naturaleza y todos los seres vivos.⁷¹ Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que los empleados tienen mente y espíritu, que buscan encontrarle significado y propósito a su trabajo, y tienen el deseo de conectarse con otros empleados y ser parte de una comunidad.

¿POR QUÉ EL ÉNFASIS DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES EN LA ESPIRITUALIDAD? Los modelos tradicionales de la administración no daban cabida a la espiritualidad.⁷² Estos modelos solían centrarse en las organizaciones administradas de manera eficiente sin sentimientos hacia los demás. Asimismo, el interés en la vida interna del empleado no tenía cabida en la administración de las organizaciones. Pero así como nos hemos percatado de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión de cómo y por qué las personas actúan de la forma en que lo hacen, la conciencia de la espiritualidad puede ayudarnos a comprender mejor el comportamiento laboral de los empleados en la organización del siglo XXI.

¿QUÉ APARIENCIA TIENE UNA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL? El concepto de espiritualidad se basa en la ética, los valores, la motivación, el equilibrio entre vida personal y trabajo, y en elementos de liderazgo de una organización. Las organizaciones espirituales están interesadas en ayudar a los empleados a desarrollar y alcanzar todo su potencial; así como en abordar los problemas creados por conflictos de la vida personal y el trabajo.

¿Qué diferencia a las organizaciones espirituales de sus contrapartes no espirituales? Aunque las investigaciones en esta área son muy recientes, son varias las características que tienden a asociarse con la organización espiritual.⁷³ En el cuadro 7-11 las enumeramos.

Aunque la espiritualidad ha generado cierto interés en muchas organizaciones, no está exenta de críticas. Las críticas a la espiritualidad en las organizaciones se centran en dos aspectos. Primero está la cuestión de la legitimidad. En específico, ¿las organizaciones tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados? En segundo lugar está la cuestión económica. ¿La espiritualidad y las utilidades son compatibles? Analicemos brevemente cada uno de estos aspectos.

La posibilidad de que el énfasis en la espiritualidad incomode a otros empleados es evidente. Los críticos argumentan que a las organizaciones no les incumbe imponer valores

CUADRO 7-11 Características de una organización espiritual

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Fuerte sentido del propósito	Los miembros de la organización saben por qué existe la organización y qué valora.
Enfoque en el desarrollo individual	Los empleados son valiosos y necesitan ser cuidados para ayudarlos a crecer; esta característica también incluye la percepción de seguridad laboral.
Confianza y apertura	Las relaciones de los miembros de la organización se caracterizan por una confianza mutua, honestidad y apertura.
Empoderamiento del empleado	Se permite a los empleados tomar decisiones relacionadas con el trabajo que les afectan, enfatizando un fuerte sentido de delegación de autoridad.
Tolerancia a las expresiones del empleado	La cultura organizacional alienta a los empleados a ser ellos mismos y a expresar sus estados de ánimo y sentimientos sin culpa ni temor a reprimendas.

espirituales a sus empleados. Esta crítica es contundentemente válida cuando la espiritualidad se define como llevar la religión y a Dios al lugar de trabajo.⁷⁴ No obstante, la crítica parece ser menos categórica cuando el objetivo se limita a ayudar a los empleados a encontrar el significado de su vida laboral.

La cuestión de si la espiritualidad y las utilidades son metas compatibles es sin duda relevante para todos en la empresa. La evidencia, aunque limitada, indica que los dos aspectos pueden ser compatibles. Varios estudios muestran que las organizaciones que han introducido la espiritualidad en el lugar de trabajo han experimentado aumentos en la productividad, menor rotación, mayor satisfacción de los empleados, y mayor compromiso organizacional.⁷⁵

¿QUÉ TIENE QUE VER LA ARH CON LA ESPIRITUALIDAD? Irónicamente, introducir la espiritualidad a la organización no es un tema nuevo para la ARH. En la práctica, muchas áreas concernientes a la ARH, y que lo han sido por muchos años, comparten su relación con la espiritualidad.⁷⁶ Por ejemplo, cuestiones como equilibrio entre vida personal y trabajo, adecuada selección de los empleados, fijar metas de desempeño y recompensar a la gente por el trabajo realizado, son componentes de un organización más “espiritual”. De hecho, como vimos en las características de la organización espiritual, en todos los casos, la ARH es el líder que logra que tales cosas sucedan, o es el medio por el cual la organización ayuda a sus empleados a comprender sus responsabilidades y ofrece la capacitación necesaria para hacer que las cosas sucedan. Por último, es la ARH la que hará del lugar de trabajo un entorno laboral favorable, donde la comunicación abunde y los empleados se sientan libres de expresarse.

¿Cómo y por qué las organizaciones están controlando los costos de recursos humanos?

Los costos del área de recursos humanos son exorbitantes, en especial los asociados con servicios médicos y pensiones para el empleado. Las organizaciones están buscando formas de controlar esos costos.

¿QUÉ HAY ACERCA DEL COSTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS PARA EL EMPLEADO? En Paychex, los empleados que se someten a un examen cuidadoso de su estado de salud y a una evaluación de riesgos, y los que fuman y aceptan participar en un programa para dejar de fumar,

espiritualidad en el lugar de trabajo

Cultura espiritual donde los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo en el contexto de una comunidad.

pueden obtener gratuitamente chequeos médicos anuales, colonoscopías y una cobertura de 100% en cuidados preventivos así como deducibles y costos más bajos. En Black and Decker Corporation, los empleados y dependientes que certifiquen que no han fumado durante al menos seis meses, con base en un sistema de honor, pagarán \$75 menos al mes en sus seguros dentales y médicos. A los empleados de Amerigas Propane se les dio un ultimátum: realizar sus chequeos médicos o perder su seguro de salud. Alrededor de 67% de los empleados están preocupados por los efectos de la obesidad en los gastos de sus seguros médicos.⁷⁷

Todos estos ejemplos ilustran la manera en que las empresas intentan controlar los exorbitantes costos de los servicios médicos para los empleados. Desde 2002, en Estados Unidos los costos de los servicios médicos han aumentado un promedio de 15% al año y se espera se dupliquen para el año 2016 a partir de los \$2200 billones gastados en 2007. Se espera que los nuevos decretos federales relacionados con los servicios médicos también aumenten esos costos.⁷⁸ Y los fumadores cuestan a las empresas aún más, alrededor de 25% más en gastos médicos que los no fumadores.⁷⁹ No obstante, el mayor costo de servicios médicos para las empresas lo representa la obesidad —se estima un gasto de \$73 mil millones en servicios médicos y ausentismo—. ⁸⁰ Un estudio sobre las organizaciones manufactureras encontró que el *presentismo* (asistir al trabajo durante una enfermedad o un desempeño laboral inferior al del potencial del empleado) fue 1.8% mayor en los empleados con obesidad de moderada a severa que el de otros empleados. La razón de la pérdida de productividad tiende a ser resultado de la menor movilidad debido al tamaño corporal o a problemas de dolor como artritis. Otro estudio encontró que las lesiones continuas en empleados obesos solían requerir mayor atención médica y tendían a desembocar en discapacidades permanentes en comparación con los empleados no obesos.⁸¹

¿Sorprende que las organizaciones estén buscando formas de controlar sus costos de servicios médicos? ¿Cómo lo hacen? Primero, muchas organizaciones están ofreciendo a sus empleados la oportunidad de llevar estilos de vida más saludables. Desde incentivos financieros hasta programas de bienestar y salud patrocinados por la empresa, la meta es limitar los crecientes costos de servicios médicos. Cerca de 41% de las empresas estadounidenses utilizan algún tipo de incentivo positivo orientado a fomentar la conducta saludable, en comparación con 34% en 1996.⁸² Otro estudio indicó que casi 90% de las empresas encuestadas planeaba promover de manera entusiasta estilos de vida saludables entre sus empleados durante los siguientes tres a cinco años.⁸³ Muchas empresas han iniciado antes: Google, Yamaha Corporation of America, Caterpillar, entre otras, cuentan con alimentos saludables en los comedores de la empresa, cafeterías y máquinas expendedoras; ofrecen entregas de fruta fresca orgánica; y colocan información sobre la ingesta calórica en los alimentos grasosos. En Wegmans Food Markets, se desafía a los empleados a comer cinco tazas de frutas y vegetales y a que caminen 10 mil pasos diarios. Y la “competencia” entre departamentos y tiendas ha demostrado ser muy popular y eficaz.⁸⁴ No obstante, en el caso de los fumadores, algunas empresas han tomado medidas más drásticas como aumentar los montos que los fumadores pagan por sus seguros médicos o despedirlos si se rehúsan a dejar de fumar.

¿QUÉ HAY DE LOS COSTOS DE LOS PLANES DE PENSIÓN PARA LOS EMPLEADOS? La otra área donde las organizaciones están intentando controlar los costos está en los planes de pensión para los empleados. Las pensiones corporativas han existido desde el siglo XIX.⁸⁵ Pero ha quedado atrás la época en que las empresas podían permitirse dar a sus empleados una pensión de base amplia que les proporcionara un ingreso garantizado al momento de su retiro. Los pasivos por pensiones se han convertido en una carga onerosa tan enorme que las empresas ya no pueden soportarla. De hecho, se ha dicho que el sistema corporativo de pensiones está “fundamentalmente quebrado”.⁸⁶ No sólo las empresas con dificultades financieras han eliminado los planes de pensiones. Muchas empresas con estabilidad financiera razonable —por ejemplo, NCR, FedEx, Lockheed Martin y Motorola— ya no dan pensiones. Sólo 42 empresas de las 100 de *Fortune* ofrecen planes de retiro a sus recién contratados. Incluso IBM, que cerró sus planes de retiro a los recién contratados a partir de diciembre de 2004, dijo a sus empleados que congelaría sus prestaciones de retiro.⁸⁷ Desde luego, el problema de las pensiones afecta directamente las decisiones de recursos humanos. Por un lado, las organizaciones desean atraer empleados talentosos y capaces ofreciéndoles prestaciones deseables como las pensiones. Por otro, las organizaciones deben equilibrar esto con los costos que implica ofrecer tales prestaciones.

7 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- 7.1 Describir los componentes clave del proceso de administración de recursos humanos e influencias importantes sobre ese proceso.** El proceso de ARH consiste en ocho actividades que proveen a la organización de empleados competentes y de alto desempeño, capaces de mantener su nivel de desempeño en el largo plazo. Las primeras tres actividades de recursos humanos que involucran la planeación del empleo son el reclutamiento, el adelgazamiento de la organización y la selección de personal. Los siguientes dos pasos implican ayudar a los empleados a adaptarse a la organización y asegurarse de que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados, e incluye las actividades de orientación y capacitación. Los últimos pasos implican identificar las metas de desempeño, corregir los problemas de desempeño y ayudar a los empleados a sostener sus altos niveles de desempeño. Esto se realiza mediante las actividades de ARH de evaluación del desempeño, compensación y prestaciones, y seguridad y salud. Las principales influencias sobre el proceso de ARH son las condiciones legales, aunque otras como la reestructuración, el adelgazamiento de la organización y la diversidad también pueden afectarlo.
- 7.2 Analizar las tareas asociadas con identificar y elegir empleados competentes.** La primera tarea es la planeación del empleo, e implica el análisis del puesto de trabajo y su descripción y especificaciones. Después, si se indicaron las necesidades de un puesto de trabajo, el reclutamiento implica los intentos por desarrollar un conjunto de candidatos al empleo. El adelgazamiento de la organización se utiliza para reducir la oferta de empleados. La selección implica determinar quién está mejor calificado para el empleo. Los mecanismos de selección deben ser confiables y válidos. Los gerentes deben ofrecer a los empleados potenciales una presentación realista del trabajo.
- 7.3 Explicar cómo se dota a los empleados de las habilidades y los conocimientos necesarios.** Los recién contratados deben aclimatarse a la cultura de la organización, ser capacitados y recibir el conocimiento necesario para realizar el trabajo de una manera que sea consistente con las metas de la organización. La orientación —trabajo, unidad de trabajo y organizacional— ofrece a los nuevos empleados la información necesaria para familiarizarse con el trabajo que realizarán. La capacitación se utiliza para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades para realizar el trabajo.
- 7.4 Describir estrategias para retener a empleados competentes y de alto desempeño.** Dos actividades de la ARH que desempeñan una función importante en cuando a la retención de empleados valiosos son la administración del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa adecuado de compensación y prestaciones. Administrar el desempeño del empleado implica establecer estándares de desempeño y después evaluarlo para ver si se han cumplido esos estándares. Hay diferentes técnicas de evaluación del desempeño que el gerente puede utilizar. Si el desempeño de un empleado no está a la altura esperada, los gerentes deberán evaluar la razón y tomar alguna medida disciplinaria. Los programas de compensación y prestaciones pueden ayudar a atraer y retener a personas competentes y talentosas. Los gerentes deben determinar qué se le paga a quién y qué prestaciones ofrecer.
- 7.5 Analizar problemas contemporáneos relativos a la administración de recursos humanos.** El adelgazamiento organizacional es la eliminación planeada de puestos de trabajo y debe realizarse desde la perspectiva de las víctimas de los despidos y los sobrevivientes en la empresa. La diversidad de la fuerza de trabajo debe manejarse a través de actividades de ARH como reclutamiento, selección y orientación. El acoso sexual es un problema importante para organizaciones y gerentes, lo cual significa que se deben implementar programas y mecanismos para educar a todos los empleados al respecto. La espiritualidad en el lugar de trabajo implica los intentos de la organización por hacer que el trabajo sea más significativo para los empleados. Por último, las organizaciones están en busca de maneras de controlar los costos de recursos humanos, en especial los costos de los servicios médicos y las pensiones.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, vaya a www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Cómo afecta la ARH a todos los gerentes?
2. ¿Debe un patrón tener el derecho de elegir a sus empleados sin la interferencia gubernamental? Sustente su postura.
3. Algunos críticos afirman que los departamentos de recursos humanos han dejado de ser útiles y no están para ayudar a los empleados sino para proteger a la organización de problemas legales. ¿Qué opina usted?

- ¿Qué beneficios existen de tener un proceso formal de ARH? ¿Cuáles son las desventajas?
- ¿Considera usted que es ético que un posible patrón se entrometa en la vida de un solicitante mediante las entrevistas, pruebas e investigaciones sobre sus antecedentes? ¿Qué opinaría si estas investigaciones implicaran escudriñar su página de Facebook o sus *blogs* personales? Explique su postura.
 - Analice las ventajas y desventajas de las diferentes fuentes de reclutamiento.
 - Analice las ventajas y desventajas de los diferentes mecanismos de selección.
 - ¿Cuáles son los beneficios y las desventajas de las presentaciones realistas del trabajo? (Considere esta pregunta desde la perspectiva de la organización y desde la perspectiva del posible empleado).
 - Mencione los factores que influyen en la compensación y las prestaciones de los empleados.
 - En su opinión, ¿qué constituye al acoso sexual? Describa cómo pueden minimizar las empresas el acoso sexual en el lugar de trabajo.
 - Investigue la carrera elegida por usted para averiguar qué es necesario para tener éxito en esa carrera en términos de educación, habilidades, experiencia, etc. Escriba una guía personal de carrera que detalle esta información.



Vaya a la página 423

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 7.

Notas

- A. Schwartz, "Leadership Development in a Global Environment: Lessons Learned from One of the World's Largest Employers", *Industrial and Commercial Training*, vol. 43, núm. 1 (2011), pp. 13-16; "HR Trendbook 2011: Games at Work", *HR Magazine*, 2011, p. 70; "UPS to Deliver 430m Parcels in Month Before Christmas", *Commercial Motor*, 2 de diciembre de 2010, p. 14; M. J. Credeur, "Squeezing More Green Out of Brown", *Bloomberg BusinessWeek*, 20 de septiembre de 2010, p. 43; J. Casale, "Thorough Training Delivers Safer Drivers", *Business Insurance*, 12 de julio de 2010, p. 1; J. Levitz, "UPS Thinks Outside the Box on Driver Training", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2010, pp. B1 y ss.; y K. Kingsbury, "Road to Recovery", *Time*, 8 de marzo de 2010, pp. Global 14-16.
- El material para este capítulo se basó en D. A. DeCenzo y S. P. Robbins, *Fundamentals of Human Resources Management*, 10a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).
- El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en D. A. Wren y A. G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, 6a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009), pp. 198-200; "Building Better Organizations: Industrial-Organizational Psychology in the Workplace", *Society for Industrial and Organizational Psychology*, www.siop.org (13 de julio de 2009); y M. Munsterberg, *Hugo Munsterberg: His Life and Work* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1922).
- P. W. Tam y S. Woo, "Talent War Crunches Start-Ups", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2011, pp. B1 y ss.; y C. Tuna, "Many Companies Hire as They Fire", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2009, p. B6.
- J. J. Salopek, "Employee Referrals Remain a Recruiter's Best Friend", *Workforce Management Online*, diciembre de 2010; L. G. Klaff, "New Internal Hiring Systems Reduce Cost and Boost Morale", *Workforce Management*, marzo de 2004, pp. 76-79; M. N. Martinez, "The Headhunter Within", *HR Magazine*, agosto de 2001, pp. 48-55; "Even Non-Recruiting Companies Must Maintain Hiring Networks", *HR Focus*, noviembre de 2001, p. 8; y L. Greenhalgh, A. T. Lawrence, y R. I. Sutton, "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations", *Academy of Management Review*, abril de 1988, pp. 241-254.
- J. J. Salopek, "Employee Referrals Remain a Recruiter's Best Friend"; "Employee Referral Programs: Highly Qualified New Hires Who Stick Around", *Canadian HR Reporter*, 4 de junio de 2001, p. 21; y C. Lachnit, "Employee Referral Saves Time, Saves Money, Delivers Quality", *Workforce*, junio de 2001, pp. 66-72.
- C. Lawton, "Nokia to Cut 7,000 Globally", *Wall Street Journal*, 28 de abril de 2011, p. B3; D. Jolly, "Panasonic to Cut 17,000 Jobs", *New York Times Online*, 28 de abril de 2011; y L. Segall, "MySpace Slashes Its Staff in Half", *CNNMoney.com*, 11 de enero de 2011.
- J. Mooney, "Pre-Employment Testing on the Internet: Put Candidates a Click Away and Hire at Modem Speed", *Public Personnel Management*, primavera de 2002, pp. 41-52.
- Vea, por ejemplo, R. D. Arvey y J. E. Campion, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research", *Personnel Psychology*, verano de 1982, pp. 281-322; y M. M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research", *Personnel Psychology*, invierno de 1989, pp. 691-726; J. H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz", *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2000, p. A4; y M. K. Zachary, "Labor Law for Supervisors", *Supervision*, marzo de 2001, pp. 23-26.
- Vea, por ejemplo, G. Nichol森, "Screen and Glean: Good Screening and Background Checks Help Make the Right Match for Every Open Position", *Workforce*, octubre de 2000, p. 70.

11. R. A. Posthuma, F. P. Morgeson, y M. A. Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends Over Time", *Personnel Psychology*, primavera de 2002, pp. 1-81.
12. A. I. Huffcutt, J. M. Conway, P. L. Roth, y N. J. Stone, "Identification and Meta-Analysis Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 897-913; y A. I. Huffcutt, J. A. Weekley, W. H. Wiesner, T. G. Degroot, y C. Jones, "Comparison of Situational and Behavioral Description Interview Questions for Higher-Level Positions", *Personnel Psychology*, otoño de 2001, pp. 619-644.
13. Veal C. H. Middelndorf y T. H. Macan, "Note-Taking in the Employment Interview: Effects on Recall and Judgments", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 293-303; D. Butcher, "The Interview Rights and Wrongs", *Management Today*, abril de 2002, p. 4; P. L. Roth, C. H. Can Iddekinge, A. I. Huffcutt, C. E. Eidson, y P. Bobko, "Corrections for Range Restriction in Structured Interview Ethnic Group Differences: The Value May Be Larger than Researchers Thought", *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 369-376; y E. Hermelin y I. T. Robertson, "A Critique and Standardization of Meta-Analytic Coefficients in Personnel Selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (septiembre de 2001), pp. 253-277.
14. Veal J. Merritt, "'Improve at the Interview'", *BusinessWeek*, 3 de febrero de 2003, p. 63; P. J. Taylor y B. Small, "Asking Applicants What They Would Do Versus What They Did Do: A Meta-Analysis Comparison of Situation and Past Behavior Employment Interview Questions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (septiembre de 2002), pp. 277-295; S. D. Mauer, "A Practitioner-Based Analysis of Interviewer Job Expertise and Scale Format as Contextual Factors in Situational Interviews", *Personnel Psychology*, verano de 2002, pp. 307-328; y J. M. Barclay, "Improving Selection Interviews with Structure: Organizations' Use of Behavioral Interviews", *Personnel Review* 30, núm. 1 (2001), pp. 81-95.
15. J. Merritt, "Improv at the Interview", p. 63.
16. S. H. Applebaum y M. Donia, "The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (Part II)", *Career Development International*, enero de 2001, pp. 5-19.
17. D. Zielinski, "Effective Assessments", *HR Magazine*, enero de 2011, pp. 61-64; W. L. Gardner, B. J. Reithel, R. T. Foley, C. C. Coglisier, y F. O. Walumbwa, "Attraction to Organizational Culture Profiles: Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism-Collectivism", *Management Communication Quarterly*, febrero de 2009, pp. 437-472; y S. L. Premack y J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 1985), pp. 706-720.
18. C. Garvey, "The Whirlwind of a New Job", *HR Magazine*, junio de 2001, pp. 110-118.
19. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial se basó en D. Zielinski, "Effective Assessments", R. E. DeRouin, B. A. Fritzsche, y E. Salas, "E-Learning in Organizations", *Journal of Management* (diciembre de 2005), pp. 920-940; K. O'Leonard, *HP Case Study: Flexible Solutions for Multi-Cultural Learners*, (Oakland: Cal.: Bersin & Associates), 2004; S. Greengard, "The Dawn of Digital HR", *Business Finance*, octubre de 2003, pp. 55-59; y J. Hoekstra, "Three in One", *Online Learning*, vol. 5 (2001), pp. 28-32.
20. B. P. Sunoo, "Results-Oriented Customer Service Training", *Workforce* (mayo de 2001), pp. 84-90.
21. Veal, por ejemplo, E. G. Tripp, "Aging Aircraft and Coming Regulations: Political and Media Pressures Have Encouraged the FAA to Expand Its Pursuit of Real and Perceived Problems of Older Aircraft and Their Systems. Operators Will Pay", *Business and Commercial Aviation*, marzo de 2001, pp. 68-75.
22. "A&S Interview: Sully's Tale", *Air & Space Magazine*, www.airspacemag.com (18 de febrero de 2009); A. Altman, "'Chesley B. Sullenberger III'", *Time*, www.time.com (16 de enero de 2009); y K. Burke, P. Donohue, y C. Siemaszko, "US Airways Airplane Crashes in Hudson River—Hero Pilot Chesley Sullenberger III Saves All Aboard", *New York Daily News*, www.nydailynews.com (16 de enero de 2009).
23. C. S. Duncan, J. D. Selby-Lucas, y W. Swart, "Linking Organizational Goals and Objectives to Employee Performance: A Quantitative Perspective", *Journal of American Academy of Business* (marzo de 2002), pp. 314-318.
24. "Training Expenditures", *Training* (noviembre-diciembre de 2010), p. 19.
25. R. Langlois, "Fairmont Hotels: Business Strategy Starts with People", *Canadian HR Reporter*, 5 de noviembre de 2001, p. 19.
26. M. Dalahoussaye, "Show Me the Results", *Training* (marzo de 2002), p. 28.
27. Veal, por ejemplo, R. E. Catalano y D. L. Kirkpatrick, "Evaluating Training Programs: The State of the Art", *Training and Development Journal* (mayo de 1968), pp. 2-9.
28. A. Tziner, C. Joanis, y K. R. Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Rate Satisfaction", *Group and Organization Management*, junio de 2000, pp. 175-190; y T. W. Kent y T. J. Davis, "Using Retranslation to Develop Operational Anchored Scales to Assess the Motivational Context of Jobs", *International Journal of Management* (marzo de 2002), pp. 10-16.
29. Veal también C. A. Ramus y U. Steger, "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading-Edge European Companies", *Academy of Management Journal* (agosto de 2000), pp. 605-626.
30. Veal R. de Andrés, J. L. Garcia-Lapresta, y J. González-Pachón, "Performance Appraisal Based on Distance Function Methods", *European Journal of Operational Research* (diciembre de 2010), pp. 1599-1607; y L. Atwater y J. Brett, "Feedback Format: Does It Influence Manager's Reaction to Feedback", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (diciembre de 2006), pp. 517-532.
31. Veal "Performance Appraisals", *Business Europe*, 3 de abril de 2002, p. 3.
32. M. A. Peiperl, "Getting 360 Feedback Right", *Harvard Business Review*, enero de 2001, pp. 142-147.
33. T. J. Maurer, D. R. D. Mitchell, y F. G. Barbeite, "Predictors of Attitudes Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (marzo de 2002), pp. 87-107.
34. A. Evans, "From Every Angle", *Training* (septiembre de 2001), p. 22.

35. R. de Andrés, J. L. Garcia-Lapresta, y J. González-Pachón, "Performance Appraisal Based on Distance Function Methods", *European Journal of Operational Research* (diciembre de 2010), pp. 1599-1607; J. Nelson, "How to Ace Your Yearly Review", *Canadian Business*, 7 de diciembre de 2010, p. 94; G. P. Sillup y R. Klimberg, "Assessing the Ethics of Implementing Performance Appraisal Systems", *Journal of Management Development*, vol. 29, núm. 1 (2010), pp. 38-55; T. Maylett, "360-Degree Feedback Revisited: The Transition from Development to Appraisal", *Compensation & Benefits Review*, septiembre-octubre de 2009, pp. 52-59; P. Kamen, "The Way That You Use It: Full Circle Can Build Better Organizations with the Right Approach", *CMA Management*, abril de 2003, pp. 10-13; M. Kennett, "First Class Coach", *Management Today* (diciembre de 2001), p. 84; y T. A. Beehr, L. Ivanitsjaya, C. P. Hansen, D. Erofeev, y D. M. Gudanowski, "Evaluation of 360-Degree Feedback Ratings: Relationships with Each Other and with Performance and Selection Predictors", *Journal of Organizational Behavior* (noviembre de 2001), pp. 775-788.
36. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en "Survey: 21 Percent of Job Seekers Dropped After Reference Checks", *Workforce Management Online*, 23 de junio de 2010; J. Yang y A. Lewis, "Doing Jobs Without Training", *USA Today*, 20 de octubre de 2008, p. 1B; F. Di Meglio, "Dream Jobs: College Students Get Real", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 30 de abril de 2010; E. A. Grant, "Cookie Monster", *Fast Company*, junio de 2010, pp. 58-60; "Hiring for Fit", *Workforce Management Online*, 28 de mayo de 2010; J. Yang y A. Gonzalez, "Most Appealing Career Model for Me Is To...", *USA Today*, 5 de mayo de 2010, p. 1B; J. Yang y V. Salazar, "Most Neglected Grooming for Interviews", *USA Today*, 31 de diciembre de 2009, p. 1B; y J. Yang y K. Simmons, "Preferred Résumé Format", *USA Today*, 16 de noviembre de 2009, p. 1B.
37. J. D. Glater, "Seasoning Compensation Stew", *New York Times*, 7 de marzo de 2001, pp. C1 y ss.
38. Esta sección se basó en R. I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 9a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
39. M. P. Brown, M. C. Sturman, y M. J. Simmering, "Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure", *Academy of Management Journal* (diciembre de 2003), pp. 752-762; J. D. Shaw, N. P. Gupta, y J. E. Delery, "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence", *Strategic Management Journal* (junio de 2002), pp. 491-512; E. Montemayor, "Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 6 (1996), pp. 889-908; y L. R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 13 (1992), pp. 381-397.
40. J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, y G. E. Ledford Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans", *Journal of Management* (febrero de 2005), pp. 28-49; C. Lee, K. S. Law, y P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6 (1999), pp. 851-873; G. E. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 55-62; y E. E. Lawler III, G. E. Ledford Jr., y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay and Why", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 22.
41. J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra, y G. E. Ledford Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans".
42. Información de Hewitt Associates Studies: "As Fixed Costs Increase, Employers Turn to Variable Pay Programs as Preferred Way to Reward Employees", 21 de agosto de 2007; "Hewitt Study Shows Pay-for-Performance Plans Replacing Holiday Bonuses", 6 de diciembre de 2005; "Salaries Continue to Rise in Asia Pacific, Hewitt Annual Study Reports", 23 de noviembre de 2005; y "Hewitt Study Shows Base Pay Increases Flat for 2006 with Variable Pay Plans Picking Up the Slack", Hewitt Associates, LLC, www.hewittassociates.com (31 de agosto de 2005).
43. "Mandated Benefits: 2002 Compliance Guide", *Employee Benefits Journal* (junio de 2002), p. 64; y J. J. Kim, "Smaller Firms Augment Benefits, Survey Shows", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2002, p. D2.
44. P. P. Shah, "Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing", *Academy of Management Journal* (febrero de 2000), pp. 101-112.
45. Vea, por ejemplo, K. A. Mollica y B. Gray, "When Layoff Survivors Become Layoff Victims: Propensity to Litigate", *Human Resource Planning*, enero de 2001, pp. 22-32.
46. S. Koudsi, "You're Stuck", *Fortune*, 10 de diciembre de 2001, pp. 271-274.
47. S. Berfield, "After the Layoff, The Redesign", *Business Week*, 14 de abril de 2008, pp. 54-56; L. Uchitelle, "Retraining Laid-Off Workers, But for What?", *New York Times Online*, 26 de marzo de 2006; D. Tourish, N. Paulsen, E. Hobman, y P. Bordia, "The Downsides of Downsizing: Communication Processes and Information Needs in the Aftermath of a Workforce Reduction Strategy", *Management Communication Quarterly*, mayo de 2004, pp. 485-516; J. Brockner, G. Spreitzer, A. Mishra, W. Hochwarter, L. Pepper, y J. Weinberg, "Perceived Control As an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, 49 (2004), pp. 76-100; y E. Krell, "Defusing Downsizing", *Business Finance*, diciembre de 2002, pp. 55-57.
48. A. Joshi, "Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 2001, pp. 783-784.
49. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en Pырillis, "Workers Using Medical Marijuana Hold Their Breath, but Employers Worry They'll Take a Hit", *Workforce Management Online*, abril de 2011; "Puffing Up Over Pot in Workplace", *Workforce Management*, marzo de 2011, p. 41; D. Cadrain, "The Marijuana Exception", *HR Magazine*, noviembre de 2010, pp. 40-42; D. Cadrain, "Do Medical Marijuana Laws Protect Usage by Employees?", *HR Magazine*, noviembre de 2010, p. 12; A. K. Wiwi y N. P. Crifo, "The Unintended Impact of New Jersey's New Medical Marijuana Law on the Workplace", *Employee Relations Law Journal*, verano de 2010, pp. 33-37; S. Simon, "At Work, a Drug Dilemma", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2001, p. D1; y J. Greenwald, "Medical Marijuana Laws Create Dilemma for Firms", *Business Insurance*, 15 de febrero de 2010, pp. 1-20.
50. Top 50 Companies for Diversity, *DiversityInc*, junio de 2010, pp. 18-19.

51. Veá, por ejemplo, K. Iverson, "Managing for Effective Workforce Diversity", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, abril de 2000, pp. 31-38.
52. U. S. Equal Employment Opportunity Commission, "Sexual Harassment Charges EEOC and FEPAs Combined: FY 1997-FY 2010", http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual_harassment.
53. *Ibidem*.
54. N. F. Foy, "Sexual Harassment Can Threaten Your Bottom Line", *Strategic Finance* (agosto de 2000), pp. 56-57.
55. "Federal Monitors Find Illinois Mitsubishi Unit Eradicating Harassment", *Wall Street Journal* (7 de septiembre de 2000), p. A8.
56. L. J. Munson, C. Hulin, y F. Drasgow, "Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes", *Personnel Psychology* (primavera de 2000), p. 21.
57. B. Leonard, "Survey: 10% of Employees Report Harassment at Work", *HR Magazine*, octubre de 2010, p. 18.
58. "Nichols v. Azteca Restaurant Enterprises", *Harvard Law Review*, mayo de 2002, p. 2074; A. J. Morrell, "Non-Employee Harassment", *Legal Report* (enero-febrero de 2000), p. 1. Veá también S. Lim y L. M. Cortina, "Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 2005), pp. 483-496.
59. Aunque se ha hecho referencia al género masculino, es importante destacar que el acoso sexual puede implicar a gente de cualquier sexo o del mismo sexo. (Veá, por ejemplo, *Oncal v. Sundowner Offshore Service, Inc.*, 118 S. Ct. 998.)
60. Veá también A. M. O'Leary-Kelly, L. Bowes-Sperry, C. A. Bates, y E. R. Lean, "Sexual Harassment at Work: A Decade (Plus) of Progress", *Journal of Management* (junio de 2009), pp. 503-536; M. Rotundo, D. H. Nguyen, y P. R. Sackett, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2001), pp. 914-922.
61. R. L. Wiener y L. E. Hurt, "How Do People Evaluate Social Sexual Conduct at Work? A Psychological Model", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), p. 75.
62. *Meritor Savings bank v. Vinson*, 477 U. S. 57 (1986).
63. R. D. Lee y P. S. Greenlaw, "Employer Liability for Employee Sexual Harassment: A Judicial Policy-Making Study", *Public Administration Review* (marzo-abril de 2000), p. 127.
64. *Ibidem*.
65. "You and DuPont: Diversity", DuPont Company Documents (1999-2000), <http://www.dupont.com/careers/you/diverse.html>; y "DuPont Announces 2000 Dr. Martin Luther King, Days of Celebration", DuPont Company Documents, <http://www.dupont.com/corp/whats-news/releases/00/001111.html> (11 de enero de 2000).
66. Se debe hacer notar aquí que, bajo el Título VII y la Ley estadounidense de Derechos Civiles de 1991, la indemnización máxima que puede otorgarse según la legislación federal es de \$300 mil. Sin embargo, en muchos casos se ha intentado que bajo las leyes estatales se permitan indemnizaciones ilimitadas.
67. J. W. Janove, "Sexual Harassment and the Big Three Surprises", *HR Magazine*, noviembre de 2001, pp. 123-130; y L. A. Baar y J. Baar, "Harassment Case Proceeds Despite Failure to Report", *HR Magazine*, junio de 2005, p. 159.
68. W. L. Kosanovich, J. L. Rosenberg, y L. Swanson, "Preventing and Correcting Sexual Harassment: A Guide to the Ellerth/Faragher Affirmative Defense", *Employee Relations Law Journal* (verano de 2002), pp. 79-99; M. Zall, "Workplace Harassment and Employer Liability", *Fleet Equipment*, enero de 2000, p. B1. Veá también "Ruling Allows Defense in Harassment Cases", *HR Magazine*, agosto de 2004, p. 30.
69. Veá, por ejemplo, P. W. Dorfman, A. T. Cobb, y R. Cox, "Investigations of Sexual Harassment Allegations: Legal Means Fair—Or Does It?", *Human Resources Management*, primavera de 2000, pp. 33-39.
70. C. H. Liu y P. J. Robertson, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Management Inquiry* (marzo de 2011), pp. 35-50; y C. Cash y G. R. Gray, "A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace", *The Academy of Management Executive*, 14, núm. 3 (agosto de 2000), p. 124.
71. Liu y Robertson, "Spirituality in the Workplace"; y D. P. Ashmos y D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry* (junio de 2000), p. 139.
72. A. A. Mohamed, L. Wisniewski, M. Askar, e I. Syed, "Toward a Theory of Spirituality in the Workplace", *Competitiveness Review* 14, núm. 1 (otoño-invierno de 2004), pp. 102-107.
73. Veá F. Warner, "Professionals Tap a Higher Power in the Workplace", *Workforce Management Online*, abril de 2011; Liu y Robertson, "Spirituality in the Workplace"; E. J. Kutcher, J. D. Bragger, O. Rodriguez-Srednicki, y J. L. Masco, "The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business Ethics* (agosto de 2010), pp. 319-337; I. A. Mitroff y E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 1999); J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett, y B. Condemi, "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model", *Journal of Organizational Change Management* 12, núm. 3 (1999), pp. 221-233; E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management* 12, núm. 3 (1999), pp. 280-291; y F. Wagner-Marsh y J. Conley, "The Fourth Wave: The Spirituality-Based Firm", *Journal of Organizational Change Management* 12, núm. 3 (1999), pp. 292-302.
74. M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America", *BusinessWeek*, 1 de noviembre de 1999, pp. 151-158; y P. Paul, "A Holier Holiday Season", *American Demographics*, diciembre de 2001, pp. 41-45.
75. Para conocer un análisis detallado de los beneficios de la espiritualidad en el lugar de trabajo, veá J. Marques, S. Dhiman, y R. King, "Spirituality in the Workplace: Developing an Integral Model and a Comprehensive Definition", *Journal of American Academy of Business* (septiembre de 2005), pp. 81-92. Veá también, M. Conlin, "Religion in the Workplace", p. 153; C. P. Neck y J. F. Milliman, "Thought Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology* 9, núm. 8 (1984), p. 9; D. W. McCormick, "Spirituality and Management", *Journal of Managerial Psychology* 9, núm. 6 (1994), p. 5; E. Brandt, "Corporate Pioneers Explore Spirituality Peace", *HR Magazine*, abril de 1996, p. 82; P. Leigh, "The New Spirit at Work", *Training and Development* (febrero de 1997), p. 193; y J. Milliman, A. Czaplewski, y J. Ferguson, "An Exploratory Empirical

- Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes”, trabajo presentado en la reunión nacional de la Academy of Management meeting, Washington, D. C. (agosto de 2001).
76. Ve, por ejemplo, J. Marques, “HR’s Crucial Role in the Establishment of Spirituality in the Workplace”, *Journal of Academy of Business* (septiembre de 2005), pp. 27-31.
 77. Estos ejemplos se tomaron de S. J. Wells, “Does Work Make You Fat?” *HR Magazine*, octubre de 2010, pp. 26-32; R. King, “Slimming Down Employees to Cut Costs”; C. Tkaczyk, “Lowering Health-Care Costs”, *Fortune*, 23 de noviembre de 2009, p. 16; y A. W. Matthews, “When All Else Fails: Forcing Workers into Healthy Habits”, *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2009, pp. D1 y ss.
 78. D. Mattioli, “Firms Feel Pain from Health Law”, *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2010, p. B1; L. Cornwell, “More Companies Penalize Workers with Health Risks”, The Associated Press, *Springfield, Missouri News-Leader*, 10 de septiembre de 2007, p. 10A; y A. Zimmerman, Matthews y Hudson, “Can Employers Alter Hiring Policies to Cut Health Costs?”
 79. B. Pyenson y K. Fitch, “Smoking May Be Hazardous to Your Bottom Line”, *Workforce Online*, www.workforce.com (diciembre de 2007); y L. Cornwell, The Associated Press, “Companies Tack on Fees on Insurance for Smokers”, *Springfield, Missouri News-Leader*, 17 de febrero de 2006, p. 5B.
 80. J. Wojcik, “Research Shows Cost of Employee Obesity”, *Business Insurance*, 18 de octubre de 2010, p. 24.
 81. R. Ceniceros, “Obesity Can Exacerbate Workplace Injuries, Study Notes”, *Workforce Management Online*, 15 de diciembre de 2010; y “Obesity Weighs Down Production”, *Industry Week*, marzo de 2008, pp. 22-23.
 82. J. Appleby, “Companies Step Up Wellness Efforts”, *USA Today*, 1 de agosto de 2005, pp. 1A y ss.
 83. G. Kranz, “Prognosis Positive: Companies Aim to Get Workers Healthy”, *Workforce Management*, www.workforce.com (15 de abril de 2008).
 84. S. J. Wells, “Does Work Make You Fat?”; y M. Conlin, “Hide the Doritos! Here Comes HR”, *BusinessWeek*, 28 de abril de 2008, pp. 94-96.
 85. J. Fox, “Good Riddance to Pensions”, *CNN Money*, 12 de enero de 2006.
 86. M. Adams, “Broken Pension System in Crying Need of a Fix”, *USA Today*, 15 de noviembre de 2005, p. 1B y ss.
 87. “Prevalence of Retirement Plans by Type in the *Fortune 100*”, *Pension Benefits*, septiembre de 2010, pp. 1-2; D. Kansas, “Has the 401(k) Failed?”, *Fortune*, 22 de junio de 2009, pp. 94-98; S. Block, “Company Pensions Are Out on a Limb”, *USA Today*, 22 de mayo de 2009, pp. 1B y ss.; A. Feldman, “Retiring the 401(k) Contribution”, *BusinessWeek*, 24 de noviembre de 2008, p. 32; J. Appleby, “Traditional Pensions Are Almost Gone. Is Employer-Provided Health Insurance Next?”, *USA Today*, 13 de noviembre de 2007, pp. 1A y ss.; S. Kelly, “FedEx, Goodyear Make Big Pension Plan Changes”, *Workforce Management*, www.workforce.com (1 de marzo de 2007); G. Colvin, “The End of a Dream”, *Fortune*, www.cnnmoney.com (22 de junio de 2006); E. Porter y M. Williams Nash, “Benefits Go the Way of Pensions”, *NY Times Online*, 9 de febrero de 2006; y J. Fox, “Good Riddance to Pensions”.

Módulo profesional

DESARROLLANDO SU CARRERA

El término *carrera* tiene varios significados. En su acepción popular, puede significar progreso (“ella tiene una trayectoria de carrera en administración”), una profesión (“ha elegido una carrera en contabilidad”) o una secuencia de empleos a lo largo de la vida (“su carrera comprende 12 empleos en seis organizaciones”). Para nuestros fines, definimos **carrera** como la secuencia de puestos de trabajo que ha tenido una persona a lo largo de su vida. Con esta definición es evidente que todos tenemos o tendremos una carrera. Además, el concepto tiene relevancia tanto para trabajadores no expertos como para diseñadores de software o médicos. Pero el desarrollo profesional ha dejado de ser lo que fue.

¿Cómo ha evolucionado históricamente el concepto de carrera?

Aunque el desarrollo de las carreras ha sido un tema importante en los cursos de administración durante años, el concepto ha sufrido algunos cambios radicales. Los programas de desarrollo de carrera solían diseñarse para ayudar a los empleados a avanzar en su trayectoria profesional dentro de una organización específica. Estos programas se centraban en ofrecer a los empleados la información, la evaluación y la capacitación necesarias para ayudarlos a lograr sus metas profesionales. El desarrollo de la carrera también era un medio por el cual las organizaciones atraían y retenían a personal talentoso. Este enfoque se ha perdido en el moderno lugar de trabajo. El adelgazamiento organizacional, la reestructuración y otros ajustes en las empresas nos han llevado a una conclusión importante acerca del desarrollo profesional: usted y no una organización será el responsable del diseño, rumbo y desarrollo de su propia carrera.

¿Cómo es el desarrollo de la carrera en la actualidad?

La idea de una mayor responsabilidad personal en cuanto a la carrera propia se ha denominado **carrera sin fronteras**. El desafío aquí consiste en que sólo existen unas cuantas reglas precisas que lo pueden guiar.

Una de las primeras decisiones que debe tomar usted es elegir una carrera. La opción óptima será aquella que le ofrezca la mejor combinación entre lo que desea de la vida y sus intereses personales, sus capacidades y su personalidad, y las oportunidades del mercado. Las buenas elecciones de carrera generarán una serie de empleos que le darán la oportunidad de ser un buen ejecutante, de mantener un compromiso con su carrera, de llevar a cabo un trabajo altamente satisfactorio, y de darle un equilibrio adecuado entre su trabajo y su vida personal. Por tanto, una buena combinación de carrera será aquella en la que usted pueda desarrollar un concepto positivo de sí mismo, realizar un trabajo que considere importante, y llevar la vida que desee. En una encuesta reciente de Capital One Financial Corporation, 66% de los graduados universitarios dijo que un paquete integral de prestaciones (que incluyera, por ejemplo, servicios médicos, programa de ahorro para el retiro, guardería y prestaciones para la pareja) había sido

carrera

Secuencia de puestos de trabajo que ha tenido una persona a lo largo de su vida.

carrera sin fronteras

Idea de una mayor responsabilidad personal en cuanto a la carrera propia.

el factor más importante en su búsqueda de trabajo. El salario inicial ocupó un segundo lugar con 64%, y el tercer lugar fue para la ubicación del trabajo, con 60%. En la actualidad, los graduados universitarios también buscan ser compensados o remunerados (con tiempo libre o donativos compartidos entre la empresa y el empleado para alguna causa caritativa) por sus actividades voluntarias y filantrópicas.

Una vez identificada una opción de carrera, es el momento de iniciar la búsqueda de trabajo. No obstante, no entraremos en los detalles que entraña la búsqueda de trabajo, la redacción de un currículum vitae o la entrevista exitosa, aunque todo esto es importante. Sólo daremos un repaso rápido a todos estos temas y asumiremos que su búsqueda de trabajo ha sido exitosa. ¡Es el momento de trabajar! ¿Cómo sobrevivirá y triunfará usted en su carrera?

¿Cómo tener una carrera exitosa?

¿Cómo puede mejorar las oportunidades de tener éxito en su carrera? Ya ha hecho lo más importante: ¡recibir educación universitaria! Es la forma más segura de incrementar sus ganancias de por vida. En la actualidad, en promedio, un graduado de bachillerato gana \$27 915 al año, mientras que su contraparte con un grado universitario gana \$51 206. Los graduados universitarios ganan, en promedio, \$800 mil más que los graduados de bachillerato durante su carrera laboral. Invertir en su educación y capacitación es una de las mejores cosas que puede realizar en su vida. ¿Qué más puede hacer? A continuación presentamos algunas sugerencias basadas en profundas investigaciones sobre cómo elegir y desarrollar una carrera.

Evalúe sus fortalezas y debilidades personales

¿En dónde residen sus talentos naturales? ¿Qué puede hacer usted, en relación con los demás, que le dé ventaja competitiva? ¿Tiene alguna habilidad especial con los números? ¿Tiene buenas habilidades de interacción social? ¿Tiene alguna habilidad manual? ¿Escribe mejor que la mayoría de las personas? Todo mundo hace algunas cosas mejor que los demás, así como también tiene debilidades en algunas áreas. Aproveche sus fortalezas.

Identifique las oportunidades del mercado

¿Dónde se encuentran las oportunidades laborales del futuro? Sin importar sus fortalezas, existen algunas categorías laborales que tenderán a desaparecer en las décadas siguientes: por ejemplo, cajeros bancarios, pequeños agricultores, proyeccionistas en salas de cine, agentes de viajes y secretarías. En cambio, es muy probable que se creen muchas oportunidades más debido al progresivo envejecimiento de la sociedad, al continuo énfasis en la tecnología, al mayor gasto en educación y capacitación, y al interés en la seguridad personal. Estos factores tienden a crear muchas oportunidades para generar empleos en áreas como la asesoría gerontológica, la administración de redes, la consultoría de capacitación, y la instalación de alarmas y mecanismos de seguridad.

Asuma la responsabilidad de administrar su propia carrera

Históricamente, las empresas han asumido la responsabilidad por las carreras de sus empleados. Pero, en la actualidad, esto es la excepción más que la regla. Cada vez es más común que sean los empleados quienes asuman la responsabilidad de su propia carrera.

Piense en la carrera como su negocio y de la cual usted es el CEO. Para sobrevivir, será necesario que monitoree las fuerzas del mercado, supere a sus competidores, y aproveche rápidamente las oportunidades que surjan. Tendrá que proteger su carrera contra daños y posicionarse de la mejor manera posible para aprovechar los cambios en su entorno.

Desarrolle sus habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales, en especial la habilidad de comunicarse, encabezan casi cualquier lista de las habilidades imprescindibles que exige ser un empleador o un patrón. Ya sea que se trate de solicitar un ascenso laboral o de conseguir un nuevo empleo, las habilidades interpersonales por lo general le darán ventaja competitiva.

La práctica hace al maestro

Existe cada vez mayor evidencia de que las personas de alto rendimiento no presentan diferencias fundamentales con respecto al resto de nosotros. Simplemente trabajan más y de manera más inteligente. Se ha encontrado, a partir de estudios realizados a personas con el más alto rendimiento a nivel mundial en áreas como la música, los deportes, el ajedrez, la ciencia y los negocios, que gente como Tiger Woods, Mozart y Bill Gates han invertido más de 10 mil horas (o 10 años con 1000 horas por año) en experiencia y capacitación enfocada y persistente antes de poder alcanzar su máximo nivel de desempeño. Si usted quiere destacar en cualquier campo, se espera que invierta en él una gran cantidad de práctica deliberada, es decir, un compromiso consistente en alguna actividad repetitiva diseñada específicamente para mejorar su desempeño más allá de sus niveles actuales de capacidad y comodidad.

Manténgase al día

En el dinámico mundo de hoy, las habilidades pueden volverse obsoletas rápidamente. Para mantener su carrera en marcha, necesita comprometerse con un aprendizaje de por vida. Debe “ir a la escuela” continuamente: si no tomando cursos formales, entonces leyendo libros y revistas para garantizar que no lo sorprendan con habilidades ya obsoletas.

Establezca redes

El establecimiento de redes se refiere a la creación y mantenimiento de relaciones benéficas con otras personas para lograr sus metas. Es muy útil tener amigos en puestos altos. También ayuda tener contactos que lo puedan mantener informado sobre los cambios que están gestándose en su organización e industria. Asista a conferencias. Mantenga el contacto con sus antiguas amistades y egresados de la universidad; participe en actividades comunitarias; cultive una amplia variedad de relaciones. Y en el mundo cada vez más interconectado de la actualidad, únase a grupos de redes de negocios como LinkedIn, Spoke y Talkbiznow.

Manténgase visible

El establecimiento de redes puede aumentar su visibilidad. Por tanto, también escriba artículos en publicaciones profesionales, imparta clases o conferencias en su área de competencia, asista a conferencias y a reuniones profesionales, y asegúrese de que sus logros sean bien promovidos. Logrará mayor movilidad y valor en el mercado manteniéndose visible.

Busque algún mentor

Los empleados con mentores tienden a tener mejor movilidad, mayor conocimiento de cómo funciona internamente una organización, mayor acceso a los altos ejecutivos, y mayor satisfacción y visibilidad. Para las mujeres y las minorías, contar con mentores ha demostrado ser de gran utilidad para promover su progreso y éxito profesionales.

Aproveche su ventaja competitiva

Desarrolle habilidades que le den ventaja competitiva en el mercado. Enfóquese especialmente en habilidades que sean importantes para los empleadores o patrones; en habilidades que sean escasas, y en áreas donde su competencia sea limitada. Trate de evitar el peor de los escenarios: tener un empleo que cualquiera pueda aprender en 30 minutos. Recuerde que cuanto más le cueste aprender y desarrollar una habilidad altamente valorada, más difícil será que otros la adquieran. En términos generales, cuanto más capacitación se requiera para realizar un trabajo y menos personas tengan esa capacitación, mayor será su seguridad e influencia.

He aquí la conclusión a que he llegado después de muchos años como estudiante y profesor: para triunfar en la escuela, es necesario ser generalista y destacar en todo. Por ejemplo, para obtener un promedio general de 10, es necesario destacar en español, matemáticas, ciencias, geografía, idiomas, etc. Por otra parte, en el “mundo real” se recompensa la especialización. Usted

no tiene que ser bueno en todo; sólo sea bueno en algo que los demás no sean buenos y que la sociedad valore. Puede ser un desastre en matemáticas o ciencias y aún así tener éxito como cantante de ópera, artista, vendedor o escritor. No es necesario que destaque en inglés para ser un buen electricista o programador computacional. El secreto para tener éxito en la vida es identificar su ventaja comparativa y después desarrollarla. Y como hemos observado antes, deberá dedicar alrededor de 10 mil horas para perfeccionar sus habilidades y lograr un dominio óptimo.

No eluda los riesgos

No tema a los riesgos, en especial cuando sea joven y no tenga mucho que perder. Regrese a la escuela, múdese a un nuevo estado o país, o renuncie a su empleo para iniciar su propio negocio; todas éstas pueden ser decisiones que cambien por completo el rumbo de su vida. Los grandes logros casi siempre requieren tomar el rumbo menos transitado, el cual está repleto de temor a lo desconocido.

Está bien cambiar de empleos

Las generaciones pasadas solían pensar que no se debía abandonar un buen trabajo. Ese consejo ya no es aplicable. En el tan cambiante mercado laboral de la actualidad, la permanencia sólo significa quedarse atrás. Los patrones ya no esperan lealtad perdurable. Y para conservar frescas sus habilidades, seguir aumentando sus ingresos y mantener el interés en su trabajo, es probable que necesite cambiar de empleo cada vez más.

Oportunidades, preparación y suerte = éxito

Las personas exitosas suelen ser ambiciosas, inteligentes y trabajadoras. Pero también tienen suerte. No fue por casualidad que muchas de las más grandes historias de éxito tecnológico — Bill Gates y Paul Allen en Microsoft, Steve Jobs en Apple, Scott McNealy en Sun Microsystems, Eric Schmidt en Novell y Google— nacieran en un corto periodo de tres años entre junio de 1953 y marzo de 1956. Eran inteligentes; estaban interesados en las computadoras y la tecnología, pero también tuvieron suerte. Su adolescencia y juventud se desarrolló en 1975: en los albores de la era de las computadoras personales. Las personas con intereses y talentos similares, pero nacidas a mediados de la década de 1940, tenían muchas probabilidades de trabajar en empresas como IBM después de la universidad y de enamorarse de las computadoras *mainframe*. De haber nacido a principios de la década de 1960, no habrían podido formar parte de los inicios de esta revolución.

El éxito es cuestión de combinar las oportunidades con la preparación y la suerte. Se ha dicho que algunos tenemos más de un par de oportunidades especiales a lo largo de nuestra vida. Si usted tiene suerte, reconocerá esas oportunidades, hará los preparativos adecuados, y después actuará en consecuencia.

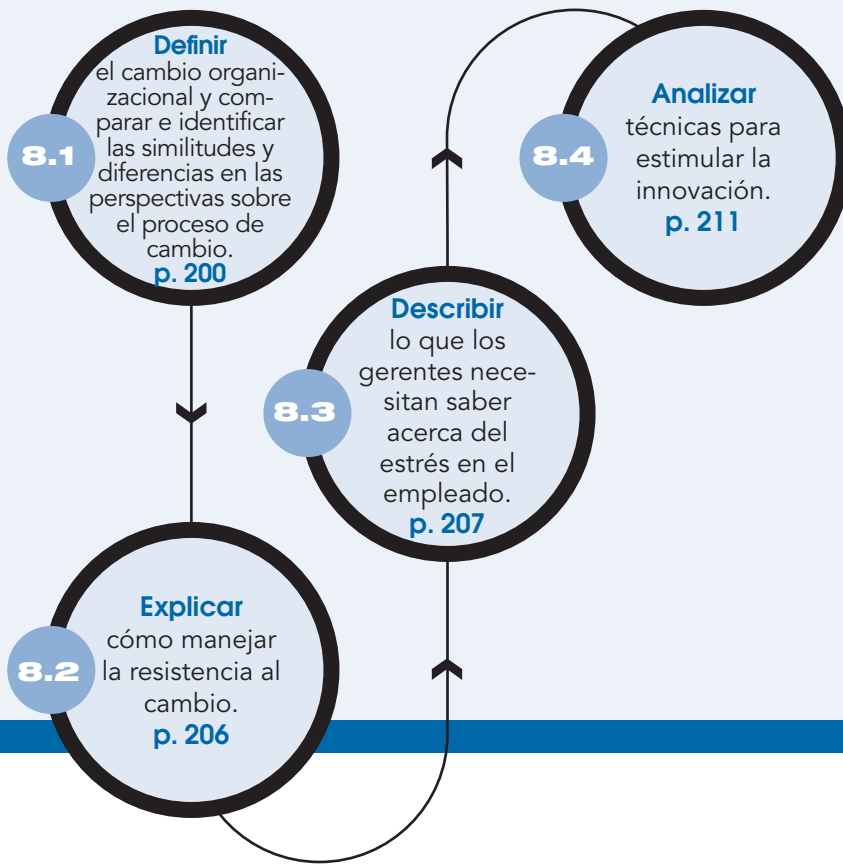
No es posible controlar el lugar ni el momento de su nacimiento, ni las finanzas de sus padres, etc. Esos son factores de suerte. Pero lo que sí puede controlar es su preparación y su deseo de actuar cuando las oportunidades toquen a su puerta.

Fuentes: Este módulo, denominado Desarrollando su carrera, está basado en J. H. Greenhaus, V. M. Godstalk, and G. A. Callahan, **Career Management**, 3a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2000); K. A. Ericsson, "Deliberate Practice and the Modifiability of Body and Mind," **International Journal of Sports Psychology** (enero-marzo de 2007), pp. 4-34; J. P. Newport, "Mastery, Just 10,000 Hours Away," **Wall Street Journal**, 14-15 de marzo de 2009, p. W6; "Capital One Survey Highlights What Today's College Graduates Want from Employers," www.businesswire.com (10 de junio de 2008); M. Gladwell, **Outliers: The Story of Success** (New York: Little, Brown, 2008); R. N. Boles, **What Color Is Your Parachute? 2009: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers** (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2009); D. E. Super y D. T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning," en M. R. Rosenzweig y L.W. Porter (eds.), **Annual Review of Psychology**, vol. 29 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1978), p. 334; y M. B. Arthur y D. M. Rousseau, **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era** (Nueva York: Oxford University Press, 1996).

CAPÍTULO 8 Administración del cambio e innovación



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



El estrés mata

Sabemos que demasiado estrés puede ser nocivo para la salud y el bienestar. Esa conexión se ha evidenciado de manera dolorosa y trágica en France Télécom.¹ Desde inicios de 2008, se han presentado más de 50 suicidios entre los empleados de esta empresa. La situación captó la atención de los medios de comunicación y del público de todo el mundo, así como del gobierno francés, debido a que muchos de los suicidios y más de una docena de intentos de suicidio se atribuyeron a problemas relacionados con el trabajo. Didier Lombard era el presidente del consejo y CEO de France Télécom cuando se suscitaron los suicidios. Aunque Francia tiene una tasa de suicidios más alta que cualquier otro país occidental, este escenario era particularmente difícil. La avalancha de suicidios puso de manifiesto la anomalía subyacente en el corazón de la sociedad francesa: “A pesar de la fuerte protección laboral, los trabajadores se sienten profundamente inseguros frente a la globalización, y muchos de ellos se quejan de ser presionados más allá de sus límites”. Francia no es el único país que debe lidiar con suicidios entre los empleados. Las condiciones del lugar de trabajo en Foxconn de China, el fabricante más grande del mundo de componentes electrónicos (para iPhone, iPod y iPad), fueron objeto de encarnizadas críticas después que 11 de sus empleados se suicidaran.

El estrés puede ser una desafortunada consecuencia del cambio y la ansiedad, tanto en el ámbito laboral como en el personal. Sin embargo, el cambio es una constante para las organizaciones y por tanto para los gerentes. Las grandes empresas, las pequeñas, las nuevas, las universidades, los hospitales y hasta el ejército están cambiando la forma de hacer las cosas. Aunque el cambio siempre ha sido parte del trabajo de un gerente, se ha intensificado en años recientes. Y debido a que es imposible eliminarlo, los gerentes deben aprender a administrarlo con éxito. En este capítulo analizaremos los esfuerzos de cambio que tienen lugar en una organización, la manera en que los gerentes pueden lidiar con el estrés que existe en las organizaciones, y cómo pueden estimular la innovación dentro de sus organizaciones.

8.1

Definir
el cambio organizacional y comparar e identificar las similitudes y diferencias en las perspectivas sobre el proceso de cambio.

¿QUÉ ES EL CAMBIO Y CÓMO LO ENFRENTAN LOS GERENTES?

Cuando John Lechleiter asumió el cargo de CEO en Eli Lilly, envió a cada uno de sus altos ejecutivos en regalo: “Un reloj digital con cuenta regresiva, segundo a segundo, al 23 de octubre de 2011. Ése era el día en que expiraría la patente de su píldora contra la esquizofrenia, Zyprexa, con la que Lilly obtenía ganancias por \$5 mil millones al año”. Para finales de 2016, Lilly afirma que habrá perdido \$10 mil millones de ingresos anuales debido a la expiración de las patentes de tres de sus fármacos clave. No es necesario decir que la empresa ha realizado algunos cambios organizacionales para mantenerse a la altura del desarrollo de fármacos en la industria.² Los gerentes de Lilly están haciendo lo que los gerentes de cualquier otra parte deben hacer: ¡implementar cambios!

Si no fuera por el cambio, el quehacer gerencial sería relativamente sencillo. La planificación sería más fácil porque el mañana no sería diferente del hoy. El problema del diseño organizacional se resolvería porque el entorno estaría exento de incertidumbre y no habría necesidad de adaptarse a él. Asimismo, la toma de decisiones se simplificaría en gran medida porque se podría predecir el resultado de cada alternativa con gran precisión. También se simplificaría el trabajo si los competidores nunca introdujeran nuevos productos o servicios, si los clientes no realizaran nuevas demandas, si las regulaciones gubernamentales nunca se modificaran, si la tecnología nunca avanzara o si las necesidades de los empleados siempre fueran las mismas. Pero nada de esto es así.

El cambio es una realidad organizacional. La mayoría de los gerentes, tarde o temprano, tendrá que cambiar algunas cosas en su lugar de trabajo. A estos cambios los denominamos **cambio organizacional**, el cual consiste en cualquier modificación hecha o que deba hacerse en el personal, la estructura o la tecnología de una organización. (Vea el cuadro 8-1). Analicemos más a fondo cada una de estas áreas.

Una *estructura* cambiante comprende cualquier modificación en las relaciones de subordinación, los mecanismos de coordinación, el grado de centralización, el diseño del trabajo o en variables similares de la estructura de una organización. Por ejemplo, en capítulos anteriores, mencionamos que el diseño de los procesos laborales, la reestructura y el empoderamiento generaban descentralización, ámbitos más amplios de control, menor especialización laboral y equipos de trabajo. Estos componentes estructurales dotan a los empleados de autoridad y medios para implementar mejoras en los procesos. Por ejemplo, la creación de equipos de trabajo que abarcan varias líneas departamentales permiten a sus integrantes comprender mejor un problema para resolverlo. Además, los equipos de trabajo interfuncionales fomentan la resolución cooperativa de problemas y reducen las confrontaciones. Todas estas situaciones pueden implicar algún tipo de cambio estructural.

CUADRO 8-1 Categorías del cambio organizacional

Estructura
Relaciones de subordinación
Mecanismos de coordinación
Rediseño del trabajo
Ámbitos de control

Tecnología
Procesos de trabajo
Métodos de trabajo
Equipo

Personas
Actitudes
Expectativas
Percepciones
Comportamiento

Una *tecnología* cambiante consiste en modificar la forma de realizar el trabajo o los métodos y el equipo utilizado. Un área organizacional en la que los gerentes se enfrentan especialmente a la tecnología cambiante está constituida por las iniciativas de mejora continua, las cuales se orientan a desarrollar procesos flexibles que sustenten operaciones de mejor calidad. Los empleados comprometidos con la mejora continua están en constante búsqueda de cosas que se puedan arreglar. Por tanto, los procesos de trabajo deben ser adaptables al cambio continuo y al perfeccionamiento. Tal adaptabilidad exige un gran compromiso con la educación y capacitación de los empleados. Los empleados necesitan capacitación en habilidades relativas a la resolución de problemas, la toma de decisiones, la negociación, el análisis estadístico y el desarrollo de equipos de trabajo, además de poder analizar y actuar con base en datos. Por ejemplo, Campbell Soup Co., utiliza tanto la capacitación de los empleados como la tecnología para conservar su liderazgo de mercado en la industria de las sopas.³

Los cambios en el *personal* se refieren en cambios en las actitudes, expectativas, percepciones o comportamientos de los empleados. La dimensión humana del cambio requiere una fuerza laboral comprometida con la calidad y la mejora continua. Una vez más, la educación y la capacitación adecuada de los empleados son imprescindibles, como lo es también la evaluación del desempeño y un sistema de recompensas que apoye y fomente esas mejoras. Por ejemplo, los programas exitosos incluyen metas de calidad en los planes de bonos para los ejecutivos e incentivos para los empleados.

¿Por qué es necesario que las organizaciones cambien?

En el capítulo 2 mencionamos que los gerentes están limitados tanto por fuerzas internas como por fuerzas externas. Estas mismas fuerzas también producen la necesidad de cambio. Veamos brevemente estos factores.

¿CUÁLES SON LAS FUERZAS EXTERNAS QUE CREAN UNA NECESIDAD DE CAMBIO? Las fuerzas externas que crean la necesidad de cambio organizacional provienen de varias fuentes. En años recientes, el *mercado* ha afectado a empresas como AT&T y Lowe's debido a la nueva competencia. AT&T, por ejemplo, enfrenta la competencia de empresas locales de cable y de servicios de internet gratuito como Skype. Lowe's también debe contender contra una multitud de agresivos competidores como Home Depot y Menard's. Las *leyes y regulaciones gubernamentales* también son generadoras de cambio. Por ejemplo, cuando se promulgó la Ley para estadounidenses con discapacidades, a miles de empresas se les exigió que ampliaran sus puertas de acceso, reconfiguraran sus sanitarios y agregaran rampas. Incluso en la actualidad, las organizaciones continúan lidiando con los requerimientos de mejorar la accesibilidad para los discapacitados.

La *tecnología* también crea la necesidad de cambios organizacionales. Internet ha cambiado la forma en que recibimos la información, vendemos nuestros productos y realizamos nuestro trabajo. Los avances tecnológicos han creado grandes economías de escala para muchas organizaciones. Por ejemplo, la tecnología permite a Scottrade ofrecer a sus clientes la oportunidad de realizar transacciones en línea sin la intervención de un corredor. En muchas industrias, la cadena de montaje también ha experimentado cambios radicales porque los patrones han reemplazado la mano de obra humana con avanzados robots mecánicos. Por otra parte, la fluctuación en los *mercados laborales* obliga a los gerentes a iniciar cambios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la escasez de enfermeras tituladas ha ocasionado que muchos administradores de hospitales rediseñen los trabajos de enfermería y modifiquen las remuneraciones y los paquetes de prestaciones para las enfermeras, además de unir fuerzas con las universidades locales para dar solución a la escasez de personal en esta área.

Tal como nos lo recuerdan los encabezados en las noticias, los cambios *económicos* afectan a casi todas las organizaciones. Por ejemplo, antes del desplome del mercado estadounidense de créditos hipotecarios, las bajas tasas de interés generaron un crecimiento significativo en el mercado de la vivienda. Este crecimiento supuso mayor número de empleos, más empleados contratados y grandes incrementos en las ventas en otros sectores relacionados con la industria de la

cambio organizacional

Cualquier modificación en el personal, la estructura o la tecnología de una organización.

construcción. No obstante, al desacelerarse la economía, todo lo anterior tuvo un efecto contra-productivo en la industria de la vivienda, y en otras industrias, debido a que los mercados crediticios se encontraban sin fondos y las empresas no podían conseguir el capital necesario para operar. Y aunque ha pasado más de una década desde los atentados terroristas del 11 de septiembre en Nueva York, la industria aérea sigue tratando de superar los cambios organizacionales que se vio obligada a implementar en cuanto a medidas de seguridad y a otros factores del entorno tales como el aumento en el costo del combustible.

¿QUÉ FUERZAS INTERNAS CREAN UNA NECESIDAD DE CAMBIO? Fuerzas internas también pueden crear la necesidad de cambio organizacional. Estas fuerzas tienden a originarse principalmente en las operaciones internas de la organización o a partir del impacto de cambios externos. (También es importante reconocer que tales desafíos son parte del ciclo vital de una organización).⁴

Cuando los gerentes redefinen o modifican la *estrategia* de su organización, suele producirse una multitud de otros cambios. Por ejemplo, el nuevo equipo introducido por Nokia es una fuerza interna de cambio. Porque a partir de esta acción, los empleados enfrentarán un rediseño en sus actividades laborales, tendrán que capacitarse para operar ese nuevo equipo, o se les exigirá que establezcan nuevas asociaciones de interacción dentro de sus grupos de trabajo. Otra fuerza interna de cambio consiste en la *composición de la fuerza laboral de una organización*, la cual cambia en términos de edad, educación, género, nacionalidad, etc. Una organización estable, donde los gerentes hayan ocupado sus puestos durante años, puede necesitar reestructurar sus puestos de trabajo para conservar a sus empleados más ambiciosos permitiéndoles cierta movilidad ascendente. Los sistemas de compensación y prestaciones también pueden requerir de reestructuración para reflejar las necesidades de una fuerza laboral y de mercado diversa en la cual haya escasez de ciertas habilidades. Las *actitudes del empleado*, como una mayor insatisfacción laboral, pueden incrementar las tasas de ausentismo, renuncias y hasta de huelgas. Tales acontecimientos suelen generar cambios en las políticas y prácticas organizacionales.

¿Quién inicia el cambio organizacional?

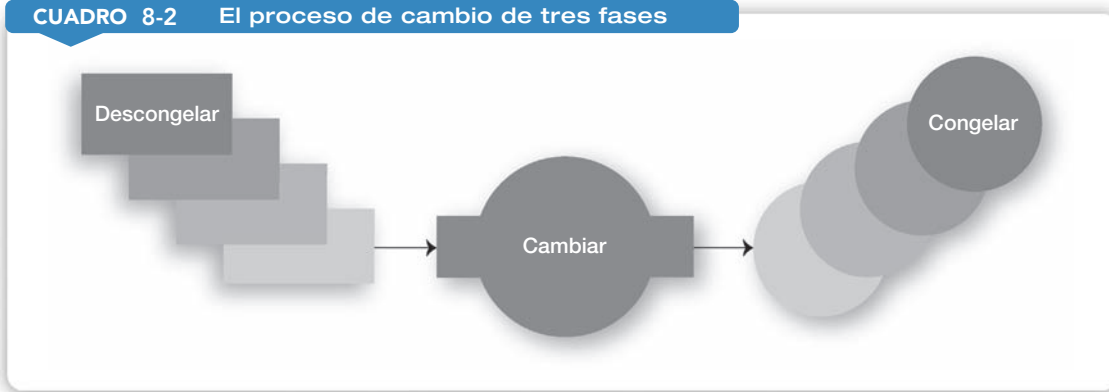
Los cambios organizacionales necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los procesos de cambio reciben el nombre de **agentes del cambio**.⁵

Cualquier gerente puede ser un agente del cambio. Cuando hablamos de cambio organizacional, asumimos que éste se inicia y lleva a cabo por un gerente que está dentro de la organización. No obstante, el agente del cambio podría ser alguien ajeno a la gerencia —por ejemplo, un especialista administrativo interno o un consultor externo especializado en la implementación del cambio—. Para realizar cambios importantes en todo su sistema, una organización suele contratar consultores externos para que le brinden consejo y asistencia. Como estos consultores provienen del exterior ofrecen una perspectiva objetiva, de la cual suelen carecer las personas internas. No obstante, el problema con los consultores externos es que tal vez no comprendan la historia, la cultura, los procedimientos operativos y al personal de una organización. También son propensos a iniciar cambios más drásticos que el personal interno —que puede resultar beneficiado o perjudicado por ellos— porque no tienen que experimentar las repercusiones de la implementación del cambio. Por el contrario, los gerentes internos que actúan como agentes del cambio pueden ser más cuidadosos (y quizá más cautos) debido a que deben vivir con las consecuencias de sus acciones.

¿Cómo ocurre el cambio organizacional?

Con frecuencia utilizamos dos metáforas para explicar con claridad el proceso de cambio.⁶ La **metáfora de las “aguas tranquilas”** representa a la organización como un gran buque atravesando un mar en calma. El capitán y su tripulación saben con exactitud hacia dónde se dirigen debido a que han realizado el mismo viaje muchas veces. El cambio aparece cuando se manifiesta una tormenta ocasional, una breve distracción en el otrora viaje tranquilo y predecible. En la **metáfora del “río rápido”**, se ve a la organización como una pequeña balsa que navega en un río embravecido con rápidos ininterrumpidos. A bordo de la balsa hay una media docena de personas que nunca han trabajado juntas, que desconocen por completo el río, que no están seguras de su destino final y que, por si fuera poco, están viajando de noche. En la metáfora del río rápido, el cambio es el estatu quo y administrarlo es un proceso continuo.

CUADRO 8-2 El proceso de cambio de tres fases



Estas dos metáforas representan dos enfoques diferentes para comprender y responder al cambio. Analicemos brevemente cada una.

¿EN QUÉ CONSISTE LA METÁFORA DE LAS “AGUAS TRANQUILAS”? Hasta hace poco, la metáfora de las “aguas tranquilas” dominó el pensamiento de gerentes y académicos. El enfoque prevaleciente para manejar el cambio en tales circunstancias puede ilustrarse mediante el modelo de tres fases de Kurt Lewin sobre el proceso de cambio.⁷ (vea el cuadro 8-2).

De acuerdo con Lewin, el cambio exitoso exige descongelar el estatu quo, cambiarlo a un nuevo estado, y volverlo a congelar para hacerlo permanente. El estatu quo puede considerarse como un estado de equilibrio. Para sacarlo de su equilibrio es necesario descongelarlo. Esto se puede lograr de tres maneras:

- ◆ Aumentando las fuerzas impulsoras que dirigen el comportamiento hacia fuera del estatu quo.
- ◆ Disminuyendo las fuerzas limitantes que obstaculizan el movimiento necesario para salir del equilibrio existente.
- ◆ Combinando estos dos enfoques.

Una vez descongelada la situación, se puede implementar el cambio mismo. No obstante, la mera introducción del cambio no garantiza que éste prospere. Por tanto, la nueva situación necesita congelarse para que pueda perdurar. A menos que se tome este último paso, es poco probable que el cambio perdure, y los empleados regresarán al estado de equilibrio previo. El objetivo de congelar por completo el estado de equilibrio es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y las limitantes.

Observe que el proceso de tres fases de Lewin trata el cambio como un quiebre en el estado de equilibrio de la organización.⁸ El estatu quo se ha perturbado y el cambio es necesario para establecer un nuevo estado de equilibrio. Aunque esta concepción podría haber sido apropiada para calificar el entorno de relativa calma que experimentaron la mayoría de las organizaciones en el siglo XX, resulta cada vez más obsoleta como descripción del tipo de “mares” que los gerentes actuales deben navegar. (Vea el recuadro Del pasado al presente para obtener mayor información sobre Lewin y su investigación organizacional).

¿EN QUÉ CONSISTE LA METÁFORA DEL “RÍO RÁPIDO”? Susan Whiting es presidenta de Nielsen Media Research, la empresa mejor conocida por los ratings para televisión que se utilizan para determinar cuánto pagan los anunciantes por transmitir sus comerciales en televisión. Las empresas de investigación de medios han dejado de ser lo que antes solían ser porque internet, los videos a la carta, teléfonos celulares, iPods, las videograbadoras digitales y otras tecnologías cambiantes han complicado en gran medida la recopilación de datos. Whiting dice: “Si usted

agentes del cambio

Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los procesos de cambio.

metáfora de las “aguas tranquilas”

Descripción del cambio organizacional que semeja al cambio experimentado por una gran embarcación que realiza una travesía predecible, a través de un mar calmado, con alguna tormenta ocasional.

metáfora del “río rápido”

Descripción del cambio organizacional que semeja los cambios experimentados por una pequeña balsa que navega en un río embravecido con rápidos ininterrumpidos.

o Del pasado al presente o

“No existe nada más práctico que una buena teoría”.
 “Si desea comprender a cabalidad algo, intente cambiarlo”.

Estas dos citas de Kurt Lewin ofrecen una perspectiva sin igual para comprender quién era y cómo abordó el estudio de la administración.¹⁰ Lewin, considerado por muchos como el padre de la psicología social moderna (una disciplina que utiliza métodos científicos para “comprender y explicar la influencia que tiene la presencia real, imaginada o implícita de otros seres humanos sobre el pensamiento, el sentimiento y el comportamiento de las personas”), se dio a conocer en los círculos de la administración gracias a sus estudios sobre dinámicas grupales. Su enfoque se basó en la creencia de que el “comportamiento de un grupo” es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas simbólicas que no sólo afectan la estructura del grupo, sino que también modifican el comportamiento individual”.

Una de sus investigaciones que estudia la modificación de los hábitos alimenticios de las familias durante la Segunda Guerra Mundial ofrece una nueva e importante comprensión de la introducción del cambio. Lewin encontró que los “cambios se podían introducir con mayor facilidad a través de la toma de decisiones grupales que a través de sermones y peticiones individuales”. ¿Qué significa esto? Sus hallazgos

sugerían que los cambios podían aceptarse con más facilidad cuando las personas sentían que tenían la oportunidad de participar en el cambio más que cuando simplemente se les pedía que cambiaran. Ésta es una lección importante que cualquier gerente debería aprender y aplicar, incluso en la actualidad.

Por último, otra de las principales contribuciones de Lewin fue la idea del análisis del campo de fuerza, un modelo propuesto para analizar los factores (fuerzas) que influyen en una situación. Estas fuerzas podrían impulsar el movimiento hacia una meta o bloquearlo. Cuando se analiza esta idea en términos de la administración del cambio, se puede ver cómo este proceso también puede contribuir a comprender la dinámica que hace que el cambio funcione y cómo pueden lograr los gerentes superar la resistencia al cambio; es decir, incrementar las fuerzas impulsoras, disminuir las fuerzas limitantes, o ambas cosas.

Piense en:

- Con sus propias palabras, explique cada una de las citas de Lewin.
- Explique el análisis del campo de fuerza y cómo puede emplearse en el cambio organizacional.
- ¿Qué consejo advierte usted en esta información sobre las ideas de Lewin que los gerentes podrían utilizar?

echara un vistazo a una de mis semanas típicas, vería que consiste en liderar una empresa en constante cambio en una industria en constante cambio”.⁹ Y ésa es una descripción bastante exacta de lo que es el cambio en la segunda metáfora —la del río rápido—. También es consistente con un mundo en el que dominan cada vez más la información, las ideas y el conocimiento.¹¹

Para darle una idea sobre la semejanza de la administración del cambio con un río de aguas rápidas, considere el caso de asistir a un colegio que tuviera las siguientes reglas: los cursos variarían en duración. Cuando se inscribe, no sabe cuánto durará el curso. Pueden ser 2 o 30 semanas. Además, el profesor puede terminar el curso en cualquier momento sin previo aviso. Por si esto no fuera suficiente, la duración de la clase varía cada vez: en ocasiones dura 20 minutos, otras veces hasta 3 horas. Y durante la clase el profesor fija la hora de la siguiente clase. Hay algo más. Todos los exámenes son sin previo aviso, así que debe estar preparado para que le apliquen uno en cualquier momento. Para tener éxito en este tipo de entorno, es necesario responder con rapidez a las condiciones cambiantes. Los estudiantes muy estructurados o que se sienten incómodos con el cambio fracasarían.

¿TODO GERENTE ENFRENTA UN MUNDO DE CAMBIOS CONSTANTES Y CAÓTICOS? No, no todos los gerentes enfrentan esos cambios. Aunque el número de quienes no lo hacen está disminuyendo. La estabilidad y predictibilidad de la metáfora de las aguas tranquilas ya no existe. Las alteraciones al estatu quo ya no son ocasionales o temporales, tampoco van seguidas por un retorno a las aguas tranquilas. Los gerentes nunca salen del río rápido. Al igual que Susan Whiting, a quien acabamos de mencionar, los gerentes enfrentan las fuerzas constantes del entorno (externas e internas) que exigen se implementen cambios organizacionales.

¿CÓMO IMPLEMENTAN LAS ORGANIZACIONES LOS CAMBIOS PLANEADOS? En el Wyndham Peachtree Conference Center de Georgia, las empresas forman grupos de empleados para competir en el antiguo deporte acuático chino de carreras de botes dragón. Aunque el ejercicio físico es un beneficio adicional, lo que aporta el beneficio más perdurable es el ejercicio de desarrollo de equipos, donde los participantes aprenden acerca de comunicación, colaboración y compromiso.¹²

Sabemos que la mayoría de los cambios que experimentan los empleados en una organización no son casualidad. Con frecuencia los gerentes realizan un esfuerzo concertado para alterar algún aspecto de la organización. Cualquier cosa que suceda —en términos de estructura o tecnología— afectará en última instancia a los miembros de la organización. Los esfuerzos por ayudar a los miembros de la organización con un cambio planeado reciben el nombre de **desarrollo organizacional (DO)**.

Para facilitar amplios cambios organizacionales a largo plazo, el DO se enfoca en cambiar constructivamente actitudes y valores de los miembros de la organización, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad y eficiencia a nuevos rumbos adoptados por la organización.¹³ Cuando los esfuerzos de DO son planeados, los líderes de la organización intentan cambiar la cultura de ésta.¹⁴ No obstante, un rasgo fundamental del DO es su necesidad de la participación de los empleados para promover un entorno en el que exista la comunicación abierta y la confianza.¹⁵ Las personas que participan en los esfuerzos de DO reconocen que el cambio puede ser una fuente de estrés para los empleados. Por tanto, el DO intenta involucrar a los miembros de toda la organización en los cambios que afectarán sus empleos y busca su retroalimentación acerca de cómo les van afectando (tal como sugirió Lewin).

Cualquier actividad organizacional que ayude en la implementación del cambio planeado puede considerarse como técnica de DO. No obstante, los esfuerzos de DO más conocidos dependen en gran medida de interacciones y cooperación de grupo y son: retroalimentación por medio de encuestas, consultoría de procesos, desarrollo de equipos y desarrollo entre grupos.

Los esfuerzos de **retroalimentación por medio de encuestas** están diseñados para evaluar actitudes y percepciones de los empleados con respecto al cambio experimentado. Por lo general, se pide a los empleados que contesten un conjunto específico de preguntas concernientes a cómo perciben aspectos organizacionales tales como toma de decisiones, liderazgo, efectividad comunicacional, y satisfacción con sus empleos, sus compañeros de trabajo y con la administración.¹⁶ Los datos que un agente del cambio obtiene se emplean para comprender mejor los problemas que enfrentan los empleados. A consecuencia de esta información, el agente del cambio emprende algunas medidas para solucionar los problemas.

En la **consultoría de procesos**, consultores externos ayudan a los gerentes a comprender, percibir y emprender acciones con respecto a los procesos organizacionales con los cuales deben trabajar.¹⁷ Estos elementos podrían incluir, por ejemplo, el flujo de trabajo, las relaciones informales al interior de las unidades y los canales formales de comunicación. Los consultores dan a los gerentes una idea de lo que está sucediendo. Es importante reconocer que los consultores no son quienes resolverán los problemas; sino que más bien actúan como un guía para ayudar a los gerentes a diagnosticar los procesos interpersonales que necesitan mejora. Si a pesar de la ayuda de los consultores los gerentes no pueden resolver el problema, los consultores ayudarán a los gerentes a encontrar expertos que sí puedan hacerlo.

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para lograr algunas metas. Debido a que los miembros de una organización suelen interactuar con colegas, una de las funciones principales del DO es ayudarlos a convertirse en un equipo. El **desarrollo de equipos** suele ser una actividad que ayuda a los grupos a fijarse metas, a desarrollar relaciones interpersonales positivas, y a definir los roles y las responsabilidades de cada miembro de equipo. No siempre es necesario abordar cada área porque un grupo puede ya poseer cierto entendimiento de lo que se espera de cada quien. El desarrollo de equipos gira en torno al aumento de la confianza de sus miembros y a la apertura hacia los demás.¹⁸

Si bien el desarrollo de equipos se enfoca en ayudar a aumentar la cohesión en un grupo de trabajo, el **desarrollo entre grupos** pretende alcanzar los mismos resultados entre diferentes grupos de trabajo. Es decir, el desarrollo entre grupos intenta cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que un grupo puede tener hacia otro grupo. Al hacerlo, se puede lograr una mayor coordinación entre los diferentes grupos.

Xyratex, una empresa de almacenamiento de datos con sede en Reino Unido, reúne a gerentes y empleados de todo el mundo para participar en eventos filantrópicos con la finalidad de desarrollar equipos. Esta fotografía nos muestra a compañeros de trabajo reunidos en Sacramento, California, que participan en un ejercicio de desarrollo de equipos para armar bicicletas y después regalarlas a los niños de Boys & Girls Clubs. El desarrollo de equipos ayuda a los empleados de Xyratex a incrementar su confianza y apertura hacia los demás, así como a profundizar en su compromiso con la misión de la empresa de "hacer avanzar la innovación digital". Al combinar el desarrollo de equipos con la filantropía, Xyratex da a sus empleados la oportunidad de lograr la meta corporativa de ayudar a niños que viven cerca de las operaciones de la empresa en Europa, Asia y Norteamérica.



Newscom

desarrollo organizacional (DO)

Esfuerzos por ayudar a los miembros de la organización con un cambio planeado al enfocarse en sus actitudes y valores.

retroalimentación por medio de encuestas

Método diseñado para evaluar actitudes y percepciones de los empleados con respecto al cambio experimentado.

consultoría de procesos

Recurrir a consultores externos para evaluar procesos organizacionales como el flujo de trabajo, las relaciones informales al interior de las unidades y los canales formales de comunicación.

desarrollo de equipos

Utilizar una actividad que ayude a los grupos a fijarse metas, a desarrollar relaciones interpersonales positivas, y a definir los roles y las responsabilidades de cada miembro de equipo.

desarrollo entre grupos

Actividades que pretenden aumentar la cohesión entre diferentes grupos de trabajo.



¿CÓMO MANEJAN LOS GERENTES LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Sabemos que lo mejor para nosotros es comer de manera saludable y realizar alguna actividad física, sin embargo, pocos seguimos este consejo. Nos resistimos a hacer cambios en nuestro estilo de vida. Volkswagen Suecia y la agencia de publicidad DDB Stockholm realizaron un experimento para ver si podían hacer que las personas cambiaran su comportamiento y eligieran la opción más sana de utilizar las escaleras en lugar del elevador.¹⁹ ¿Cómo lo hicieron?

Convirtieron las escaleras de una estación del tren subterráneo de Estocolmo en un teclado de piano que sonaba al entrar en contacto con las pisadas de los transeúntes (puede ver el video en YouTube) para ver si los viajeros lo utilizaban. El experimento fue un rotundo éxito, el tráfico en la escalera aumentó 66%. La lección: la gente puede cambiar si el cambio se hace atractivo.

Los gerentes deben estar motivados para iniciar cambios porque les corresponde mejorar la eficacia de sus organizaciones. Pero el cambio no es fácil en todas las organizaciones. Puede llegar a ser perturbador y atemorizante. Las organizaciones, y la gente en su interior, pueden ir acumulando una inercia que las hace resistirse a cualquier cambio, aunque sea benéfico. En esta sección abordaremos las razones por las que, en las organizaciones, la gente se resiste al cambio, y veremos qué se puede hacer para reducir esa resistencia.

¿Por qué la gente se resiste al cambio organizacional?

Suele decirse que la mayoría de la gente odia cualquier cambio que no le sea reductible en términos monetarios. Esta resistencia al cambio está bien documentada.²⁰ ¿Por qué la gente se resiste al cambio organizacional? Entre las principales razones están la incertidumbre, el hábito, la preocupación por posibles pérdidas personales, y la creencia de que el cambio no beneficiará a la empresa.²¹

El cambio reemplaza lo conocido con la incertidumbre. No importa cuánto le desagrada a alguien asistir al colegio (o a ciertas clases), pero al menos sabe qué esperar. Cuando deje el colegio para integrarse de tiempo completo al mundo del empleo, deberá cambiar lo conocido por lo desconocido. En las organizaciones los empleados enfrentan una incertidumbre similar. Por ejemplo, cuando se introducen métodos de control de calidad basados en modelos estadísticos a las fábricas, muchos de los inspectores del control de calidad deberán aprender esos nuevos métodos. Algunos pueden temer ser incapaces de entenderlos y quizá por tal motivo desarrollen una actitud negativa hacia el cambio o tengan un desempeño mediocre cuando se les exija utilizar tales métodos.

Otra causa de resistencia es que actuamos por hábito. Todos los días, cuando usted se dirige a la escuela o al trabajo es probable que lo haga por el mismo camino, si es como la mayoría de las personas. Somos criaturas de hábitos. La vida es tan compleja, que no deseamos considerar la gama completa de opciones dispuestas para los cientos de decisiones que tomamos cada día. Para manejar esta complejidad, dependemos de nuestros hábitos o de nuestras respuestas programadas. Pero cuando nos confrontamos con el cambio, nuestra tendencia a responder de las maneras habituales se convierte en una fuente de resistencia.

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo que ya poseemos. El cambio amenaza la inversión que ya se ha realizado en el estatus quo. Cuanto más hayan invertido las personas en el sistema actual, más se resistirán al cambio. ¿Por qué? Porque temen perder estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otros beneficios económicos que valoran. Esto ayuda a explicar por qué los trabajadores de mayor edad se resisten al cambio más que los jóvenes.

Una última razón de resistencia es la creencia de que el cambio será incompatible con las metas e intereses de la organización. Por ejemplo, es de esperarse una resistencia al cambio por parte de un empleado que crea que el nuevo procedimiento laboral propuesto reducirá la calidad del producto. Este tipo de resistencia puede ser benéfica para la organización cuando se expresa de manera positiva.

¿Cuáles son algunas técnicas para reducir la resistencia al cambio organizacional?

En una reunión anual para analizar la inscripción al sistema de ahorro para el retiro 401(k), el CEO de North American Tool, frustrado por el desinterés que mostraban sus empleados en maximizar sus inversiones, llevó una gran bolsa, la abrió y vació el contenido sobre una mesa.²³

Y LA ENCUESTA DICE...²²

62%	de los estadounidenses está estresado por su trabajo.
27%	de las empresas afirma que el mayor obstáculo para el cambio es empoderar a las demás personas para actuar con respecto a ese cambio.
46%	de las personas dijo estar dispuesto a renunciar a parte de su salario a cambio de más tiempo libre.
50%	o más de la resistencia al cambio por parte de los empleados podría evitarse mediante una administración eficaz del cambio.
77%	de los gerentes afirma trabajar de 41 a 60 horas a la semana.
31%	de los gerentes considera que la innovación sucede por accidente en sus empresas.
25%	de los empleados afirma que sus empresas fomentan la innovación a través de órdenes.
51%	de los empleados dijo que su principal fuente de estrés en el trabajo eran sus colegas.

CUADRO 8-3 Técnicas para reducir la resistencia al cambio

TÉCNICA	CUÁNDO UTILIZARLA	VENTAJA	DESVENTAJA
Educación y comunicación	Cuando la resistencia se deba a la desinformación.	Aclara malos entendidos.	Quizá no funcione cuando se carezca de confianza y credibilidad.
Participación	Cuando la resistencia posea conocimientos expertos para contribuir.	Aumenta la participación y la aceptación.	Tardada; tiene posibilidades de ser una solución mediocre.
Facilitación y apoyo	Cuando la resistencia sea por temor y esté motivada por la ansiedad.	Puede facilitar los ajustes necesarios.	Costosa; no garantiza el éxito.
Negociación	Cuando la resistencia provenga de un grupo poderoso.	Puede “comprar” el compromiso.	Altos costos potenciales; crea oportunidades para que otros también ejerzan presión.
Manipulación y cooptación	Cuando sea necesario el respaldo de un grupo poderoso.	Forma económica y sencilla de obtener apoyo.	Puede ser contraproducente y ocasionar que el agente del cambio pierda credibilidad.
Coerción	Cuando sea necesario el respaldo de un grupo poderoso.	Forma económica y sencilla de obtener apoyo.	Puede ser ilegal y mermar la credibilidad del agente del cambio.

Salió dinero —\$9832, para ser exactos—, era la cantidad que los empleados habían dejado de ganar el año anterior. “Éste es su dinero, debería estar en su bolsillo. Para el siguiente año, ¿lo querrán en la mesa o en su bolsillo?” Cuando se distribuyeron las solicitudes de inscripción al 401(k), varias personas se inscribieron. Para lograr que la gente cambie, algunas veces es preciso captar primero su atención.

¿Qué pueden hacer los gerentes cuando perciben que la resistencia al cambio es disfuncional? Se han sugerido varias estrategias para lidiar con la resistencia al cambio, entre las cuales se encuentran educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y cooptación, y coerción. Estas tácticas se resumen aquí y se explican en el cuadro 8-3. Los gerentes deben considerarlas como herramientas y utilizar la más adecuada según el tipo y la fuente de resistencia.

La *educación y la comunicación* pueden favorecer la reducción de la resistencia al cambio al ayudar a los empleados a entender la lógica del esfuerzo de cambio. Desde luego, esta técnica asume que gran parte de la resistencia se debe a desinformación o mala comunicación.

La *participación* implica involucrar a las personas directamente afectadas por el cambio propuesto en el proceso de toma de decisiones. La participación permitirá a estas personas expresar sus sentimientos, aumentar la calidad del proceso y aumentar el compromiso de los empleados con la decisión final.

La *facilitación y el apoyo* consisten en ayudar a los empleados a manejar el temor y la ansiedad asociados con el esfuerzo de cambio. Esta ayuda puede abarcar orientación para el empleado, terapia, capacitación para adquirir nuevas habilidades, o un periodo corto de ausencia con goce de sueldo.

La *negociación* implica dar algo de valor a cambio del compromiso de disminuir la resistencia al esfuerzo de cambio. Esta técnica puede ser de gran utilidad cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.

La *manipulación y cooptación* se refieren a intentar influir, de manera encubierta, en los demás para que acepten el cambio. Pueden consistir en tergiversar o distorsionar la realidad para hacer que las cosas parezcan más atractivas.

Por último, la *coerción* se puede utilizar para manejar la resistencia al cambio. La coerción implica el uso directo de amenazas o de la fuerza contra la resistencia.

¿QUÉ REACCIÓN TIENEN LOS EMPLEADOS ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Para muchos empleados, el cambio crea estrés. Un entorno dinámico e incierto caracterizado por reestructuraciones, adelgazamientos organizacionales, empoderamiento, y asuntos de la vida personal ha ocasionado que una gran cantidad de empleados se sientan saturados y

Describir
lo que los gerentes necesitan saber acerca del estrés en el empleado.

8.3

“estresados”. Como lo describimos en nuestro caso de apertura del capítulo, en ocasiones, el estrés se vuelve tan intenso que las personas responden de una manera drástica (y trágica). En esta sección, analizaremos específicamente la acepción de la palabra *estrés*, sus síntomas, sus causas y lo que los gerentes pueden hacer para reducirlo.

¿Qué es el estrés?

El **estrés** es la reacción adversa que tienen las personas ante la presión excesiva ejercida sobre ellas en forma de extraordinarias demandas, restricciones y oportunidades.²⁴ El estrés no siempre es malo. Aunque suele analizársele en un contexto negativo, el estrés puede ser positivo, en especial cuando ofrece la posibilidad de obtener una ganancia. Por ejemplo, el estrés funcional permitirá a un atleta, artista o empleado desempeñarse a su máximo nivel en momentos cruciales.

No obstante, el estrés por lo general está asociado a restricciones y demandas. Una restricción impide hacer lo que se desea, mientras que las demandas se refieren a la pérdida de algo deseado. Cuando usted hace un examen en la escuela o tiene su evaluación anual de desempeño en el trabajo, siente estrés porque estas situaciones confrontan la oportunidad, las restricciones y las demandas. Una buena evaluación del desempeño puede generar un ascenso, mayores responsabilidades y mayor salario. Pero una evaluación mediocre puede impedirle obtener un ascenso. Una evaluación extremadamente mala puede ocasionar su despido.

Otra cuestión que es necesario comprender en torno al estrés es que sólo porque las condiciones sean las adecuadas para que surja, eso no significa que surgirá. Dos condiciones son necesarias para que el estrés *potencial* se convierta en estrés *real*.²⁵ Primero, debe existir incertidumbre en cuanto al resultado, y segundo, el resultado debe ser importante.

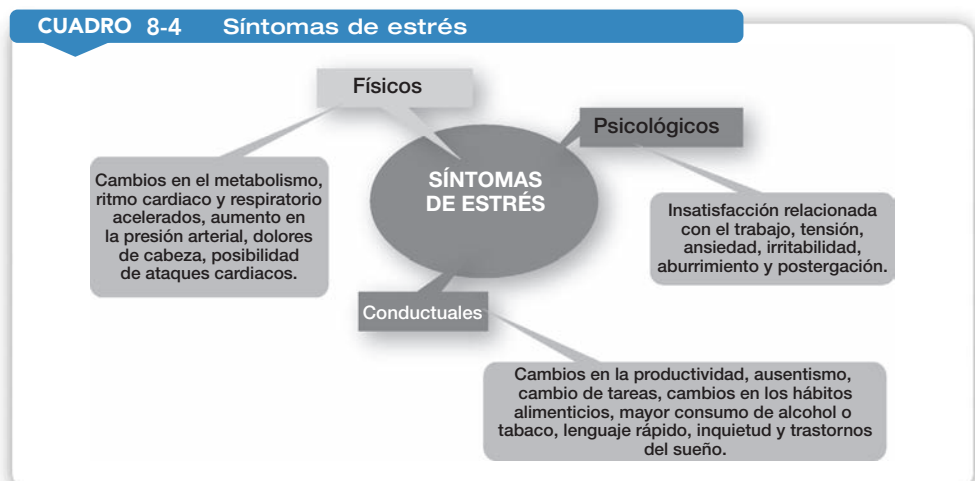
¿Cuáles son los síntomas del estrés?

Nos estresamos de varias formas. Por ejemplo, un empleado que experimenta un alto nivel de estrés puede deprimirse, ser proclive a los accidentes o volverse conflictivo; puede tener dificultades para tomar decisiones rutinarias; puede distraerse con facilidad, etc. Como lo muestra el cuadro 8-4, los síntomas del estrés pueden agruparse en tres categorías generales: físicos, psicológicos y conductuales. Todos pueden afectar de modo significativo el trabajo de los empleados.

Demasiado estrés también puede tener consecuencias trágicas. En Japón, existe un fenómeno relacionado con el estrés denominado **karoshi**, el cual se traduce literalmente como “muerte por exceso de trabajo”. A finales de la década de 1980, varios “altos ejecutivos japoneses que aún estaban en sus mejores años murieron repentinamente sin haber presentado ningún síntoma previo de enfermedad”.²⁶ A medida que la preocupación del público fue aumentando, incluso el ministerio japonés del trabajo tuvo que involucrarse en el asunto y ya publica estadísticas sobre el número de muertes por karoshi. Ahora que las empresas japonesas multinacionales están expandiendo sus operaciones a China, Corea y Taiwán, se teme que también lo haga cultura del karoshi.

¿Qué ocasiona el estrés?

El estrés puede ser ocasionado tanto por factores personales como por factores laborales llamados **estresantes**. Sin duda, los cambios de cualquier tipo —personales o laborales— tienen el



potencial de causar estrés porque implican demandas, restricciones u oportunidades. En las organizaciones sobran los motivos causantes de estrés. Presiones por evitar errores o completar tareas en un periodo limitado de tiempo, cambios en los procedimientos para llenar reportes, un supervisor demandante y compañeros de trabajo desagradables son algunos ejemplos. Veamos cinco categorías de factores organizacionales estresantes: demandas de la tarea, del rol e interpersonales; estructura organizacional; y liderazgo organizacional.

Las *demandas de la tarea* son los factores relacionados con el trabajo de un empleado. Incluyen el diseño del trabajo de una persona (autonomía, variedad de tareas, grado de automatización), las condiciones de trabajo, y la disposición física del lugar de trabajo. Las cuotas de productividad pueden ejercer una gran presión sobre los empleados cuando éstos perciben que la producción es excesiva.²⁷

Cuanto mayor sea la interdependencia entre las tareas de un empleado y las tareas de los demás, mayor será el potencial de estrés. Por otra parte, la *autonomía* tiende a disminuir el estrés. Los trabajos donde la temperatura, el ruido y otras condiciones laborales son peligrosas o indeseables pueden incrementar la ansiedad. Por tanto, trabajar en un espacio abarrotado de personas o en un lugar visible donde las interrupciones son constantes también puede ocasionar estrés.

Las *demandas del rol* se relacionan con las presiones que se ejercen sobre un empleado en función del rol particular que desempeña en la organización. Los **conflictos de rol** crean expectativas que pueden ser difíciles de conciliar o satisfacer. La **sobrecarga de rol** se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo le permite. La **ambigüedad de rol** se produce cuando las expectativas del rol no se han comprendido con claridad y el empleado no está seguro de lo que tiene que hacer.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social por parte de los colegas y relaciones interpersonales deficientes pueden ser fuente de un estrés considerable, en especial entre empleados con gran necesidad de aceptación social.

La *estructura organizacional* puede aumentar el estrés. Reglas excesivas y falta de oportunidades para que el empleado participe en las decisiones que le afectan son ejemplos de variables estructurales que pudieran ser fuentes potenciales de estrés.

El *liderazgo organizacional* representa el estilo que utilizan los gerentes de la organización para supervisar. Algunos gerentes crean una cultura caracterizada por tensión, miedo y ansiedad. Ejercen gran presión sobre los empleados para que tengan un rendimiento poco realista a corto plazo, imponen controles excesivamente estrictos y despiden constantemente a los empleados que no están a la altura de sus expectativas. Este estilo de liderazgo permea en toda la organización y afecta a todos los empleados.

Los factores personales que pueden crear estrés son las cuestiones familiares, problemas económicos personales y características inherentes a la personalidad. Como los empleados llevan sus problemas personales al trabajo, una cabal comprensión del estrés del empleado precisa que el gerente comprenda bien todos estos factores.²⁸ La evidencia también indica que la personalidad de los empleados influye en qué tan susceptibles son al estrés. La clasificación más común de estos rasgos de la personalidad los identifica como tipo A y tipo B.



Glowimages

Las demandas de roles y tareas hacen que los trabajos de los altos ejecutivos sean tan estresantes porque, como líderes que son, se espera que desarrollen estrategias y tomen decisiones que conserven y aumenten la rentabilidad de su empresa. Este cometido tan complejo exige amplio conocimiento del negocio y plena comprensión de las tendencias de la industria, los desarrollos tecnológicos y los planes de la competencia. En promedio, los líderes empresariales trabajan 11 horas al día y se enfrentan a la cotidiana presión de tomar decisiones que afectarán a empleados, accionistas y otros grupos de interés.

estrés

Reacción adversa que tienen las personas ante la presión excesiva ejercida sobre ellas en forma de extraordinarias demandas, restricciones u oportunidades.

karoshi

Término japonés que se refiere a la muerte repentina por exceso de trabajo.

estresantes

Factores que ocasionan estrés.

conflictos de rol

Crean expectativas que pueden ser difíciles de conciliar o satisfacer.

sobrecarga de rol

Cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo le permite.

ambigüedad de rol

Cuando las expectativas del rol no se han comprendido con claridad.

CORRECTO ? INCORRECTO

Una de cada cinco empresas estadounidenses ofrece algún programa de manejo del estrés.²⁹ Aunque tales programas están a la disposición de todos, muchos empleados prefieren no participar en ellos. Pueden rehusarse a pedir ayuda, en especial si la principal fuente de su estrés es la inseguridad laboral. Después de todo hay un estigma asociado con el estrés: los empleados no desean que se les perciba como incapaces de manejar las demandas de su trabajo. Aunque puedan necesitar más que nunca aprender a manejar sus niveles de estrés, pocos empleados quieren admitir que están estresados.

Piense en:

- ¿Qué se puede hacer al respecto de esta paradoja?
- ¿Las organizaciones pudieran tener alguna responsabilidad ética en ayudar a sus empleados a lidiar con el estrés?



Madis Uudam/Shutterstock

La **personalidad tipo A** se caracteriza por sentimientos crónicos de urgencia, impulsos competitivos excesivos, y dificultad para aceptar y disfrutar del tiempo de ocio. Lo opuesto al tipo A es la **personalidad tipo B**. Los tipos B nunca sufren del sentimiento de urgencia o impaciencia. Hasta hace poco se pensaba que el tipo A era más propenso a experimentar estrés dentro y fuera del trabajo. Sin embargo, un análisis más profundo de las evidencias ha producido nuevas conclusiones. Las investigaciones muestran que sólo la hostilidad y el enojo asociados al comportamiento del tipo A son realmente los efectos negativos del estrés. Y los tipos B son igualmente susceptibles a los mismos elementos productores de estrés. Para los gerentes es importante reconocer que los empleados del tipo A son más propensos a mostrar síntomas de estrés, aún cuando los factores estresantes organizacionales y personales sean bajos.

¿Cómo se puede reducir el estrés?

Como ya se ha mencionado, no todo el estrés es disfuncional. Aunque el estrés nunca pueda ser eliminado totalmente de la vida de una persona, los gerentes desean reducir el que sea conducente a un comportamiento laboral disfuncional. Pero ¿cómo? A través del manejo de ciertos factores organizacionales orientados a reducir el estrés relacionado con el trabajo y, en un grado más limitado, mediante ayuda profesional para manejo del estrés personal.

Entre las cosas que los gerentes pueden hacer en relación con los factores laborales están las concernientes a la selección del personal. Los gerentes necesitan asegurarse de que las capacidades de los empleados estarán a la altura de los requerimientos laborales. Cuando los empleados son rebasados por las tareas, sus niveles de estrés suelen ser altos. Una presentación realista del trabajo durante el proceso de selección puede minimizar el estrés, ya que reduce la ambigüedad sobre las expectativas laborales. Una mejor comunicación dentro de la organización mantendrá a un mínimo el estrés inducido por la ambigüedad. Asimismo, un programa de planeación del desempeño como la administración por objetivos definirá las responsabilidades laborales, ofrecerá metas de desempeño claras, y reducirá la ambigüedad a través de la retroalimentación. El rediseño laboral también es una forma de reducir el estrés. Si el estrés se debiera al aburrimiento o a sobrecarga de trabajo, será preciso rediseñar los trabajos para aumentar sus desafíos o reducir su carga. Se ha visto que el rediseño que incrementa las oportunidades de los empleados para participar en las decisiones o ganar apoyo social también reduce los niveles de estrés.³⁰ Por ejemplo, en la farmacéutica GlaxoSmithKline, un programa de flexibilidad por equipos, en el cual los empleados pueden cambiar de tareas dependiendo de la carga de trabajo y de las fechas de entrega de las personas, ha ayudado a reducir el estrés relacionado con el trabajo en 60 por ciento.³¹

Si el estrés se debiera al aburrimiento o a sobrecarga de trabajo, será preciso rediseñar los trabajos para aumentar sus desafíos o reducir su carga. Se ha visto que el rediseño que incrementa las oportunidades de los empleados para participar en las decisiones o ganar apoyo social también reduce los niveles de estrés.³⁰ Por ejemplo, en la farmacéutica GlaxoSmithKline, un programa de flexibilidad por equipos, en el cual los empleados pueden cambiar de tareas dependiendo de la carga de trabajo y de las fechas de entrega de las personas, ha ayudado a reducir el estrés relacionado con el trabajo en 60 por ciento.³¹

Sin importar lo que se haga para eliminar los factores organizacionales estresantes, algunos empleados seguirán estando “estresados”. Y el estrés derivado de la vida personal de un empleado plantea dos problemas. Primero, es difícil que la gente los controle directamente. Segundo, hay consideraciones éticas implicadas. En especial, ¿tiene derecho el gerente a entrometerse —aunque sea de la manera más sutil— en la vida personal de sus empleados? Si un gerente considera que eso es ético y el empleado es receptivo, existen algunos enfoques que el gerente podría considerar.

Para ayudar a manejar estas cuestiones, muchas empresas ofrecen orientación y programas de bienestar a sus empleados.³² Estos programas, patrocinados por el empleador, están diseñados para ayudar a los empleados en áreas que podrían presentar dificultades como la planeación financiera, cuestiones legales, salud, estado físico o estrés.³³

Los **programas de asistencia al empleado (PAE)** contemporáneos son extensiones de los que las empresas estadounidenses iniciaron en la década de 1940.³⁴ Empresas como DuPont, Standard Oil y Kodak reconocieron que varios de sus empleados estaban experimentando problemas con el alcohol. Se implementaron programas formales en las instalaciones de las empresas para educar a estos trabajadores en cuanto a los peligros que entraña el consumo de alcohol y ayu-

darlos a superar su adicción. La razón de estos programas, que siguen ofreciéndose en la actualidad, es lograr que los empleados productivos regresen al trabajo tan pronto como sea posible. Una organización también puede beneficiarse con estos programas en términos del rendimiento sobre la inversión. Se estima que las empresas estadounidenses gastan casi mil millones de dólares al año en programas PAE; y los estudios sugieren que la mayoría ahorra de \$5 a \$16 por cada dólar gastado en PAE.³⁵ De modo que éste es un rendimiento sobre la inversión muy significativo.

Además de los PAE, muchas organizaciones están implementando programas de bienestar. Un **programa de bienestar** está diseñado para mantener saludables a los empleados.³⁶ Estos programas varían y se enfocan en diferentes cuestiones como dejar de fumar, perder peso, manejo del estrés, aptitud física, educación en nutrición, control de la hipertensión, protección contra la violencia, intervención en problemas en el equipo de trabajo, etc.³⁷ Los programas de bienestar están diseñados para ayudar al empleador a recortar los costos por servicios médicos y disminuir el ausentismo y la tasa de rotación gracias a la prevención de problemas relacionados con la salud.³⁸

¿CÓMO FOMENTAN LOS GERENTES LA INNOVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN?

“Innovación es la clave del éxito continuo”. “Innovamos hoy para asegurar el futuro”.³⁹ Estas dos citas (la primera de Ajay Banga, CEO de MasterCard, y la segunda de Sophie Vandebroek, directora de tecnología en Xerox Innovation Group) reflejan la importancia que tiene la innovación para una organización. El éxito en los negocios de hoy exige innovar. En el dinámico y caótico mundo de la competencia global, las organizaciones deben crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnología de punta si desean competir con éxito.⁴⁰

¿Qué empresas le vienen a la mente cuando piensa en innovadores exitosos? Quizá Apple con sus fantásticos diseños y artefactos para el entretenimiento. O Facebook con sus más de 800 millones de usuarios. Tal vez Nissan por crear Leaf, el primer automóvil totalmente eléctrico orientado al mercado masivo. O incluso Zynga (empresa fundada en 2007 y ahora con un valor de más de \$500 millones) por crear juegos de gran popularidad que dominan el mercado de los juegos sociales.⁴¹ ¿Cuál es el secreto del éxito de estos campeones de la innovación? ¿Qué pueden hacer otros gerentes para aumentar la innovación en sus propias organizaciones? En las siguientes páginas intentaremos responder estas preguntas conforme analicemos los factores de que depende la innovación.



¿Cómo se relacionan creatividad e innovación?

La **creatividad** se refiere a la capacidad de combinar ideas de una forma única o de establecer asociaciones extraordinarias entre las ideas.⁴² Una organización creativa desarrolla formas únicas de trabajar o solucionar problemas de forma novedosa. Por ejemplo, en Mattel, los ejecutivos de la empresa introdujeron el “Proyecto Platypus”, un grupo especial que reúne a personas de todas las disciplinas: ingeniería, marketing, ventas y diseño, e intenta lograr que “piensen de maneras innovadoras” con el fin de “comprender la sociología y la psicología que hay detrás de los patrones de juego infantiles”. Para ayudarse a que aflore este modo de pensamiento, los miembros del equipo participan en actividades tales como ejercicios de imaginación, llanto grupal y lanzamiento de conejos de peluche. Pero, ¿qué tiene que ver lanzar conejos con la creatividad? Es parte de una lección de malabarismo en la que los miembros del equipo aprenden a hacer malabares con dos pelotas y un conejo de peluche. La mayoría de las personas aprende fácilmente

personalidad tipo A

Personas con sentimientos crónicos de urgencia e impulsos competitivos excesivos.

personalidad tipo B

Personas relajadas y despreocupadas que aceptan con facilidad los cambios.

programas de asistencia al empleado (PAE)

Programas ofrecidos por las organizaciones para ayudar a los empleados a superar sus problemas personales y de salud.

programa de bienestar

Programas ofrecidos por las organizaciones para ayudar a los empleados a prevenir problemas de salud.

creatividad

Capacidad de producir ideas novedosas y útiles.



Glowimages

Groupon es una organización innovadora que materializó la creatividad en un resultado útil. El fundador y CEO de la empresa, Andrew Mason, describe su innovación, Groupon.com, como un “híbrido entre publicidad local y comercio local”. Groupon es un servicio de descuentos en línea orientado a comunidades locales y del cual se ha dicho que es “lo más emocionante que le ha sucedido a las ventas al detalle desde eBay”. El servicio presenta las ofertas del día en comercios locales a través de cupones de descuento, lo cual le ha dado a los comercios una nueva forma de anunciar sus productos y servicios y ofrecer a los consumidores la posibilidad de probar cosas nuevas con grandes descuentos.

los malabares con dos pelotas, pero no puede con un tercer objeto. La creatividad, al igual que los malabares, consiste en aprender a dejar ir —es decir, “lanzar al conejo”—.⁴³ Pero la creatividad por sí misma no es suficiente. Los resultados del proceso de creatividad necesitan convertirse en productos o métodos de trabajo útiles, a lo cual se denomina **innovación**. Por tanto, la organización innovadora se caracteriza por su capacidad de convertir la creatividad en resultados útiles. Cuando los gerentes hablan acerca de cambiar una organización para hacerla más creativa, suelen referirse a querer estimular y nutrir la innovación.

¿Qué involucra la innovación?

Algunas personas creen que la creatividad es una cualidad innata; otras piensan que con entrenamiento cualquiera puede ser creativo. Estos últimos consideran la creatividad como un proceso cuádruple de percepción, incubación, inspiración e innovación.⁴⁴

La *percepción* se refiere a la forma en que uno ve las cosas. Ser creativos significa ver las cosas desde una perspectiva fuera de lo común. Una persona puede ver soluciones para un problema que otras personas no pueden o nunca verán. Sin embargo, el paso de la percepción a la realidad no ocurre de manera instantánea; las ideas pasan por un proceso de *incubación*. En ocasiones, los empleados necesitan dejar descansar sus ideas, lo cual no significa sentarse sin hacer nada. Por el contrario, durante el periodo de incubación, los empleados deben recabar grandes cantidades de datos que se almacenarán, recuperarán, estudiarán, modificarán y finalmente moldearán para dar origen a algo nuevo. Durante este periodo, es común que transcurran años. Piense por un momento en aquella ocasión en que se le dificultó recordar una respuesta en un examen. Por más que intentaba buscar en su memoria, nada funcionaba. De pronto, como un haz de luz, la respuesta apareció en su cabeza. ¡La recordó! En el proceso creativo la *inspiración* es algo similar. La inspiración es el momento en que todos sus esfuerzos confluyen de manera exitosa.

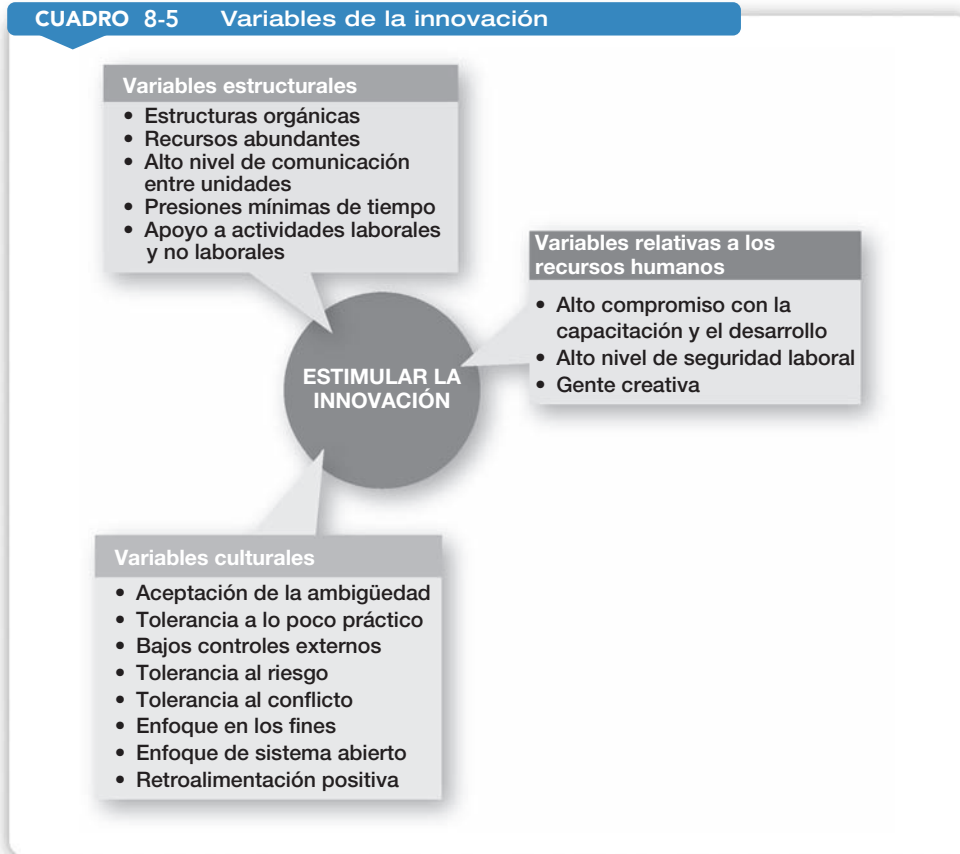
Aunque la inspiración es un momento eufórico, el trabajo creativo aún no está terminado. Requiere del esfuerzo innovador. La *innovación* implica tomar esa inspiración y convertirla en un servicio, producto o procedimiento útil. La siguiente cita se le atribuye a Thomas Edison: “La creatividad es 1% inspiración y 99% transpiración”. Ese 99%, o el proceso de innovación, abarca pruebas, evaluación y someter lo que la inspiración encontró a nuevas pruebas. Suele ser en esta etapa cuando el individuo integra a otras personas en lo que ha estado trabajando. Tal integración resulta crucial porque es posible que incluso el invento más grande se pierda o postergue si la persona por sí sola no puede comunicarse de manera eficaz con los demás y lograr lo que se supone hará la idea creativa.

¿Cómo puede un gerente promover la innovación?

El modelo de sistemas (insumos → proceso de transformación → producción) puede ayudarnos a comprender cómo pueden volverse más innovadoras las organizaciones.⁴⁵ Si una organización desea productos y métodos de trabajo innovadores (*producción*), debe tomar sus insumos y *transformarlos* en esa producción. Esos *insumos* son la gente y los grupos creativos que haya dentro de la organización. Pero como ya mencionamos, tener gente creativa no es suficiente. El *proceso de transformación* precisa contar con el entorno adecuado para convertir los insumos en productos o métodos de trabajo innovadores. Este entorno “adecuado” —es decir, un entorno que estimule la innovación— comprende tres variables: la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización. (Vea el cuadro 8-5).

¿CÓMO AFECTAN A LA INNOVACIÓN LAS VARIABLES ESTRUCTURALES? Cuando Carol Bartz se unió a Yahoo! Inc., como CEO, una de las primeras cosas de las que se percató fue del obstáculo que representaba la estructura organizacional para la innovación. Cuando trataban de hacer algo diferente, los empleados no sabían si debían tomar ellos mismos la decisión o si alguien más lo haría y qué sucedería si ponían manos a la obra. La filosofía de Bartz consistió en que: “Hay libertad cuando te organizas en torno a una idea de la que tú estás claramente a cargo y te dedicas a ella”. Hoy, la estructura de Yahoo! ha cambiado tanto que las líneas de responsabilidad son más claras y existe la libertad de equivocarse.⁴⁶

CUADRO 8-5 Variables de la innovación



La investigación sobre los efectos de las variables estructurales en la innovación muestra cinco cosas.⁴⁷ Primero, una estructura orgánica influye en la innovación. Ello se debe a que esta estructura tiene niveles tan bajos de formalización, centralización y especialización laboral, que facilita la flexibilidad y la comunicación de ideas, cuestión que es crucial para la innovación. Segundo, disponer de una gran cantidad de recursos constituye una pieza fundamental para la innovación. Con abundancia de recursos los gerentes pueden permitirse adquirir innovaciones, pueden costear el proceso de instituir innovaciones, y pueden absorber los fracasos. Tercero, la comunicación frecuente entre las unidades organizacionales ayuda a derrumbar las barreras puestas a la innovación.⁴⁸ Los equipos interfuncionales, grupos de trabajo, y otros diseños organizacionales facilitan la interacción a través de varias líneas departamentales y son muy utilizados en las organizaciones innovadoras. Cuarto, las organizaciones innovadoras tratan de minimizar las presiones de tiempo sobre las actividades creativas, a pesar de las demandas que plantean los entornos de río rápido. Aunque las presiones de tiempo pueden alentar a la gente a esforzarse más y volverla más creativa, los estudios demuestran que, en realidad, esto ocasiona que sea menos creativa.⁴⁹ Por último, los estudios han demostrado que cuando la estructura de una organización apoya de manera explícita la creatividad, el desempeño creativo de los empleados aumenta. Este tipo de apoyo se manifiesta en forma de aliento, comunicación abierta, disponibilidad para escuchar y retroalimentación exitosa.⁵⁰

¿CÓMO AFECTA LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN A LA INNOVACIÓN? Las organizaciones innovadoras tienden a poseer culturas similares.⁵¹ Fomentan la experimentación; recompensan tanto los éxitos como los fracasos; y celebran los errores. Una organización innovadora tiende a presentar las siguientes características:

- ◆ *Acepta la ambigüedad.* Demasiado énfasis en lo objetivo y específico restringe la creatividad.
- ◆ *Tolera lo poco práctico.* Las personas que ofrecen respuestas poco prácticas e incluso tonas a preguntas hipotéticas no son reprimidas. Lo que en un principio parece no práctico puede generar soluciones innovadoras.



Newscom

Dar a los empleados la sensación de ser dueños de sus creaciones resulta clave para inducir el proceso de innovación en Zynga, una empresa desarrolladora de juegos en redes sociales. Aquí se muestra al cofundador y CEO de Zynga, Mark Pincus, en la sede corporativa de San Francisco. Pincus afirma que “Ser CEO: ser dueño de los resultados” es el valor central que guía a los empleados en la forma de realizar su trabajo. Otro valor central: “Desarrollar juegos que a ti y a tus amigos les encante jugar” es fomentado por la cultura organizacional de Zynga, que brinda a sus empleados la oportunidad de experimentar, tolera el riesgo y el conflicto, y mantiene al mínimo las regulaciones. Al ofrecer retroalimentación positiva y estímulos, Zynga fomenta las ideas creativas de sus empleados que dan origen al desarrollo de juegos tan populares como *CityVille*.

- ◆ *Mantiene al mínimo los controles externos.* Las reglas, regulaciones, políticas, y controles organizacionales similares se mantienen a un nivel mínimo.
- ◆ *Tolera el riesgo.* Anima a los empleados a experimentar sin temor a las consecuencias en caso de fracasar. Los errores se consideran como oportunidades para aprender.
- ◆ *Tolera el conflicto.* Promueve diversidad de opiniones. La armonía y el acuerdo entre las personas y las unidades no son considerados como evidencia de un alto desempeño.
- ◆ *Se enfoca en los fines y no en los medios.* Se definen bien las metas y se alienta a las personas a considerar rutas alternativas para lograrlas. Enfocarse en los fines sugiere que pueden existir varias respuestas correctas para cualquier problema determinado.
- ◆ *Utiliza un enfoque de sistema abierto.* Los gerentes monitorean de cerca el entorno y responden a los cambios en el momento que ocurren. Por ejemplo, en Starbucks, el desarrollo del producto depende de los “viajes de estudio para obtener inspiración y observar clientes y tendencias”. Cuando Michelle Gass (ahora presidenta de la división Seattle’s Best Coffee de Starbucks) estaba a cargo del marketing de la empresa, se “llevó a su equipo a París, Düsseldorf y Londres para visitar algunos Starbucks locales y otros restaurantes y darse una mejor idea sobre las culturas, conductas y modas locales”. Dice Gass: “Una regresa simplemente llena de ideas y diferentes formas de pensar sobre las cosas que si sólo hubiera leído acerca de ello en una revista o un correo electrónico”.⁵²
- ◆ *Ofrece retroalimentación positiva.* Los gerentes ofrecen retroalimentación positiva, aliento y apoyo, de manera que los empleados sienten que sus ideas creativas reciben atención. Por ejemplo, en Research In Motion, Mike Lazaridis, presidente y CEO adjunto dice: “Considero que tenemos una cultura de la innovación y los ingenieros tienen acceso absoluto hacia mí. Vivo una vida que intenta promover la innovación”.⁵³

¿QUÉ VARIABLES DE RECURSOS HUMANOS AFECTAN LA INNOVACIÓN? En esta categoría, encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros de manera que el conocimiento se mantenga al día; ofrecen a sus empleados seguridad laboral para reducir el temor a ser despedidos por cometer errores; y alientan a las personas a convertirse en **promotores de ideas** que impulsen de manera activa y entusiasta nuevas ideas, obtengan apoyo, superen la resistencia y se aseguren de que las innovaciones se implementen. Los estudios han encontrado que los promotores de ideas comparten ciertos rasgos de personalidad: confianza en sí mismos extremadamente alta, persistencia, energía, y tendencia al riesgo. También muestran características asociadas con el liderazgo dinámico. Inspiran y llenan de energía a los demás a través de su visión del potencial de una innovación y de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para lograr que los demás se comprometan en apoyar su misión. Además, los promotores de ideas tienen empleos que les ofrecen gran discrecionalidad en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implementar innovaciones en sus organizaciones.⁵⁴

innovación

Proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.

promotores de ideas

Individuos que promueven de manera activa y entusiasta nuevas ideas, obtienen apoyo, superan la resistencia y se aseguran de que las innovaciones se implementen.

8 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- 8.1 Definir el cambio organizacional y comparar e identificar las similitudes y diferencias en las perspectivas sobre el proceso de cambio.** El cambio organizacional es cualquier alteración en el personal, la estructura o la tecnología de una organización. La metáfora de las “aguas tranquilas” sugiere que el cambio es una alteración ocasional en el flujo normal de los acontecimientos, y que se puede planear y manejar en el momento en que suceda mediante el proceso de tres fases de Lewin (descongelar, cambiar y congelar). La visión del cambio que sugiere la metáfora del “río rápido” es que el cambio es permanente y precisa ser manejado como un proceso continuo.
- 8.2 Explicar cómo manejar la resistencia al cambio.** Las personas se resisten al cambio debido a la incertidumbre, los hábitos, el temor a las pérdidas personales, y a la creencia de que el cambio no conviene a la organización. Las técnicas para manejar la resistencia al cambio son educación y comunicación (educar a los empleados y comunicarles la necesidad del cambio), facilitación y apoyo (brindar a los empleados el apoyo que necesitan para implementar el cambio), negociación (intercambiar algo de valor para reducir la resistencia), manipulación y cooptación (usar acciones negativas para influir) seleccionando a la gente que esté abierta y acepte el cambio, y coerción (utilizar amenazas o la fuerza directa).
- 8.3 Describir lo que los gerentes necesitan saber acerca del estrés en el empleado.** El estrés es la reacción adversa de la gente ante la presión excesiva ejercida sobre ella en forma de extraordinarias demandas, restricciones y oportunidades. Los síntomas del estrés pueden ser físicos, psicológicos o conductuales. El estrés puede ser pro-

ducto de factores personales o laborales. Para ayudar a los empleados a lidiar con el estrés, los gerentes pueden abordar factores relacionados con el trabajo para asegurarse de que las capacidades de un empleado se ajusten a los requerimientos del trabajo, o mejorar la comunicación organizacional, usar un programa de planeación del desempeño o rediseñar los trabajos. Abordar los factores personales de estrés no es fácil, pero los gerentes pueden ofrecer al empleado asesoría, programas de administración del tiempo y programas de bienestar.

- 8.4 Analizar técnicas para estimular la innovación.** La creatividad es la capacidad de combinar ideas de una forma única o de establecer asociaciones extraordinarias entre ideas. La innovación consiste en convertir los resultados del proceso creativo en productos o métodos de trabajo útiles. Un entorno innovador abarca variables estructurales, culturales y humanas.

Entre las variables estructurales más importantes se encuentran una estructura de tipo orgánico, abundancia de recursos, comunicación frecuente entre las unidades organizacionales, presiones mínimas de tiempo, y apoyo. Entre las variables culturales más importantes se incluye aceptar la ambigüedad, tolerar lo poco práctico, mantener al mínimo los controles externos, tolerar el riesgo, tolerar el conflicto, enfocarse en los fines y no en los medios, utilizar un enfoque de sistema abierto, y ofrecer retroalimentación positiva. Entre las variables de recursos humanos más importantes están un alto compromiso con la capacitación y el desarrollo, alto nivel de seguridad laboral, y alentar a las personas a convertirse en promotores de ideas.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Por qué administrar el cambio constituye una parte integral del quehacer de todo gerente?
2. Mencione las diferencias y semejanzas entre las metáforas del cambio de aguas tranquilas y del río rápido. ¿Cuál de estas metáforas utilizaría usted para describir su vida actual? Explique la razón de su elección.
3. Describa el proceso de tres fases de Lewin. ¿En qué difiere de los procesos de cambio necesarios en la metáfora del cambio del río rápido?
4. ¿Cómo se relacionan las oportunidades, restricciones y demandas con el estrés? Dé un ejemplo de cada uno de estos aspectos.

5. Las organizaciones suelen tener límites en relación con cuánto cambio pueden absorber. A usted como gerente, ¿qué signos le sugerirían que su organización ha excedido su capacidad de cambio?
6. ¿Por qué el desarrollo organizacional es un cambio planeado? Explique por qué el cambio planeado es importante para las organizaciones en el dinámico entorno de la actualidad.
7. ¿En qué difieren la creatividad y la innovación? Dé un ejemplo de cada una.
8. Investigue cómo puede ser usted una persona más creativa. Escriba algunas sugerencias en una lista con viñetas y prepárese para exponer su información ante la clase.
9. ¿Como ayuda la cultura innovadora a hacer que una organización sea más eficaz? ¿Considera usted posible que una cultura innovadora reduzca la eficacia de una organización? ¿Por qué sí o por qué no?
10. Cuando usted experimente estrés disfuncional, escriba sus causas, describa los síntomas que presente y cómo lo maneja. Lleve esta información en un diario y evalúe la eficacia con que sus reductores del estrés estén funcionando y cómo puede manejarlo mejor. La meta es que llegue a identificar un punto en el que pueda reconocer que está estresado y emprender acciones positivas para manejar esa disfunción.



Vaya a la página 426

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 8.

Notas

1. K. Dunn, "Employee Turnover and Suicide: It Turns Out the Response to Either Is the Same", *HR Capitalist Online*, 9 de mayo de 2011; S. Mahoney, "Stress Less, Accomplish More", *Good Housekeeping*, mayo de 2010, p. 57; A. Chrisafis, "France Telecom Worker Kills Himself in Office Car Park", www.guardian.co.uk (27 de abril de 2011); Reuters, "France Telecom to Probe Employee Suicide by Fire", www.trust.org (27 de abril de 2011); A. R. Carey y P. Trap, "Aspect of the Job That Workers Find the Most Stressful", *USA Today*, 20 de abril de 2011, p. 1A; "Survey", *Shape*, abril de 2011, p. 48; M. V. Rafter, "The Yawning of New Era", *Workforce Management Online*, diciembre de 2010; C. Hausman, "Millions of U.K. Workers Lie to Bosses About Stress-Induced Days", *Global Ethics Online*, 8 de noviembre de 2010; E. Holbrook, "Beneath the Bell Jar: Companies Confront a Rise in Workplace Suicides", *Risk Management*, noviembre de 2010, pp. 6–8; "Survey: 30 Percent of Managers Under More Stress", *Workforce Management Online*, 22 de septiembre de 2010; M. Colchester, "France Télécom Faces Inquiry Over Suicides", *New York Times Online*, 12 de abril de 2010; M. Saltmarsh, "France Télécom Suicides Prompt an Investigation", *New York Times Online*, 9 de abril de 2010; E. Frauenheim, "Suicides Spur Management Shake-Up at France Télécom", *Workforce Management*, marzo de 2010, pp. 6–8; C. Stievenard, "France's Approach to Workplace 'Bullying'", *Workforce Management Online*, www.workforce.com (marzo de 2010); R. Bender y M. Colchester, "Morale Is Priority for France Télécom", *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2010, p. B2; The Associated Press, "Executive Quits After Suicides at France Télécom", *New York Times Online*, 6 de octubre de 2009; y D. Jolly y M. Saltmarsh, "Suicides in France Put Focus on Workplace", *New York Times Online*, 30 de septiembre de 2009.
2. A. Weintraub y M. Tirrell, "Eli Lilly's Drug Assembly Line", *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de marzo de 2010, pp. 56–57.
3. J. Katz, "Campbell Soup Cooking Up a New Recipe?", *Industry Week*, enero de 2011, p. 51.
4. K. Grzbowska, "The Social Aspect of Introducing Changes into the Organization", *International Journals of Human Resources Development and Management*, 2 de febrero de 2007, p. 67; y I. M. Jawahar y G. L. McLaughlin, "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, julio de 2001, pp. 397–415.
5. E. Shannon, "Agent of Change", *Time*, 4 de marzo de 2002, p. 17; B. Kenney, "SLA Head Shaffer Resigns Abruptly: Did 'Change Agent' Move Too Fast in Aggressive Restructuring?", *Library Journal*, 15 de marzo de 2002, pp. 17–19; y T. Mudd, "Rescue Mission", *Industry Week*, 1 de mayo de 2000, pp. 30–37.
6. La idea de estas metáforas provino de P. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey Bass, 1989).
7. K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Row, 1951).
8. R. E. Levasseur, "People Skills: Change Management Tools—Lewin's Change Model", *Interfaces*, agosto de 2001, pp. 71–74.
9. D. Lieberman, "Nielsen Media Has Cool Head at the Top", *USA Today*, 27 de marzo de 2006, p. 3B.
10. El recuadro llamado Del pasado al presente se basó en D. A. Wren y A. G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, 6a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009); "Biography and Quotes of Kurt Lewin", *About.com*, psychology.about.com (15 de julio de 2009); y K. T. Lewin, "The Dynamics of Group Action", *Educational Leadership*, enero de 1944, pp. 195–200.
11. L. S. Lüscher y M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox", *Academy of Management Journal* (abril de 2008), pp. 221–240; F. Buckley y K. Monks, "Responding to Managers' Learning Needs in an Edge-of-Chaos Environment: Insights from Ireland", *Journal of Management* (abril de 2008), pp. 146–163; y G. Hamel, "Take It Higher", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169–170.
12. L. Freifeld, "Paddle to Collaborate", *Training* (noviembre-diciembre de 2010), p. 6.
13. S. Hicks, "What Is Organization Development?", *Training and Development* (agosto de 2000), p. 65; y H. Hornstein, "Organizational Development and Change Management: Don't Throw the Baby Out with the Bath Water", *Journal of Applied Behavioral Science* (junio de 2001), pp. 223–227.
14. J. Wolfram y S. Minahan, "A New Metaphor for Organization Development", *Journal of Applied Behavioral Science* (junio de 2006), pp. 227–243.
15. Veá, por ejemplo, H. B. Jones, "Magic, Meaning, and Leadership: Weber's Model and the Empirical Literature", *Human Relations*, junio de 2001, p. 753.
16. G. Akin e I. Palmer, "Putting Metaphors to Work for a Change in Organizations", *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 67–79.
17. J. Grieses, "Skills, Values or Impression Management: Organizational Change and the Social Processes of Leadership, Change Agent Practice, and Process Consultation", *Journal of Management Development* (mayo de 2000), p. 407.
18. M. McMaster, "Team Building Tips", *Sales & Marketing Management*, enero de 2002, p. 140; y "How To: Executive Team Building", *Training and Development* (enero de 2002), p. 16.
19. S. Shinn, "Stairway to Reinvention", *BizEd*, enero-febrero de 2010, p. 6; M. Scott, "A Stairway to Marketing Heaven", *BusinessWeek*, 2 de noviembre de 2009, p. 17; y The Fun Theory, <http://thefuntheory.com> (10 de noviembre de 2009).
20. Veá, por ejemplo, J. Robison y D. Jones, "Overcoming the Fear of Change", *Gallup Management Journal Online*, 7 de enero de 2011; J. D. Ford, L. W. Ford, y A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review*, abril de 2008, pp. 362–377; A. Deutschman, "Making Change: Why Is It So Hard to Change Our Ways?", *Fast Company*, mayo de 2005, pp. 52–62; S. B. Silverman, C. E. Pogson, y A. B. Cober, "When Employees at Work Don't Get It: A Model for Enhancing Individual Employee Change in Response to Performance Feedback", *Academy of Management Executive*, mayo de 2005, pp. 135–147; C. E. Cunningham, C. A. Woodward, H. S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom, y J. Brown, "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (diciembre de 2002), pp. 377–392; M. A. Korsgaard, H. J. Sapienza, y D. M. Schweiger, "Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning

- Change”, *Journal of Management* 28, núm. 4 (2002), pp. 497–516; R. Kegan y L. L. Lahey, “The Real Reason People Won’t Change”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2001, pp. 85–92; S. K. Piderit, “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change”, *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 783–794; C. R. Wanberg y J. T. Banas, “Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), pp. 132–142; A. A. Armenakis y A. G. Bedeian, “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management* 25, núm. 3 (1999), pp. 293–315; y B. M. Staw, “Counterforces to Change”, en P. S. Goodman and Associates (eds.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 87–121.
21. A. Reichers, J. P. Wanous, y J. T. Austin, “Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change”, *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 48–57; P. Strebler, “Why Do Employees Resist Change?”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1996, pp. 86–92; y J. P. Kotter y L. A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 107–109.
 22. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en S. Schomer, “Under Pressure”, *Fast Company*, abril de 2010, p. 112; “Organizational Change: Facebook Poll”, *Harvard Business Review*, marzo de 2010, p. 16; J. Yang y S. Ward, “I’d Rather Give Up”, *USA Today*, 4 de marzo de 2010, p. 1B; M. Weinstein, “Missing Something”, *Training* (enero de 2010), p. 6; J. MacIntyre, “Hard At Work”, *Springfield Business Journal*, 30 de noviembre-6 de diciembre de 2009, p. 16; J. MacIntyre, “Accidental Innovation”, *Springfield Business Journal*, 28 de septiembre-4 de octubre de 2009, p. 22; y M. Healy y S. Ward, “Workplace Worries”, *USA Today*, 28 de agosto de 2008, p. 1D.
 23. D. Heath y C. Heath, “Passion Provokes Action”, *Fast Company*, febrero de 2011, pp. 28–30.
 24. Adaptado de la UK National Work-Stress Network, www.workstress.net.
 25. R. S. Schuler, “Definition and Conceptualization of Stress in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1980, p. 191.
 26. A. Kanai, “Karoshi (Work to Death) in Japan”, *Journal of Business Ethics* (enero de 2009) Suplemento 2, pp. 209–216; The Associated Press, “Overwork Cited in Death of Japanese Worker”, *New York Times Online*, 10 de julio de 2008; “Jobs for Life”, *Economist*, www.economist.com (19 de diciembre de 2007); y B. L. de Mente, “Karoshi: Death from Overwork”, Asia Pacific Management Forum, www.apmforum.com (mayo de 2002).
 27. Veá, por ejemplo, “Stressed Out: Extreme Job Stress: Survivors’ Tales”, *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2001, p. B1.
 28. Veá, por ejemplo, S. Bates, “Expert: Don’t Overlook Employee Burnout”, *HR Magazine*, agosto de 2003, p. 14.
 29. El recuadro de ¿Correcto o incorrecto? se basó en D. Cole, “The Big Chill”, *US News & World Report*, 6 de diciembre de 2004, pp. EE2–EE5.
 30. H. Benson, “Are You Working Too Hard?”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2005, pp. 53–58; B. Cryer, R. McCraty, y D. Childre, “Pull the Plug on Stress”, *Harvard Business Review*, julio de 2003, pp. 102–107; C. Daniels, “The Last Taboo”; C. L. Cooper y S. Cartwright, “Healthy Mind, Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress”, *Human Relations*, abril de 1994, pp. 455–471; C. A. Heaney *et al.*, “Industrial Relations, Worksite Stress Reduction and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation”, *Journal of Organizational Behavior* (septiembre de 1993), pp. 495–510; C. D. Fisher, “Boredom at Work: A Neglected Concept”, *Human Relations*, marzo de 1993, pp. 395–417; y S. E. Jackson, “Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1983), pp. 3–19.
 31. C. Mamberto, “Companies Aim to Combat Job-Related Stress”, *Wall Street Journal*, 13 de agosto de 2007, p. B6.
 32. T. Barton, “Brave Face”, *Employee Benefits*, enero de 2011, p. 41; y “Employee Assistance Programs”, *HR Magazine*, mayo de 2003, p. 143.
 33. S. Barrett, “Employee Assistance Programs”, *Employee Benefits*, enero de 2011, pp. 49–52; “EAPs with the Most”, *Managing Benefits Plans*, marzo de 2003, p. 8; y K. Tyler, “Helping Employees Cope with Grief”, *HR Magazine*, septiembre de 2003, pp. 55–58.
 34. N. Faba, “The EAP Problem”, *Benefits Canada*, marzo de 2011, p. 7; D. A. Masi, “Redefining the EAP Field”, *Journal of Workplace Behavioral Health* (enero-marzo de 2011), pp. 1–9; R. M. Weiss, “Brinksmanship Redux: Employee Assistance Programs’ Precursors and Prospects”, *Employee Responsibilities & Rights Journal* (diciembre de 2010), pp. 325–343; y F. Hansen, “Employee Assistance Programs (EAPs) Grow and Expand Their Reach”, *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 2000, p. 13.
 35. F. Phillips, “Employee Assistance Programs: A New Way to Control Health Care Costs”, *Employee Benefit Plan Review*, agosto de 2003, pp. 22–24.
 36. K. Lee, “EAP Diversity Detracts from Original Focus, Some Say”, *Employee Benefits News*, 1 de julio de 2003, p. 1.
 37. Veá, por ejemplo, P. Petesch, “Workplace Fitness or Workplace Fits?”, *HR Magazine*, julio de 2001, pp. 137–140.
 38. C. Petersen, “Value of Complementary Care Rises, But Poses Challenges”, *Managed HealthCare*, noviembre de 2000, pp. 47–48.
 39. A. Saha-Bubna y M. Jarzemsky, “MasterCard President Is Named CEO”, *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2010, p. C3; y S. Vandebok, “Quotable”, *IndustryWeek*, abril de 2010, p. 18.
 40. R. M. Kanter, “Think Outside the Building”, *Harvard Business Review*, marzo de 2010, p. 34; T. Brown, “Change By Design”, *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2009, pp. 54–56; J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, “The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective”, *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 89–106; y P. K. Jagersma, “Innovate or Die: It’s Not Easy, But It Is Possible to Enhance Your Organization’s Ability to Innovate”, *Journal of Business Strategy* (enero-febrero de 2003), pp. 25–28.
 41. *Fast Company* staff, “The World’s 50 Most Innovative Companies”, *Fast Company*, marzo de 2011, pp. 66 y ss.; y G. Colvin, “The World’s Most Admired Companies”, *Fortune*, 21 de marzo de 2011, pp. 109 y ss.
 42. Estas definiciones están basadas en T. M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Col.: Westview Press, 1996).
 43. C. Salter, “Mattel Learns to ‘Throw the Bunny’”, *Fast Company*, noviembre de 2002, p. 22; y L. Bannon, “Think Tank in Toyland”, *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2002, pp. B1, B3.
 44. C. Vogel y J. Cagan, *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

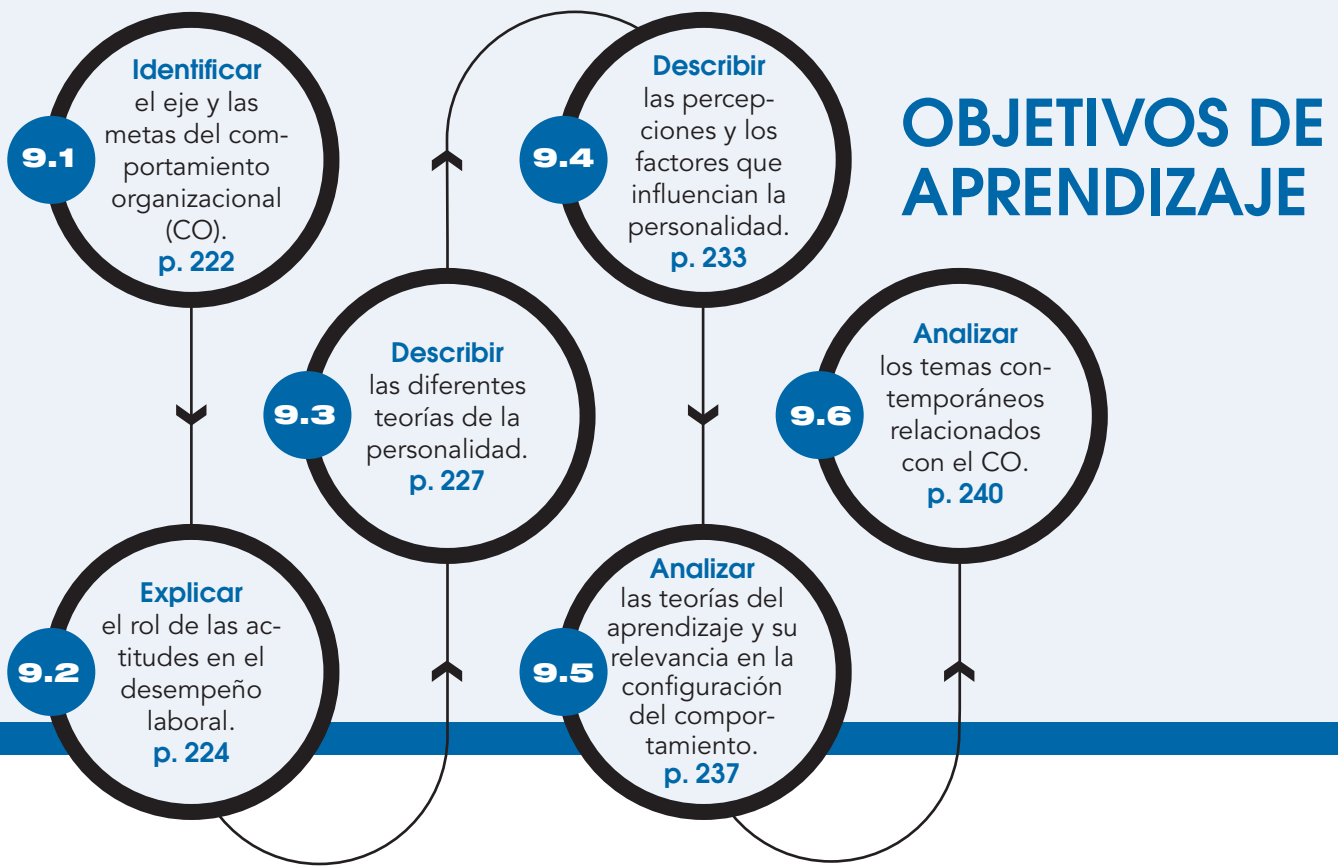
45. R. W. Woodman, J. E. Sawyer, y R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, abril de 1993, pp. 293–321.
46. K. Swisher, "A Question of Management", *Wall Street Journal*, 2 de junio de 2009, p. R4.
47. T. M. Egan, "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research", *Advances in Developing Human Resources*, mayo de 2005, pp. 160–181; N. Madjar, G. R. Oldham, y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal* (agosto de 2002), pp. 757–767; T. M. Amabile, C. N. Hadley, y S. J. Kramer, "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review*, agosto de 2002, pp. 52–61; J. B. Sorensen y T. E. Stuart, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2000, pp. 81–112; G. R. Oldham y A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal* (junio de 1996), pp. 607–634; y F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1991), pp. 555–590.
48. P. R. Monge, M. D. Cozzens, y N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovations", *Organization Science*, mayo de 1992, pp. 250–274.
49. T. M. Amabile, C. N. Hadley, y S. J. Kramer, "Creativity Under the Gun".
50. N. Madjar, G. R. Oldham, y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance".
51. Veá, por ejemplo, J. E. Perry-Smith, "Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity", *Academy of Management Journal* (febrero de 2006), pp. 85–101; C. E. Shalley, J. Zhou y G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?" *Journal of Management*, 30, núm. 6 (2004), pp. 933–958; J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective"; J. M. George y J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology* (junio de 2001), pp. 513–524; J. Zhou, "Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 83 (1998), pp. 261–276; T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, y M. Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal* (octubre de 1996), pp. 1154–1184; S. G. Scott y R. A. Bruce, "Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal* (junio de 1994), pp. 580–607; R. Moss Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988), pp. 169–211; y Amabile, *Creativity in Context*.
52. J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies", *BusinessWeek*, 24 de abril de 2006, p. 70.
53. *Ibidem*.
54. J. Ramos, "Producing Change That Lasts", *Across the Board*, marzo de 1994, pp. 29–33; T. Stjernberg y A. Philips, "Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability", *Human Relations*, octubre de 1993, pp. 1193–2023; y J. M. Howell y C. A. Higgins, "Champions of Change", *Business Quarterly*, primavera de 1990, pp. 31–32.

CAPÍTULO

9

Fundamentos del
comportamiento
individual





Glowimages

Los empleados primero

“Los empleados primero”. Este es el valor cultural más importante y trascendental para HCL Technologies, y el que para su CEO, Vineet Nayar, llevará a la empresa al futuro.¹ Aunque la mayoría de los gerentes consideran que los clientes son lo primero, según la filosofía de Nayar, la satisfacción de los empleados debe constituir la más alta prioridad.

Como una de las empresas más grandes de India, HCL vende diferentes servicios y productos relacionados con la tecnología de información, como computadoras portátiles (laptop), desarrollo de software a la medida y consultoría tecnológica. Uno de los desafíos que enfrenta HCL es atraer y conservar al mejor talento. Y con su tamaño, no tiene la atmósfera de ser una nueva empresa divertida y estrafalaria.

Parte de la filosofía de “los empleados primero” es la política de no despidos. Al igual que sus competidores, HCL tenía exceso de empleados y había suspendido los aumentos. Pero mantuvo su promesa y no despidió a ningún HCLite (el nombre que Nayar da a los empleados de HCL). Sin embargo, al repuntar la industria, los empleados comenzaron a buscar ofertas de la competencia. Tan sólo durante el primer trimestre de 2010, HCL perdió 22% de su fuerza laboral. Quizá hoy sea momento de monitorear y dar seguimiento a la satisfacción del empleado.

Aunque la mayoría de los gerentes no irán tan lejos como Vineet Nayar para promover la satisfacción de sus empleados, muchas organizaciones están interesadas en las actitudes de su fuerza laboral. Al igual que Nayar, desean atraer y conservar aquellos empleados que posean las actitudes y la personalidad adecuadas. Desean personas destacadas y trabajadoras, que se lleven bien con sus compañeros de trabajo y con sus clientes, que exhiban una buena actitud y un buen comportamiento laboral en general. Pero como quizá usted ya se ha dado cuenta, la gente no siempre se comporta como ese empleado "ideal". Cambia de trabajo a la primera oportunidad o quizá publique críticas en *blogs*. Las personas presentan distintos comportamientos, e incluso una misma persona puede comportarse de una forma un día y de otra forma completamente diferente otro día. Por ejemplo, ¿alguna vez ha visto a los miembros de su familia, amigos o colaboradores comportarse de formas que lo dejan sorprendido? En este capítulo, analizamos cuatro aspectos psicológicos: actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje; y mostramos cómo puede ayudar esto a los gerentes para comprender el comportamiento de las personas con las que tienen que trabajar. Concluimos con un análisis de algunas de las cuestiones contemporáneas relacionadas con el comportamiento a las que se enfrentan los gerentes.

9.1

Identificar
el eje y las
metas del com-
portamiento or-
ganizacional
(CO).

¿CUÁLES SON EL ENFOQUE Y LAS METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

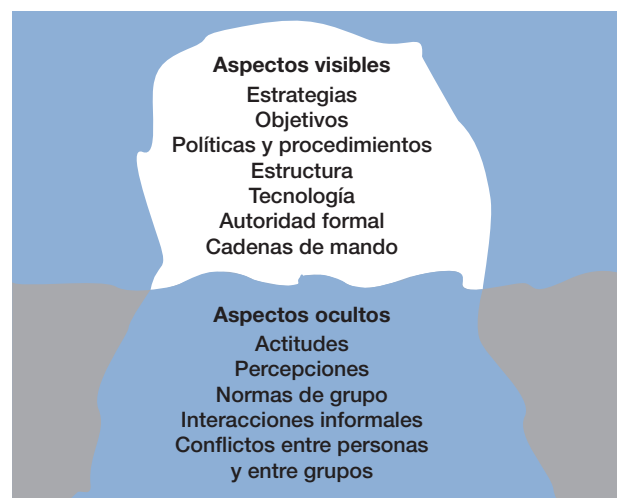
El material incluido en este y en los siguientes cuatro capítulos se basa en buena medida en el área de estudio conocida como comportamiento organizacional (CO). Aunque tiene que ver con el tema del **comportamiento** —es decir, con las acciones de las personas— el **comportamiento organizacional** es el estudio de las acciones de las personas en su trabajo.

Uno de los problemas para comprender el comportamiento organizacional es que aborda cuestiones que no son obvias. Al igual que un iceberg, el CO tiene una pequeña dimensión visible y una parte oculta mucho más grande. (Vea el cuadro 9-1). Cuando observamos una organización, lo que vemos son sus aspectos evidentes: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero debajo de la superficie existen otros elementos que los gerentes deben comprender —elementos que también influyen en el comportamiento laboral de los empleados—. Como veremos, el CO ofrece a los gerentes una comprensión mucho más clara de esos aspectos ocultos, aunque importantes, de la organización.

¿En qué se enfoca el CO?

El comportamiento organizacional se enfoca en tres áreas principales. Primero, el CO observa el *comportamiento individual*. Basada principalmente en las contribuciones de los psicólogos,

CUADRO 9-1 La organización como un iceberg



esta área abarca temas tales como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Segundo, el CO se ocupa del *comportamiento grupal*, el cual implica el estudio de las normas, los roles, el desarrollo de equipos, el liderazgo y el conflicto. Nuestro conocimiento acerca de los grupos proviene básicamente del trabajo de los sociólogos y de los psicólogos sociales. Por último, el CO también analiza aspectos *organizacionales* como la estructura, la cultura y las políticas y prácticas de recursos humanos. Abordamos ya estos aspectos organizacionales en los capítulos anteriores. En este capítulo analizaremos el comportamiento organizacional y en el siguiente, el comportamiento grupal.

¿Cuáles son las metas del comportamiento organizacional?

Las metas del CO son *explicar, predecir e influir* el comportamiento. Los gerentes necesitan poder *explicar* por qué sus empleados exhiben ciertos comportamientos y no otros, *predecir* cómo responderán ante diferentes acciones y decisiones, e *influir* en la forma en que los empleados se comportan.

¿Cuáles son los comportamientos de los empleados específicamente relacionados con explicar, predecir e influir? Se han identificado seis importantes: productividad del empleado, ausentismo, rotación, comportamiento cívico organizacional (CCO), satisfacción laboral y mala conducta en el lugar de trabajo. La **productividad del empleado** mide tanto su eficiencia como su eficacia en el trabajo. Los gerentes quizá deseen saber qué factores influirán en la eficiencia y eficacia de los empleados. El **ausentismo** es el hecho de no presentarse a trabajar. Es difícil lograr resultados si los empleados faltan al trabajo. Los estudios han demostrado que los costos totales que las ausencias de cualquier tipo tienen para la empresa representan 35% de la nómina, mientras que las ausencias imprevistas tienen un costo de alrededor de \$660 por empleado al año.² Aunque el ausentismo no se puede eliminar por completo, los niveles excesivos tienen un impacto inmediato y directo sobre el funcionamiento de las organizaciones. La **rotación** es el retiro permanente voluntario o involuntario de un empleado con respecto a una organización laboral. Puede convertirse en un problema debido a los crecientes costos que suponen el reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, así como las consiguientes interrupciones del trabajo. Al igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, en especial entre los empleados con un alto rendimiento. El **comportamiento cívico organizacional** es el comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del trabajo del empleado, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización.³ Algunos ejemplos de un buen CCO son ayudar a los demás miembros del equipo de trabajo, ofrecerse como voluntario en las actividades extra laborales, evitar conflictos innecesarios y expresarse constructivamente acerca del grupo de trabajo y de la organización a la que se pertenece. Las organizaciones necesitan personas que den más de ellas mismas y no se limiten a cumplir con sus deberes laborales acostumbrados, y la evidencia indica que las organizaciones que cuentan con este tipo de empleados obtienen mejores resultados que las que no.⁴ No obstante, el CCO no está desprovisto de desventajas, como en el caso de que los empleados sufran sobrecarga de trabajo, estrés o conflictos entre el trabajo y su familia.⁵ La **satisfacción laboral** se refiere a la actitud general del empleado hacia su trabajo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es una consecuencia que ocupa a muchos gerentes puesto que un empleado satisfecho faltará menos, tendrá niveles de desempeño más altos y se quedará dentro de la organización. La **mala conducta en el lugar de trabajo** es cualquier

comportamiento

Acciones de las personas.

comportamiento organizacional

Estudio de las acciones de las personas en su trabajo.

productividad del empleado

Medición del desempeño que comprende tanto la eficiencia como la eficacia en el trabajo.

ausentismo

No presentarse a trabajar.

rotación

Retiro permanente voluntario o involuntario de un empleado con respecto de una organización laboral.

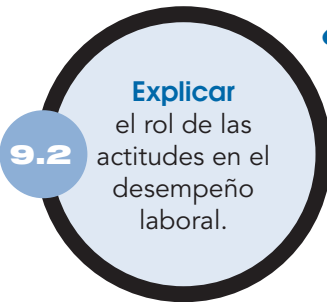
comportamiento cívico organizacional

Comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del trabajo del empleado, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

mala conducta en el lugar de trabajo

Cualquier comportamiento intencional potencialmente dañino para la organización o los individuos que pertenecen a ella.

comportamiento intencional potencialmente dañino para la organización o los individuos que pertenecen a ella. La mala conducta en el lugar de trabajo puede presentarse de cuatro maneras: desviación, agresión, comportamiento antisocial y violencia.⁶ Tales comportamientos pueden variar desde escuchar música a alto volumen sólo para irritar a los compañeros de trabajo hasta la agresión verbal y el sabotaje al trabajo, todo lo cual puede crear estragos en cualquier organización. En las siguientes páginas, abordaremos cómo es que la comprensión de cuatro factores psicológicos —actitudes del empleado, personalidad, percepción y aprendizaje— nos puede ayudar a predecir y explicar estos comportamientos de los empleados.



¿QUÉ ROL CUMPLEN LAS ACTITUDES EN EL DESEMPEÑO LABORAL?

Las **actitudes** son declaraciones valorativas, ya sean favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan los sentimientos de un individuo con respecto a algo. Cuando una persona dice “Me gusta mi empleo”, está reflejando a través de esta expresión su actitud hacia el trabajo.

¿Cuáles son los tres componentes de la actitud?

Para comprender mejor la actitud, es necesario analizar sus tres componentes: cognición, afecto y conducta.⁷ El **componente cognitivo** de una actitud abarca las creencias, opiniones, el conocimiento y la información que tiene una persona. Por ejemplo, poco después de los ataques al World Trade Center y el Pentágono el 11 de septiembre de 2001, en el Congreso estadounidense se debatió por semanas si los inspectores de equipaje en los aeropuertos debían ser empleados federales. Algunos afirmaban que los inspectores privados de los aeropuertos estaban realizando su trabajo de manera adecuada, a pesar de que la evidencia presentada durante el debate demostraba que cuchillos, gas pimienta y un arma de fuego cargada habían pasado desapercibidos por estos inspectores.⁸ La creencia de algunos líderes congresistas de que los inspectores privados eran eficaces es un ejemplo de cognición. El **componente afectivo** es la parte sentimental o emocional de la actitud. Este componente se manifiesta en la expresión “No me agrada Érica porque fuma”. La cognición y el afecto pueden generar resultados conductuales. El **componente conductual** de una actitud se refiere a la intención de comportarse de determinada forma hacia algo o alguien. Por tanto, para continuar con nuestro ejemplo, yo podría optar por evitar a Érica dados mis sentimientos hacia ella. Pensar en las actitudes como fenómenos formados por tres componentes —cognición, afecto y comportamiento— ayuda a ilustrar su complejidad. En aras de la claridad, tenga en mente que el término actitud suele referirse al componente afectivo.

¿Qué actitudes pueden exhibir los empleados?

Desde luego, los gerentes no están interesados en cada una de las actitudes de sus empleados. En cambio, sí lo están específicamente en las actitudes relacionadas con el trabajo; las tres más importantes y más estudiadas son la satisfacción laboral, el involucramiento laboral y el compromiso organizacional.⁹ La **satisfacción laboral** es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, con mucha frecuencia se está refiriendo a la satisfacción laboral. El **involucramiento laboral** es el grado al cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su autoestima. Por último, el **compromiso organizacional** representa la orientación del empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación e involucramiento.

Un nuevo concepto asociado con las actitudes laborales y que está generando gran interés es el **compromiso del empleado**, que se presenta cuando los empleados están conectados, satisfechos y entusiasmados con su trabajo.¹⁰ Los empleados altamente comprometidos sienten pasión por su trabajo y se sienten profundamente conectados con él. Los empleados con falta de compromiso cumplen con lo básico pero muestran gran desinterés. Se presentan a trabajar, pero no muestran energía ni entusiasmo por su labor. Un estudio global sobre más de 12 mil empleados encontró que el respeto calificaba como el factor número uno que contribuía al compromiso del empleado. Además del respeto, los principales cinco factores del compromiso incluyen el tipo de trabajo, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, ofrecer un buen servicio al cliente, y la remuneración base.¹¹

Contar con empleados altamente comprometidos genera tanto beneficios como costos. Los empleados altamente comprometidos tienen dos veces y media más probabilidades de mostrar un mejor desempeño que sus compañeros de trabajo menos comprometidos. Además, las empresas con empleados altamente comprometidos tienen tasas de retención más altas, lo cual ayuda a mantener bajos los costos de reclutamiento y selección. Y ambas consecuencias —mayor desempeño y menores costos— contribuyen a lograr un desempeño financiero superior.¹²

¿Las actitudes y los comportamientos de los individuos necesitan ser consistentes?

¿Alguna vez ha observado cómo las personas cambian lo que dicen a fin de no contradecir lo que hacen? Quizá algún amigo suyo siempre haya afirmado que los automóviles fabricados en Estados Unidos estaban mal armados y que nunca compraría un automóvil que no fuera extranjero. Entonces sus padres le regalan un automóvil último modelo hecho en Estados Unidos, y de pronto resulta que no eran tan malos. O al tratar de ingresar a alguna fraternidad universitaria, una estudiante de primer año considera que las fraternidades son buenas y afirma que pertenecer a una es importante. Sin embargo, si no la acepta alguna fraternidad, puede afirmar: “La vida en una fraternidad no lo es todo, no es tan buena como dicen”.

En términos generales, las investigaciones concluyen que las personas buscan cierta congruencia entre sus actitudes y entre sus actitudes y su comportamiento.¹³ Las personas tratan de conciliar diferentes actitudes y alinean sus actitudes y comportamiento para que den la apariencia de ser racionales y congruentes. Lo hacen alterando sus actitudes o su comportamiento o racionalizando la discrepancia.

¿En qué consiste la teoría de la disonancia cognitiva?

A partir del principio de consistencia, ¿sería posible asumir que el comportamiento de un individuo siempre puede predecirse cuando conocemos su actitud hacia un tema? La respuesta no es un simple “sí” o un simple “no”. ¿Por qué? Por la teoría de la disonancia cognitiva.

La teoría de la disonancia cognitiva, propuesta por Leon Festinger en la década de 1950, busca explicar la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.¹⁴ La **disonancia cognitiva** es cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre las actitudes o incluso entre el comportamiento y las actitudes. La teoría argumenta que la inconsistencia es incómoda y que las personas tratarán de reducir la incomodidad y, por tanto, la disonancia.

Desde luego, nadie puede evitar la disonancia. Usted sabe que debe pasar el hilo dental por sus dientes todos los días, pero no lo hace. He aquí una inconsistencia entre actitud y comportamiento. ¿Cómo se puede lidiar con la disonancia cognitiva? La teoría propone que el grado de esfuerzo para disminuir la disonancia está determinado por tres cosas: 1) la *importancia* de los factores que crean la disonancia, 2) el grado de *influencia* de las creencias individuales que se tenga sobre esos factores, y 3) las *recompensas* que pudieran estar implicadas en la disonancia.

La disonancia cognitiva se refiere a cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes y los comportamientos. Por ejemplo, la mayoría de las personas creen que manejan con precaución, sin embargo muchas pueden crear condiciones potencialmente inseguras, como cuando manejan y al mismo tiempo envían mensajes de texto. Para reducir la disonancia, estos conductores pueden suspender ese hábito o racionalizar que manejar y enviar mensajes de texto en realidad no representa ningún peligro para la seguridad de otros, que están en control de la situación, o que todos los demás hacen lo mismo.



Robert Crum/Shutterstock

actitudes

Declaraciones valorativas, ya sean favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o acontecimientos.

componente cognitivo

Parte de una actitud que abarca las creencias, opiniones, el conocimiento y la información que tiene una persona.

componente afectivo

Parte sentimental o emocional de la actitud.

componente conductual

Parte de una actitud que se refiere a la intención de comportarse de determinada forma hacia algo o alguien.

satisfacción laboral

Actitud general de un empleado hacia su trabajo.

involucramiento laboral

Grado al cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su autoestima.

compromiso organizacional

Representa la orientación del empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación e involucramiento.

compromiso del empleado

Se presenta cuando los empleados están conectados, satisfechos y entusiasmados con su trabajo.

disonancia cognitiva

Cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre las actitudes o incluso entre el comportamiento y las actitudes.

Si los factores que crean disonancia son relativamente intrascendentes, la presión por corregir la inconsistencia será baja. No obstante, cuando los factores sí son importantes, las personas pueden cambiar su comportamiento, concluir que el comportamiento disonante no es tan importante, cambiar su actitud, o identificar factores compatibles que contrarresten los disonantes.

La influencia que los individuos consideran tener sobre los factores también afecta su reacción ante la disonancia. Si perciben la disonancia como algo con respecto a lo que no tienen opción, no serán receptivos al cambio de actitud ni sentirán necesidad de cambiarla. Si, por ejemplo, el comportamiento productor de disonancia fuera ordenado por un gerente, la presión por reducir la disonancia sería menor que si el comportamiento fuera voluntario. Aunque exista disonancia, ésta puede racionalizarse y justificarse por la necesidad de seguir las órdenes del gerente; es decir: la persona no tuvo ni opción ni control.

Por último, las recompensas también influyen en el grado al que las personas se sienten motivadas a reducir la disonancia. La combinación de una disonancia alta con grandes recompensas tiende a reducir la incomodidad de la persona con respecto a la existencia de la disonancia.

Veamos un ejemplo, Tracey Ford, una gerente corporativa, cree firmemente que ninguna empresa debiera despedir a sus empleados. Por desgracia, Tracey ha tenido que tomar decisiones que contradicen sus convicciones acerca de los despidos en beneficio de la dirección estratégica de su empresa. Sabe que la reestructura organizacional implica que algunos empleos dejen de ser necesarios. También sabe que el despido traerá beneficios económicos a su empresa. ¿Qué hará? Sin duda, Tracey experimentará un alto grado de disonancia cognitiva. Debido a la *importancia* de las cuestiones señaladas en este ejemplo, ella no puede pasar por alto la inconsistencia. Para enfrentar este dilema, tiene varias opciones. Puede cambiar su comportamiento (despedir empleados). O puede reducir la disonancia al concluir que, después de todo, el comportamiento disonante no es tan importante (“Tengo que ganarme la vida, y en mi función de tomadora de decisiones, tengo que anteponer el interés de mi empresa al de los miembros organizacionales individuales”). También podría cambiar su actitud (“No hay nada malo en despedir a los empleados”). Por último, otra opción sería buscar más elementos consonantes que contrarresten los disonantes (“Los beneficios a largo plazo para los empleados sobrevivientes a la reestructura superan con creces los costos asociados”). Expliquemos su comportamiento.

El *grado de influencia* que Tracey piensa tener también repercute en el grado de reacción ante la disonancia. Si ella percibe que la disonancia es incontrolable —algo con respecto a lo que no tiene ninguna opción—, será menos probable que sienta necesidad de cambiar su actitud. Si, por ejemplo, su jefe le dijera que tiene que despedir empleados, la presión por reducir la disonancia sería menor que si Tracey llevara a cabo los despidos por sí misma. La disonancia existiría pero la podría racionalizar o justificar. Esta tendencia ilustra por qué es crucial que los líderes de las organizaciones modernas establezcan una cultura ética. Sin la influencia y el apoyo de los líderes, los empleados no sentirán tanta disonancia cuando se enfrenten a decisiones con respecto a actuar de manera ética o antiética.¹⁵

Por último, las *recompensas* también influyen sobre la probabilidad de que Tracy reduzca la disonancia. La alta disonancia, cuando está acompañada de recompensas altas, tiende a reducir la tensión inherente. La recompensa reduce la disonancia al aumentar el peso de la consistencia en la balanza individual. Tracey podría sentir que debido a que su trabajo está bien compensado, a veces tiene que tomar decisiones difíciles, como despedir empleados.

Entonces, ¿qué se puede decir de la disonancia y el comportamiento del empleado? Estos factores moderadores sugieren que aunque las personas experimenten disonancia, no necesariamente tenderán a la consistencia, es decir, hacia la reducción de la disonancia. Si las cuestiones que provocan la disonancia son intrascendentes, si una persona percibe que la disonancia es impuesta externamente y está fuera de su control, o si las recompensas son suficientes como para contrarrestar la disonancia, la persona no estará sujeta a una gran presión por reducirla.¹⁶

¿Cómo puede la comprensión de las actitudes ayudar a los gerentes a ser más eficaces?

A los gerentes les deben interesar las actitudes de sus empleados porque éstas pueden influir en su comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen menores tasas de rotación y ausentismo. Si los gerentes desean mantener a un mínimo las renunciaciones y las ausencias —en especial entre los trabajadores más productivos—, tendrán que tomar medidas que generen actitudes laborales positivas.

Y LA ENCUESTA DICE...¹⁷

31% de los empleados de todo el mundo se siente comprometido con su trabajo.

55% de los adultos encuestados dijo “amar” su trabajo.

44% de empleados dice que la principal molestia en el lugar de trabajo es alguien que cause un desorden y espere a que otros lo arreglen.

43% de empleados dijo que por lo general viste ropa de trabajo casual en la oficina.

45% de los empleadores dijo necesitar trabajadores con más habilidades o con habilidades diferentes.

99% de las personas encuestadas dijo haber sido agredido o haber presenciado alguna agresión en el trabajo.

15% de los llamados milenarios dijo que tener una carrera altamente lucrativa era una de sus principales prioridades.

44% de los individuos de la Generación Y calificó la seguridad laboral como más importante que la satisfacción laboral.

El hecho de que los empleados satisfechos sean más productivos ha sido tema de un debate que ha durado casi 80 años. Después de que los Estudios Hawthorne fueron dados a conocer, los gerentes pensaban que los empleados felices eran empleados productivos. Como no es fácil determinar si la satisfacción laboral “ocasiona” productividad laboral o viceversa, algunos teóricos de la administración consideraban que, en términos generales, esta creencia era errónea. No obstante, podemos decir con certidumbre que la correlación entre la satisfacción y la productividad es bastante sólida.¹⁸ Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño laboral. Por tanto, los gerentes deben enfocarse en aquellos factores que hayan demostrado ser promotores de altos niveles de satisfacción laboral entre los empleados: hacer que el trabajo sea desafiante e interesante, ofrecer recompensas equitativas, y crear condiciones laborales favorables y apoyo recíproco entre los compañeros de trabajo.¹⁹ Estos factores tienden a ayudar a los empleados a ser más productivos.

Los gerentes también deben encuestar a los empleados con respecto a sus actitudes. Un estudio lo planteó de esta manera: “Una buena medición de la actitud laboral general es una de las piezas de información más útiles con la que una organización puede contar acerca de sus empleados”.²⁰ No obstante, la investigación ha demostrado que las encuestas de actitud son más eficaces para identificar la insatisfacción del empleado si se realizan varias veces que sólo una vez.²¹

Por último, los gerentes deben saber que los empleados intentarán reducir la disonancia. Si se les pide hacer cosas que parezcan ser inconsistentes con ellos o con sus actitudes, los gerentes deben recordar que la presión por reducir la disonancia no es tan fuerte cuando el empleado percibe que es impuesta externamente y está fuera de su control. También disminuye si las recompensas son lo bastante significativas como para contrarrestarla. Por tanto, al explicar la necesidad de llevar a cabo algún trabajo con respecto al que la persona sienta disonancia, el gerente podría señalar diversas fuerzas externas como competidores, clientes u otros factores. O puede ofrecer recompensas que la persona desee.

¿QUÉ NECESITAN SABER LOS GERENTES ACERCA DE LA PERSONALIDAD?

“Al ingresar a la Bowling Green State University, las alumnas de nuevo ingreso Erica Steele y Katelyn Devore nunca antes se habían visto. Pero después de descubrir una compatibilidad de 95% en su prueba de compatibilidad, se registraron para compartir una habitación”.²² Si usted alguna vez ha compartido algún espacio con alguien más (familiar o no), sabe lo importante que puede llegar a ser que los compañeros de habitación sean compatibles o se lleven bien entre sí. Esta compatibilidad se ve afectada e influida por nuestra propia personalidad y por la personalidad de los demás.

La personalidad. Todos tenemos una. Algunos somos callados y pasivos; otros son escandalosos y agresivos. Cuando describimos a la gente utilizando términos como *callado*, *pasivo*, *escandaloso*, *agresivo*, *ambicioso*, *extrovertido*, *leal*, *tenso* o *sociable*, estamos describiendo su personalidad. La **personalidad** de un individuo es la combinación única de patrones emocionales, mentales y conductuales que afectan la forma en que una persona reacciona ante las situaciones e interacciona con los demás. La personalidad suele describirse en términos de los rasgos medibles que la persona exhibe. Nos interesa analizar la personalidad porque, al igual que las actitudes, afecta cómo y por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen.

Describir
las diferentes
teorías de la
personalidad.

9.3

¿Puede la personalidad predecir el comportamiento?

Literalmente docenas de comportamientos se atribuyen a los rasgos de una persona. Por tanto, los tipos de personalidad influyen la forma en que las personas interactúan entre sí y resuelven problemas. A través de los años, los investigadores han intentado enfocarse específicamente

personalidad

Combinación única de patrones emocionales, mentales y conductuales que afectan la forma en que una persona reacciona ante las situaciones e interacciona con los demás.

en ubicar qué tipos y rasgos de personalidad arrojarían información acerca del individuo. Dos de estos esfuerzos han sido ampliamente aceptados: el Myers-Briggs Type Indicator® y el modelo Big Five de la personalidad.

¿QUÉ ES EL INDICADOR DE TIPOS MYERS-BRIGGS? Uno de los métodos más utilizados para identificar personalidades es el **indicador de tipos Myers-Briggs (MBTI)** [Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)]. La evaluación MBTI® utiliza cuatro dimensiones de la personalidad para identificar 16 diferentes tipos de personalidad a partir de las respuestas a un cuestionario de aproximadamente 100 reactivos. Sólo en Estados Unidos, la evaluación MBTI se aplica a más de 2 millones de personas cada año. Se utiliza en empresas tales como Apple, Hallmark, AT&T, Exxon, 3M, así como en muchos hospitales, instituciones educativas y el ejército.

Los 16 tipos de personalidad están basados en cuatro dimensiones: Extroversión o Introversión (EI), Sensorial o iNtuitiva (SN), Racional (Thinking) o Emocional (Feeling) (TF), y Calificador (Judging) o Perceptivo (JP). La dimensión EI describe la orientación de una persona hacia su entorno externo (E) o hacia el mundo interno de ideas o experiencias (I). La dimensión Sensorial-Intuitiva indica si la persona se inclina hacia la recopilación de datos para abordar una rutina estándar a partir de datos verdaderos (S) o si se enfoca en el panorama general y establece conexiones entre los datos (N). La dimensión Racional-Emocional refleja la preferencia personal por tomar decisiones de manera lógica y analítica (T) o a partir de valores y creencias y de los efectos que la decisión tendrá en los demás (F). La dicotomía Calificador-Perceptivo refleja la actitud concerniente a cómo se enfrenta una persona al mundo externo: ya sea de una forma planeada u ordenada (J) o siendo flexible y espontánea (P).²³

He aquí algunos ejemplos. Una personalidad ISTJ (Introversión-Sensorial-Racional-Calificador) es callada, seria, confiable, práctica y objetiva. Por otra parte, una personalidad ESFP (Extroversión-Sensorial-Emocional-Perceptivo) es abierta, amistosa, espontánea, disfruta del trabajo con los demás, y aprende mejor una nueva habilidad si lo hace acompañada. Una INFP (Introversión-Intuitiva-Emocional-Perceptivo) es idealista, leal para con los valores personales, y busca comprender a la gente y ayudarla a realizar su potencial. Por último, una personalidad ENTJ (Extroversión-Intuitiva-Racional-Calificador) es franca, decidida y asumirá roles de liderazgo. Este tipo también disfruta de la planeación a largo plazo y del establecimiento de metas, además es contundente al momento de presentar sus ideas.²⁴

¿De qué utilidad puede ser la evaluación MBTI para los gerentes? Los partidarios de este instrumento consideran que es importante conocer estos tipos de personalidad porque influyen la forma en que las personas interactúan y resuelven problemas.²⁵ Por ejemplo, si su jefe prefiere el tipo Intuitivo y usted es Sensorial, usted tendrá que cambiar su forma de manejar la información. El hecho de que su jefe prefiera la Intuición indica que tiende a las reacciones viscerales, mientras que usted, un tipo Sensorial, prefiere apearse a datos duros. Para trabajar bien con su jefe, será necesario que le presente algo más que los datos acerca de una situación —también deberá hablar de sus razonadas al respecto—. La evaluación MBTI también ha sido útil para enfocarse en las orientaciones de crecimiento de los tipos empresariales, así como en los perfiles en que se basa la inteligencia emocional (tema que trataremos en breve).²⁶

¿EN QUÉ CONSISTE EL MODELO BIG FIVE DE LA PERSONALIDAD? Otra forma de analizar la personalidad es a través del modelo pentafactorial —mejor conocido como el **modelo Big Five**—.²⁷ Los factores del Big Five son:

1 Extroversión	Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual una persona es sociable, comunicativa y asertiva.
2 Amabilidad	Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual una persona es bondadosa, cooperativa y confiable.
3 Responsabilidad	Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual alguien es responsable, confiable, persistente y orientado a resultados.
4 Estabilidad emocional	Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual una persona es calmada, entusiasta, y segura (positiva) o tensa, nerviosa, deprimida e insegura (negativa).
5 Apertura a la experiencia	Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual alguien es imaginativo, posee sensibilidad artística, e intelectual.

El modelo Big Five es algo más que sólo un modelo de la personalidad. La investigación ha demostrado que existe una relación importante entre sus dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral.²⁸ Por ejemplo, un estudio revisó cinco categorías de ocupaciones: profesionales (p. ej.: ingenieros, arquitectos, abogados), policías, gerentes, personal de ventas, y empleados calificados y semicalificados. El desempeño laboral se definió en función de las calificaciones de desempeño de cada empleado, de su competencia formativa, y de datos personales como su nivel salarial. Los resultados del estudio demostraron que el factor de la responsabilidad podía predecir el desempeño laboral de los cinco grupos ocupacionales.²⁹ Las predicciones de las demás dimensiones de la personalidad dependían de la situación y del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión predecía el desempeño de puestos gerenciales y de ventas, en los cuales es necesario un alto nivel de interacción social.³⁰ Se encontró que la apertura a la experiencia era importante para predecir la competencia formativa. Irónicamente, la estabilidad emocional no guardaba ninguna relación positiva con el desempeño laboral. Aunque parecería lógico que los trabajadores calmados y seguros tuvieran un mejor desempeño, no fue así. Quizá el factor de la estabilidad emocional refleje el hecho de que empleados emocionalmente estables suelen mantener sus empleos y las personas emocionalmente inestables no. Dado que la población de la muestra en estudio estuvo conformada únicamente por gente empleada, la varianza en esa dimensión quizá haya sido baja.

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL? Las personas que comprenden sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás tienen mayores probabilidades de tener un buen desempeño laboral. En torno a eso, en esencia, gira el tema de la investigación sobre la inteligencia emocional.³¹

La **inteligencia emocional (IE)** se refiere a la gama de habilidades, capacidades y competencias no cognitivas que influye en la capacidad de una persona para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno.³² Se compone de cinco dimensiones:

- ◆ **Autoconsciencia.** Estar consciente de los sentimientos propios.
- ◆ **Autorregulación.** Saber manejar nuestras propias emociones o impulsos.
- ◆ **Automotivación.** Persistir a pesar de los contratiempos y fracasos.
- ◆ **Empatía.** Percibir lo que sienten los demás.
- ◆ **Habilidades sociales.** Adaptarse a las emociones de los demás y saberlas manejar.

Varios estudios sugieren que la IE puede cumplir una función importante en el desempeño laboral.³³ Por ejemplo, un estudio analizó las características de los ingenieros de Laboratorios Bell a quienes sus compañeros de trabajo calificaron como estrellas. Los científicos concluyeron que estas estrellas destacaban en cuanto a sus relaciones con los demás. Es decir, era su IE, no su coeficiente intelectual académico, lo que caracterizaba a los ingenieros con más alto rendimiento. Un segundo estudio realizado a los reclutadores de la Fuerza Aérea estadounidense arrojó resultados similares: los reclutadores de más alto desempeño presentaban también altos niveles de IE. Mediante estos hallazgos, la Fuerza Aérea reformuló sus criterios de selección. Una investigación de seguimiento encontró que las personas contratadas con puntajes altos en IE eran 2.6 veces más exitosas que las que habían tenido bajos puntajes. Organizaciones como American Express se han percatado de que al implementar programas de inteligencia emocional pueden mejorar su eficiencia; otras organizaciones también encontraron resultados similares como una mayor eficiencia de los equipos gracias a la inteligencia emocional.³⁴ Por ejemplo, en un estudio que Cooperative Printing, con sede en Minneapolis, realizó a sus 45 empleados se llegó a la conclusión de que las habilidades de IE eran un factor dos veces más importante en “la contribución a la excelencia que la inteligencia y los conocimientos expertos por separado”.³⁵ Una encuesta realizada entre los gerentes de recursos humanos planteaba la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es para sus trabajadores demostrar su IE para ascender en la jerarquía corporativa? 40% de los gerentes contestó “muy importante”. Otro 16% dijo que moderadamente importante. Otros estudios también indicaron que la inteligencia emocional podía favorecer las mejoras en la calidad de las organizaciones contemporáneas.³⁶

De esto se deduce que los empleadores deben considerar la inteligencia emocional como un criterio válido en sus procesos de selección —en especial para aquellos empleos que demandan un alto grado de interacción social.³⁷

indicador de tipos Myers-Briggs

Evaluación de la personalidad que emplea cuatro dimensiones para identificar diferentes tipos de personalidad.

modelo Big Five

Modelo de los rasgos de la personalidad que examina cinco de ellos: extroversión, amabilidad, responsabilidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.

inteligencia emocional (IE)

Capacidad de percibir y manejar las pistas emocionales e información.

CORRECTO ? INCORRECTO

Se les conoce como "medidas desesperadas".³⁸ Los empleados que se "sienten ansiosos por los despidos desean ser considerados como irremplazables". En consecuencia, mejoran su conducta. Las personas que quizá no hayan puesto mucha atención a su manera de vestir, en esta circunstancia lo hacen. Los que eran peleones y discutidores son entonces callados y dóciles. Los que solían aguardar ansiosos la hora de salida, ahora son los últimos en irse. El temor está ahí y se percibe. "Manejar ese temor puede ser muy difícil".

Piense en:

- ¿Qué dilemas éticos pueden surgir tanto para los empleados como para los gerentes?
- ¿Qué pueden hacer los gerentes para abordar estas circunstancias de manera ética?
- ¿Qué información de este capítulo podría ser de utilidad para que los gerentes ayuden a sus empleados?



Glowimages

¿Los rasgos de la personalidad pueden predecir los comportamientos prácticos relacionados con el trabajo?

Existen cinco rasgos de la personalidad específicos que han demostrado ser los más poderosos para explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Éstos son el locus de control, el maquiavelismo, la autoestima, el automonitoreo y la propensión al riesgo.

¿Quién tiene el control sobre el comportamiento de una persona? Algunos piensan que ellos mismos son quienes controlan su propio destino. Otros se ven a sí mismos como títeres del destino y consideran que lo que sucede en sus vidas se debe a la suerte o al azar. El **locus de control** en el primer caso es interno. En el segundo, es externo; esas personas creen que sus vidas están controladas por fuerzas externas.³⁹ A partir de lo anterior, un gerente podría deducir que una persona con un locus externo atribuirá una evaluación de bajo desempeño a los prejuicios de su jefe o de sus compañeros de trabajo, o a otros acontecimientos ajenos a su control; mientras que las personas con locus interno explican la misma evaluación en términos de sus propias acciones.

La segunda característica se denomina **maquiavelismo** en honor a Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo XVI instruyó sobre los medios para adquirir y manipular el poder. Una persona con alto nivel de maquiavelismo es pragmática, emocionalmente distante, opina que los fines justifican los medios,⁴⁰ y quizá sus creencias sean menos éticas.⁴¹ La filosofía de "si funciona, úsalo" es congruente con una perspectiva maquiavélica alta. ¿Las personas con alto grado de maquiavelismo son buenos empleados? La respuesta depende del tipo de trabajo y de lo que se considere como ético en la evaluación del desempeño. En empleos que requieran habilidades de negociación (un negociador laboral) u ofrezcan recompensas sustanciales por ganar (un vendedor remunerado por comisiones), los maquiavélicos altos son más productivos. En empleos donde los fines no justifiquen los medios o carezcan de estándares absolutos de desempeño, es difícil predecir el desempeño de los maquiavélicos altos.

Las personas difieren en el grado al cual se gustan o se rechazan. A este rasgo se le conoce como **autoestima (AE)**.⁴² La investigación al respecto ofrece algunas ideas interesantes para comprender el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la AE está directamente relacionada con las expectativas de éxito. Una persona con

alta AE considera que posee la capacidad necesaria para triunfar en el trabajo. Las personas con alta AE asumirán más riesgos en la selección del empleo y tenderán a elegir empleos menos convencionales que las personas con baja AE.⁴³ El hallazgo más conocido sobre la autoestima es que una persona con AE baja es más susceptible a las influencias externas que una persona con alta AE. Las personas con AE baja dependen en gran medida de las evaluaciones de los demás. En consecuencia, tienden más a buscar la aprobación y a ajustarse a las creencias y comportamientos de aquellas personas a quienes respetan, en comparación con las personas con AE alta. En los cargos gerenciales, las personas con baja AE tienden a preocuparse por complacer a todos, por lo que es menos probable que tomen medidas impopulares que las personas con AE alta. No sorprende que la autoestima también esté relacionada con la satisfacción laboral. Varios estudios confirman que las personas con AE alta se sienten más satisfechas con sus empleos que las que tienen AE baja.

Otro rasgo de la personalidad que los investigadores han encontrado se denomina **automonitoreo**.⁴⁴ Las personas con un alto nivel de automonitoreo pueden ser bastante adaptables y ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos.⁴⁵ Estas personas son muy perceptivas de los signos externos y pueden comportarse de manera diferente en diferentes situaciones. Las personas con automonitoreo alto son capaces de presentar contradicciones impactantes entre la persona pública y la privada. Las personas con automonitoreo bajo no pueden alterar su comportamiento. Tienden a mostrar su verdadera naturaleza y actitud en cualquier situación; por

tanto, exhiben una alta consistencia conductual entre lo que son y lo que hacen. La evidencia sugiere que las personas con alto nivel de automonitoreo prestan más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de ajustarse a él que las personas con automonitoreo bajo.⁴⁶ También podríamos suponer que las personas altas en automonitoreo tendrán más éxito en puestos gerenciales que exigen que la persona desempeñe múltiples roles, a veces contrapuestos.

El último rasgo de la personalidad que influye en el comportamiento del trabajador es su disposición a aprovechar las oportunidades —su propensión a *asumir riesgos*—. La preferencia para asumir o evitar riesgos ha demostrado tener un gran impacto sobre cuánto tardan las personas en tomar una decisión y cuánta información requieren antes de tomarla. Por ejemplo, en un estudio clásico, 79 gerentes trabajaron en un ejercicio de administración de recursos humanos simulada en el que se les pedía tomar decisiones de contratación.⁴⁷ Los gerentes con alta propensión a asumir riesgos tomaban decisiones más rápidas y utilizaban menos información para hacerlo que los gerentes con baja propensión al riesgo. Lo interesante de esto es que el grado de precisión en la decisión fue el mismo en ambos grupos.

Aunque en términos generales sería correcto concluir que en las organizaciones los gerentes tienen aversión al riesgo, en especial en las grandes empresas y oficinas gubernamentales,⁴⁸ se siguen encontrando diferencias individuales en esta dimensión.⁴⁹ En consecuencia, sería lógico reconocer estas diferencias e incluso considerar combinar la propensión a asumir riesgos con demandas laborales específicas. Por ejemplo, una alta propensión a asumir riesgos podría generar un desempeño eficaz en el caso de un corredor bursátil en una casa de corretaje, dado que este tipo de trabajo demanda que se tomen decisiones rápidas. Lo mismo es aplicable a los empresarios.⁵⁰ Por otra parte, esta característica de la personalidad puede ser un gran obstáculo para los contadores que llevan a cabo auditorías, en las cuales sería mejor contar con alguien con una propensión baja a asumir riesgos.

¿Cómo combinar las personalidades con el tipo de empleo?

“¿Qué se puede decir en el caso de alguien que no está contento con su trabajo? ¿Es posible que haya errado por completo en la elección de su carrera?”⁵¹ Al realizar su trabajo cotidiano, es posible que usted perciba que sus tareas no son compatibles con su personalidad o talento. ¿Tendría más sentido intentar combinar mejor su personalidad con su empleo o carrera elegida?

Las personalidades individuales difieren. Y así también, los empleos. ¿Cómo combinar ambas cosas? La teoría mejor documentada sobre la compatibilidad entre la personalidad y el empleo fue desarrollada por el psicólogo John Holland.⁵² Su teoría estableció que la satisfacción del empleado con su trabajo, así como las probabilidades de que lo abandone, dependían del grado al que la personalidad del individuo era compatible con el entorno de trabajo. Holland identificó seis tipos de personalidad básicos, como se muestra en el cuadro 9-2.

La teoría de Holland propone que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando la personalidad y la ocupación son compatibles.⁵³ Los individuos sociables deben estar en empleos del tipo “gente”, etc. Los puntos principales de su teoría son: 1) existen diferencias intrínsecas de personalidad entre los diferentes individuos; 2) existen diferentes tipos de trabajo; y 3) las personalidades compatibles con sus entornos laborales están más satisfechas y es menos probable que renuncien de manera voluntaria que las personas ubicadas en empleos incongruentes con su personalidad.

¿Los atributos de la personalidad difieren con cada cultura?

¿Los modelos de la personalidad, como el Big Five, son aplicables a cualquier cultura? ¿Las dimensiones como el locus de control son relevantes para todas las culturas? Intentemos dar respuesta a estas interrogantes.

locus de control

Grado al cual las personas creen controlar su propio destino.

maquiavelismo

Medida del grado al que las personas son pragmáticas, mantienen cierta distancia emocional y opinan que los fines justifican los medios.

autoestima (AE)

Grado al que una persona se agrada o se rechaza.

automonitoreo

Rasgo de la personalidad que mide la capacidad de adaptar el comportamiento a factores situacionales externos.

CUADRO 9-2 Compatibilidad entre la personalidad y el trabajo según Holland

TIPO DE PERSONALIDAD	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO DE OCUPACIONES
Realista Prefiere las actividades físicas que requieran habilidad, fortalez y coordinación.	Tímido, genuino, persistente, estable, dócil y práctico.	Mecánico, operador de perforadoras, trabajador en cadena de montaje, agricultor.
Investigador Prefiere actividades que impliquen pensar, organizar y comprender.	Analítico, original, curioso, independiente.	Biólogo, economista, matemático, reportero.
Sociable Prefiere actividades que impliquen ayudar y desarrollar a otras personas.	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo.	Trabajador social, maestro, orientador, psicólogo clínico.
Convencional Prefiere actividades reguladas, ordenadas y poco ambiguas.	Dócil, eficiente, práctico, poco imaginativo, inflexible.	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista.
Empresarial Prefiere actividades verbales que incluyan oportunidades para influir en otros y obtener poder.	Confianza en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante.	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de pequeñas empresas.
Artística Prefiere actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Fuente: Reproducido con autorización especial del editor, Psychological Assessment Resources, Inc., *Making Vocational Choices*, 3a. ed., copyright 1973, 1985, 1992, 1997 por Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados.

A pesar de que los atributos de la personalidad aparecen en la mayoría de los estudios interculturales, existen diferencias en el énfasis que cada país asigna a cada dimensión de la personalidad. Por ejemplo, en la cultura china es muy importante la responsabilidad y el automonitoreo. Los empleados chinos son muy trabajadores, eficientes, responsables, confiables y orientados a resultados. En el aspecto del automonitoreo, muestran una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a los factores externos. En China, la responsabilidad y la capacidad de adaptación de los empleados son factores clave y motor de su competitividad.

Los cinco factores de la personalidad estudiados en el modelo Big Five aparecen en casi todos los estudios interculturales.⁵⁴ Una amplia gama de culturas diversas, tales como la china, israelí, alemana, japonesa, española, nigeriana, noruega, paquistaní y estadounidense, han servido de escenario para estos estudios. Se han encontrado diferencias en cuanto al énfasis que recibe cada una de las dimensiones. Los chinos, por ejemplo, utilizan la categoría de responsabilidad con mayor frecuencia y la de amabilidad con menor frecuencia que los estadounidenses. Pero se ha encontrado una sorprendente cantidad de similitudes, sobre todo entre personas de los países desarrollados. Como ejemplo se puede señalar un estudio detallado realizado a personas de la Comunidad Europea en el cual se encontró que la responsabilidad era un predictor válido de desempeño en diferentes empleos y grupos ocupacionales de varios países.⁵⁵ Los estudios estadounidenses encontraron los mismos resultados.

Sabemos con seguridad que no existen tipos de personalidad comunes a todos los países. Por ejemplo, es posible encontrar personas más o menos propensas a asumir riesgos en casi

cualquier cultura. Sin embargo, la cultura del país influye en las características *dominantes* de la personalidad de su población. Podemos ver el efecto de la cultura nacional al observar uno de los rasgos de la personalidad que acabamos de analizar: el locus de control.

Las culturas nacionales difieren en términos del grado al cual las personas creen controlar su entorno. Por ejemplo, los estadounidenses creen que pueden dominar su entorno; otras sociedades, como las de los países de Medio Oriente, creen que la vida está esencialmente predeterminada. Observe el estrecho paralelismo que guarda esto con el locus de control interno y externo. A partir de esta característica particular, se esperaría encontrar una cantidad mucho mayor de personas con locus de control interno en Estados Unidos y Canadá que entre los empleados de Arabia Saudita o Irán.

Como hemos visto a lo largo de esta sección, los rasgos de la personalidad influyen en el comportamiento de los empleados. Para los gerentes globales, comprender cómo difieren los rasgos de la personalidad cobra más importancia cuando se les analiza desde la perspectiva de la cultura nacional.



¿De qué manera la comprensión de la personalidad podría ayudar a los gerentes a ser más eficaces?

Alrededor de 62% de las empresas están utilizando pruebas de personalidad en sus procedimientos de reclutamiento y selección.⁵⁶ Y aquí es donde probablemente resida el mayor valor de comprender las diferencias de personalidad. Los gerentes tienden a contar con empleados más satisfechos y de mejor desempeño si se considera la compatibilidad de la personalidad con el tipo de trabajo. Además, la compatibilidad aporta otros beneficios. Al reconocer que existen diferencias en la forma en que las personas solucionan problemas, toman decisiones e interactúan en el trabajo, el gerente podrá comprender mejor por qué, digamos, un empleado se siente incómodo tomado decisiones rápidas o por qué otro insiste en reunir tanta información como sea posible antes de abordar un problema. Por ejemplo, los gerentes pueden esperar que las personas con un locus de control externo estén menos satisfechas con sus empleos que las que tienen un locus interno, y también que no estén dispuestas a aceptar la responsabilidad de sus acciones.

¿QUÉ ES LA PERCEPCIÓN Y QUÉ LA INFLUYE?

“Al i al t ce bro, la nu a L nd Rov r se ajus a autom tic a te a t do”.⁵⁷ Este anuncio de la SUV Land Rover ilustra el proceso perceptivo en acción. Es posible que usted haya podido leer la oración, incluso sin las letras faltantes, gracias a que reconoció los patrones de las palabras y los organizó e interpretó de una forma lógica.

La **percepción** es un proceso por el cual organizamos e interpretamos las impresiones sensoriales para darle significado a nuestro entorno. Las investigaciones sobre la percepción han demostrado de manera consistente que las personas pueden ver la misma cosa y, sin embargo, tener percepciones diferentes. Por ejemplo, un gerente puede interpretar el hecho de que su asistente tarde varios días en tomar una decisión importante como evidencia de que es lenta, desorganizada y temerosa de tomar decisiones. Otro gerente con la misma asistente puede interpretar esa misma conducta como una evidencia de que ella es meticulosa, reflexiva y consciente. Probablemente el primer gerente haya evaluado a su asistente de manera negativa; mientras que el segundo lo hizo de manera positiva. El punto es que nadie ve la realidad. Interpretamos lo que vemos y a eso le llamamos realidad. Y, desde luego, como demuestra este ejemplo, nos comportamos en función de nuestras percepciones.



¿Sobre qué ejerce su influencia la percepción?

¿Cómo explicamos el hecho de que Katy, una supervisora de marketing que trabaja para una organización dedicada a comercializar subproductos del petróleo, de 52 años de edad, se haya percatado del arete que portaba Bill en la nariz durante su entrevista de trabajo y que Sean, el reclutador de recursos humanos, de 23 años, ni siquiera lo haya visto? Varios factores operan para dar forma y en ocasiones para distorsionar nuestra percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto o blanco percibido, o en el contexto de la situación en que se realiza la percepción.

Cuando una persona ve un blanco e intenta interpretar lo que ve, sus características personales influirán en gran medida en su interpretación. Estas características incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias pasadas y expectativas. Las características observadas en el blanco también pueden afectar lo que se percibe. Las personas ruidosas tienden a ser más notadas en un grupo que las calladas. Por tanto, suelen ser personas extremadamente atractivas o desagradables. Debido a que no vemos un blanco de manera aislada, la relación con su entorno también influye en nuestra percepción (vea el cuadro 9-3), así como nuestra tendencia a agrupar cosas cercanas o cosas similares.

percepción

Proceso por el cual organizamos e interpretamos las impresiones sensoriales para darle significado a nuestro entorno.

CUADRO 9-3 Desafíos perceptivos —¿Qué ve usted?



¿Una mujer mayor o una joven?

¿Dos caras o una copa?

¿Un jinete sobre un caballo?

También importa el contexto dentro del cual percibimos los objetos o los acontecimientos. El momento en que percibimos un objeto o acontecimiento influye también en la atención, así como la ubicación, la iluminación, la temperatura y cualquier otra cantidad de factores situacionales.

¿Cómo juzgan los gerentes a sus empleados?

Gran parte de la investigación sobre la percepción se ha centrado en objetos inanimados. Sin embargo, los gerentes se ocupan más de seres humanos. Nuestras percepciones acerca de la gente difieren de nuestras percepciones de objetos inanimados tales como computadoras, robots o edificios, porque formulamos conjeturas acerca de las acciones de las personas que desde luego no hacemos con los objetos inanimados. Cuando observamos a las personas, intentamos explicar por qué se comportan de determinada forma. Por tanto, nuestra percepción y nuestro juicio sobre las acciones de las personas estarán fuertemente influidos por las suposiciones que hagamos del estado interno de las personas. Muchas de estas suposiciones han llevado a los investigadores a desarrollar la teoría de la atribución.

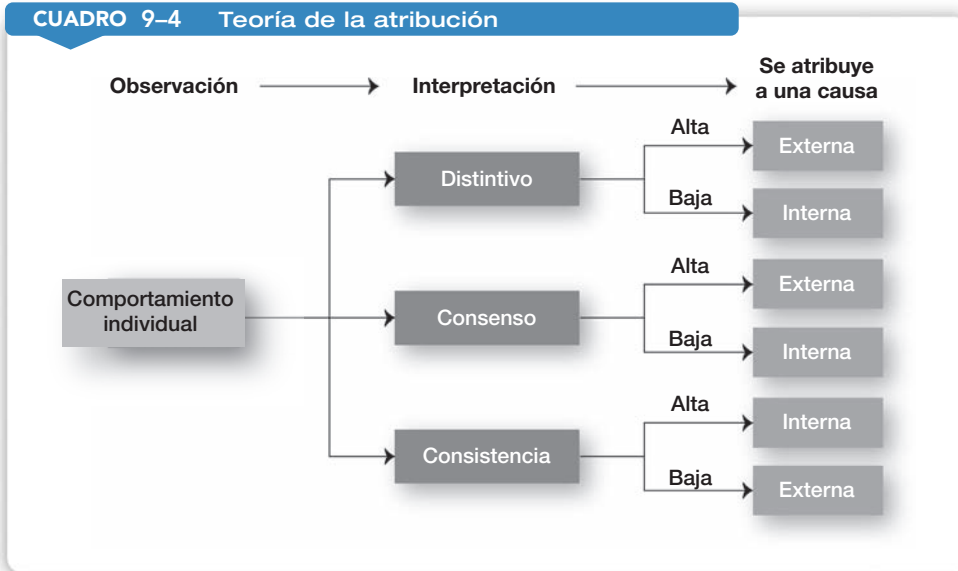
¿EN QUÉ CONSISTE LA TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN? La **teoría de la atribución** trata de explicar cómo juzgamos a las personas en función del significado que damos a un determinado comportamiento.⁵⁸ Básicamente, la teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de una persona, intentamos determinar si la causa de ese comportamiento es interna o externa. Se cree que el comportamiento ocasionado internamente está bajo el control de la persona. El comportamiento de causa externa tiene su origen en motivos ajenos a la persona; es decir, se considera que la persona fue obligada por la situación a realizar esa conducta. No obstante, esa determinación depende de tres factores: lo distintivo, el consenso y la consistencia.

Lo *distintivo* se refiere al hecho de que la persona exhiba el comportamiento en muchas situaciones o en una situación en particular. ¿El empleado que llegó tarde hoy al trabajo también es la persona a la que sus compañeros de trabajo consideran irresponsable? Queremos saber si este comportamiento es inusual. Si lo es, probablemente el observador atribuya la causa a un motivo externo. Si esta conducta no es aislada, probablemente la atribuya a un motivo interno.

Si todos los que enfrentan una situación similar responden de la misma forma, podemos decir que la conducta muestra un *consenso*. El comportamiento de nuestro empleado impuntual cumpliría con este criterio si todos los empleados que tomaron el mismo camino al trabajo también hubieran llegado tarde. Si el consenso es alto, se esperaría que el retardo se atribuyera a un motivo externo, pero si los demás empleados tomaron la misma ruta hacia el trabajo y llegaron a tiempo, se podría concluir que el motivo es interno.

Por último, un gerente busca *consistencia* en las acciones de un empleado. ¿La persona exhibe comportamientos regulares y consistentes? ¿El empleado responde de la misma manera con el transcurso del tiempo? Llegar 10 minutos tarde a trabajar no se percibiría de la misma forma si, para un empleado, esto representa un caso aislado (no ha llegado tarde en varios meses), pero para otro es parte de un patrón rutinario (llega tarde dos o tres veces a la semana). Cuanto más consistente sea el comportamiento, el observador estará más inclinado a atribuirlo a causas internas.

CUADRO 9-4 Teoría de la atribución



El cuadro 9-4 resume los elementos clave de la teoría de la atribución. Esta teoría nos diría, por ejemplo, si el desempeño general del señor Flynn tiene el mismo nivel en otras áreas relacionadas que en sus tareas actuales (poco distintivo), si otros empleados tienen un desempeño diferente —mejor o peor— al del señor Flynn en su tarea actual (bajo consenso), y si el desempeño del señor Flynn en su tarea actual muestra consistencia a lo largo del tiempo (alta consistencia). Entonces, probablemente para su gerente o para cualquier otra persona que evalúe su trabajo, el señor Flynn será el principal responsable de su desempeño laboral (atribución interna).

¿ES POSIBLE QUE LAS ATRIBUCIONES ESTÉN DISTORSIONADAS? Uno de los hallazgos más interesantes de la teoría de las atribuciones es que éstas pueden resultar distorsionadas por sesgos o errores. Por ejemplo, hay evidencias contundentes que apoyan la hipótesis de que cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de otras personas, tendemos a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la influencia de factores internos o personales.⁵⁹ Este **error de atribución fundamental** puede explicar por qué un gerente de ventas tiende a atribuir el bajo desempeño de sus vendedores a la pereza y no a la innovadora línea de productos lanzada por uno de sus competidores. Las personas también tienden a atribuir su propio éxito a factores internos —tales como la capacidad o el esfuerzo— y a culpar del fracaso a factores externos como la suerte. Este **sesgo de autocomplacencia** sugiere que es predecible que la retroalimentación ofrecida a los empleados en las revisiones de desempeño sea distorsionada por ellos, sin importar que tal retroalimentación sea positiva o negativa.

¿QUÉ ATAJOS DE PERCEPCIÓN EMPLEAMOS? Todas las personas, incluso los gerentes, empleamos varios atajos para juzgar a los demás. Percibir e interpretar el comportamiento de las personas es un trabajo laborioso, por lo que utilizamos atajos para hacer el proceso más manejable.⁶⁰ Tales atajos pueden ser valiosos cuando nos permiten percibir con precisión y rapidez, y, por ende, recabar datos valiosos para realizar predicciones; sin embargo, no son perfectos. Pueden meternos en problemas, y de hecho lo hacen. ¿Cuáles son los sesgos de percepción? (vea un resumen en el cuadro 9-5).

teoría de la atribución

Teoría utilizada para explicar cómo juzgamos a las personas en función del significado que damos a un determinado comportamiento.

error de atribución fundamental

Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la de factores internos cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de los demás.

sesgo de autocomplacencia

Tendencia de las personas a atribuir su propio éxito a factores internos y a culpar del fracaso a factores externos como la suerte.

CUADRO 9-5 Atajos de percepción

ATAJO	¿QUÉ ES?	DISTORSIÓN
Selectividad	Las personas asimilan ciertos trozos o fragmentos de lo que observan dependiendo de sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.	La “lectura rápida” de los demás puede generar una imagen imprecisa de ellos.
Similitud asumida	Las personas asumen que los demás son como ellas.	Puede no tomar en cuenta las diferencias individuales, lo cual genera similitudes incorrectas.
Estereotipia	Las personas juzgan a los demás en función de la percepción que tienen del grupo al que los demás pertenecen.	Puede generar juicios distorsionados porque muchos estereotipos carecen de fundamentos reales.
Efecto de halo	Las personas se forman una impresión de los demás basada en un solo rasgo.	No toma en consideración el panorama completo de lo que la persona ha hecho.

Las personas no pueden asimilar todo lo que observan, así que son selectivas en su percepción. Absorben fragmentos de la realidad. Los observadores no eligen al azar estos fragmentos, sino que los eligen selectivamente dependiendo de sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. La **percepción selectiva** nos permite “leer con rapidez” a los demás, pero este atajo no está exento del riesgo de formarnos una imagen imprecisa.

Es fácil juzgar a los demás si asumimos que son similares a nosotros. En la **similitud asumida**, o el efecto “como yo”, la percepción que tiene el observador de los demás está más influenciada por las características propias del observador que por las de la persona observada. Por ejemplo, si usted desea más desafíos y responsabilidades laborales, asumirá que todos desean lo mismo. Las personas que asumen que los demás son como ellas seguramente pueden equivocarse, pero no siempre.

Cuando juzgamos a alguien a partir de la percepción que tenemos del grupo al que pertenece, estamos utilizando un atajo llamado **estereotipia**. Por ejemplo, “Las personas casadas son empleados más estables que los solteros” o “Los empleados de edad avanzada se ausentan con más frecuencia del trabajo” son ejemplos de estereotipia. El grado al que la estereotipia se base en datos duros determinará su capacidad de producir juicios precisos. No obstante, muchos estereotipos no son objetivos y, por tanto, distorsionan nuestro juicio.

Cuando nos formamos una impresión general acerca de una persona en función de una sola de sus características, como inteligencia, sociabilidad o apariencia, estamos siendo influidos por el **efecto de halo**. Este efecto ocurre con frecuencia cuando los estudiantes evalúan a alguno de sus profesores. Los estudiantes pueden aislar un solo rasgo como el entusiasmo y dejar que toda la evaluación quede sesgada por esa única característica. Es probable que si un profesor callado, seguro, experto y altamente calificado tiene un estilo de enseñanza carente de entusiasmo, recibirá bajas calificaciones en muchas otras características.

¿Cómo puede ayudarle a un gerente comprender la percepción para ser más eficaz?

Los gerentes también necesitan reconocer que sus empleados reaccionan a las percepciones, no a la realidad. Aun cuando la valoración de un gerente en cuanto al desempeño de un empleado sea en realidad objetiva y esté desprovista de sesgos, o si los niveles salariales de la organización están entre los más altos de la comunidad, eso será menos relevante que el hecho de que los empleados lo perciban así. Si las personas perciben que las evaluaciones están sesgadas o que los niveles salariales son bajos, se comportarán como si esas condiciones existieran realmente. Los empleados organizan e interpretan lo que ven, así que siempre existe la posibilidad de que ocurra una distorsión perceptiva. El mensaje es claro: ponga mucha atención a la forma en que los empleados perciben sus empleos y a las acciones de la gerencia. Recuerde, el empleado valioso que renuncia debido a una percepción imprecisa representa una pérdida tan grande para la organización como un empleado valioso que renuncie por una razón válida.

¿CÓMO EXPLICAN LAS TEORÍAS DEL APRENDIZAJE EL COMPORTAMIENTO?

Cuando el venezolano Elvis Andrus, de 20 años de edad, fue contratado por los Rangers de Texas en 2009, le emocionó darse cuenta de que los Rangers habían contratado a otro *shortstop* —el 11 veces ganador del Gold Glove y su compatriota: Omar Vizquel—. La función que desempeñaría Vizquel era clara: ser el mentor del talentoso joven jugador. Los managers de los equipos de béisbol de las grandes ligas “por lo general mezclan a veteranos experimentados con jóvenes beisbolistas talentosos, con la esperanza de que les transmitan los secretos del oficio y los asesoren en todo, desde cómo anotar una jugada doble hasta cómo evitar problemas en los puntos ciegos”.⁶¹

La labor de los mentores es un buen ejemplo del último concepto del comportamiento individual que abordaremos aquí: el aprendizaje. Hemos incluido el aprendizaje en nuestro análisis de la conducta individual por la sencilla razón de que casi todo comportamiento es aprendido. Si deseamos explicar, predecir e influir en el comportamiento, es necesario comprender cómo aprenden las personas.

La definición que los psicólogos hacen del aprendizaje es mucho más amplia que la concepción que tiene la mayoría de las personas: “es lo que hacemos en la escuela”. El aprendizaje ocurre todo el tiempo ya que continuamente aprendemos de nuestras experiencias. Una definición práctica del **aprendizaje** es: cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Hay dos teorías del aprendizaje que nos ayudarán a comprender cómo y por qué ocurre el comportamiento individual.

¿Qué es el condicionamiento operante?

Según la teoría del **condicionamiento operante**, el comportamiento depende de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar algo que no desean. El comportamiento operante es voluntario o aprendido, no es una conducta que se presente por reflejo o de manera innata. La tendencia a repetir el comportamiento aprendido dependerá del refuerzo o de la falta de refuerzo como una consecuencia del comportamiento. El refuerzo fortalece el comportamiento y aumenta la probabilidad de que se repita. La falta de refuerzo debilita ese comportamiento y disminuye la probabilidad de su incidencia.

La investigación de B. F. Skinner ha ayudado a ampliar nuestro conocimiento sobre el condicionamiento operante.⁶² Se asume que el comportamiento es determinado externamente —es decir, es *aprendido*— más que de modo interno —por reflejo o de manera innata—. Skinner argumentó que las personas eran más propensas a presentar comportamientos deseados si se les reforzaba positivamente para hacerlo, y las recompensas resultan más eficaces cuando son consecuencia inmediata de la respuesta deseada. Además, es menos probable que se repita el comportamiento que no es recompensado o castigado. (Para mayor información sobre las contribuciones de Skinner, vea el recuadro Del pasado al presente).

Podemos ver ejemplos del condicionamiento operante en todas partes. Cualquier situación en la que se sugiera explícita o implícitamente que el refuerzo (castigo o recompensa) variará en función de alguna acción de nuestra parte, es un ejemplo de condicionamiento operante. Su profesor le dice a usted que si desea sacar una calificación alta en este curso, deberá responder correctamente sus

Análisis
las teorías del aprendizaje y su relevancia en la configuración del comportamiento.

9.5

El propietario de una pequeña empresa, Morgan Smith (izquierda), aplica la teoría del aprendizaje social para enseñar a sus empleados las habilidades necesarias para cumplir con los altos estándares de calidad y eficiencia de la empresa. Como propietario y socio gerencial de Boneheads Restaurant, Smith actúa como capacitador y ejemplo para mostrar a los empleados cómo preparar los alimentos, utilizar el equipo y atender a los clientes. Bajo la tutela de Smith, los empleados aprenden a través de la observación y experiencia directa y después ponen en práctica lo aprendido. Smith es un modelo importante e influyente para sus empleados. Su meta es que ellos alcancen su máximo potencial, y él gustoso invierte su tiempo para lograrla. En esta foto, Smith muestra a un *chef* de Boneheads cómo ajustar el equipo en la cocina.



Newscom

percepción selectiva

Tendencia de las personas a absorber sólo partes de lo que observan, lo cual permite “leer con rapidez” a los demás.

similitud asumida

Se presenta cuando la percepción que tiene el observador de los demás está más influenciada por las características propias del observador que por las de la persona observada.

estereotipia

Cuando juzgamos a alguien a partir de la percepción que tenemos del grupo al que pertenece.

efecto de halo

Cuando nos formamos una impresión general acerca de una persona en función de una sola de sus características.

aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia.

condicionamiento operante

Teoría del aprendizaje según la cual el comportamiento depende de sus consecuencias.

○ Del pasado al presente ○

¿Por qué escuchar los villancicos navideños nos hace recordar nuestra niñez?⁶³ La teoría del condicionamiento clásico diría que se debe a que asociamos las canciones con un espíritu festivo que nos hace recordar la diversión y la emoción. El *condicionamiento clásico* también puede explicar por qué una visita programada de los “altos ejecutivos” trae consigo una ráfaga de actividades de limpieza, arreglo y reacomodo en una tienda local de alguna importante compañía minorista. No obstante, el condicionamiento clásico es una teoría pasiva. Algo sucede y reaccionamos de una manera específica. Por tanto, esta teoría puede explicar el simple comportamiento reflejo. Pero la mayor parte de los comportamientos laborales de las personas son voluntarios más que reflejos; es decir, los empleados *eligen* llegar a tiempo al trabajo, pedir ayuda a sus jefes para resolver un problema, o perder el tiempo cuando nadie los ve. Una mejor explicación del comportamiento la ofrece la teoría del condicionamiento operante.

Según la teoría del *condicionamiento operante*, las personas se comportan de la forma en que lo hacen con el fin de obtener algo que desean o evitar algo que no desean. Es un comportamiento aprendido o voluntario, no reflejo o innato. El psicólogo de Harvard, B. F. Skinner fue el primero en identificar el proceso del condicionamiento operante. Argumentó que crear consecuencias placenteras para actuar de determinada manera incrementaría la frecuencia de ese comportamiento. Skinner demostró que es más probable que las personas exhiban ciertos

comportamientos deseados si se les refuerza de manera positiva para hacerlo; esas recompensas son más eficaces cuando son consecuencia inmediata de la respuesta deseada (comportamiento); y si ese comportamiento no es recompensado o castigado será menos probable que se repita. Por ejemplo, un profesor escribe una marca al lado del nombre de un estudiante cada vez que éste hace una contribución al análisis en clase. Según la teoría del condicionamiento operante, esta práctica es motivadora porque condiciona al estudiante a esperar una recompensa (obtener un crédito en la clase) cada vez que exhibe un comportamiento específico (participar en clase). El condicionamiento operante puede observarse también en los lugares de trabajo. Y los gerentes inteligentes ya se han percatado de que pueden utilizarlo para moldear los comportamientos de sus empleados y lograr resultados de la manera más eficaz y eficiente posible.

Piense en:

- ¿En qué difieren el condicionamiento operante y el condicionamiento clásico?
- ¿Cómo pueden los gerentes utilizar el condicionamiento operante?
- ¿Cuál es la relación entre el condicionamiento operante y la configuración del comportamiento?
- ¿Qué problemas éticos podrían plantearse con respecto al hecho de “configurar” el comportamiento?

exámenes. Un vendedor que trabaja por comisión sabe que el monto de sus ingresos dependerá de que genere altos volúmenes de ventas en su territorio. Desde luego, el vínculo entre comportamiento y refuerzo también puede funcionar para enseñar a la persona a comportarse de maneras que vayan en detrimento de los intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice a usted que si trabaja horas extraordinarias durante la siguiente temporada alta de tres semanas recibirá una compensación en la siguiente evaluación de su desempeño. Después, cuando llega el momento de esa evaluación, usted no recibe el refuerzo positivo que espera (ser recompensado por ayudar cuando es necesario). ¿Qué hará la próxima vez que su jefe le pida trabajar horas extras? Quizá se rehúse. El condicionamiento operante puede explicar esta conducta: si no se refuerza positivamente un comportamiento, la probabilidad de que éste se repita disminuirá.

¿Qué es la teoría del aprendizaje social?

Alrededor de 60% de las Rockettes de Radio City bailaron en temporadas pasadas. Las veteranas ayudan a las recién llegadas con el “estilo Rockette”: dónde colocar las manos, cómo tomarse de las manos, cómo elevar el ánimo, etcétera.⁶⁴

Algo que saben bien las Rockettes es que las personas también pueden aprender observando lo que les sucede a los demás, a través de un simple comentario, y a partir de la experiencia directa. Gran parte de lo que hemos aprendido proviene de haber observado a otros (modelos) —padres, maestros, compañeros, televisión, actores de cine, gerentes, etc.—. Esta concepción de que podemos aprender tanto de la observación como de la experiencia directa recibe el nombre de **teoría del aprendizaje social**.⁶⁵

La influencia de los demás es básica desde el punto de vista del aprendizaje social. El grado de influencia que tienen los modelos sobre una persona está determinado por cuatro procesos:

1. *Procesos atencionales*. Las personas aprenden a partir de un modelo cuando reconocen y ponen atención a sus características más importantes. Influyen más en nosotros los modelos que nos son atractivos, que están disponibles repetidamente, que pensamos son importantes, o que parecen ser similares a nosotros.
2. *Procesos de retención*. La influencia de un modelo dependerá de qué tanto recuerde la persona la acción del modelo, incluso después de ya no tener acceso a ese modelo.

3. *Procesos de reproducción motriz.* Después de que una persona aprende un nuevo comportamiento mediante la observación del modelo, la observación debe convertirse en acción. Este proceso demuestra que la persona puede realmente hacer las actividades modeladas.
4. *Procesos de refuerzo.* Las personas se sentirán motivadas a exhibir el comportamiento modelado si se les incentiva de manera positiva a hacerlo. Los comportamientos que se refuerzan reciben más atención, se aprenden mejor y se repiten con más frecuencia.

¿Cómo pueden los gerentes configurar el comportamiento?

Los gerentes deben interesarse en cómo enseñar a sus empleados a comportarse de la manera que más favorecerá a la organización.⁶⁶ Por tanto, intentarán configurar el comportamiento de las personas guiando su aprendizaje por etapas graduales. Este proceso se denomina **configuración del comportamiento**.

Considere el caso en que el comportamiento de un empleado sea significativamente distinto del que desea la gerencia. Si la gerencia reforzara a la persona sólo cuando ésta mostrara comportamientos deseables, quizá habría muy pocas oportunidades de hacerlo.

Configuramos el comportamiento cuando reforzamos sistemáticamente cada paso sucesivo que va acercando más y más a la persona a la respuesta deseada. Podemos reforzar el comportamiento de un empleado que continuamente ha llegado 30 minutos tarde al trabajo cuando llegue sólo 20 minutos tarde. El refuerzo aumentará a medida que las respuestas se acerquen cada vez más al comportamiento deseado.

Se pueden emplear cuatro métodos para configurar el comportamiento: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo o extinción. El *refuerzo positivo* se presenta cuando a un comportamiento le sigue algo placentero, como cuando un gerente felicita a un empleado por su buen desempeño. Al hecho de responder a un comportamiento determinado con el despido o con el retiro de algo placentero se le llama *refuerzo negativo*. Los gerentes que critican con frecuencia a sus empleados por extender sus descansos para tomar café están utilizando el refuerzo negativo. La única forma en que estos empleados harán cesar las críticas es acortando sus descansos. El *castigo* penaliza el comportamiento indeseable. Suspender a un empleado por dos días sin goce de sueldo por presentarse a trabajar en estado de ebriedad es un ejemplo de castigo. La *extinción* consiste en eliminar cualquier tipo de refuerzo que esté manteniendo la incidencia de algún comportamiento. Cuando no se refuerza un comportamiento, éste desaparece gradualmente. Los gerentes que deseen disuadir a sus empleados de plantear preguntas irrelevantes o distractoras en las juntas pueden eliminar ese comportamiento ignorando a los empleados cuando levanten la mano para tomar la palabra. Pronto, el comportamiento distractor disminuirá.

Tanto el refuerzo positivo como el refuerzo negativo generan un aprendizaje. Fortalecen una respuesta deseada y aumentan la probabilidad de su repetición. Tanto el castigo como la extinción también generan aprendizaje; sin embargo, debilitan el comportamiento y tienden a disminuir su frecuencia.

¿Cómo pueden los gerentes ser más eficaces gracias a la comprensión del aprendizaje?

Los empleados van a aprender a partir del trabajo. La única cuestión es si los gerentes controlarán ese aprendizaje, a través de las recompensas que asignen y los ejemplos que pongan, o permitirán que ocurra de manera aleatoria. Si se recompensa a empleados mediocres con aumentos salariales y ascensos, ellos tendrán poco interés en cambiar su comportamiento. De hecho, empleados productivos que vean recompensado un desempeño mediocre podrían cambiar su comportamiento. Si los gerentes desean el comportamiento A, pero recompensan el B, no deberán sorprenderse cuando sus empleados hayan aprendido a exhibir el comportamiento B. Asimismo, los gerentes deben esperar ser un modelo para sus empleados. Los gerentes que se presentan tarde a trabajar o se toman dos horas para almorzar, o que toman los artículos de la oficina para su uso personal, deben esperar que los empleados lean el mensaje que están enviando y configuren su comportamiento en consecuencia.

teoría del aprendizaje social

Teoría del aprendizaje según la cual las personas pueden aprender a través de la observación y la experiencia directa.

configuración del comportamiento

Proceso de guiar el aprendizaje por etapas graduales mediante el refuerzo y la falta de refuerzo.



¿QUÉ TEMAS CONTEMPORÁNEOS RELACIONADOS CON EL CO ENFRENTAN LOS GERENTES?

Llegados a este punto, quizá usted ya comprenda bien por qué es necesario que los gerentes conozcan cómo y por qué los empleados se comportan de la manera en que lo hacen. Concluimos este capítulo analizando dos cuestiones de CO que tienen una influencia importante en el quehacer gerencial de la actualidad.

¿Qué repercusiones tienen las diferencias generacionales en el lugar de trabajo?

Son jóvenes, inteligentes, impetuosos. Utilizan sandalias en la oficina o escuchan su iPod en su escritorio. Quieren trabajar, pero no quieren que el trabajo se convierta en su vida. Esta es la Generación Y, de la cual hay en Estados Unidos unos 70 millones de individuos emprendiendo su carrera y ocupando un sitio en un lugar de trabajo que es cada vez más multigeneracional.⁶⁷

¿QUIÉNES SON EXACTAMENTE LOS INTEGRANTES DE LA GENERACIÓN Y? No existe consenso acerca del periodo de tiempo que comprende la Generación Y. Pero de algo sí estamos seguros: están aportando una nueva actitud a sus lugares de trabajo. La Generación Y ha crecido con una gama impresionante de experiencias y oportunidades. Y desean que su vida laboral también les ofrezca eso, como se muestra en el cuadro 9-6. Por ejemplo, Stella Kenyi, a quien le apasiona el desarrollo internacional, fue enviada por su organización, la National Rural Electric Cooperative Association, a Yai, Sudán, para sondear sobre el uso de energía en ese país.⁶⁸ En las oficinas corporativas de Best Buy, Beth Trippie, especialista sénior en programación, considera que siempre y cuando haya resultados, por qué preocuparse de cómo se hagan las cosas. Advierte: “Constantemente estoy jugando videojuegos, hablando por teléfono, trabajando, y la cosa es que cumplo con todo y lo hago bien”.⁶⁹ Y Katie Patterson, asistente ejecutiva de contabilidad en Atlanta dice: “Estamos dispuestos y no le tememos a desafiar el statu quo. Un entorno en el que la creatividad y el pensamiento independiente sean considerados positivos es atractivo para la gente de mi edad. Somos muy independientes y dominamos la tecnología”.⁷⁰

CUADRO 9-6 Empleados de la Generación Y

Empleados de la Generación Y

Altas expectativas de sí mismos

Intentan trabajar más rápido y mejor que otros empleados.

Altas expectativas de sus empleadores

Desean gerentes justos y directos, que se involucren en su desarrollo profesional.

Aprendizaje continuo

Buscan desafíos creativos y ven a sus colegas como vastos recursos de donde pueden adquirir conocimientos.

Responsabilidad inmediata

Desean tener un impacto directo en el Día 1.

Orientados a metas

Desean pequeñas metas con fechas de entrega apretadas de manera que puedan responsabilizarse de otras tareas.

Fuente: Bruce Tulgan, fundador y presidente de Rainmaker Thinking, Inc. (www.rainmakertinking.com). Utilizado con autorización.

MANEJAR LOS DESAFÍOS GERENCIALES. Administrar a los empleados de la Generación Y entraña algunos desafíos especiales. Es posible que surjan conflictos y resentimientos por cuestiones como la apariencia, la tecnología y el estilo gerencial.

¿Qué tan flexible debe ser una organización en términos del atuendo “apropiado” para la oficina? Depende del tipo de trabajo y del tamaño de la organización. Existen muchas organizaciones donde los pantalones de mezclilla, las camisetas y las sandalias son aceptables. No obstante, en otros escenarios se espera que los empleados vestan de manera más convencional. Pero incluso en las organizaciones más conservadoras, una posible solución para dar cabida a la vestimenta más casual que prefiere la Generación Y es ser más flexible en cuanto a lo que es aceptable. Por ejemplo, el lineamiento puede consistir en que cuando la persona no interactúe con alguien ajeno a la organización, puede utilizar una vestimenta casual (con algunas restricciones).

¿Qué hay de la tecnología? Esta generación ha vivido gran parte de su vida con cajeros automáticos, reproductores de DVD, teléfonos celulares, correo electrónico, mensajes de texto, computadoras portátiles e internet. Cuando no tienen la información que necesitan, presionando unas cuantas teclas la obtienen. Como ha crecido con la tecnología, la Generación Y tiende a sentirse totalmente cómoda con ella. Se sienten satisfechos cuando se reúnen virtualmente para resolver problemas, en tanto que los perplejos *baby boomers* esperan que los problemas importantes se resuelvan en una junta presencial. Los baby boomers se quejan de la incapacidad de la Generación Y de enfocarse en una tarea, en tanto que la Generación Y no ve nada malo en las multitareas. Una vez más, la flexibilidad de ambas partes es la clave.

Por último, ¿qué se puede decir de la administración de la Generación Y? Al igual que un antiguo anuncio de automóviles solía decir: “Éste no es el Oldsmobile de tu padre”, nosotros podemos decir: “Ésta no es la forma de administrar de tu padre o de tu madre”. Los empleados de la Generación Y desean jefes con mentalidad abierta; expertos en su área, a pesar de que no dominen la tecnología; que sean organizados; maestros, capacitadores y mentores; no autoritarios ni paternalistas; que muestren respeto hacia su generación; que comprendan su necesidad de un equilibrio entre la vida y el trabajo; que ofrezcan retroalimentación constante; que se comuniquen de maneras vívidas y convincentes; y que les ofrezcan experiencias de aprendizaje estimulantes y novedosas.⁷¹

Los empleados de la Generación Y tienen mucho que ofrecer a las organizaciones en términos de sus conocimientos, su pasión y sus habilidades. Los gerentes, sin embargo, deben reconocer y comprender los comportamientos de este grupo para crear un entorno en el cual el trabajo pueda ser terminado con eficiencia, eficacia, y sin conflictos.

¿Cómo manejan los gerentes el comportamiento negativo en el lugar de trabajo?

Jerry observa que su montacargas se está quedando sin aceite, pero sigue conduciéndolo hasta dejarlo inutilizable. Después de aguantar 11 meses de repetidos insultos y malos tratos por parte de su supervisor, María renuncia a su trabajo. Un empleado de oficina golpea su teclado y profiere insultos siempre que su computadora se congela. Las groserías, la hostilidad, la agresión y otras formas de expresión negativas en el lugar de trabajo se han vuelto muy comunes en las organizaciones actuales. En una encuesta realizada entre empleados estadounidenses, 10% dijo haber experimentado comportamientos groseros a diario en su lugar de trabajo y 20% dijo haber sido víctima directa de la incivilidad en el trabajo al menos una vez a la semana. En una encuesta entre trabajadores canadienses, 25% reportó haber atestiguado incivilidad a diario y 50% dijo haber sido blanco directo al menos una vez a la semana.⁷² Se estima que los costos de la negatividad en la economía estadounidense ascienden a unos \$300 mil millones al año.⁷³ ¿Qué pueden hacer los gerentes para manejar el comportamiento negativo en el lugar de trabajo?

Lo principal es reconocer su existencia. Fingir que no existe o ignorar las malas conductas no sólo confundirá a los empleados sobre lo que se espera de ellos y lo que es un comportamiento aceptable. Aunque los investigadores continúan debatiendo las acciones preventivas o la capacidad de respuesta ante los comportamientos negativos, en realidad, ambas medidas son necesarias.⁷⁴ Medidas de prevención de comportamientos negativos tales como una cuidadosa selección de los posibles empleados, para detectar ciertos rasgos de personalidad, y responder de manera inmediata y decisiva ante los comportamientos negativos inaceptables pueden marcar una profunda diferencia en cuanto a manejar esas conductas en el lugar de trabajo. Pero también es importante analizar las actitudes de los empleados, dado que la negatividad también se presentará en ellos. Como se dijo antes, cuando los empleados estén insatisfechos con su trabajo, *responderán* de alguna manera.



Newscom

Blizzard Entertainment comprende las nuevas actitudes de los milenarios y ha creado un entorno casual y divertido que atraiga a sus empleados, como la ingeniera de software de web fotografiada aquí tomándose un descanso para almorzar con su perro. Como empresa desarrolladora de software para juegos, Blizzard promete a sus empleados un trabajo desafiante que estimule su crecimiento profesional y personal. Aquí se alienta a los empleados a dedicarse a aquello que les apasione y a sentirse libres de aportar ideas para desarrollar nuevos productos. Pueden recurrir a gerentes y compañeros de trabajo para que les ayuden a obtener el conocimiento y la capacitación que necesitan. Blizzard valora a sus empleados conocedores de la tecnología y los anima a “abrazar a su genio interno” para crear juegos grandiosos que contribuyan al éxito de la empresa.

9 REPASO

RESUMEN DEL CAPÍTULO

9.1 Identificar el eje y las metas del comportamiento organizacional (CO). El CO se enfoca en tres áreas: comportamiento individual, comportamiento grupal y aspectos organizacionales. Las metas del CO son explicar, predecir e influir en el comportamiento del empleado. Seis comportamientos laborales importantes se clasifican como sigue: productividad laboral es una medición del desempeño tanto en eficiencia como en eficacia. Ausentismo es no presentarse a trabajar. Rotación es la separación laboral permanente voluntaria o involuntaria de una organización. Comportamiento cívico organizacional (CCO) es la conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos laborales formales del empleado, pero promueve el funcionamiento eficaz de una organización. Satisfacción laboral es la actitud general de una persona hacia su trabajo. Mala conducta en el lugar de trabajo es cualquier comportamiento intencional del empleado que sea potencialmente dañino para la organización o los individuos que trabajan en ella.

9.2 Explicar el rol de las actitudes en el desempeño laboral. Las actitudes son enunciados valorativos concernientes a personas, objetos o acontecimientos. El componente cognitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, el conocimiento o la información que posee una persona. El componente afectivo es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente conductual se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia algo o alguien.

Cuatro actitudes relacionadas con el trabajo son la satisfacción laboral, el involucramiento laboral, el compromiso organizacional y el compromiso del empleado. La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de la persona hacia su empleo. El involucramiento laboral es el grado al cual un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su autoestima. El compromiso organizacional es el grado al cual un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y desea seguir formando parte de esa organización. El compromiso del empleado es cuando los empleados están conectados, satisfechos y muestran entusiasmo hacia sus empleos.

De acuerdo con la teoría de la disonancia cognitiva, las personas tratan de conciliar las inconsistencias que hay entre la actitud y el comportamiento alterando sus actitudes, alterando su comportamiento, o racionalizando la inconsistencia.

9.3 Describir las diferentes teorías de la personalidad. La evaluación MBTI mide cuatro dimensiones: interacción social, preferencia por la recopilación de datos, preferencia por la toma de decisiones, y estilo de tomar decisiones. El modelo Big Five consiste en identificar cinco rasgos de la personalidad: extroversión, amabilidad, responsabilidad,

estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Otra forma de concebir la personalidad es a través de cinco rasgos de la personalidad que ayudan a explicar el comportamiento de la persona en las organizaciones: locus de control, maquiavelismo, autoestima, automonitoreo y propensión a asumir riesgos.

Por último, la manera en que una persona responda emocionalmente y cómo maneje sus emociones dependerá de su personalidad. Una persona emocionalmente inteligente tiene la capacidad de observar y manejar indicios e información emocionales.

9.4 Describir las percepciones y los factores que influyen la personalidad. Percepción es la manera en que damos significado a nuestro entorno organizando o interpretando las impresiones sensoriales.

La teoría de la atribución ayuda a explicar por qué juzgamos a las personas de manera diferente; lo cual depende de tres factores. Lo distintivo está presente cuando una persona exhibe diferentes comportamientos en distintas situaciones (es decir, el comportamiento es inusual). El consenso es cuando otros que enfrentan la misma situación responden de la misma manera. La consistencia es cuando la persona exhibe el comportamiento de manera regular y consistente. Que estos tres factores sean altos o bajos ayuda a los gerentes a determinar si el comportamiento del empleado es atribuible a causas internas o externas.

El error de atribución fundamental es la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la de los factores internos. El sesgo de auto-complacencia es la tendencia a atribuir nuestro propio éxito a factores internos y a atribuir la culpa del fracaso personal a factores externos. Los atajos que se emplean para juzgar a los demás son la percepción selectiva, la similitud asumida, la estereotipia y el efecto de halo.

9.5 Analizar las teorías del aprendizaje y su relevancia en la configuración del comportamiento. El condicionamiento operante afirma que el comportamiento depende de sus consecuencias. La teoría del aprendizaje social afirma que las personas aprenden observando lo que sucede a otras personas y experimentando directamente algo.

Los gerentes puede configurar el comportamiento utilizando el refuerzo positivo (reforzando un comportamiento deseado dando algo placentero), el refuerzo negativo (reforzar una respuesta deseada retirando algo placentero), el castigo (eliminar el comportamiento indeseado aplicando penas), o la extinción (no reforzar un comportamiento para eliminarlo).

9.6 Analizar los temas contemporáneos relacionados con el CO. El desafío de administrar a los empleados de la Generación Y es que ellos han llevado nuevas actitudes al

lugar de trabajo. Los principales desafíos giran en torno a cuestiones como la apariencia, la tecnología y el estilo gerencial.

La mala conducta en el lugar de trabajo puede atacarse reconociendo que existe; seleccionando cuidadosa-

mente los posibles empleados para detectar posibles tendencias negativas; y, lo más importante, analizando las actitudes de los empleados a través de encuestas sobre la satisfacción laboral.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, favor de visitar www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿En qué se parece una organización a un iceberg? Utilice la metáfora del iceberg para describir el área del comportamiento organizacional.
2. ¿La importancia que tiene el conocimiento del CO difiere en función del nivel gerencial presente en la organización? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué no? Sea específico.
3. Explique cómo pueden las personas conciliar las inconsistencias que se presentan entre actitudes y comportamientos.
4. Describa lo que denota el término *inteligencia emocional*. Ofrezca un ejemplo de cómo se utiliza en las organizaciones contemporáneas.
5. “En lugar de preocuparse por la satisfacción laboral, las empresas deben tratar de crear entornos donde se promueva el desempeño”. ¿Qué piensa usted que signifique esta expresión? Explique su respuesta. ¿Cuál es su reacción ante esta expresión? ¿Está de acuerdo o no con ella? ¿Por qué?
6. ¿Cómo debe utilizar un gerente los rasgos de la personalidad para mejorar la selección de personal en su departamento? ¿Y cómo debe utilizar la inteligencia emocional? Analice sus respuestas.
7. Describa las implicaciones de la teoría del aprendizaje social para administrar personal en el trabajo.
8. Una encuesta de Gallup Organization muestra que la mayoría de los empleados califica el tener un jefe que se interese en ellos incluso con puntajes más altos de lo que valoran el dinero o las prestaciones complementarias. ¿Cómo deberían interpretar esta información los gerentes? ¿Cuáles son las implicaciones de este resultado de Gallup?
9. Escriba tres actitudes que usted tenga. Identifique los componentes afectivo, cognitivo y conductual de esas actitudes.
10. Explique los desafíos que enfrentan los gerentes para manejar las diferencias generacionales y el comportamiento negativo en el lugar de trabajo.



Vaya a la página 431

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 9.

Notas

1. R. Mobbs, “The Employee Is Always Right”, *In the Black*, abril de 2011, pp. 12–15; V. Nayar, “Employee Happiness: Zappos vs. HCL”, *Bloomberg BusinessWeek.com*, 5 de enero de 2011; G. Hamel, “Extreme Makeover”, *Leadership Excellence*, enero de 2011, pp. 3–4; V. Nayar, “The World in 2036: Vineet Nayar Envisages Bottom-Up Leadership”, *Economist*, 27 de noviembre de 2010, p. 114; V. Nayar, “Employees First, Customers Second”, *Chief Learning Officer*, octubre de 2010, pp. 20–23; V. Nayar, “Back to Front”, *People Management*, 12 de agosto de 2010, pp. 26–29; V. Nayar, “A Maverick CEO Explains How He Persuaded His Team to Leap into the Future”, *Harvard Business Review*, junio de 2010, pp. 110–113; B. Einhorn y K. Gokhale, “Bangalore’s Paying Again to Keep the Talent”, *Bloomberg BusinessWeek*, 24 de mayo de 2010, pp. 14–16; M. Srivastava y S. Hamm, “Using the Slump to Get Bigger in Bangalore”, *Bloomberg BusinessWeek*, 3 de septiembre de 2009, pp. 50–51; y S. Lauchlan, “HCL Embraces Slumdog Effect”, *Computer Weekly*, 23 de junio de 2009, p. 8.
2. “Survey on the Total Financial Impact of Employee Absences”, *Medical Benefits*, 30 de noviembre de 2010, p. 9; y K. M. Kroll, “Absence-Minded”, *CFO Human Capital*, 2006, pp. 12–14.
3. D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988), p. 4. Ve también J. L. Lavell, D. E. Rupp, y J. Brockner, “Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model”, *Journal of Management* (diciembre de 2007), pp. 841–866; y J. A. LePine, A. Erez, y D. E. Johnson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2002), pp. 52–65.
4. J. R. Spence, D. L. Ferris, D. J. Brown, y D. Heller, “Understanding Daily Citizenship Behaviors: A Social Comparison Approach”, *Journal of Organizational Behavior* (mayo de 2011), pp. 547–571; L. M. Little, D. L. Nelson, J. C. Wallace, y P. D. Johnson, “Integrating Attachment Style, Vigor at

- Work, and Extra-Role Performance”, *Journal of Organizational Behavior* (abril de 2011), pp. 464–484; N. P. Podsakoff, P. M. Podsakoff, S. W. Whiting, y P. Mishra, “Effects of Organizational Citizenship Behavior on Selection Decisions in Employment Interviews”, *Journal of Applied Psychology* (marzo de 2011), pp. 310–326; T. M. Glomb, D. P. Bhawe, A. G. Miner, y M. Wall, “Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood”, *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 191–223; T. P. Munyon, W. A. Hochwarter, P. L. Perrewé, y G. R. Ferris, “Optimism and the Nonlinear Citizenship Behavior—Job Satisfaction Relationship in Three Studies”, *Journal of Management* (noviembre de 2010), pp. 1505–1528; R. Ilies, B. A. Scott, y T. A. Judge, “The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal* (junio de 2006), pp. 561–575; P. Cardona, B. S. Lawrence, y P. M. Bentler, “The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior”, *Group & Organization Management*, abril de 2004, pp. 219–247; M. C. Bolino y W. H. Turnley, “Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior”, *Academy of Management Executive*, agosto de 2003, pp. 60–73; M. C. Bolino, W. H. Turnley, y J. J. Bloodgood, “Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations”, *Academy of Management Review*, octubre de 2002, pp. 505–522; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, y D. G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26, núm. 3 (2000), pp. 543–548.
5. M. C. Bolino y W. H. Turnley, “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology* (julio de 2005), pp. 740–748.
 6. Esta definición es una adaptación de R. W. Griffin y Y. P. Lopez, “Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research”, *Journal of Management* (diciembre de 2005), pp. 988–1005.
 7. S. J. Becker, “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology* (mayo de 1984), pp. 1191–1205.
 8. “A Case of Cognitive Dissonance”, *US News and World Report*, 26 de noviembre de 2001, p. 10.
 9. S. P. Robbins y T. A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
 10. M. S. Christian, A. S. Garza, y J. E. Slaughter, “Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance”, *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 89–136; V. T. Ho, S-S Wong, y C. H. Lee, “A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance”, *Journal of Management Studies* (enero de 2011), pp. 26–47; D. R. May, R. L. Gilson, y L. M. Harter, “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (marzo de 2004), pp. 11–37; R. T. Keller, “Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1997), pp. 539–545; W. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 1990), pp. 692–794; y P. P. Brooke, Jr., D. W. Russell, y J. L. Price, “Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1988), pp. 139–145. Vea también, por ejemplo, J. Smythe, “Engaging Employees to Drive Performance”, *Communication World*, mayo–junio de 2008, pp. 20–22; A. B. Bakker y W. B. Schaufeli, “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations”, *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2008), pp. 147–154; U. Aggarwal, S. Datta, y S. Bhargava, “The Relationship Between Human Resource Practices, Psychological Contract, and Employee Engagement—Implications for Managing Talent”, *IIMB Management Review*, septiembre de 2007, pp. 313–325; M. C. Christian y J. E. Slaughter, “Work Engagement: A Meta-Analytic Review and Directions for Research in an Emerging Area”, *AOM Proceedings*, agosto de 2007, pp. 1–6; C. H. Thomas, “A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication”, *AOM Proceedings*, agosto de 2007, pp. 1–6; A. M. Saks, “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21, núm. 7 (2006), pp. 600–619; y A. Parsley, “Road Map for Employee Engagement”, *Management Services*, primavera de 2006, pp. 10–11.
 11. Mercer, *IndustryWeek*, abril de 2008, p. 24.
 12. J. M. George, “The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement”, *European Journal of Work & Organizational Psychology* (febrero de 2011), pp. 53–59; y “Employee Engagement Report 2011”, *BlessingWhite Research*, http://www.blessingwhite.com/eee_report.asp (enero de 2011), pp. 7–8.
 13. A. J. Elliott y P. G. Devine, “On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort”, *Journal of Personality and Social Psychology* (septiembre de 1994), pp. 382–394.
 14. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, Cal.: Stanford University Press, 1957); C. Crossen, “Cognitive Dissonance Became a Milestone in 1950s Psychology”, *Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006, p. B1; y Y. “Sally” Kim, “Application of the Cognitive Dissonance Theory to the Service Industry”, *Services Marketing Quarterly*, abril–junio de 2011, pp. 96–112.
 15. H. C. Koh y E. H. Y. Boo, “The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore”, *Journal of Business Ethics*, 15 de febrero de 2001, p. 309.
 16. Vea, por ejemplo, W. D. Crano y R. Prislín, “Attitudes and Persuasion”, *Annual Review of Psychology*, 2006, pp. 345–374; y J. Jermias, “Cognitive Dissonance and Resistance to Change: The Influence of Commitment Confirmation and Feedback on Judgment Usefulness of Accounting Systems.” *Accounting, Organizations, and Society*, marzo de 2001, p. 141.
 17. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en “Employee Engagement Correlates to Career Advancement and Training”, *T&D*, febrero de 2011, p. 21; J. Yang y S. Ward, “My Feeling Toward My Job Is ...”, *USA Today*, 7 de febrero de 2011, p. 1B; E. Spitznagel, “The Tragic Decline of Business Casual”, *Bloomberg BusinessWeek*, 11–17 de octubre de 2010, pp. 94–95; B. M. Testa, “Multiskilled Employees Sought as Versatility Becomes a Workplace Virtue”, *Workforce Management Online*, 24 de septiembre de 2010; J. Yang y P. Trap, “Top Workplace Break Room Annoyances”, *USA Today*, 30 de agosto de 2010, p. 1B; E. Frauenheim, “Recession Unleashes Boss Bullying”,

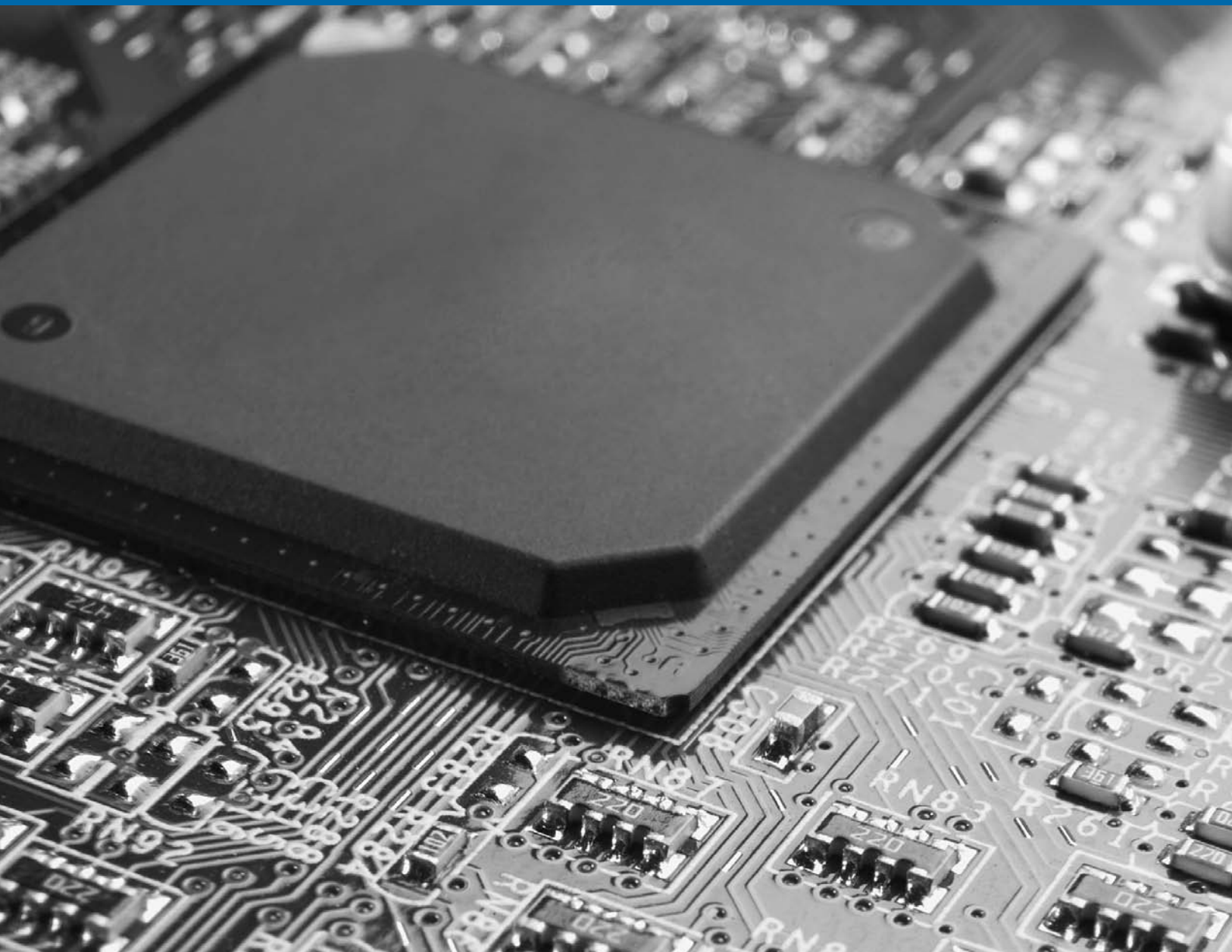
- Workforce Management Online*, abril de 2010; S. Jayson, “A Detailed Look at Millennials”, *USA Today*, 24 de febrero de 2010, p. 10B; y T. Janisch, “Digital Marketplace: Welcoming Gen Y to the Workforce”, <http://wisetechnology.com/articles> (19 de mayo de 2009).
18. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, y G. K. Patton, “The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, mayo de 2001, pp. 376–407.
 19. L. Saari y T. A. Judge, “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, *Human Resource Management*, invierno de 2004, pp. 395–407; y T. A. Judge y A. H. Church, “Job Satisfaction: Research and Practice”, en C. L. Cooper y E. A. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (Oxford, RU: Blackwell, 2000).
 20. D. A. Harrison, D. A. Newman, y P. L. Roth, “How Important Are Job Attitudes?: Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”, *Academy of Management Journal* (abril de 2006), pp. 305–325.
 21. G. Chen, R. E. Ployhart, H. C. Thomas, N. Anderson, y P. D. Bliese, “The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions”, *Academy of Management Journal* (febrero de 2011), pp. 159–181.
 22. I. Arnsdorf, “No More New Kid on Campus”, *Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2010, pp. D1 y ss.
 23. CPP, Inc., Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®), <http://www.cpp.com/products/mbti/index.asp> (2011); y J. Llorens, “Taking Inventory of Myers-Briggs”, *T&D*, abril de 2010, pp. 18–19.
 24. *Ibidem*.
 25. Vea, por ejemplo, J. Overbo, “Using Myers-Briggs Personality Type to Create a Culture Adapted to the New Century”, *T&D*, febrero de 2010, pp. 70–72; K. Garrety, R. Badham, V. Morrigan, W. Rifkin, y M. Zanko, “The Use of Personality Typing in Organizational Change: Discourse, Emotions, and the Reflective Subject”, *Human Relations*, febrero de 2003, pp. 211–235.
 26. P. Moran, “Personality Characteristics and Growth-Oriented of the Small Business Owner Manager”, *Journal of Managerial Psychology* (julio de 2000), p. 651; y M. Higgs, “Is There a Relationship Between the Myers-Briggs Type Indicator and Emotional Intelligence?”, *Journal of Managerial Psychology* (septiembre-octubre de 2001), pp. 488–513.
 27. J. M. Digman, “Personality Structure: Emergence of the Five Factor Model”, en M. R. Rosenweig y L. W. Porter, eds., *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, Cal.: Annual Reviews, 1990), pp. 417–440; O. P. John, “The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires”, en L. A. Pervin, ed., *Handbook of Personality Theory and Research* (Nueva York: Guilford Press, 1990), pp. 66–100; y M. K. Mount, M. R. Barrick, y J. P. Strauss, “Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors”, *Journal of Applied Psychology* (abril de 1996), pp. 272–280.
 28. Vea, por ejemplo, T. W. Yiu y H. K. Lee, “How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation: Study of Big Five Personality Model”, *Journal of Construction Engineering & Management* (marzo de 2011), pp. 169–178; H. J. Kell, A. D. Rittmayer, A. E. Crook, y S. J. Motowidlo, “Situational Content Moderates the Association Between the Big Five Personality Traits and Behavioral Effectiveness”, *Human Performance*, febrero de 2010, pp. 213–228; R. D. Meyer, R. S. Dalal, y S. Bonaccio, “A Meta-Analytic Investigation into the Moderating Effects of Situational Strength on the Conscientiousness–Performance Relationship”, *Journal of Organizational Behavior* (noviembre de 2009), pp. 1077–1102; G. Vittorio, C. Barbaranelli, y G. Guido, “Brand Personality: How to Make the Metaphor Fit”, *Journal of Economic Psychology* (junio de 2001), p. 377; G. M. Hurtz y J. J. Donovan, “Personality and Job Performance: The Big Five Revisited”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000), p. 869; W. A. Hochwarter, L. A. Witt, y K. M. Kacmar, “Perceptions of Organizational Politics as a Moderator of the Relationship Between Conscientiousness and Job Performance”, *Journal of Applied Psychology* (junio de 2000), p. 472; y M. R. Barrick y M. K. Mount, “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analytic Study”, *Personnel Psychology* 44 (1991), pp. 1–26.
 29. Barrick y Mount, “Autonomy as a Moderator of the Relationship Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance”.
 30. Vea también M. R. Furtner y J. F. Rauthmann, “Relations Between Self-Leadership and Scores on the Big Five”, *Psychological Reports*, octubre de 2010, pp. 339–353; R. Barrick, M. Piotrowski, y G. L. Stewart, “Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2002), pp. 43–52; e I. T. Robertson, H. Baron, P. Gibbons, R. Maciver, y G. Nyfield, “Conscientiousness and Managerial Performance”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (junio de 2000), pp. 171–178.
 31. Vea, por ejemplo, J. L. Kisamore, I. M. Jawahar, E. W. Liguori, T. L. Mharapara, y T. H. Stone, “Conflict and Abusive Workplace Behaviors: The Moderating Effects of Social Competencies”, *Career Development International*, octubre de 2010, pp. 583–600; P. S. Mishra y A. K. Das Mohapatra, “Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study”, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* (enero-marzo de 2010), pp. 53–61; T.-Y. Kim, D. M. Cable, S.-P. Kim, y J. Wang, “Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy”, *Journal of Organizational Behavior* (octubre de 2009), pp. 983–1000; J. M. Diefendorff y G. J. Greguras, “Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions”, *Journal of Management* (agosto de 2009), pp. 880–898; J. Gooty, M. Gavin, y N. M. Ashkanasy, “Emotions Research in OB: The Challenges That Lie Ahead”, *Journal of Organizational Behavior* (agosto de 2009), pp. 833–838; N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, “Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 76–86; N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, y C. S. Daus, “Diversity and Emotions: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, *Journal of Management*, 28, núm. 3 (2002), pp. 307–338; S. Fox, “Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective”, *Personnel Psychology*, primavera de 2002, pp. 236–240; B. E. Ashforth, “The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Work Place: A Review”, *Personnel Psychology*, otoño de 2001, pp. 721–724; y R. Bar-On y J. D. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Work Place* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 2000).

32. Veal, por ejemplo, C. S. P. Fernandez, "Emotional Intelligence in the Workplace", *Journal of Public Health Management and Practice* (febrero de 2007), pp. 80–82.
33. R. Pearman, "The Leading Edge: Using Emotional Intelligence to Enhance Performance", *T&D*, marzo de 2011, pp. 68–71; C. Prentice y B. King, "The Influence of Emotional Intelligence on the Service Performance of Casino Frontline Employees", *Tourism & Hospitality Research*, enero de 2011, pp. 49–66; E. H. O'Boyle, Jr., R. H. Humphrey, J. M. Pollack, T. H. Hawver, y P. A. Story, "The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior Online*, www.interscience.wiley.com, junio de 2010; y P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy, y C. E. J. Hartel, "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, julio de 2002, pp. 361–372.
34. C. Cherniss y R. D. Caplan, "A Case Study of Implementing Emotional Intelligence Programs in Organizations", *Journal of Organizational Excellence* (invierno de 2001), pp. 763–786; y S. B. Vanessa-Urch y W. Deuskat, "Building the Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, pp. 81–91.
35. "Can't We All Just Get Along", *BusinessWeek*, 9 de octubre de 2000, p. 18.
36. C. Moller y S. Powell, "Emotional Intelligence and the Challenges of Quality Management", *Leadership and Organizational Development Journal* (julio-agosto de 2001), pp. 341–345.
37. Veal L. A. Downey, V. Papageorgiou, y C. Stough, "Examining the Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence, and Intuition in Female Managers", *Leadership & Organization Development Journal* (abril de 2006), pp. 250–264.
38. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en C. Mindrum, "The Twitching Organization", *Chief Learning Officer*, marzo de 2011, pp. 20–25; M. Conlin, "Are People in Your Office Acting Oddly?", *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, p. 54; y J. Hoffman, "Working Hard to Look Busy", *New York Times Online*, 25 de enero de 2009.
39. Veal, por ejemplo, J. Silvester, F. M. Anderson-Gough, N. R. Anderson, y A. R. Mohamed, "Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (marzo de 2002), pp. 59–77; D. W. Organ y C. N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1974), pp. 101–102; y T. R. Mitchell, C. M. Smyser y S. E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal* (septiembre de 1975), pp. 623–631.
40. I. Zettler, N. Friedrich, y B. E. Hilbig, "Dissecting Work Commitment: The Role of Machiavellianism", *Career Development International*, febrero de 2011, pp. 20–35; S. R. Kessler, A. C. Bandelli, P. E. Spector, W. C. Borman, C. E. Nelson, y L. M. Penney, "Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace", *Journal of Applied Social Psychology* (agosto de 2010), pp. 1868–1896; W. Amelia, "Anatomy of a Classic: Machiavelli's Daring Gift", *Wall Street Journal*, 30–31 de agosto de 2008, p. W10; S. A. Snook, "Love and Fear and the Modern Boss", *Harvard Business Review*, enero de 2008, pp. 16–17; y R. G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review", *Psychology Reports*, febrero de 1979, pp. 295–310.
41. P. Harris, "Machiavelli and the Global Compass: Ends and Means in Ethics and Leadership", *Journal of Business Ethics* (junio de 2010), pp. 131–138; y P. Van Kenhove, I. Vermeir, y S. Verniers, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Ethical Beliefs, Ethical Ideology, Political Preference and Need for Closure", *Journal of Business Ethics*, 15 de agosto de 2001, p. 347.
42. Se basó en J. Brockner, *Self-Esteem at Work: Research, Theory, and Practice* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988), capítulos 1 a 4.
43. Veal, por ejemplo, R. Vermunt, D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, y E. Blaauw, "Self-Esteem and Outcome Fairness: Differential Importance of Procedural and Outcome Considerations", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2001), p. 621; T. A. Judge y J. E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluation Traits—Self-Esteem, Generalized Self Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2001), p. 80; y D. B. Fedor, J. M. Maslyn, W. D. Davis, y K. Mathieson, "Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem", *Journal of Management* (enero-febrero de 2001), pp. 79–97.
44. M. Snyder, *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (Nueva York: W. H. Freeman, 1987).
45. Veal, por ejemplo, D. U. Bryant, M. Mitcham, A. R. Araiza, y W. M. Leung, "The Interaction of Self-Monitoring and Organizational Position on Perceived Effort", *Journal of Managerial Psychology*, 26, núm. 2 (2011), pp. 138–154; B. B. Vilela y J. A. V. González, "Salespersons' Self-Monitoring: Direct, Indirect, and Moderating Effects on Salespersons' Organizational Citizenship Behavior", *Psychology & Marketing*, enero de 2010, pp. 71–89; y P. M. Fandt, "Managing Impressions with Information: A Field Study of Organizational Realities", *Journal of Applied Behavioral Science* (junio de 2001), pp. 180–205.
46. *Ibidem*.
47. R. N. Taylor y M. D. Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk Taking Propensity, and Intelligence on Decision Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1974), pp. 420–423.
48. I. L. Janis y L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (Nueva York: Free Press, 1977).
49. Veal, por ejemplo, C. P. Cross, L. T. Copping, y A. Campbell, "Sex Differences in Impulsivity: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, enero de 2011, pp. 97–130; A. A. Schooler, K. Fujita, X. Zou, y S. J. Stroessner, "When Risk Seeking Becomes a Motivational Necessity", *Journal of Personality and Social Psychology* (agosto de 2010), pp. 215–231; A. Chatterjee y D. C. Hambrick, "Executive Personality, Capability Cues, and Risk-Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles", *Academy of Management Proceedings*, www.aomonline.org (2010); E. Soane, C. Dewberry, y S. Narendran, "The Role of Perceived Costs and Perceived Benefits in the Relationship Between Personality and Risk-Related Choices", *Journal of Risk Research* (abril de 2010), pp. 303–318; y N. Kogan y M. A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness", *Journal of Personality* (marzo de 1967), pp. 50–63.
50. H. Zhao, S. E. Seibert, y G. T. Lumpkin, "The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review", *Journal of Management* (marzo de

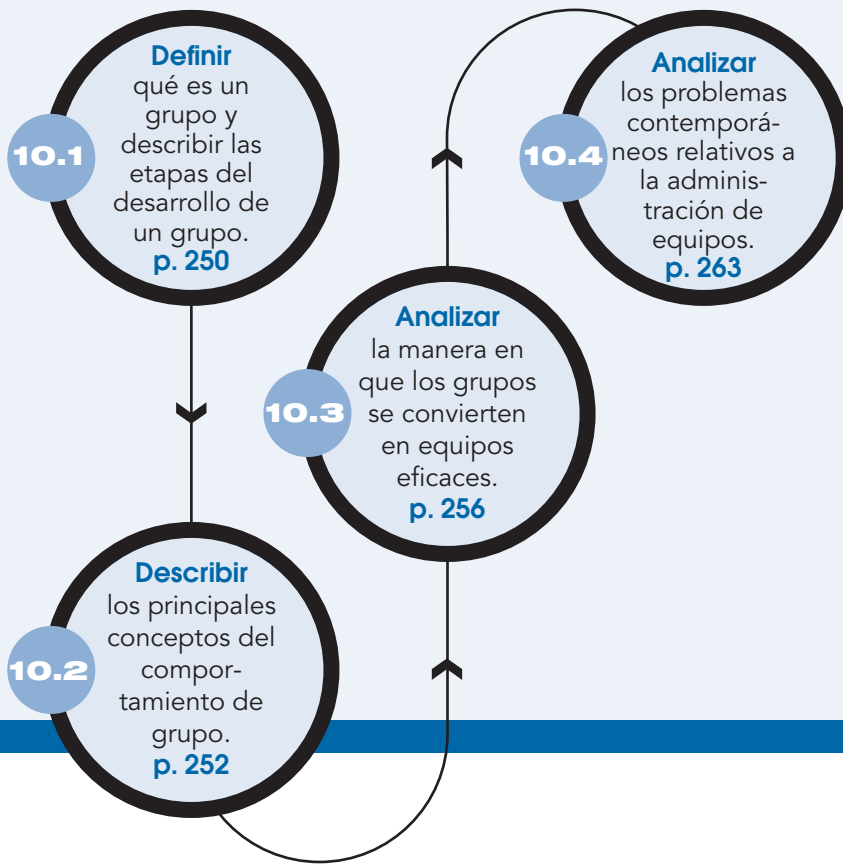
- 2010), pp. 381–404; y K. Hyrshy, “Entrepreneurial Metaphors and Concepts: An Exploratory Study”, *Journal of Managerial Psychology* (julio de 2000), p. 653; y B. McCarthy, “The Cult of Risk Taking and Social Learning: A Study of Irish Entrepreneurs”, *Management Decision*, agosto de 2000, pp. 563–575.
51. M. Goldman, “A Journey into Personality Self-Discovery, Vol. 2”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 22 de marzo de 2011; M. Goldman, “A Journey into Personality Self-Discovery, Vol. 1”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 15 de febrero de 2011; y P. Korkki, “The True Calling That Wasn’t”, *New York Times Online*, 16 de julio de 2010.
 52. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, Flo.: Psychological Assessment Resources, 1997).
 53. S. Bates, “Personality Counts: Psychological Tests Can Help Peg the Job Applicants Best Suited for Certain Jobs”, *HR Magazine*, febrero de 2002, pp. 28–38; y K. J. Jansen y A. K. Brown, “Toward a Multi-Level Theory of Person Environment Fit”, *Academy of Management Proceedings from the Fifty-Eighth Annual Meeting of the Academy of Management*, San Diego, Cal. (7 a 12 de agosto de 1998), pp. HR: FR1–FR8.
 54. Veá, por ejemplo, G. W. M. Ip y M. H. Bond, “Culture, Values, and the Spontaneous Self-Concept”, *Asian Journal of Psychology*, vol. 1 (1995), pp. 30–36; J. E. Williams, J. L. Saiz, D. L. FormyDuval, M. L. Munick, E. E. Fogle, A. Adom, A. Haque, F. Neto, y J. Yu, “Cross-Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven-Year Country Study”, *International Journal of Psychology* (octubre de 1995), pp. 529–550; V. Benet y N. G. Walker, “The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross-Cultural Generalizability in a Spanish Sample”, *Journal of Personality and Social Psychology* (octubre de 1995), pp. 701–718; R. R. McCrae y P. To. Costa Jr., “Personality Trait Structure as a Human Universal”, *American Psychologist*, 1997, pp. 509–516; y M. J. Schmit, J. A. Kihm, y C. Robie, “Development of a Global Measure of Personality”, *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 153–193.
 55. J. F. Salgado, “The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1997), pp. 30–43. Nota: este estudio abarcó a las 15 naciones de la Comunidad Europea y no incluye los 10 países que se unieron en 2004.
 56. G. Kranz, “Organizations Look to Get Personal in ’07”, *Workforce Management*, www.workforce.com (19 de junio de 2007).
 57. H. H. Kelley, “Attribution in Social Interaction”, en E. Jones *et al.* (eds.), *Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
 58. Anuncio para la Land Rover Discovery Series II.
 59. G. Miller y T. Lawson, “The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 1989, pp. 194–204. Veá también G. Charness y E. Haruvy, “Self-Serving Bias: Evidence from a Simulated Labour Relationship”, *Journal of Managerial Psychology* (julio de 2000), p. 655; y T. J. Elkins, J. S. Phillips y R. Konopaske, “Gender-Related Biases in Evaluations of Sex Discrimination Allegations: Is Perceived Threat a Key?”, *Journal of Applied Psychology* (abril de 2002), pp. 280–293.
 60. S. T. Fiske, “Social Cognition and Social Perception”, *Annual Review of Psychology*, 1993, pp. 155–194; G. N. Powell y Y. Kido, “Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students’ Perspectives”, *Psychological Reports*, febrero de 1994, pp. 219–226; y J. L. Hilton y W. von Hippel, “Stereotypes”, en J. T. Spence, J. M. Darley, y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, Cal.: Annual Reviews Inc., 1996), pp. 237–271.
 61. P. White, “Baseball Elders Teach Lessons of the Game”, *USA Today*, 14 de abril de 2009, p. 1C y ss.
 62. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, Con.: Appleton-Century-Crofts, 1971).
 63. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement*; y S. P. Robbins y T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011).
 64. A. Applebaum, “Linear Thinking”, *Fast Company*, diciembre de 2004, p. 35.
 65. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
 66. Para conocer un interesante artículo sobre el tema, vea D. Nitsch, M. Baetz, y J. C. Hughes, “Why Code of Conduct Violations Go Unreported: A Conceptual Framework to Guide Intervention and Future Research”, *Journal of Business Ethics* (abril de 2005), pp. 327–341.
 67. R. J. Alsop, “The Last Word: Youth and Consequences”, *Workforce Management Online*, febrero de 2011; M. Fertik, “Managing Employees in Their Twenties”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 19 de enero de 2011; M. Richtel, “Growing Up Digital: Wired for Distraction”, *New York Times Online*, 21 de noviembre de 2010; N. Lublin, “In Defense of Millennials”, *Fast Company*, octubre de 2010, pp. 72–74; A. D. Wright y T. D. Tapscott, “Millennials: Bathed in Bits”, *HR Magazine*, julio de 2010, pp. 40–41; S. Jayson, “A Detailed Look at Millennials;” T. Janisch, “Digital Marketplace: Welcoming Gen Y to the Workforce”; y S. Armour, “Generation Y: They’ve Arrived at Work with a New Attitude”, *USA Today*, 6 de noviembre de 2005, pp. 1B y ss.
 68. N. Ramachandran, “New Paths at Work”, *US News & World Report*, 20 de marzo de 2006, p. 47.
 69. D. Sacks, “Scenes from the Culture Clash”, *Fast Company*, enero–febrero de 2006, p. 75.
 70. S. Armour, “Generation Y: They’ve Arrived at Work with a New Attitude”, p. 2B.
 71. S. Armour, “Generation Y: They’ve Arrived at Work with a New Attitude”; B. Moses, “The Challenges of Managing Gen Y”, *The Globe and Mail*, 11 de marzo de 2005, p. C1; y C. A. Martin, *Managing Generation Y* (Amherst, Mass.: HRD Press, 2001).
 72. C. M. Pearson y C. L. Porath, “On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for Nice? Think Again”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 7–18.
 73. J. Robison, “Be Nice: It’s Good for Business”, *Gallup Brain*, <http://brain.gallup.com> (12 de agosto de 2004).
 74. M. Sandy Hershcovis y J. Barling, “Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators”, *Journal of Organizational Behavior* (enero de 2010), pp. 24–44; R. E. Kidwell y S. R. Valentine, “Positive Group Context, Work Attitudes, and Organizational Behavior: The Case of Withholding Job Effort”, *Journal of Business Ethics* (abril de 2009), pp. 15–28; P. Bordia y S. L. D. Resubog, “When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms Between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology* (septiembre de 2008), pp. 1104–1117; y Y. Vardi y E. Weitz, *Misbehavior in Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), pp. 246–247.

CAPÍTULO
10

Los **grupos** y la
administración
de **equipos** de
trabajo



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Glowimages

Intel dentro... y muy lejos

Con sede en Haifa, sobre la costa mediterránea, el Centro de Desarrollo Israelí de Intel se fundó en 1974 como el primero de la empresa fuera de Estados Unidos.¹ Intel es el fabricante de semiconductores más grande del mundo, sus componentes se utilizan en más de 80% de las computadoras —de escritorio y portátiles— y los servidores de cómputo a nivel mundial. Sus capacidades tecnológicas son mundialmente conocidas. Por ejemplo, un fabricante de autobuses ruso redujo los ciclos de desarrollo de sus vehículos y mejoró su calidad gracias a servidores con componentes de Intel. El proveedor de telecomunicaciones Telefónica empleó procesadores Intel para lanzar sus servicios en la nube. Y la empresa de calzado Adidas recurrió a Intel para que le ayudara a crear un muro virtual dónde poder exhibir la variedad y las características de su calzado. El equipo de ingenieros israelíes de Intel ha sido una pieza clave para desarrollar muchas de las innovaciones más exitosas de la empresa. Se ha dicho que el grupo posee “una sólida cultura de debate y confrontación. A veces demasiada”. Sin embargo, un desafío importante para este grupo de diseño es la distancia geográfica que lo separa de los otros grupos de diseño de Intel. Sin embargo, los gerentes de Intel han encontrado la manera de mantener fluyendo las innovaciones y conectados los equipos.

Al igual que los ejecutivos corporativos de Intel, los gerentes modernos consideran que el uso de equipos permitirá a su organización aumentar las ventas o entregar mejores productos con mayor rapidez y costos más bajos. Aunque el esfuerzo de crear equipos no siempre es exitoso, los equipos bien planificados pueden revigorizar la productividad y posicionan mejor a la organización para que pueda lidiar con los rápidos cambios del entorno.

Quizá usted haya tenido muchas oportunidades de trabajar con grupos —en equipos para proyectos en su salón de clases, quizá en un equipo deportivo, un comité de recaudación de fondos o incluso en un equipo de ventas en el trabajo—. Los equipos de trabajo son una de las realidades —y desafíos— de la actividad de administrar en el entorno global y dinámico de la actualidad. Muchas organizaciones están comenzando a alejarse del trabajo individual y a reestructurar su trabajo en torno a equipos. ¿Por qué? ¿Cómo son estos equipos? ¿Y cómo pueden los gerentes desarrollar equipos eficaces? Éstas son algunas de las preguntas a las que daremos respuesta en este capítulo. Sin embargo, antes de entender qué son los equipos, primero debemos comprender algunas cuestiones fundamentales acerca de los grupos y del comportamiento de grupo.

¿QUÉ ES UN GRUPO Y CUÁLES SON SUS ETAPAS DE DESARROLLO?

Definir

qué es un grupo y describir las etapas del desarrollo de un grupo.

10.1

Cada persona incluida en el grupo que describimos enseguida llevaba a cabo una función asignada: el Vigía, el Vigía trasero, el Gorila y el Gran Jugador. Por más de 10 años, los integrantes del grupo —formado por ex alumnos del Massachusetts Institute of Technology y miembros del grupo secreto Black Jack Club— utilizaron sus extraordinarias habilidades matemáticas, de capacitación experta, de trabajo en equipo y destrezas interpersonales para ganar millones de dólares en algunos de los principales casinos de Estados Unidos.² Aunque la mayoría de los grupos no se forman para fines tan deshonestos, el éxito que tuvo este grupo en su empresa fue impresionante. A los gerentes les gustaría que sus grupos de trabajo fueran tan exitosos como éste. Así que el primer paso para lograrlo es comprender qué es un grupo y cómo se desarrolla.

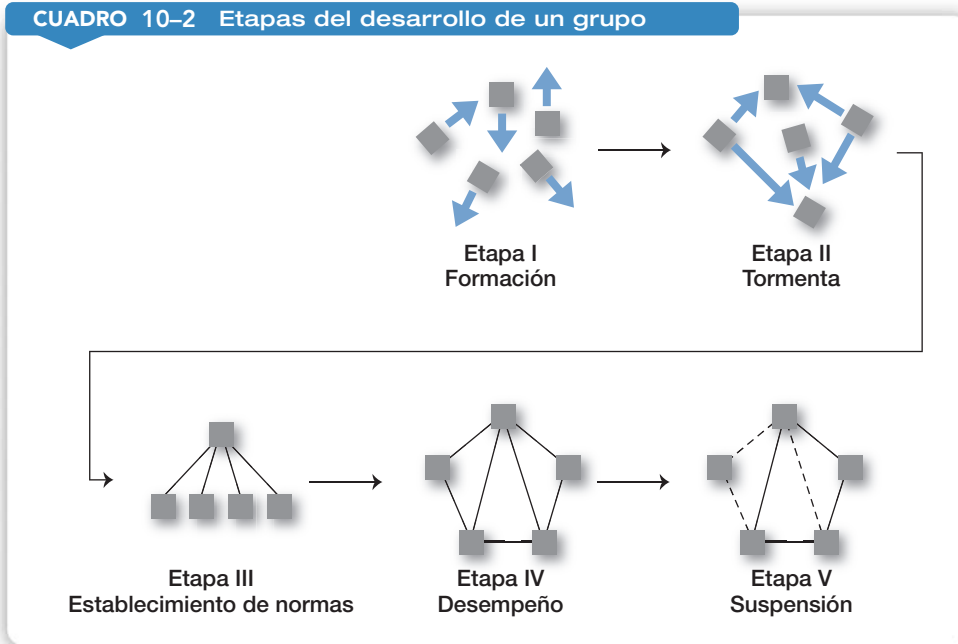
¿Qué es un grupo?

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes, y se reúnen con el fin de lograr metas específicas. Los *grupos formales* son grupos de trabajo definidos en función de la estructura de una organización a los que se les han asignado tareas laborales y específicas dirigidas a la consecución de las metas organizacionales. El cuadro 10-1 ofrece algunos ejemplos. Los *grupos informales* son grupos sociales que se crean de manera natural en el lugar de trabajo y tienden a conformarse a partir de amistades e intereses comunes. Por ejemplo, los cinco empleados de diferentes departamentos que se reúnen con frecuencia para almorzar constituyen un grupo informal.

CUADRO 10-1 Ejemplos de grupos de trabajo formales

- **Grupos de mando**—Grupos determinados por el organigrama y compuestos por personas subordinadas directamente a un determinado gerente.
- **Grupos de tarea**—Grupos compuestos por personas reunidas para completar una tarea laboral específica; su existencia suele ser temporal porque se desintegran una vez que la tarea concluye.
- **Equipos interfuncionales**—Grupos que conjugan el conocimiento y las habilidades de individuos provenientes de diversas áreas o grupos de trabajo y cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de los demás.
- **Equipos autoadministrados**—Grupos que son esencialmente independientes y que, además de sus propias tareas, asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como contratación, planeación y programación, y evaluación del desempeño.

CUADRO 10-2 Etapas del desarrollo de un grupo



¿Cuáles son las etapas del desarrollo de un grupo?

La investigación demuestra que el desarrollo de los grupos consta de cinco etapas.³ Como se puede observar en el cuadro 10-2, estas cinco etapas son: *formación*, *tormenta*, *establecimiento de normas*, *desempeño* y *suspensión*.

La **etapa de formación** tiene a su vez dos fases. La primera fase ocurre cuando las personas se unen al grupo. En un grupo formal, las personas se unen debido a alguna asignación laboral. Una vez reunido el grupo, comienza la segunda fase: definir el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Esta fase va acompañada de una gran dosis de incertidumbre debido a que los miembros “tantean el terreno” para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables. La etapa de formación concluye cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismos como parte de un grupo.

La **etapa de tormenta**, como su nombre lo dice, está caracterizada por la presencia del conflicto al interior del grupo. Los conflictos se presentan a causa de quién controlará al grupo y qué necesita hacer el grupo. Cuando concluye esta etapa, se puede observar una clara jerarquía de liderazgo y un consenso sobre la dirección del grupo.

En la **etapa de establecimiento de normas** se desarrollan relaciones estrechas y cohesión entre los miembros del grupo, quienes muestran entonces un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. Esta etapa concluye cuando la estructura se solidifica y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas (o normas) compartidas concernientes al comportamiento de cada miembro.



Newscom

Estas empleadas de una cadena de ensamblaje en la fábrica de Samsung Electronics Company ubicada en Gumi, Corea del Sur, presentan con orgullo los nuevos teléfonos móviles Galaxy S2 que la empresa produce. La cifra de 1 millón indica el número de unidades vendidas a sólo un mes del lanzamiento del teléfono. Este grupo de jóvenes es un buen ejemplo de la etapa de desempeño en el desarrollo de un grupo. Al trabajar juntas mantienen un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería, y enfocan su energía en la tarea de armado de teléfonos inteligentes para hacer frente a la demanda del mercado. En grupos de trabajo permanentes como el de estas empleadas de la cadena de montaje, el desempeño es la última etapa en el proceso de desarrollo de un grupo.

grupo

Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes, y se reúnen con el fin de lograr metas específicas.

etapa de formación

Primera etapa del desarrollo de un grupo en la cual las personas se unen al grupo y entonces definen el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo.

etapa de tormenta

Se caracteriza por la presencia del conflicto al interior del grupo.

etapa de establecimiento de normas

Tercera etapa del desarrollo de un grupo, está caracterizada por relaciones estrechas y cohesión entre los miembros del grupo.

Y LA ENCUESTA DICE...⁴

25%	de los gerentes siente que es más difícil lidiar con los problemas entre los miembros de un equipo.
22%	de los gerentes considera que es más difícil motivar a los miembros de un equipo.
70%	de los empleados dice que el mayor beneficio de tener amistades en el lugar de trabajo es que éstas crean un lugar de trabajo más favorable.
85%	de las 1000 empresas de Fortune utilizó en 2005 algún sistema de remuneración basado en grupos o equipos.
83%	de los encuestados identificó los equipos como el ingrediente clave para el éxito organizacional.
40%	de los altos ejecutivos dijo que cumplir con las fechas de entrega era la característica más importante de un buen miembro de equipo.
37%	de empleados se siente más productivo en un grupo pequeño.
69%	de empleados dijo que sus equipos no recibían los suficientes recursos.

La cuarta etapa del desarrollo de un grupo es la **etapa de desempeño**. Entonces la estructura del grupo ya está determinada y es aceptada por sus miembros. Sus energías han pasado de conocerse y comprenderse entre sí a trabajar en la tarea del grupo. Ésta es la última etapa de desarrollo para los grupos de trabajo permanentes. No obstante, para los grupos temporales —equipos por proyecto, fuerzas de tarea u otros grupos similares que tienen una tarea limitada por hacer— la etapa final es la **etapa de suspensión**. En esta etapa el grupo se prepara para desintegrarse. La atención ya no se enfoca en el desempeño de la tarea sino en la conclusión de las actividades. Los miembros del grupo tienen diferentes reacciones. Algunos se sienten entusiastas y emocionados por los logros de su equipo. Otros pueden sentirse tristes por la pérdida de la camaradería y las amistades.

Muchos de ustedes quizá hayan experimentado estas etapas después de trabajar para un proyecto grupal en su salón de clases. Los miembros del grupo se seleccionan y después se reúnen por primera vez. Existe un periodo de “tanteo” para evaluar hacia dónde se dirige el grupo y cómo lo va a hacer. Con frecuencia, a este paso le sigue una batalla por el control: ¿Quién va a quedar a cargo? Una vez resuelto este problema y acordada una “jerarquía”, el grupo identifica el trabajo específico que necesita realizar, quién se hará cargo de cada parte del proyecto, y las fechas en que el trabajo asignado debe concluirse. Las expectativas generales quedan establecidas. Estas decisiones constituyen la base de lo que se espera sea un esfuerzo grupal coordinado que concluirá con un proyecto bien realizado. Una vez concluido y entregado el proyecto, el grupo se desintegra. Desde luego, algunos grupos no pasan de las etapas de formación o tormenta. Estos grupos son los que tienen serios conflictos interpersonales, generan resultados decepcionantes o sacan bajas notas.

¿El grupo se vuelve más eficaz a medida que avanza por las primeras cuatro etapas? Algunos investigadores dicen que sí, pero la realidad no es así de simple.⁵ En términos generales, este supuesto puede ser cierto, pero lo que hace que un grupo sea eficaz es difícil de determinar. En ciertas circunstancias, altos niveles de conflicto pueden generar niveles altos de desempeño grupal. Puede haber situaciones en las que los grupos tengan un mejor desempeño en la etapa de tormenta que en las etapas de establecimiento de normas o de desempeño. Por otra parte, los grupos no siempre proceden de manera secuencial de una etapa a la siguiente. En ocasiones, los grupos presentan características de las etapas de desempeño y de tormenta al mismo tiempo. Incluso a veces los grupos regresan a etapas previas. Por tanto, no suponga usted que todos los grupos siguen de manera precisa este proceso o que la etapa de desempeño siempre es la mejor. Piense en este modelo como un marco general basado en el hecho de que los grupos son entidades dinámicas, por lo que los gerentes deben identificar en qué etapa se encuentra un grupo para poder entender qué problemas y cuestiones pueden llegar a surgir.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES CONCEPTOS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO?



La base para comprender el comportamiento de grupo la constituyen las funciones o roles, las normas y la conformidad, los sistemas de estatus, el tamaño del grupo, y la cohesión grupal. Estudiemos más a detalle cada uno de estos aspectos.

¿Qué son los roles?

Presentamos el concepto de rol en el capítulo 1, cuando analizamos el quehacer gerencial. Desde luego, en una organización los gerentes no son las únicas personas que cumplen roles. El concepto de los roles es aplicable a todos los empleados dentro de una organización y en su vida fuera de la organización.

Un **rol** se refiere al patrón de comportamiento que se espera de alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. Las personas desempeñamos múltiples roles, y los adaptamos al grupo en el que nos encontramos en determinado momento. En una organización, los empleados intentan determinar qué comportamiento se espera de ellos. Leen las descripciones de sus labores, escuchan las sugerencias de sus jefes, y observan lo que hacen sus compañeros de trabajo. Una persona que se confronte con expectativas divergentes de rol experimentará un conflicto de rol. En organizaciones los empleados suelen enfrentarse a tales conflictos de rol. Por ejemplo, una gerente de crédito espera que su analista de crédito procese un mínimo de 30 solicitudes a la se-

mana, pero el grupo de trabajo presiona a sus miembros para que restrinjan su producción a 20 solicitudes a la semana, de manera que todos tengan trabajo que hacer y nadie resulte despedido. También, los nuevos colegas de un profesor universitario recién contratado le piden que asigne sólo unas cuantas calificaciones altas con el fin de mantener la reputación de exigencia de altos estándares del departamento colegiado, mientras que los estudiantes desean que el profesor les asigne muchas notas altas para mejorar sus promedios de calificación. El profesor experimentará un conflicto de rol según sea el grado al que sinceramente busque satisfacer tanto a sus estudiantes como a sus colegas.

¿Cómo afectan las normas y la conformidad el comportamiento de grupo?

Todos los grupos tienen **normas**, es decir, estándares aceptados y compartidos por sus miembros. Las normas determinan los niveles de productividad, las tasas de ausentismo, la puntualidad o impuntualidad, el grado de socialización que se permite en el trabajo, etc. Las normas, por ejemplo, determinan el código de vestimenta formal para los representantes de servicio al cliente en una empresa de tarjetas de crédito; pero la mayoría de los empleados que tienen poco contacto directo con el cliente van a trabajar vestidos de manera casual. No obstante, en ocasiones un empleado recién contratado va de traje aunque no esté obligado a ello. Este empleado será presionado o fastidiado hasta que su vestimenta se adecue al estándar del grupo que tiene poco contacto con el cliente.

Aunque cada grupo tiene su propio conjunto de normas, existen normas comunes que aparecen en la mayoría de las organizaciones. Estas normas se centran en el esfuerzo y el desempeño, en la indumentaria y la lealtad. Quizá las normas más difundidas sean las relacionadas con los niveles de *esfuerzo* y *desempeño*. Los grupos de trabajo suelen ofrecer a sus miembros indicios explícitos de cuánto esforzarse en el trabajo, qué nivel de producción generar, cuándo parecer estar ocupado, cuándo es aceptable perder el tiempo, entre otras cuestiones. Estas normas son extremadamente poderosas para afectar el desempeño de cada uno de los empleados. Son tan poderosas que las predicciones de desempeño que sólo se basan en la capacidad de un empleado o en su nivel de motivación personal muchas veces están equivocadas.

Algunas organizaciones tienen *códigos de vestimenta* formal—incluso describen lo que se considera aceptable como vestimenta corporativa casual—. No obstante, a pesar de la ausencia de tales códigos, con frecuencia se desarrollan normas que determinan el tipo de vestimenta que se debe llevar al trabajo. Los estudiantes universitarios a punto de graduarse, al ser entrevistados para su primer empleo, rápidamente se adhieren a estas normas. Todas las primaveras, en universidades y colegios de todo el país, se puede identificar fácilmente a los estudiantes que van a acudir a una entrevista de trabajo: son los que caminan por ahí vestidos de traje gris oscuro o azul a rayas. Están adoptando las normas de vestimenta que saben se esperan de los puestos profesionales. Desde luego, las normas de vestimenta aceptables en una organización serán diferentes de las de otra.

CORRECTO ? INCORRECTO

Cuando los compañeros de trabajo colaboran estrechamente en un proyecto en equipo, se presenta un fenómeno conocido como TMI (*too much information*; demasiada información).⁶ En una empresa, un equipo sale a celebrar que acaba de terminar un proyecto importante. Durante el almuerzo, un colega menciona que está entrenando para participar en una carrera de ciclismo de 20 millas. Además de charlar sobre su nuevo casco y sus ajustados pantaloncillos, la persona también explica que debe rasurarse todo el cuerpo para reducir el arrastre aerodinámico. Después de eso, otro miembro del equipo dice: “¿Pero qué necesidad tenemos de escuchar esto? Ésa es información acerca de un compañero de trabajo, no de alguien a quien considere realmente mi amigo, y ahora se ha convertido en una imagen mental que siempre estará en mi cabeza”.

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Por qué los colegas de trabajo comparten cada vez más información personal?
- ¿Qué beneficios o desventajas tiene el hecho de compartir información como ésta?
- ¿Cómo han contribuido los medios sociales y la tecnología a fomentar este tipo de revelaciones de la información personal?
- ¿Qué implicaciones éticas tiene el hecho de compartir tal clase de información personal en el lugar de trabajo?



Glowimages

etapa de desempeño

Cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando el grupo es completamente funcional y trabaja en la tarea que le han asignado.

etapa de suspensión

Etapa final del desarrollo de un grupo para los grupos temporales, durante la cual los miembros se preparan para desintegrar el grupo.

rol

Patrón de comportamiento que se espera de alguien que ocupa determinada posición en una unidad social.

normas

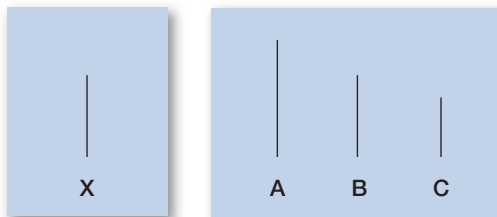
Estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo.

○ Del pasado al presente ○

¿El deseo de ser aceptado como parte de un grupo nos hace susceptibles de conformarnos a las normas de ese grupo? ¿El grupo ejercerá alguna presión lo bastante intensa como para cambiar la actitud y el comportamiento de un miembro? De acuerdo con las investigaciones de Solomon Asch, la respuesta parece ser afirmativa.⁷

El estudio de Asch involucró a grupos de siete u ocho personas a las que se les hacía sentarse en un salón y se les pedía comparar dos tarjetas que el investigador sostenía en su mano. La primera tarjeta contenía una línea; la segunda tenía tres líneas de longitud variable. Como se muestra en el cuadro 10-3, una de las líneas de la segunda tarjeta era idéntica a la línea trazada en la primera tarjeta (la de una sola línea). La diferencia en la longitud de las líneas era evidente; en condiciones ordinarias, la frecuencia de error de las personas es menor a 1%. Asch pedía a los participantes decir en voz alta cuál de las tres líneas era igual a la línea sola. ¿Pero qué sucedería si todos los miembros del grupo comenzaran a dar respuestas incorrectas? ¿La presión del grupo hacia la conformidad ocasionaría que el sujeto de estudio (SDE) alterara sus respuestas para alinearse con las de los demás? Eso es lo que Asch quería averiguar. Para ello, organizó al grupo de tal manera que el SDE ignorara que el experimento estaba arreglado. Sentó a los participantes de manera que el SDE fuera el último en anunciar su decisión.

CUADRO 10-3 Ejemplos de las tarjetas utilizadas en el estudio de Asch



El experimento comenzaba con dos conjuntos de ejercicios de comparación. Todos los participantes daban respuestas correctas. Sin embargo, en el tercer ejercicio, el primer participante daba una respuesta obviamente errónea —por ejemplo, eligió C en el cuadro 10-3—. El siguiente participante dio la misma respuesta equivocada, lo mismo que los demás, hasta que llegó el turno del sujeto de estudio. Él sabía que “B” era igual que “X”, pero todos los demás habían dicho “C”. La decisión a la que se enfrentaba el SDE era la siguiente: ¿Decir frente a todos que su percepción difería de la percepción del grupo en general? ¿O dar una respuesta —que sabía perfectamente que era errónea— que fuera igual a la de los demás miembros del grupo? Los sujetos de estudio de Asch se conformaron 35% de las veces en que se realizó el experimento. Es decir, los sujetos daban una respuesta que sabían era equivocada pero consistente con la de los demás miembros del grupo.

Para los gerentes, el estudio de Asch les ayuda a comprender mucho mejor los comportamientos grupales. Como lo demostró Asch, los miembros individuales tienden a imitar lo que hacen los demás. Para disminuir los aspectos negativos de la conformidad, los gerentes deben crear un clima de apertura en el cual los empleados sientan la libertad de poder hablar de sus problemas sin miedo a represalias.

Piense en:

- ¿El deseo de ser aceptado como parte de un grupo LO HACE a uno susceptible de conformarse a las normas del grupo? ¿La presión ejercida por un grupo SERÁ lo suficientemente poderosa como para cambiar la actitud o el comportamiento de uno de sus miembros? ¿Qué opina USTED?
- Piense en grupos (laborales o escolares) de los que usted haya formado parte. ¿Hubo alguna ocasión en la que haya sentido la presión de conformarse? ¿Cuáles eran las posibles consecuencias de no hacerlo (piense en términos de personas y resultados) o qué fue lo que sucedió?
- De este análisis, ¿qué puede aprovechar usted para ser un mejor gerente?

Pocos gerentes aprecian a los empleados que ridiculizan a la organización. De la misma manera, los empleados profesionales y los que ocupan cargos ejecutivos saben que la mayoría de los empleadores ve con malos ojos a los empleados que están buscando activamente otro trabajo. Las personas que se sienten inconformes con sus empleos saben que deben realizar su búsqueda de empleo de manera secreta. Estos ejemplos demuestran que las *normas de lealtad* son muy comunes en las organizaciones. Dicho sea de paso, esta preocupación por demostrar lealtad suele explicar por qué los ambiciosos aspirantes a ocupar altos puestos gerenciales están dispuestos a llevarse trabajo a casa para realizarlo por la noche, a trabajar los fines de semana y a aceptar transferencias a ciudades que de otro modo no hubieran elegido para vivir. Como las personas desean la aceptación de los grupos a los que pertenecen, son susceptibles de ceder ante las presiones hacia la conformidad. El impacto que ejerce la presión grupal hacia la conformidad sobre el juicio y las actitudes de los individuos se demostró en los estudios clásicos de Solomon Asch.⁸ Los resultados de Asch sugieren que la conformidad es resultado de la presión ejercida por las normas del grupo. Deseamos formar parte del grupo, así que evitamos ser visiblemente diferentes. Este hallazgo se puede generalizar diciendo que cuando la opinión de una persona sobre los datos objetivos difiere radicalmente de la opinión de las demás personas del grupo, esa persona estará sujeta a una gran presión por alinear su opinión para conformarla a la de los demás integrantes del grupo (vea el análisis sobre el pensamiento grupal que presentamos en la página 85 del capítulo 4). En el recuadro denominado Del pasado al presente incluimos información adicional sobre las contribuciones de Asch a la teoría grupal.

¿Qué es el estatus y por qué es importante?

El **estatus** es una posición, un nivel o rango de prestigio dentro de un grupo. Desde que los científicos han sido capaces de rastrear los grupos humanos, han encontrado diversas jerarquías de estatus: jefes tribales y súbditos, nobles y campesinos, ricos y pobres. Los sistemas de estatus son factores importantes para comprender el comportamiento. El estatus es un motivador significativo que tiene consecuencias conductuales cuando las personas observan alguna disparidad entre lo que perciben que es su estatus y la percepción de los demás.

Uno puede acceder a determinado estatus gracias a características como la educación, la edad, las habilidades o la experiencia. No obstante, a cualquier cosa se le puede atribuir un valor de estatus siempre y cuando los demás integrantes del grupo la admiren. Desde luego, el hecho de que el estatus sea informal no implica que carezca de importancia o que no exista consenso sobre quién lo tiene o quién no. Los miembros del grupo no tienen problema en clasificar a las personas de acuerdo con categorías de estatus, y suelen estar de acuerdo sobre quién tiene un estatus alto, uno bajo o uno intermedio.

Para los empleados es importante creer que el sistema formal de estatus presente en la organización es congruente. Es decir, debe existir equidad entre el rango que se percibe tiene una persona y los símbolos de estatus que le brinde la organización. Por ejemplo, la incongruencia puede presentarse cuando un supervisor gana menos que sus empleados o cuando un empleado de menor nivel ocupa una mejor oficina. Los empleados pueden considerar esos casos como una alteración en el patrón general de orden y consistencia presentes dentro de una organización.

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento?

El tamaño de un grupo afecta su comportamiento. No obstante, ese efecto depende de los criterios analizados.⁹

La evidencia indica, por ejemplo, que los grupos pequeños terminan sus tareas con más rapidez que los grandes. Pero si un grupo debe abordar la solución de problemas, los grupos grandes casi siempre logran mejores resultados que los pequeños. Traducir esos resultados a números específicos es un tanto difícil, pero podemos ofrecer algunos parámetros. Los grupos grandes —con una docena o más de integrantes— son idóneos para generar ideas y participaciones diversas. Por tanto, si la meta del grupo es recopilar datos, los grupos grandes son más eficaces. Por otro lado, los grupos menores son mejores haciendo algo productivo con los datos ya recopilados. Los grupos de cinco o siete miembros tenderán a actuar con mayor eficiencia.

Uno de los hallazgos más desconcertantes encontrados en los estudios sobre los grupos es la tendencia a que la contribución de cada uno de los miembros de un grupo disminuya a medida que el grupo crece. Es decir, aunque la productividad total de un grupo de cuatro suele ser mayor que la de un grupo de tres, la productividad de cada miembro del grupo disminuye conforme el grupo crece. Por tanto, un grupo de cuatro tenderá a mostrar un nivel menor de desempeño en comparación con el promedio de desempeño de cada miembro multiplicado por cuatro. La mejor explicación de esta reducción del esfuerzo es que la responsabilidad compartida inclina a las personas a la inactividad; este comportamiento es conocido como **holgazanería social**.¹⁰ Cuando los resultados del grupo no se pueden atribuir a una sola persona, la causalidad entre la producción individual y la producción del grupo deja de ser evidente. En tales situaciones, es probable que las personas tiendan a volverse irresponsables y a beneficiarse a costa de los esfuerzos del grupo. En otras palabras, la eficiencia es menor cuando los individuos piensan que sus contribuciones no pueden cuantificarse. La conclusión obvia a partir de este hallazgo es que los gerentes que utilizan grupos de trabajo también deben implementar los medios apropiados para identificar los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros.

¿Los grupos cohesivos son más eficaces?

Intuitivamente, sería lógico pensar que los grupos que sufren de un alto grado de disenso interno y falta de cooperación son menos eficaces que aquellos donde sus miembros están de acuerdo, cooperan y se agradan. Los investigadores han estudiado la **cohesión grupal**, es decir,

El nivel de cohesión grupal es alto en el grupo formado por el director y los músicos de la Chicago Symphony Orchestra (CSO). El director y los músicos de la orquesta comparten las metas grupales de brindar una experiencia musical sin igual a sus audiencias, preservando el legado de la música sinfónica y ofreciendo a todos la oportunidad de acceder a esta expresión artística. También comparten la creencia en que el poder de la música que generan puede transformar la vida de las personas y de las comunidades, permitir el cambio social, y trascender las divisiones culturales. Como un grupo con alto nivel de cohesión, la CSO es sinónimo de excelentes espectáculos para el público de Chicago y los escenarios musicales de todo el mundo.



Glowimages

estatus

Posición, nivel o rango de prestigio dentro de un grupo.

holgazanería social

Tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan en grupos que cuando lo hacen de manera individual.

cohesión grupal

Grado al que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo.

CUADRO 10-4 Cohesión y productividad de grupo

		Cohesión	
		Alta	Baja
Alineación entre metas grupales y metas organizacionales	Alta	Gran aumento en la productividad	Incremento moderado en la productividad
	Baja	Disminución en la productividad	Ningún efecto significativo en la productividad

el grado al que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo. Cuanta más atracción exista entre los miembros y más se alineen las metas del grupo con las de cada individuo, mayor será la cohesión grupal.

Las investigaciones conocidas han demostrado generalmente que los grupos altamente cohesivos son más eficaces que los menos cohesivos; sin embargo, la relación entre cohesión y eficacia es más compleja.¹¹ Un elemento decisivo es el grado al que la actitud del grupo armoniza con sus metas formales o con las metas de toda la organización.¹² Cuanta más cohesión exista en un grupo, más se esforzará éste en lograr sus metas. Si estas metas son favorables (por ejemplo, mayor producción, calidad en el trabajo, cooperación con las personas externas al grupo), un grupo cohesivo será más productivo que un grupo menos cohesivo. Pero si la cohesión es alta y las actitudes desfavorables, la productividad disminuirá. Si la cohesión es baja y se trata de lograr las metas, la productividad aumentará, pero no tanto como cuando la cohesión y el esfuerzo por alcanzar las metas son altos. Cuando la cohesión es baja y el grupo no se esfuerza en lograr las metas, la cohesión no tendrá un efecto significativo en la productividad. Estas conclusiones se presentan en el cuadro 10-4.

¿CÓMO SE CONVIERTEN LOS GRUPOS EN EQUIPOS EFICACES?

Analizar

la manera en que los grupos se convierten en equipos eficaces.

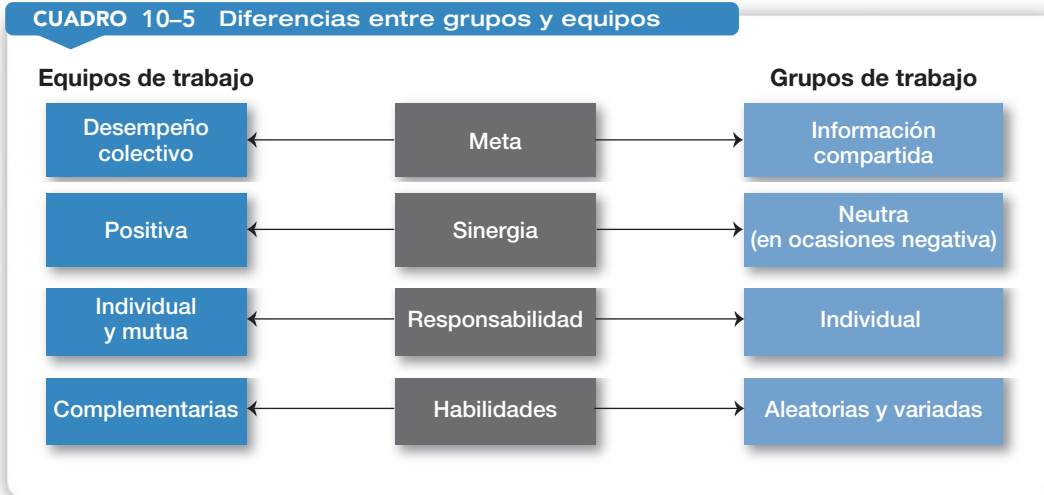
10.3

Cuando empresas como W. L. Gore, Volvo y Kraft Foods introdujeron equipos de trabajo en sus procesos de producción, la noticia causó revuelo porque nadie más lo había hecho. Hoy sucede todo lo contrario —la organización que *no* utiliza equipos de trabajo es la excepción—. Se estima que alrededor de 80% de las 500 empresas de la lista *Fortune* cuentan con equipos de trabajo. De hecho, en Estados Unidos más de 70% de las empresas manufactureras utilizan equipos de trabajo.¹³ Es muy probable que la popularidad de estos equipos continúe. ¿Por qué? La investigación sugiere que los equipos suelen tener mejores resultados cuando las tareas realizadas exigen la confluencia de diversas habilidades, criterios y experiencias.¹⁴ Las organizaciones están implementando estructuras basadas en equipos por que se han percatado de que éstos son más flexibles y tienen mayor capacidad de respuesta ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otros grupos de trabajo permanentes. Los equipos tienen la posibilidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y desintegrarse con rapidez. En esta sección, analizaremos qué es el trabajo en equipo, los diferentes tipos de equipos que las organizaciones pueden emplear, y cómo desarrollar y administrar equipos de trabajo.

¿Es lo mismo grupo de trabajo que equipo de trabajo?

En este punto, usted se puede estar preguntando: ¿Es lo mismo grupo que equipo de trabajo? No. En esta sección le explicaremos la diferencia.¹⁵

CUADRO 10-5 Diferencias entre grupos y equipos



Probablemente la mayoría de las personas esté familiarizada con los equipos, en especial si ha observado o participado en contiendas deportivas. Los *equipos* de trabajo difieren de los *grupos* de trabajo y tienen sus propios rasgos únicos (vea el cuadro 10-5). Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayudarán a cada uno de sus miembros a realizar su trabajo de modo más eficiente y eficaz. No hay necesidad ni oportunidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiera de esfuerzo conjunto. Por otra parte, los **equipos de trabajo** son grupos cuyos miembros trabajan intensamente sobre alguna meta específica y común utilizando sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y habilidades complementarias.

Estas descripciones ayudarán a aclarar por qué tantas organizaciones han reestructurado sus procesos de trabajo en torno a equipos. Los gerentes buscan la sinergia positiva que ayudará a la organización a mejorar su desempeño.¹⁶ El amplio uso de equipos de trabajo ha permitido a las organizaciones generar una mayor producción sin tener que incrementar los insumos (e incluso reduciéndolos). Por ejemplo, hasta el momento de presentarse la debacle ocasionada por la recesión económica, los equipos de inversión de Wachovia's Asset Management Division (que ahora forma parte de la Wells Fargo & Company) habían logrado mejorar de manera significativa el desempeño de sus inversiones. Como consecuencia, estos equipos ayudaron al banco a mejorar su calificación financiera Morningstar.¹⁷

Sin embargo, observe que tales incrementos sólo son “potenciales”. No hay nada inherentemente mágico en la creación de equipos de trabajo que nos asegure se producirá esa sinergia potencial y su productividad acompañante. Por ende, darle a un grupo el nombre de equipo no mejorará automáticamente su desempeño.¹⁸ Como le mostraremos más adelante, los equipos de trabajo exitosos o de alto desempeño comparten ciertas características comunes. Si los gerentes esperan mejorar el desempeño organizacional, necesitarán asegurarse de que sus equipos posean esas características.

¿Cuáles son los diferentes tipos de equipos de trabajo?

Los equipos realizan muchas tareas. Pueden diseñar productos, ofrecer servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, orientar y tomar decisiones.¹⁹ Por ejemplo, en el complejo de Rockwell Automation, en Carolina del Norte, se emplean equipos en los proyectos emprendidos para optimizar procesos. En Axiom Corporation, con sede en Arkansas, un equipo de profesionales en recursos humanos planeó e implementó un cambio cultural. Y cada fin de semana de verano, en cualquier carrera NASCAR, es posible ver a los equipos de trabajo en acción

equipos de trabajo

Grupos cuyos miembros trabajan intensamente sobre alguna meta específica y común utilizando sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y habilidades complementarias.

durante las paradas que hacen los conductores en *pits* para cambiar neumáticos y cargar gasolina.²⁰ Los cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo son: equipos para la resolución de problemas, equipos de trabajo autoadministrados, equipos interfuncionales y equipos virtuales.

Cuando los equipos de trabajo se comenzaron a popularizar, la mayoría eran **equipos para la resolución de problemas**, los cuales son equipos provenientes del mismo departamento o área funcional implicados en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. No obstante, rara vez se dota a estos equipos de autoridad para implementar cualquiera de sus acciones sugeridas.

Aunque los equipos para la resolución de problemas eran útiles, no pudieron lograr que los empleados se involucraran en decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esta necesidad generó otro tipo de equipo, el **equipo de trabajo autoadministrado**, el cual es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de llevar a cabo un proceso o segmento de trabajo. Un equipo autoadministrado es responsable de realizar el trabajo y de administrarse a sí mismo, además de que por lo general se ocupa de la planeación y programación del trabajo, de la asignación de tareas a cada miembro, del control colectivo sobre el ritmo del trabajo, de la toma de decisiones operativas, y de emprender acciones para resolver problemas. Por ejemplo, en Corning los equipos no tienen supervisores de turno y trabajan muy de cerca con otras divisiones de manufactura para resolver los problemas de la línea de producción y coordinar las fechas límite y las entregas. Los equipos tienen autoridad para tomar e implementar decisiones, terminar proyectos, y tratar de dar solución a los problemas.²¹ Otras organizaciones como Xerox, Boeing, PepsiCo y Hewlett-Packard también hacen uso de los equipos autoadministrados. Se estima que alrededor de 30% de los empleadores estadounidenses están utilizando esta forma de equipo; entre las empresas grandes, es probable que la cifra se acerque a 50%.²² La mayoría de las organizaciones que emplean los equipos autoadministrados se han percatado de que son eficaces.²³

El tercer tipo de equipo es el **equipo interfuncional**, que presentamos en el capítulo 6 y definimos como el equipo de trabajo compuesto por personas de diferentes especialidades. Muchas organizaciones utilizan equipos interfuncionales. Por ejemplo, ArcelorMittal, la empresa siderúrgica más grande del mundo, emplea equipos interfuncionales de científicos, gerentes de planta y vendedores para revisar y monitorear innovaciones de productos.²⁴ El concepto de equipos interfuncionales se aplica incluso en el cuidado a la salud. Por ejemplo, en los equipos de las unidades de cuidados intensivos (UCI) del Suburban Hospital ubicado en Bethesda, Maryland, compuestos por un doctor capacitado en cuidados intensivos, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, la jefa de enfermeras de la UCI, un terapeuta respiratorio y un capellán, se reúnen con la enfermera encargada de cada paciente para analizar y discutir el mejor tratamiento. El hospital atribuye a este enfoque basado en equipos la reducción de errores, la menor cantidad de tiempo que los pacientes pasan en la UCI, y la mejora de la comunicación entre familiares y equipo médico.²⁵

El último tipo de equipos es el **equipo virtual**, el cual emplea la tecnología para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr una meta en común. Por ejemplo, en Boeing-Rocketdyne un equipo virtual cumplió una función trascendental en el desarrollo de un

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y LOS EQUIPOS

Los equipos de trabajo necesitan información para realizar sus labores. Ahora que los integrantes de equipos de trabajo no sólo están a unos pasos de distancia, sino también a continentes de distancia, es importante contar con algún medio a través del cual puedan comunicarse y colaborar. Y aquí es donde entra la tecnología de información (TI). La TI ha permitido una mayor comunicación y colaboración en línea dentro de equipos de todo tipo.²⁸

La idea de la colaboración asistida por computadora en realidad se originó con los motores de búsqueda en línea. Internet mismo, en un principio, tuvo la finalidad de servir como un medio por el cual grupos de científicos e investigadores podrían compartir información. Después, a

medida que más y más información se publicaba “en la web”, los usuarios podían acceder a una gran variedad de motores búsqueda para localizarla. Ahora vemos muchos ejemplos de tecnologías colaborativas como páginas *wiki*, *blogs* e incluso juegos de realidad virtual con múltiples jugadores.

En la actualidad, las herramientas de colaboración en línea han dado a los equipos de trabajo una manera más eficiente y eficaz de lograr resultados. Por ejemplo, los ingenieros de Toyota emplean las herramientas de comunicación colaborativa para compartir mejoras e innovaciones de procesos. Han desarrollado un “cuerpo de conocimientos comunes ampliamente difundido y de propiedad colectiva, lo

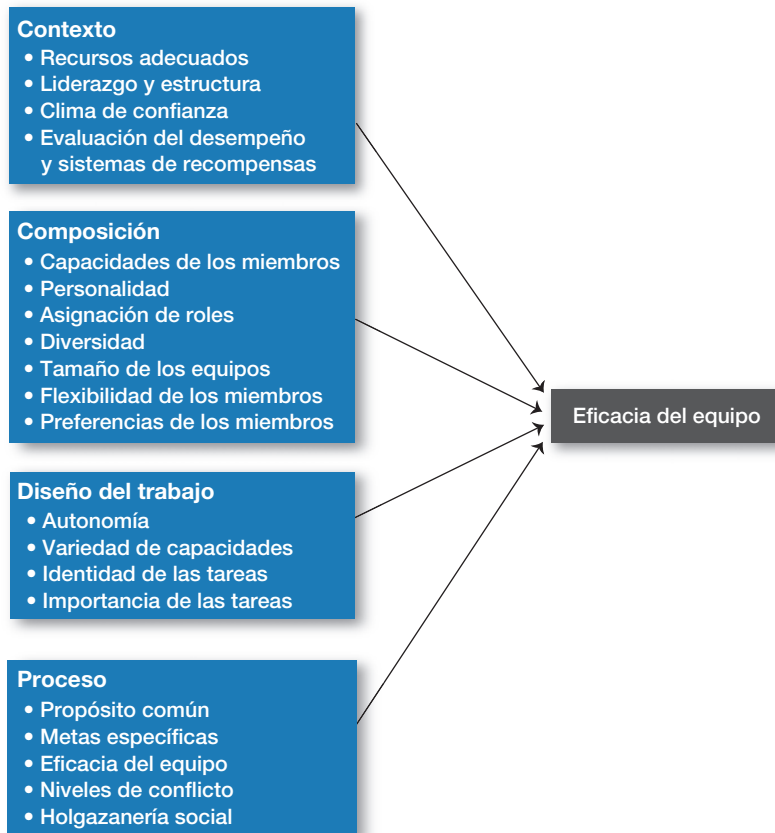
cual ha impulsado la innovación a una velocidad que pocos de otros sistemas corporativos pueden igualar”. Y a pesar de algunos altibajos recientes, nadie duda del éxito que ha logrado Toyota. Los gerentes de todas partes deben percatarse del poder de la TI para ayudar a sus equipos de trabajo a mejorar la forma de trabajar.

Piense en:

- ¿A qué desafíos se enfrentan los gerentes al administrar equipos que deben depender de la TI para comunicarse?

- Con base en el cuadro 10-6, analice de qué manera los principales cuatro componentes de la eficacia de un equipo de trabajo afectarían (y serían afectados por) el uso que los equipos hacen de la TI.

CUADRO 10-6 Modelo de la eficacia de un equipo



Steven P. Robbins y Timothy A. Judge, *Organización de Empresas*, 14a. ed., ©2011. Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

producto radicalmente nuevo.²⁶ Otra empresa, Decision Lens, emplea un entorno de equipos virtuales para generar y evaluar ideas creativas.²⁷ En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea mediante herramientas como las redes de banda ancha, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios web donde el equipo puede llevar a cabo conferencias en línea.²⁹ Los equipos virtuales pueden hacer todas las cosas que los demás equipos pueden hacer —compartir información, tomar decisiones y realizar tareas—; no obstante, carecen del intercambio de opiniones generado en las charlas y discusiones presenciales. Esa es la razón de que los equipos virtuales estén más orientados a las tareas, en especial si sus miembros nunca se han visto personalmente.

¿Qué hace a un equipo eficaz?

Se han realizado muchas investigaciones sobre qué hace que un equipo sea eficaz.³⁰ A partir de esos esfuerzos, ahora contamos con un modelo muy preciso para identificar esas características.³¹ El cuadro 10-6 presenta un resumen de lo que ahora sabemos hace que un equipo sea eficaz. Conforme usted estudie este modelo, tenga en mente dos cosas. Primero, los equipos difieren en cuanto a su forma y su estructura. Este modelo intenta establecer generalizaciones de todos los equipos, así que le recomendamos utilizarlo sólo a modo de guía.³² Segundo, el modelo

equipos para la resolución de problemas
Equipos provenientes del mismo departamento o área funcional implicados en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos.

equipo interfuncional
Equipo de trabajo compuesto por personas de diferentes especialidades.

equipo virtual
Equipo de trabajo que emplea la tecnología para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr una meta en común.

equipo de trabajo autoadministrado
Grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de llevar a cabo un proceso o segmento de trabajo.

asume que los gerentes ya han determinado que el equipo de trabajo es preferible al trabajo individual. Crear equipos “eficaces” en situaciones donde los individuos pueden hacer mejor el trabajo sería una labor infructuosa.

Algo que necesitamos aclarar antes de analizar el modelo es a qué nos referimos con el término eficacia del equipo. Por lo general, el término abarca medidas objetivas sobre la productividad del equipo, calificaciones del gerente acerca del desempeño del equipo, y medidas totales de la satisfacción de los miembros. Como se puede ver en este modelo, los cuatro componentes clave de un equipo eficaz son el contexto, la composición del equipo, el diseño del trabajo y las variables del proceso.

¿QUÉ FACTORES DEL CONTEXTO PARECEN CONTRIBUIR A LA EFICACIA DE UN EQUIPO?

Hay cuatro factores contextuales que parecen tener una influencia más significativa en el desempeño de un equipo de trabajo. Estos factores son los recursos adecuados, el liderazgo y la estructura, un clima de confianza, y los sistemas de evaluación y recompensa del desempeño.

Como parte de un sistema organizacional mayor, el equipo depende de recursos externos para su existencia. De no tener los *recursos adecuados*, su capacidad para llevar a cabo determinado trabajo se verá reducida. Este factor parece ser tan importante para el desempeño del equipo que una investigación al respecto concluyó que “quizá una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que recibe el grupo por parte de la organización”.³³ Los recursos pueden consistir en información oportuna, equipo adecuado, fomento, personal adecuado y asistencia administrativa.

Si un equipo no se puede poner de acuerdo en quién va a hacer qué o garantizar que todos los miembros contribuyan de igual manera para compartir la carga de trabajo, no funcionará de la manera adecuada. Lograr que exista un acuerdo en las especificidades del trabajo y armonizar las habilidades de cada miembro exige *liderazgo y estructura de equipo*. Este aspecto puede provenir de la organización y del equipo mismo. Incluso en los equipos autoadministrados, el trabajo de un gerente debe ser más similar al de un entrenador que apoye los esfuerzos conjuntos y administre desde fuera (no desde dentro).

Entre los miembros de los equipos eficaces existe *confianza*; y también confían en sus líderes.³⁴ ¿Por qué es tan importante la confianza? Porque facilita la cooperación, reduce la necesidad de monitorear el comportamiento de los demás, y cada miembro comparte la creencia de que los demás integrantes del equipo no se aprovecharán de él. Confiar en el líder del equipo también es importante porque significa que el equipo estará dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

El último factor contextual de un equipo eficaz es el *sistema de evaluación y recompensa del desempeño*. Los miembros del equipo deben rendir cuentas tanto de manera individual como conjunta. Por tanto, además de evaluar y recompensar a cada empleado por su contribución individual, los gerentes deben considerar evaluarlos, repartir utilidades y aplicar otros enfoques a nivel grupal con el fin de reforzar el compromiso y el esfuerzo del equipo.

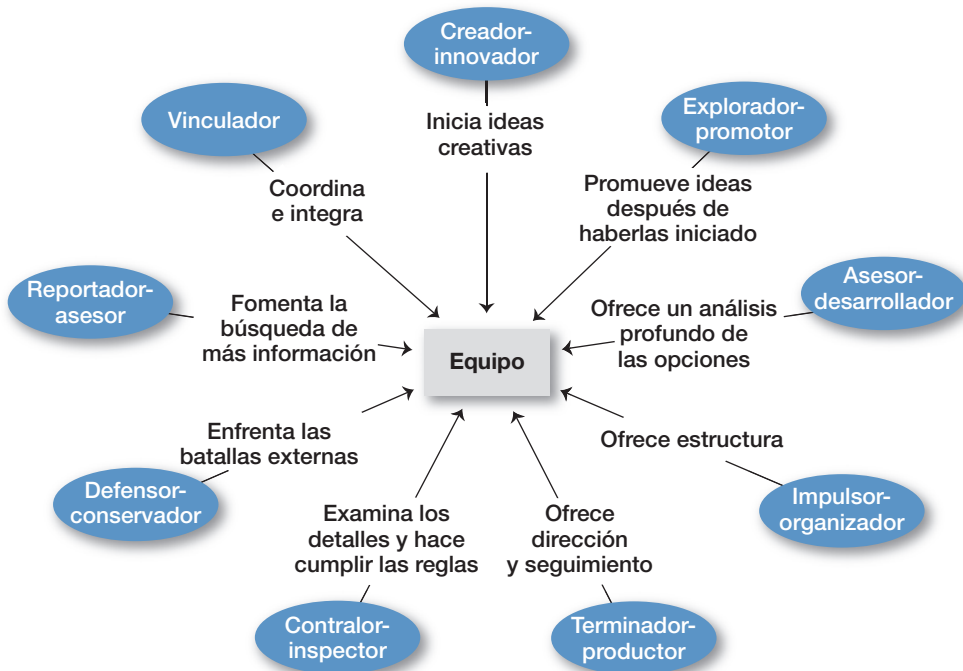
¿QUÉ FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPOSICIÓN DEL EQUIPO PROMUEVEN SU EFICACIA?

Varios factores relacionados con la composición del equipo son importantes para su eficacia. Entre estos podemos mencionar las capacidades, la personalidad, la asignación de roles, la diversidad, el tamaño de los equipos, y la flexibilidad y las preferencias de los miembros del equipo.

Parte del desempeño de un equipo depende del *conocimiento, de las habilidades y capacidades de sus miembros*. La investigación ha demostrado que para tener un desempeño eficaz, el equipo necesita tres tipos de habilidades. Primero, necesita personas con conocimientos técnicos expertos. Después, necesita miembros con habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Por último, el equipo necesita personas con habilidades interpersonales. Un equipo no podrá lograr desarrollar su potencial de desempeño si no tiene o no puede desarrollar todas estas habilidades. Además, la combinación exacta de estas habilidades también es crucial. Demasiado de una habilidad a expensas de otra tenderá a reducir el desempeño general del equipo. No obstante, un equipo no necesariamente necesita de inmediato todas estas habilidades. No es extraño que los miembros del equipo asuman la responsabilidad de aprender habilidades de las que carezca su equipo. De esa forma el equipo podrá alcanzar su máximo potencial.

Como veremos en el último capítulo, la *personalidad* influye de manera significativa en la conducta individual. Esto también sucede con el comportamiento del equipo. La investigación ha demostrado que tres de las cinco grandes dimensiones de la personalidad son relevantes para

CUADRO 10-7 Roles de los miembros de equipo



Basado en C. Margerison y D. McCann,

(Londres: Mercury Books, 1990).

la eficacia del equipo.³⁶ Por ejemplo, altos niveles tanto de responsabilidad como de apertura a la experiencia tienden a generar un rendimiento superior del equipo. La amabilidad también parece ser significativa; los equipos con uno o más miembros desagradables tuvieron un desempeño más bajo. Quizá usted haya tenido una experiencia desagradable de este tipo en proyectos grupales de los que haya formado parte.

Se han identificado nueve potenciales *roles* de equipo. (Vea el cuadro 10-7). En equipos de trabajo de alto desempeño, sus miembros fueron seleccionados previamente con determinadas habilidades y preferencias a fin de que llevaran a cabo esos roles.³⁷ En muchos equipos, las personas pueden desempeñar múltiples roles. Así, es importante que los gerentes comprendan las fortalezas que cada persona puede aportar al equipo y seleccionen a sus miembros teniendo en mente tales fortalezas para asegurar que esos roles sean cumplidos.

La *diversidad* del equipo es otro factor que puede influir en la eficacia. Aunque muchos de nosotros tenemos la perspectiva optimista de que la diversidad es deseable, la investigación parece demostrar lo contrario. Un estudio encontró que los “Estudios sobre la diversidad en los equipos de trabajo, realizados a lo largo de los últimos 50 años, han demostrado que las diferencias superficiales en cuanto a la categoría social, tales como raza o etnia, género y edad, tendían a... tener efectos negativos” en el desempeño de esos equipos.³⁸ No obstante, cierta evidencia muestra que los efectos perjudiciales de la diversidad van disminuyendo con el tiempo, pero no confirman que los equipos diversos tendrán algún día un desempeño superior.

¿Qué *tamaño* debe tener un equipo de trabajo para ser más eficaz? En Amazon, los equipos de trabajo tienen una autonomía considerable para innovar e investigar ideas. Jeff Bezos, su fundador y CEO, utiliza la filosofía de “dos pizzas”; es decir, un equipo debe ser lo bastante pequeño como para quedar satisfecho con dos pizzas. Esta filosofía de “dos pizzas” suele limitar el grupo a un número de cinco a seis personas, dependiendo, desde luego, del apetito de los integrantes.³⁹ En términos generales, los equipos más eficaces tienen de cinco a nueve miembros. Y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que sea necesario para realizar una tarea.

También deben considerarse las *preferencias de los miembros*. ¿Por qué? Algunas personas simplemente prefieren no trabajar en equipos. Si se les planteara la elección, muchos empleados no elegirían trabajar en un equipo. Cuando esto sucede y se les obliga a hacerlo, se crea una amenaza directa a la moral del equipo y a la satisfacción individual de sus miembros.⁴⁰



Glowimages

Los equipos eficaces tienen una meta específica que facilita la comunicación y un plan y propósito comunes que aportan sentido, impulso y compromiso a todos los miembros del equipo. En un equipo de autos de carreras si bien cada uno de los miembros del equipo cumple una tarea diferente —el que opera el gato hidráulico, el que pone el neumático, el que pone gasolina, y el que extingue el fuego— el plan general consiste en funcionar a la máxima velocidad sin cometer errores para verificar las condiciones del automóvil, arreglar partes, cambiar neumáticos y ponerle gasolina. Un equipo eficaz puede prevenir problemas y significar la diferencia entre la victoria y la derrota. Aquí el equipo de Busch está trabajando durante una parada en pits en una justa donde el corredor calificaría para participar en la carrera de todas las estrellas del automovilismo.

¿CÓMO AFECTA EL DISEÑO DEL TRABAJO A LA EFICACIA DEL EQUIPO? Los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad colectiva de llevar a cabo las tareas. Un equipo eficaz debe ser más que un “equipo sólo de nombre”.⁴¹ Algunos elementos importantes del diseño del trabajo son la *autonomía*, utilizar una *variedad de habilidades*, ser capaz de crear o realizar un producto o una tarea *completa e identificable*, y trabajar en una tarea o un proyecto que tenga un *impacto significativo* en los demás. La investigación indica que estas características mejoran la motivación de los miembros del equipo e incrementan la eficacia de éste.⁴²

¿QUÉ PROCESOS DEL EQUIPO ESTÁN RELACIONADOS CON SU EFICACIA? Existen cinco variables en los procesos de un equipo de trabajo que han demostrado estar relacionadas con la eficacia del equipo. Estas variables son: un propósito común, metas específicas de equipo, eficacia del equipo, administración de conflictos y holgazanería social mínima.

Un equipo eficaz tiene un *plan* y un *propósito comunes*. Este propósito común ofrece a todos los miembros del equipo dirección, impulso y compromiso.⁴³ Los miembros de equipos exitosos invierten mucho tiempo y esfuerzo en el análisis, la conformación y el consenso sobre un propósito que es suyo tanto a nivel individual como a nivel de equipo.

Los equipos también necesitan *metas específicas*. Tales metas facilitan el tener una comunicación clara y ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en lograr resultados.

La *eficacia del equipo* surge cuando los equipos creen en sí mismos y en que pueden triunfar.⁴⁴ Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos y en sus miembros.

Los equipos eficaces necesitan cierto grado de *conflicto*. El conflicto no necesariamente es negativo y en la práctica puede mejorar la eficacia del equipo;⁴⁵ pero debe ser del tipo correcto. Es decir, los conflictos de relación —los que se basan en incompatibilidades interpersonales, tensión y autonomía con respecto a los demás— casi siempre son disfuncionales. No obstante, conflictos relativos a las tareas —basados en desacuerdos acerca del contenido de la tarea— pueden ser benéficos porque pueden estimular el análisis, promover la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y generar mejores decisiones de equipo.

Por último, los equipos eficaces trabajan en minimizar la tendencia a la *holgazanería social*, de la que ya hablamos en este capítulo. Los equipos exitosos hacen que sus miembros rindan cuentas y sean responsables tanto individual como colectivamente de las metas, los fines y el enfoque del equipo.⁴⁶

¿Cómo puede un gerente moldear el comportamiento de un equipo?

Un gerente tiene varias opciones para moldear el comportamiento de un equipo de trabajo, tales como la selección adecuada, capacitación a los empleados, y recompensa a comportamientos adecuados del equipo. Veamos cada una de estas opciones.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA LA SELECCIÓN? Algunas personas ya cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para ser miembros eficaces de un equipo. Al momento de contratar a los miembros de un equipo, los gerentes deben cerciorarse de que los solicitantes cuenten con las habilidades técnicas necesarias para realizar con éxito su trabajo y de que sean capaces de desempeñar los roles o funciones de equipo que se requieren.

Quizá algunos solicitantes únicamente cuenten con experiencia en cuanto a contribuciones individuales y, por tanto, carezcan de habilidades para el trabajo en equipo; esto puede suceder también con empleados actuales cuya forma de trabajo cambie hacia una integración en equipo debido a una reestructura organizacional. Al enfrentarse a este tipo de situaciones, el gerente puede tomar varias medidas. La primera, y la más obvia, es que si las habilidades para el trabajo en equipo son deplorables, no se contrate a esa persona. Si el éxito del desempeño depende de la interacción, no contratar a esa persona sería lo recomendable. Por otra parte, si un solicitante tiene algunas de las habilidades básicas requeridas, se le puede contratar por un periodo de prueba y capacitarse para que se desempeñe como miembro de un equipo. Si la persona no aprende ni practica las habilidades, entonces se debe prescindir de sus servicios.

¿ES POSIBLE CAPACITAR A LAS PERSONAS PARA SER MIEMBROS DE UN EQUIPO? Para desempeñarse bien en un equipo son precisos varios comportamientos.⁴⁷ Como lo dijimos en el capítulo anterior, los nuevos comportamientos *pueden* aprenderse. Incluso personas con una

fuerte convicción acerca de la importancia del logro individual pueden capacitarse para convertirse en buenos miembros de un equipo. Los especialistas en capacitación aplican ciertos ejercicios a los empleados de manera que puedan experimentar lo que es trabajar en equipo. Los talleres pueden cubrir habilidades para el trabajo en equipo tales como resolución de problemas, comunicaciones, negociaciones, resolución de conflictos, y entrenamiento. No es poco común que los participantes en estos talleres experimenten las cinco etapas del desarrollo de un equipo de las que ya hablamos.⁴⁸ En Verizon Communications, por ejemplo, los capacitadores se enfocan en analizar la manera en que los equipos pasan por varias etapas antes de consolidarse. Y se les recuerda a los empleados la importancia de practicar la paciencia porque los equipos tardan más en hacer algunas cosas —como tomar decisiones— que los empleados que actúan de manera individual.⁴⁹

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑAN LAS RECOMPENSAS EN MOLDEAR LA CONDUCTA DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO? El sistema de recompensas de una organización necesita fomentar los esfuerzos cooperativos en lugar de los competitivos. Por ejemplo, la división de aeronáutica de Lockheed Martin organizó a sus cerca de 20 mil empleados en equipos. Las recompensas consistían en un porcentaje del incremento en las ganancias finales generado por los miembros del equipo gracias al logro de sus metas de desempeño.

Los ascensos, los aumentos salariales y otros tipos de reconocimiento deben ofrecerse a los empleados que sean miembros colaboradores eficaces dentro de un equipo. Adoptar este enfoque no significa que se ignore la contribución individual, sino que se equilibre con las contribuciones desinteresadas al equipo. Algunos ejemplos de comportamiento que deben recompensarse son la capacitación de nuevos colegas, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a resolver conflictos de equipo, y dominar nuevas habilidades en que el equipo sea deficiente.⁵⁰ Por último, los gerentes no pueden olvidar las recompensas inherentes que los empleados puedan recibir del trabajo en equipo. Los equipos de trabajo ofrecen a sus integrantes un sentimiento de camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte de un equipo exitoso. La oportunidad de involucrarse en el desarrollo personal y ayudar a los compañeros del equipo a crecer puede ser una experiencia satisfactoria y gratificante para los empleados.⁵¹

¿QUÉ PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS ENFRENTAN LOS GERENTES AL ADMINISTRAR EQUIPOS?

Pocas tendencias han influido tanto en la manera de trabajar de las organizaciones como el uso de equipos de trabajo. Pasar de trabajar de manera aislada a trabajar en equipos requiere que los empleados cooperen con los demás, compartan información, confronten sus diferencias y antepongan el bien del equipo a sus intereses personales. Los gerentes pueden desarrollar equipos eficaces si comprenden qué es lo que influye en su desempeño y satisfacción. No obstante, los gerentes también enfrentan varios desafíos al administrar equipos, como los relacionados con administrar equipos globales y comprender en qué casos los equipos no son la respuesta.

Analizar
los problemas contemporáneos relativos a la administración de equipos. **10.4**

CUADRO 10-8 Equipos globales

DESVENTAJAS

- Desagrado entre los miembros del equipo
- Desconfianza entre los miembros del equipo
- Estereotipia
- Problemas de comunicación
- Estrés y tensión

BENEFICIOS

- Mayor diversidad de ideas
- Pensamiento grupal limitado
- Mayor atención a comprender las ideas y perspectivas de los demás

Basado en N. Adler, *Administración de Equipos*, 4a. ed. (Cincinnati, OH: Southwestern Cengage Publishing, 2002), pp 141–147.

, 4a. ed. (Cincinnati,

¿Qué está implicado en la administración de equipos globales?

Las organizaciones actuales tienen dos características muy obvias: son globales y cada vez es más común que trabajen por equipos. Debido a estas razones, cualquier gerente suele tener la necesidad de administrar equipos globales. ¿Qué sabemos al respecto? Sabemos que existen tanto beneficios como desventajas cuando se utilizan equipos globales (vea el cuadro 10-8). ¿Cuáles son algunos de los desafíos asociados con administrar equipos globales?

¿CÓMO AFECTAN LOS FACTORES DE COMPOSICIÓN AL EQUIPO GLOBAL? En algunas organizaciones, es difícil comprender la relación que hay entre la eficacia y la composición del equipo debido a las características culturales únicas representadas por los miembros del equipo global. Además de reconocer las habilidades, el conocimiento, las capacidades y la personalidad de los miembros de un equipo de trabajo, los gerentes deben familiarizarse y comprender con claridad las características culturales de los grupos y de los miembros de los grupos que manejan.⁵² Por ejemplo, ¿el equipo global proviene de una cultura en la que el nivel de aversión a la incertidumbre es alto? Si es así, los miembros no se sentirán cómodos frente a tareas ambiguas e impredecibles. Por otra parte, en su trabajo con equipos globales, los gerentes necesitan estar conscientes de la posible formación de estereotipos, lo cual puede generar problemas.

¿CÓMO AFECTA LA ESTRUCTURA DE EQUIPO LA ADMINISTRACIÓN DE UN EQUIPO GLOBAL? Algunas áreas estructurales en las que se manifiestan diferencias al administrar equipos globales son la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión.

¿Los hallazgos de conformidad son generalizables en todas las culturas? Las investigaciones sugieren que los hallazgos de Asch dependen de cada cultura.⁵³ Por ejemplo, como cabría esperarse, la conformidad con las normas sociales tiende a ser superior en las culturas colectivistas en comparación con las individualistas. No obstante, el pensamiento grupal no suele ser tan problemático en los equipos globales porque es poco probable que sus miembros se sientan presionados a conformarse a las ideas, conclusiones y decisiones del grupo.⁵⁴

Por otra parte, la importancia del estatus varía con cada cultura. Los franceses, por ejemplo, atribuyen demasiada importancia al estatus. En otros países la importancia que se confiere al estatus varía. Por ejemplo, en Latinoamérica y Asia, el estatus tiende a provenir de la posición familiar y de los roles formales que se desempeñen en las organizaciones. En cambio, si bien el estatus es importante en países como Estados Unidos y Australia, en esos lugares tiende a ser más meritario, es decir, se basa en los logros más que en los títulos y en la historia familiar. Los gerentes deben comprender quién tiene estatus y qué se los confiere al interactuar con personas con una cultura diferente de la suya. Un gerente estadounidense que no comprenda que el tamaño de la oficina no es indicador de la jerarquía de un ejecutivo japonés, o que no entienda la importancia que tiene la genealogía y la clase social para los ingleses, probablemente ofenderá a los demás y mermará su eficacia interpersonal.

La holgazanería social tiene un sesgo occidental, es decir, es consistente con las culturas individualistas, como la estadounidense y la canadiense, dominadas por el egoísmo. Sin embargo,

es contraria a las sociedades colectivistas, donde las personas están motivadas por alcanzar metas de grupo. Por ejemplo, en estudios que comparan a los empleados de Estados Unidos con los empleados de la República Popular China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no mostraron propensión a la holgazanería social. De hecho, tuvieron un mejor desempeño en grupo que trabajando de manera solitaria.⁵⁵

La cohesión es otro elemento estructural de los grupos que puede plantear desafíos especiales para los gerentes. En un grupo cohesivo, los miembros están unificados y “actúan como una sola persona”. Existe un alto grado de camaradería e identidad grupal. Sin embargo, en los equipos globales la cohesión suele ser más difícil de lograr debido a niveles más altos de “desconfianza, falta de comunicación y estrés”.⁵⁶

La International Atomic Energy Agency y el gobierno de Japón crearon un equipo global de 18 miembros para estudiar el accidente desencadenado en la estación de energía nuclear de Fukushima por el terremoto ocurrido en Japón en 2011. El grupo estaba compuesto por expertos en varias especialidades nucleares quienes procedían de 12 países: Argentina, China, Francia, Hungría, India, Indonesia, Rusia, Corea del Sur, España, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos. Utilizar un equipo global aportó mayor diversidad de ideas a la misión del equipo, la cual consistía en identificar las lecciones aprendidas a partir del accidente para ayudar a mejorar la seguridad nuclear en todo el mundo.



¿CÓMO AFECTAN LOS PROCESOS DE EQUIPO LA ADMINISTRACIÓN DE UN EQUIPO GLOBAL? Los procesos que utilizan los equipos globales para realizar su trabajo pueden ser particularmente difíciles de manejar para los gerentes. Por una razón, los problemas de comunicación son frecuentes porque no todos los miembros de un equipo hablan con fluidez el idioma que se utiliza para trabajar, lo cual puede ocasionar inexactitudes, malos entendidos e ineficiencias.⁵⁷ No obstante, la investigación también ha demostrado que un equipo global multicultural tiene mejores oportunidades de capitalizar la diversidad de las ideas representadas si se emplea una amplia gama de información.⁵⁸

Manejar conflictos en equipos globales tampoco es fácil, en especial cuando se trata de equipos virtuales. El conflicto puede interferir con la manera en que el equipo utiliza la información. No obstante, las investigaciones han demostrado que en las culturas colectivistas puede llegar a ser más eficaz el estilo de manejo colaborativo de conflictos.⁵⁹

¿En qué casos un equipo de trabajo no es la respuesta?

Un equipo de trabajo requiere más tiempo y recursos que el trabajo individual.⁶⁰ Los equipos precisan que los gerentes se comuniquen más, administren conflictos y realicen juntas. Por tanto, los beneficios de utilizar los equipos deben superar sus costos. Pero eso no siempre sucede.⁶¹ En la prisa por utilizar equipos, algunos gerentes se meten en situaciones donde habría sido mejor que el trabajo se realizara de manera individual. Por tanto, antes de implementar un equipo de trabajo sólo por su gran popularidad, evalúe cuidadosamente si es necesario y si la organización se beneficiará de un esfuerzo colectivo.

¿Cómo saber si es mejor realizar el trabajo de manera individual o grupal? Se sugiere plantearse tres preguntas.⁶² Primero, ¿el trabajo se puede realizar mejor con más de una persona? La complejidad de las tareas también puede ser un buen indicador de la necesidad de adoptar una perspectiva diferente. Las tareas simples que no requieren perspectivas diversas quizá se realicen mejor de manera individual. Segundo, ¿el trabajo crearía un propósito común o establecería para las personas del grupo metas superiores a la suma de las metas individuales? Por ejemplo, muchas concesionarias de automóviles utilizan equipos que vinculan al personal de servicio al cliente con los mecánicos, los especialistas en refacciones y los representantes de ventas. Tales equipos están en mejores condiciones de lograr una satisfacción del cliente superior. La prueba final para determinar si son mejores los equipos o los individuos para llevar a cabo un trabajo es analizar la interdependencia de los individuos. Utilizar equipos es un paso lógico cuando las tareas son interdependientes; es decir, cuando el éxito de todos depende del éxito de cada persona y el éxito de cada persona depende del de los demás. Por ejemplo, el fútbol soccer es un deporte de equipo. El éxito exige una gran dosis de coordinación entre los jugadores interdependientes. Por otra parte, los equipos de natación en realidad no son equipos, salvo en los relevos. Son grupos de personas, que trabajan de manera individual, cuyo desempeño total sólo es la suma de cada desempeño individual.

10 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

10.1 Definir qué es un grupo y describir las etapas del desarrollo de un grupo. Un grupo consiste en dos o más personas interactuantes e interdependientes que se reúnen para lograr metas específicas. Los grupos de trabajo formales son definidos por la estructura de la organización y tienen asignadas labores y tareas específicas orientadas al logro de las metas organizacionales. Los grupos informales son grupos sociales.

La etapa de formación de un grupo consta de dos fases: reunión del grupo y definición de su propósito, estructura y liderazgo. La etapa de tormenta se caracteriza por un conflicto al interior del grupo sobre quién controlará el grupo y qué hará éste. En la etapa de establecimiento de normas se desarrollan relaciones cercanas y de cohesión conforme se determinan las normas. La etapa de desempeño es cuando los miembros del grupo trabajan en la tarea del grupo. La etapa de suspensión sucede cuando el grupo se prepara para desintegrarse.

10.2 Describir los principales conceptos del comportamiento de grupo. Un rol se refiere a un conjunto de patrones de comportamiento que se espera de alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. En cualquier momento dado, los empleados ajustan sus comportamientos de rol al grupo del cual forman parte. Las normas son estándares compartidos por los miembros de un grupo; transmiten informalmente a los empleados qué comportamientos son aceptables y cuáles inaceptables. El estatus es otro factor que se debe tomar en cuenta porque puede ser un motivador importante y necesita ser congruente. También, el tamaño del grupo afecta de varias maneras el comportamiento del grupo. Grupos pequeños suelen terminar las tareas con mayor rapidez que los grandes. No obstante, grupos grandes tienden a realizar mejores hallazgos debido a la diversidad de sus participaciones. Como consecuencia, generalmente los grupos grandes son mejores en la resolución de problemas. Por último, la cohesión del grupo es importante debido a que impacta en la eficacia del grupo para lograr sus metas.

10.3 Analizar la manera en que los grupos se convierten en equipos eficaces. Los equipos eficaces comparten varias características en común. Tienen los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, un clima de confianza, y un sistema de recompensas y evaluación del desempeño que refleja las contribuciones del equipo. Estos equipos los integran individuos con conocimientos técnicos expertos así como con habilidades interpersonales, de resolución de problemas y toma de decisiones, y con las características adecuadas, en especial las de responsabilidad y apertura a nuevas experiencias. Los equipos eficaces también tienden a ser pequeños, preferentemente de diversa procedencia. Tienen miembros que cubren las demandas del rol y prefieren ser parte de un equipo. Y el trabajo que los miembros de un equipo realizan ofrece libertad y autonomía, oportunidad para usar diversas habilidades y talentos, capacidad de completar una tarea íntegra e identificable, y que el trabajo tenga un impacto sustancial en los demás. Por último, los equipos eficaces tienen miembros que creen en las capacidades del equipo y se comprometen con un plan y un propósito comunes, con metas específicas de equipo, con un nivel de conflicto manejable y un grado mínimo de holgazanería social.

10.4 Analizar los problemas contemporáneos relativos a la administración de equipos. Los desafíos que plantea la administración de equipos globales pueden observarse en los factores de composición de un equipo, especialmente las características culturales diversas; en la estructura del equipo, en especial la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión; en los procesos de equipo, como la comunicación y el manejo del conflicto; y en el rol del gerente de hacer que todo funcione.

Los gerentes también necesitan saber cuándo los equipos no son la respuesta. Pueden lograrlo al evaluar si el trabajo se puede hacer mejor con más de una persona; si el trabajo crea un fin común o un conjunto de metas para los miembros del equipo; y por el grado de interdependencia que haya entre los miembros del equipo.

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. Piense en un grupo al que usted pertenezca (o haya pertenecido). Rastree su desarrollo mediante las etapas del desarrollo de un grupo mostradas en el cuadro 10-2. ¿Qué tanta semejanza tuvo su desarrollo con el modelo de desarrollo grupal? ¿Cómo podría utilizarse el modelo de desarrollo grupal para mejorar la eficacia de un grupo?
2. Identifique las diferencias y semejanzas presentes entre a) equipos autoadministrados e interfuncionales, y b) equipos virtuales y presenciales.
3. ¿Cómo explica usted la popularidad de los equipos de trabajo en países como Estados Unidos y Canadá, cuyas culturas nacionales confieren un gran valor al individualismo?
4. “Todos los equipos de trabajo son grupos de trabajo, pero no todos los grupos de trabajo son equipos de trabajo”. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con este enunciado? Analice su respuesta.
5. ¿Usted preferiría trabajar solo o como parte de un equipo? ¿Por qué?
6. “Para tener un equipo exitoso, primero encuentre un gran líder”. ¿Qué opina usted de este enunciado? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
7. ¿Qué características considera usted que tienen los buenos integrantes de un equipo? Realice un trabajo de investigación para responder esta pregunta y escriba un breve informe donde detalle sus hallazgos presentados en una lista con viñetas.
8. Identifique las ventajas y desventajas de los equipos diversos.
9. ¿Cómo piensa usted que reaccionarían los teóricos de la administración científica al uso extendido de los equipos en las organizaciones? ¿Cómo reaccionarían los teóricos conductistas?
10. ¿Qué desafíos enfrentan los gerentes para administrar los equipos globales? ¿Cómo deben manejarse estos desafíos?



Vaya a la página 436

SU TURNO DE SER GERENTE para el capítulo 10.

Notas

1. J. Terzakis, “Virtual Retrospectives for Geographically Dispersed Software Teams”, *IEEE Computer Society*, mayo-junio de 2011, pp. 12–15; “Virtual Teams Must Function Correctly”, *Strategic Direction*, abril de 2011, pp. 22–24; C. Scovotti y L. D. Spiller, “Cross-Border Student Collaborations: Opportunities for Videoconferencing”, *Marketing Education Review*, primavera de 2011, pp. 57–61; E. Markowitz, “Are the Best Leaders Revolutionaries?” *Inc. Online*, 28 de marzo de 2011; L. J. Gressgård, “Virtual Team Collaboration and Innovation in Organizations”, *Team Performance Management*, marzo de 2011, pp. 102–119; L. Tischler, “Intel’s Virtual Footwear Wall for Adidas Turns Boutiques into Shoe-Topias”, *Fast Company Online*, 11 de enero de 2011; A. Gupta, S. Seshasai, R. Aron, y S. Pareek, “The 24-Hour Knowledge Factory: Work and Organizational Redesign and Associated Challenges”, *Information Resources Management Journal* (octubre–diciembre de 2010), pp. 40–56; M. R. Haas, “The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization”, *Academy of Management Journal* (octubre de 2010), pp. 989–1008; O. Coren, “Israel Offers Intel \$110 Million for Commitment to Stay in the Country”, *Haaretz.com*, 26 de agosto de 2010; M. B. O’Leary, “Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams”, *Organization Science*, enero-febrero de 2010, pp. 115–131; y R. R. Nelson, “Project Retrospectives: Evaluating Project Success, Failure, and Everything In Between”, *MIS Quarterly Executive*, septiembre de 2005, pp. 361–372.
2. B. Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (Nueva York: Free Press, 2002). La película de 2008 titulada *21* fue una obra de ficción que sólo tocó muy superficialmente la historia real.
3. B. W. Tuckman y M. C. Jensen, “Stages of Small-Group Development Revisited”, *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419–427; y M. F. Maples, “Group Development: Extending Tuckman’s Theory”, *Journal for Specialists in Group Work* (otoño de 1988), pp. 17–23.
4. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en J. Yang y P. Trap, “As a Manager, It’s Most Challenging to...”, *USA Today*, 19 de abril de 2011, p. 1B; J. Yang y K. Gelles, “Workplace Friendships”, *USA Today*, 13 de abril de 2010, p. 1B; K. Merriman, “Low-Trust Teams Prefer Individualized Pay”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2008, p. 32; B. J. West, J. L. Patera, y M. K. Carsten, “Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes”, *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2009), p. 249; J. Yang y K. Simmons, “Traits of Good Team Players”, *USA Today*, 21 de noviembre de 2007, p. 1B; J. Yang y M. E. Mullins, “Workers More Productive in Small Groups”, *USA Today*, 10 de enero de 2007, p. 1B; y M. Weinstein, “Coming Up Short? Join the Club”, *Training* (abril de 2006), p. 14.
5. L. N. Jewell y H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981); y M. Kaeter, “Repotting Mature Work Teams”, *Training* (abril de 1994), pp. 54–56.

6. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en K. McCullum, "Hush, Hush", *OfficePro*, marzo-abril de 2011, pp. 18–22; y E. Bernstein, "You Did What? Spare the Office the Details", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2010, pp. D1 y ss.
7. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en S. S. Wang, "Under the Influence: How the Group Changes What We Think", *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2011, pp. D1 y ss.; M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1975); y E. J. Thomas y C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin* (julio de 1963), pp. 371–384.
8. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership, and Men* (Pittsburgh, Pen.: Carnegie Press, 1951), pp. 177–190.
9. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments".
10. O. A. Alnuaimi, L. P. Robert Jr., y L. M. Maruping, "Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement", *Journal of Management Information Systems* (verano de 2010), pp. 203–230; C. Cheshire y J. Antin, "None of Us Is As Lazy As All of Us", *Information, Communication & Society*, junio de 2010, pp. 537–555; R. van Dick, J. Stellmacher, U. Wagner, G. Lemmer, y P. A. Tissington, "Group Membership Salience and Task Performance", *Journal of Managerial Psychology* 24, núm. 7 (2009), pp. 609–626; A. Jassawalla, H. Sashittal, y A. Malshe, "Students' Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams", *Academy of Management Learning & Education*, marzo de 2009, pp. 42–54; y R. Albanese y D. D. Van Fleet, "Rational Behavior in Groups: The Free Riding Tendency", *Academy of Management Review*, abril de 1985, pp. 244–255.
11. L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity", *Human Relations*, noviembre de 1954, pp. 509–519.
12. Veá, por ejemplo, R. A. Henry, J. Kmet, y A. Landa, "Examining the Impact of Interpersonal Cohesiveness on Group Accuracy Interventions: the Importance of Matching Versus Buffering", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (enero de 2002), pp. 25–43.
13. Citado en T. Purdum, "Teaming, Take 2", *Industry Week*, mayo de 2005, p. 43; y C. Joinson, "Teams at Work", *HR Magazine*, mayo de 1999, p. 30.
14. Veá, por ejemplo, S. A. Mohrman, S. G. Cohen, y A. M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); P. MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville, Ten.: Broadman & Holman, 2001); y E. Salas, C. A. Bowers, y E. Eden (eds.), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002).
15. La información de esta sección se basó en J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), pp. 21, 45, 85; y D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1991), pp. 3–21.
16. S. Adams y L. Kydoniefs, "Making Teams Work: Bureau of Labor Statistics Learns What Works and What Doesn't", *Quality Progress* (enero de 2000), pp. 43–49.
17. D. Hoffman, "At Wachovia, Fund Teams Work: Bank's Buddy System Improves Performance", *Investment News* (febrero de 2001), p. 8.
18. T. Capozzoli, "How to Succeed with Self-Directed Work Teams", *Supervision* (febrero de 2002), pp. 25–27.
19. Veá, por ejemplo, E. Sunstrom, DeMeuse, y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120–133.
20. J. S. McClenahan, "Bearing Necessities", *Industry Week*, octubre de 2004, pp. 63–65; P. J. Kiger, "Axiom Rebuilds from Scratch", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 52–55; y T. Boles, "Viewpoint—Leadership Lessons from NASCAR", *Industry Week*, www.industryweek.com (21 de mayo de 2002).
21. M. Cianni y D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 105–115.
22. C. Joinson, "Teams at Work", p. 30; y "Teams", *Training* (octubre de 1996), p. 69.
23. J. P. Millikin, P. W. Hom, y C. C. Manz, "Self-Management Competencies in Self-Managing Teams: Their Impact on Multi-Team System Productivity", *Leadership Quarterly*, octubre de 2010, pp. 687–702; O. Turel y Y. Zhang, "Does Virtual Team Composition Matter? Trait and Problem-Solving Configuration Effects on Team Performance", *Behavior & Information Technology*, julio-agosto de 2010, pp. 363–375; J. S. Bunderson y P. Boumgarden, "Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why 'Bureaucratic' Teams Can Be Better Learners", *Organization Science*, mayo-junio de 2010, pp. 609–624; y G. M. Spreitzer, S. G. Cohen, y G. E. Ledford, Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", *Group & Organization Management*, septiembre de 1999, pp. 340–366.
24. "Meet the New Steel", *Fortune*, 1 de octubre de 2007, pp. 68–71.
25. J. Appleby y R. Davis, "Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives", *USA Today*, www.usatoday.com (1 de marzo de 2001).
26. A. Malhotra, A. Majchrzak, R. Carman, y V. Lott, "Radical Innovation without Collocation: A Case Study at Boeing-Rocketdyne", *MIS Quarterly*, junio de 2001, pp. 229–249.
27. A. Stuart, "Virtual Agreement", *CFO*, noviembre de 2007, p. 24.
28. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial está basado en "Virtual Team Collaboration and Innovation in Organizations", *Team Performance Management*, marzo de 2011, pp. 109–119; M. Flammia, Y. Cleary, y D. M. Slattery, "Leadership Roles, Socioemotional Strategies, and Technology Use of Irish and US Students in Virtual Teams", *IEEE Transactions on Professional Communication*, junio de 2010, pp. 89–101; P. Evans, "The Wiki Factor", *BizEd*, enero-febrero de 2006, pp. 28–32; y M. McCafferty, "A Human Inventory", *CFO*, abril de 2005, pp. 83–85.
29. "Virtual Team Collaboration and Innovation in Organizations"; M. Flammia, Y. Cleary, y D. M. Slattery, "Leadership Roles, Socioemotional Strategies, and Technology Use of Irish and U.S. Students in Virtual Teams"; A. Malhotra, A. Majchrzak, y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, pp. 60–70; B. L. Kirkman y J. E. Mathieu, "The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality", *Journal of Management* (octubre de 2005), pp. 700–718; J. Gordon, "Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?", *Training* (junio de 2005), pp. 20–25; L. L. Martins, L. L. Gilson, y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management* (diciembre de 2004), pp. 805–835; S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen, y R. S. Blackburn, "Managing the Life Cycle

- of Virtual Teams”, *Academy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 6–20; B. L. Kirkman, B. Rosen, P. E. Tesluk, y C. B. Gibson, “The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction”, *Academy of Management Journal* (abril de 2004), pp. 175–192; F. Keenan y S. E. Ante, “The New Teamwork”, *Business Week e.biz*, 18 de febrero de 2002, pp. EB12–EB16; y G. Imperato, “Real Tools for Virtual Teams”, *Fast Company*, julio de 2000, pp. 378–387.
30. Veá, por ejemplo, D. C. Jones y T. Kato, “The Impact of Teams on Output, Quality, and Downtime: An Empirical Analysis Using Individual Panel Data”, *Industrial and Labor Relations Review*, enero de 2011, pp. 215–240; A. Gilley, J. W. Gilley, C. W. McConnell, y A. Veliquette, “The Competencies Used by Effective Managers to Build Teams: An Empirical Study”, *Advances in Developing Human Resources*, febrero de 2010, pp. 29–45; M. A. Campion, G. J. Medsker, y C. A. Higgs, “Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups”, *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823–850; y J. R. Hackman, “The Design of Work Teams”, en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315–342.
 31. Este modelo está basado en M. A. Campion, E. M. Papper, y G. J. Medsker, “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension”, *Personnel Psychology*, verano de 1996, pp. 429–452; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, “An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech”, *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 553–585; S. G. Cohen y D. E. Bailey, “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, *Journal of Management* (septiembre de 1997), pp. 239–290; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 18–33; y J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
 32. Veá M. Mattson, T. V. Mumford, y G. S. Sintay, “Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams”, documento presentado en la conferencia nacional de la National Academy of Management, Chicago, agosto de 1999; y G. L. Stewart y M. R. Barrick, “Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type”, *Academy of Management Journal* (abril de 2000), pp. 135–148.
 33. R. I. Sutton, “The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2010, pp. 106–109; y Hyatt y Ruddy, “An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance”, p. 577.
 34. M. E. Palanski, S. S. Kahai, y F. J. Yammarino, “Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust”, *Journal of Business Ethics* (marzo de 2011), pp. 201–216; H. H. Chang, S. S. Chuang, y S. H. Chao, “Determinants of Cultural Adaptation, Communication Quality, and Trust in Virtual Teams’ Performance”, *Total Quality Management and Business Excellence*, marzo de 2011, pp. 305–329; A. C. Costa y N. Anderson, “Measuring Trust in Teams: Development and Validation of a Multifaceted Measure of Formative and Reflective Indicators of Team Trust”, *European Journal of Work & Organizational Psychology* (febrero de 2011), pp. 119–154; M. Mach, S. Dolan, y S. Tzafir, “The Differential Effect of Team Members’ Trust on Team Performance: The Mediation Role of Team Cohesion”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (septiembre de 2010), pp. 771–794; B. A. DeJong y T. Elfring, “How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort”, *Academy of Management Journal* (junio de 2010), pp. 535–549; M. Williams, “In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development”, *Academy of Management Review*, julio de 2001, pp. 377–396; y K. T. Dirks, “Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000), pp. 1004–1012.
 35. R. R. Hirschfeld, M. J. Jordan, H. S. Field, W. F. Giles, y A. A. Armenakis, “Becoming Team Players: Team Members’ Mastery of Team Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 2 (2006), pp. 467–474.
 36. S. T. Bell, “Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 595–615; y M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert, y M. K. Mount, “Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* (junio de 1998), pp. 377–391.
 37. M. Costello, “Team Weaver”, *People Management*, enero de 2011, pp. 26–27; y C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (Londres: Mercury Books, 1990).
 38. K. H. T. Yu y D. M. Cable, “Unpacking Cooperation in Diverse Teams”, *Team Performance Management*, marzo de 2011, pp. 63–82; A. Nederveen Pieterse, D. van Knippenberg y W. P. van Ginkel, “Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance”, *Organizational Behavior and Human Performance*, marzo de 2011, pp. 153–164; M. E. Roberge y R. van Dick, “Recognizing the Benefits of Diversity: When and How Does Diversity Increase Group Performance?”, *Human Resource Management Review*, diciembre de 2010, pp. 295–308; y E. Mannix y M. A. Neale, “What Differences Make a Difference: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, *Psychological Science in the Public Interest*, octubre de 2005, pp. 31–55.
 39. A. Deutschman, “Inside the Mind of Jeff Bezos”, *Fast Company*, agosto de 2004, pp. 50–58.
 40. Hyatt y Ruddy, “An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance”; J. D. Shaw, M. K. Duffy, y E. M. Stark, “Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members”, *Journal of Management* (junio de 2000), pp. 259–279; y S. A. Kiffin-Peterson y J. L. Cordery, “Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork”, *International Journal of Human Resource Management* (febrero de 2003), pp. 93–116.
 41. J. S. Bunderson y P. Boumgarden, “Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why ‘Bureaucratic’ Teams Can Be Better Learners”; y R. Wageman, “Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams”, *Organizational Dynamics*, verano de 1997, p. 55.
 42. Campion, Papper y Medsker, “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness”, p. 430; B. L. Kirkman y B. Rosen, “Powering Up Teams”, *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 48–66; y D. C. Man y S. S. K. Lam, “The

- Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualist Work Groups: A Cross-Cultural Analysis”, *Journal of Organizational Behavior* (diciembre de 2003), pp. 979–1001.
43. A. Mehta, H. Feild, A. Armenakis, y N. Mehta, “Team Goal Orientation and Team Performance: The Mediating Role of Team Planning”, *Journal of Management* (agosto de 2009), pp. 1026–1046; K. Blanchard, D. Carew, y E. Parisi-Carew, “How to Get Your Group to Perform Like a Team”, *Training and Development* (septiembre de 1996), pp. 34–37; K. D. Scott y A. Townsend, “Teams: Why Some Succeed and Others Fail”, *HR Magazine*, agosto de 1994, pp. 62–67; y K. Hess, *Creating the High-Performance Team* (Nueva York: Wiley, 1987); Katzenbach y Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43–64.
 44. H. van Emmerik, I. M. Jawahar, B. Schreurs, y N. de Cuyper, “Social Capital, Team Efficacy and Team Potency: The Mediating Role of Team Learning Behaviors”, *Career Development International* (febrero de 2011), pp. 82–99; T. Lewis, “Assessing Social Identity and Collective Efficacy as Theories of Group Motivation at Work”, *International Journal of Human Resource Management* (febrero de 2011), pp. 963–980; K. Tasa, G. J. Sears, y A. C. H. Schat, “Personality and Teamwork Behavior in Context: The Cross-Level Moderating Role of Collective Efficacy”, *Journal of Organizational Behavior* (enero de 2011), pp. 65–85; J. A. Goncalo, E. Polman, y C. Maslach, “Can Confidence Come Too Soon? Collective Efficacy, Conflict and Group Performance Over Time”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, septiembre de 2010, pp. 13–24; K. Tasa, S. Taggar, y G. H. Seijts, “The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective”, *Journal of Applied Psychology* (enero de 2007), pp. 17–27; C. B. Gibson, “The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy”, *Journal of Applied Social Psychology* (octubre de 2003), pp. 2153–2186; y D. I. Jung y J. J. Sosik, “Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance”, *Group & Organization Management*, septiembre de 2003, pp. 366–391.
 45. K. C. Kostopoulos y N. Bozionelos, “Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance”, *Group & Organization Management*, junio de 2011, pp. 385–415; K. J. Behfar, E. A. Mannix, R. S. Peterson, y W. M. Trochim, “Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict”, *Small Group Research*, abril de 2011, pp. 127–176; R. S. Peterson y K. J. Behfar, “The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, septiembre–noviembre de 2003, pp. 102–112; y K. A. Jehn, “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530–557.
 46. O. A. Alnuaimi, L. P. Robert Jr., y L. M. Maruping, “Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement”; C. Cheshire y J. Antin, “None of Us Is As Lazy As All of Us”; R. van Dick, J. Stellmacher, U. Wagner, G. Lemmer, y P. A. Tissington, “Group Membership Salience and Task Performance”; A. Jassawalla, H. Sashittal, y A. Malshe, “Students’ Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams”; K. H. Price, D. A. Harrison, y J. H. Gavin, “Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, y Social Loafing”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2006), pp. 1375–1384; y R. Albanese y D. D. Van Fleet, “Rational Behavior in Groups: The Free Riding Tendency”, *Academy of Management Review*, abril de 1985, pp. 244–255.
 47. “Helping Hands”, *HR Magazine*, mayo de 2011, p. 18; M. O’Neil, “Leading the Team”, *Supervision*, abril de 2011, pp. 8–10; J. Beeson, “Build a Strong Team”, *Leadership Excellence*, febrero de 2011, p. 15; S. Brutus y M. B. L. Donia, “Improving the Effectiveness of Students in Groups With a Centralized Peer Evaluation System”, *Academy of Management Learning & Education*, diciembre de 2010, pp. 652–662; y N. H. Woodward, “Make the Most of Team Building”, *HR Magazine*, septiembre de 2006, pp. 73–76.
 48. R. M. Yandrick, “A Team Effort”, *HR Magazine*, junio de 2001, pp. 136–141.
 49. *Ibidem*.
 50. “How Should We Recognize Team Goals Over Individual?”, *Workforce Management Online*, febrero de 2011; S. J. Goerg, S. Kube, y R. Zultan, “Treating Equals Unequally: Incentives in Teams, Workers’ Motivation, and Production Technology”, *Journal of Labor Economics* (octubre de 2010), pp. 747–772; T. Taylor, “The Challenge of Project Team Incentives”, *Compensation & Benefits Review*, septiembre–octubre de 2010, pp. 411–419; M. J. Pearsall, M. S. Christian, y A. P. J. Ellis, “Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?”, *Journal of Applied Psychology* (enero de 2010), pp. 183–191; M. A. Marks, C. S. Burke, M. J. Sabella, y S. J. Zaccaro, “The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2000), pp. 3–14; y M. A. Marks, S. J. Zaccaro, y J. E. Mathieu, “Performance Implications of Leader Briefings and Team Interaction for Team Adaptation to Novel Environments”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 2000), p. 971.
 51. C. Garvey, “Steer Teams with the Right Pay: Team-Based Pay Is a Success When It Fits Corporate Goals and Culture, and Rewards the Right Behavior”, *HR Magazine*, mayo de 2002, pp. 71–77.
 52. F. Niederman y F. B. Tan, “Emerging Markets Managing Global IT Teams: Considering Cultural Dynamics”, *Communications of the ACM*, abril de 2011, pp. 24–27; R. M. B. Boyle y S. Nicholas, “Cross-Cultural Group Performance”, *The Learning Organization*, marzo de 2011, pp. 94–101; G. K. Stahl, M. L. Maznevski, A. Voigt, y K. Jonsen, “Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups”, *Journal of International Business Studies* (mayo de 2010), pp. 690–709; y M. R. Haas, “The Double-Edged Sword of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization”.
 53. R. Bond y P. B. Smith, “Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch’s [1952, 1956] Line Judgment Task”, *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111–137.
 54. I. L. Janis, *Groupthink*, 2a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1982), p. 175.
 55. Veal P. C. Earley, “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People’s Republic of China”, *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 565–581; y P. C. Earley, “East Meets West Meets Mideast:

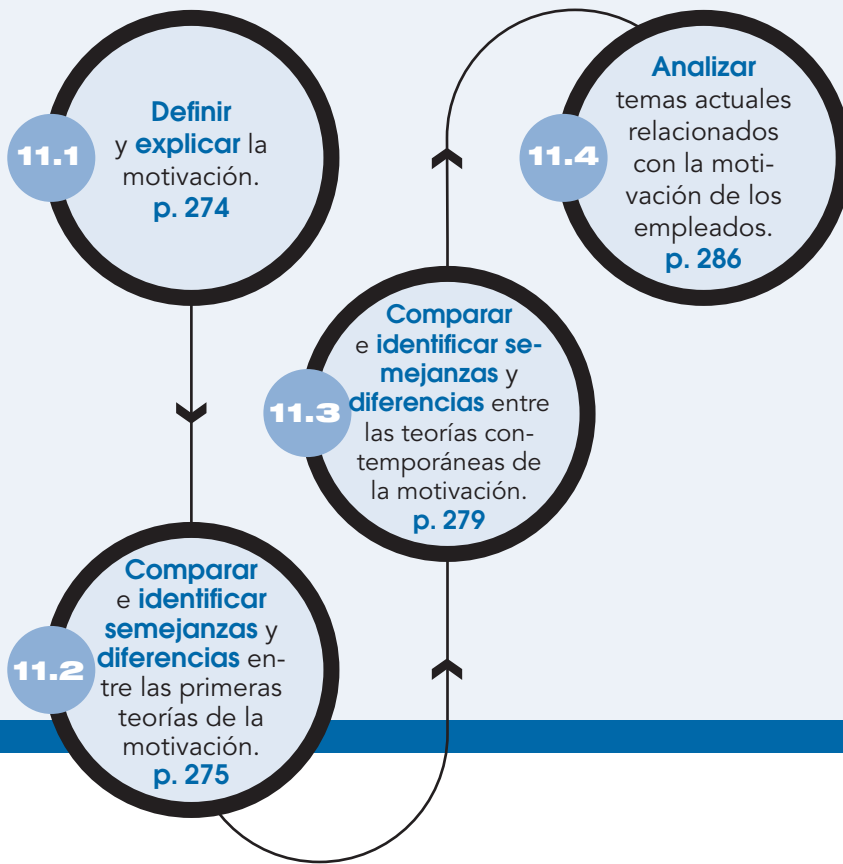
- Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups”, *Academy of Management Journal* (abril de 1993), pp. 319–348.
56. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, Oh.: Southwestern, 2002), p. 142.
 57. K. B. Dahlin, L. R. Weingart, y P. J. Hinds, “Team Diversity and Information Use”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 2005), pp. 1107–1123.
 58. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 142.
 59. S. Paul, I. M. Samarah, P. Seetharaman, y P. P. Mykytyn, “An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams”, *Journal of Management Information Systems* (invierno de 2005), pp. 185–222.
 60. Esta sección se basó en S. P. Robbins y T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011).
 61. C. E. Naquin y R. O. Tynan, “The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures”, *Journal of Applied Psychology* (abril de 2003), pp. 332–340.
 62. A. B. Drexler y R. Forrester, “Teamwork—Not Necessarily the Answer”, *HRMagazine*, enero de 1998, pp. 55–58. Ve también R. Saavedra, P. C. Earley, y L. Van Dyne, “Complex Interdependence in Task-Performing Groups”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1993), pp. 61–72; y K. A. Jehn, G. B. Northcraft, y M. A. Neale, “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups”, *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741–763.

CAPÍTULO
11

**Motivar y
recompensar a
los empleados**



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Newscom

¿En busca de qué?

Google recibe más de 3 mil solicitudes de trabajo al día.¹ ¡Y no es para menos! Con servicios de masaje dos veces al mes, servicio de lavandería, alberca y *spa*, alimentos deliciosos, ilimitados y gratuitos, y diversiones como un tobogán gigante en la oficina, ¿qué más podría pedir un empleado? Parece ser el trabajo ideal, ¿no le parece? Sin embargo, muchas personas están demostrando, con su decisión de abandonar la empresa, que todos esos beneficios (y éstos son solo unos cuantos) no son suficientes para retenerlas.

Google es la empresa número 1 en la lista de los empleadores “ideales”, y ha estado entre los primeros cinco lugares de la lista de *Fortune* sobre “las mejores empresas para trabajar” durante cinco años consecutivos, y dos de esos años la ha encabezado. Pero no se confunda, los ejecutivos de Google ofrecen estas fabulosas prestaciones por varias razones: atraer a los mejores trabajadores del conocimiento en un mercado intensamente competitivo e implacable; ayudar a los empleados a trabajar durante largas jornadas y que no pierdan su tiempo en tareas personales consumidoras de tiempo; mostrar a los empleados que son valorados, y lograr que permanezcan como *gogleros* (nombre que se les da a los empleados de Google) durante muchos años. Sin embargo, los empleados continúan abandonando el barco. Como lo dijo un analista: “Sí, Google está haciendo toneladas de dinero. Sí, está lleno de gente inteligente. Sí, es un lugar maravilloso para trabajar. Entonces, ¿por qué los empleados se marchan?”.

Los gerentes exitosos necesitan comprender que lo que a ellos los motiva en lo personal quizá no tenga efecto en los demás. Sólo porque a usted lo motive ser parte de un equipo de trabajo cohesivo, no significa que a todos los demás les pase lo mismo. O sólo porque usted se siente motivado por su trabajo, no implica que todos los demás se sientan igual. O el hecho de que los empleados tengan acceso a comida, masajes y servicio de lavandería gratuitos no significa que todos estos servicios serán suficientes para evitar que busquen en otras partes oportunidades profesionales. Los gerentes eficaces —que logran que sus empleados se esfuercen al máximo— saben cómo y por qué esos empleados se sienten motivados y adecuan sus prácticas motivacionales con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos. Motivar y recompensar a los empleados son algunas de las actividades más importantes y desafiantes de la gerencia. Para lograr que los empleados pongan su máximo esfuerzo en el trabajo, los gerentes necesitan saber cómo motivarlos y qué los motiva.



¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Varios CEO asisten a una junta en la que el tema es: “¿Qué desean los empleados?”² Cada CEO espera su turno para describir las prestaciones que se están ofreciendo, y la manera en que reparten chocolates M&Ms cada miércoles y ofrecen opciones de compra de acciones a sus empleados y lugares de estacionamiento gratuitos. Sin embargo, el principal orador de la junta señaló que “los empleados no desean M&Ms; sino amar lo que hacen”. Esperaba que su audiencia se burlara, sin embargo quedó gratamente sorprendido cuando los CEO se fueron poniendo de pie en señal de aprobación. Todos reconocieron que “en sus empresas el valor proviene de los empleados que se sienten motivados por estar ahí”.

Estos CEO comprenden la importancia que tiene la motivación. Al igual que ellos, todos los gerentes necesitan ser capaces de motivar a sus empleados, para lo cual es necesario que comprendan qué es la motivación. Entonces comencemos por aclarar lo que no es la motivación. ¿Por qué? Porque muchas personas consideran, equivocadamente, que la motivación es una característica personal; es decir, piensan que algunas personas están más motivadas que otras. Nuestro conocimiento sobre el tema nos dice que no podemos etiquetar de esta manera a las personas porque las personas tienen diversos motivadores y su motivación general varía de una situación a otra. Por ejemplo, quizá usted se sienta motivado a esforzarse y a participar más en clase que los demás.

La **motivación** se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta.³ Esta definición tiene tres elementos clave: energía, orientación y persistencia.⁴

El elemento de la *energía* es una medida de la intensidad del impulso. Una persona motivada se esfuerza y trabaja con esmero. No obstante, se debe considerar la calidad del esfuerzo así como su intensidad. Los altos niveles de esfuerzo no necesariamente generarán un desempeño favorable a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. El esfuerzo que se orienta y es consistente con las metas organizacionales es el tipo de esfuerzo que se desea de los empleados. Por último, la motivación abarca la dimensión de la *persistencia*. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para el logro de esas metas.

Una cuestión organizacional importante es la necesidad de motivar altos niveles de desempeño entre los empleados, cuestión para la cual los gerentes continuamente buscan respuestas. Por ejemplo, una encuesta Gallup encontró que la gran mayoría de los empleados estadounidenses —alrededor de 73%— no siente entusiasmo por su trabajo. Según los investigadores: “Estos empleados esencialmente asisten al trabajo. Durante la jornada laboral son como sonámbulos que cumplen con su horario, pero sin poner energía o pasión en su trabajo”.⁶ No sorprende entonces que tanto gerentes como académicos deseen comprender y explicar cómo motivar a los empleados.

Y LA ENCUESTA DICE...⁵

67%	de empleados afirma que su gerente reconoce y aprecia su trabajo.
21%	de empleados cita la seguridad laboral como el factor más importante de su empleo.
54%	de empleados dice que sus colegas son quienes los aprecian más en el trabajo.
70%	de empleados dijo que su relación con su gerente es importante para elevar su grado de compromiso con el trabajo.
47%	de empleados dijo que su empleador no lo motivaba de ninguna manera.
50%	de empleados dijo que el servicio que más valoraba de su empleador era el refresco o el agua gratuitos.

¿QUÉ DICEN LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN?

Las décadas de 1950 y 1960 fueron épocas fructíferas para el desarrollo de los conceptos de la motivación. Cuatro de las teorías específicas formuladas durante este periodo siguen siendo las explicaciones mejor conocidas sobre la motivación laboral, a pesar de haber sido criticadas y cuestionadas. Así, tenemos la teoría de la jerarquía de necesidades, la teoría X y la teoría Y, la teoría bifactorial, y la teoría de las tres necesidades. Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas sobre la motivación, es necesario conocer las primeras teorías por dos razones. Primero, representan la base a partir de la cual se desarrollaron las teorías contemporáneas. Segundo, los gerentes practicantes suelen utilizar estas teorías y su terminología para explicar la motivación de los empleados. Veamos cada una de las teorías mencionadas.

Comparar e identificar semejanzas y diferencias 11.2 entre las primeras teorías de la motivación.

¿En qué consiste la jerarquía de necesidades formulada por Maslow?

Tener un automóvil para ir al trabajo es una necesidad para muchos trabajadores. Cuando dos empleados clave de Tale/Vurv Technology con sede en Jacksonville, Florida, tuvieron problemas para llegar al trabajo, el dueño decidió comprar dos automóviles usados y de bajo precio para darle uno a cada uno. Dijo: “Sentí que eran buenos empleados y un activo valioso para la empresa”. Un empleado de los que recibieron uno de los automóviles dijo: “No era el automóvil más bonito. No era el más lujoso. Pero mi gran sentimiento de temor se transformó en dicha. Después de eso, las 80 horas a la semana que trabajamos no significaron nada. Es un estira y afloja. Yo estaba aportando mi trabajo y la empresa, definitivamente, estaba retribuyéndome”.⁷ Este gerente comprendía las necesidades de sus empleados (un transporte confiable es una necesidad esencial de los empleados para poder llegar a trabajar) y su impacto sobre la motivación. La primera teoría sobre la motivación que vamos a analizar se enfoca en las necesidades de los empleados.

Quizá la teoría sobre la motivación mejor conocida sea la **teoría de la jerarquía de necesidades** formulada por Abraham Maslow.⁸ Maslow fue un psicólogo que propuso que cada persona tenía una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** comida, bebida, techo, sexo y otros requerimientos físicos.
2. **Necesidades de seguridad:** seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán estando cubiertas.
3. **Necesidades sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** factores internos de la estima como respeto por uno mismo, autonomía y logro; y factores externos de la estima como estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** crecimiento, alcanzar el potencial personal, realización personal; el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de llegar a ser.

Maslow argumentaba que cada nivel de la jerarquía de necesidades debía satisfacerse de manera sustancial antes de que las necesidades del siguiente nivel predominaran. Una persona avanza en la jerarquía de necesidades de un nivel al siguiente. (Vea el cuadro 11-1). Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores y niveles inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como de *nivel inferior*; mientras que a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las consideró de *nivel superior*. La mayoría de las necesidades de nivel inferior se satisfacen externamente, en tanto que las de orden superior se satisfacen internamente.

¿Cómo ayuda la teoría de Maslow a explicar la motivación? Los gerentes que utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a sus empleados aplican medidas para satisfacer sus necesidades. Pero la teoría también dice que una vez que una necesidad se logra satisfacer sustancialmente, la persona deja de estar motivada para satisfacerla. Por tanto, para motivar a alguien, es necesario comprender en qué nivel de la jerarquía se encuentra y enfocarse en satisfacer las necesidades a ese nivel o a uno superior.

motivación

Proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta

teoría de la jerarquía de necesidades

Postulado de Abraham Maslow de que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

CUADRO 11-1 Jerarquía de necesidades postulada por Maslow



Fuente: Maslow, Abraham H.; Frager, Robert D. (ed.); Fadman, James (ed.), *Motivation and Personality*, 3a. ed. © 1987. Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nueva Jersey.

La teoría de las necesidades desarrollada por Maslow goza de amplia aceptación, en especial entre los gerentes. Tal popularidad puede atribuirse a su lógica intuitiva y a su fácil comprensión.⁹ Pero Maslow no sustentó con evidencias empíricas su teoría, y varios estudios que buscaron validarla no lo lograron.¹⁰

¿En qué consisten la teoría X y la teoría Y de McGregor?

El nuevo CEO de General Motors ha sido descrito como insolente, grosero y demandante. Los críticos afirman que probablemente su enfoque no sea el correcto en una empresa que está “reconstruyéndose después de haber estado al borde de la extinción”. Un gerente de una planta de manufactura en otra industria resumió su estilo gerencial con la expresión: “Si no eres partidario de la administración de tipo agresivo, no trabajes aquí”.¹¹

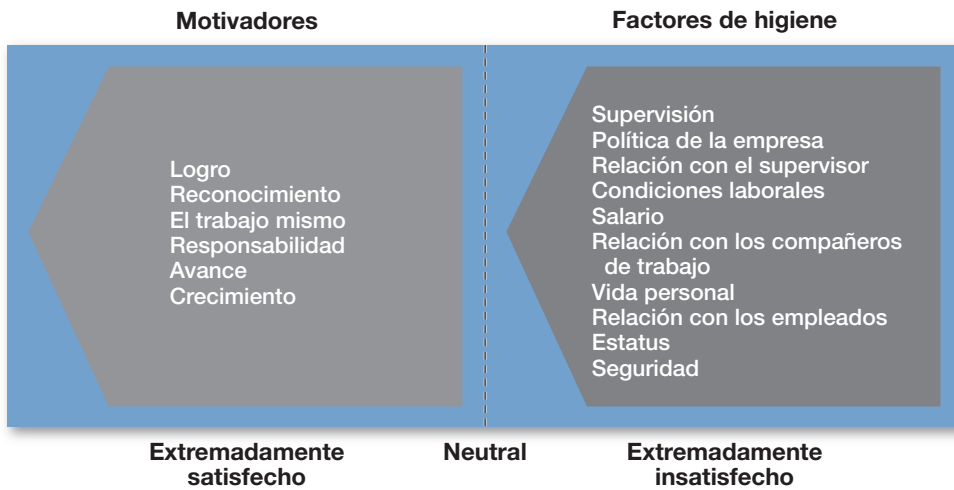
Douglas McGregor es famoso por haber propuesto dos supuestos acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.¹² En pocas palabras, la **teoría X** consiste en una visión negativa de las personas que supone que los empleados tienen poca ambición, les desagrada el trabajo, desean evitar la responsabilidad y necesitan estar sometidos a un estricto control para trabajar de manera eficaz. La **teoría Y** tiene una visión positiva y asume que los empleados disfrutan del trabajo, buscan y aceptan la responsabilidad y ejercen la autodirección. McGregor pensaba que los supuestos de la teoría Y debían guiar la práctica administrativa y propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajos con gran carga de responsabilidad y desafiantes, así como las buenas relaciones de grupo maximizarían la motivación del empleado.

Por desgracia, no hay evidencia que confirme ninguno de estos supuestos o que ser un gerente que adopte la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados. Por ejemplo, Jen-Hsun Huang, fundador de Nvidia Corporation, un innovador y exitoso fabricante de microchips, es famoso por usar tanto los abrazos para inspirar confianza como la mano dura para motivar a sus empleados. Pero tiene poca tolerancia ante las equivocaciones. “En una junta legendaria, atacó con vehemencia a un equipo de proyecto por su tendencia a repetir los mismos errores. ‘¿Acaso su trabajo apesta?’, les preguntó a los estupefactos empleados. ‘Porque si es así, tan sólo levántense y digan nuestro trabajo apesta’”.¹³ Su mensaje, al estilo clásico de la teoría X, era que si necesitaban ayuda, la pidieran. Este es un enfoque duro, pero ha funcionado.

¿En qué consiste la teoría bifactorial de Herzberg?

La **teoría bifactorial** desarrollada por Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos se relacionan con la insatisfacción laboral.¹⁴ Herzberg deseaba saber en qué momentos la gente se siente excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) con su empleo. (Sus hallazgos se muestran en el cuadro 11-2). Concluyó que las contestaciones que la gente daba cuando se sentía bien con su empleo eran radicalmente diferentes de las

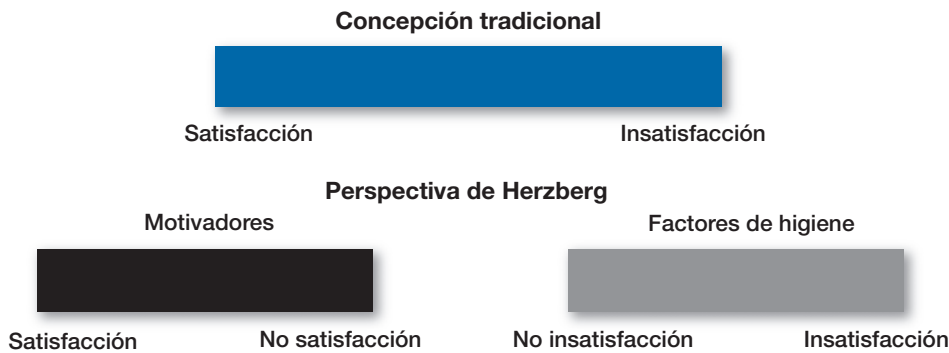
CUADRO 11-2 Teoría bifactorial de Herzberg



obtenidas cuando se sentía mal. Ciertas características mantenían una relación consistente con la satisfacción laboral (los factores del lado izquierdo del cuadro), y las otras con la insatisfacción laboral (factores del lado derecho). Cuando las personas se sienten bien con su empleo, tienden a citar factores intrínsecos que surgen del empleo mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por el contrario, cuando las personas estaban insatisfechas tendían a mencionar factores extrínsecos que surgían del contexto laboral, como la política de la empresa y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg pensaba que los datos sugerían que lo opuesto a satisfacción no es insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente hará que éste sea más satisfactorio (o motivador). Como se muestra en el cuadro 11-3, Herzberg propuso que existía un ciclo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción”, y lo opuesto a la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

CUADRO 11-3 Concepciones contrastantes sobre satisfacción e insatisfacción



teoría X

Asumir que los empleados tienen poca ambición, les desagrada el trabajo, desean evitar la responsabilidad y necesitan estar sometidos a un estricto control para trabajar de manera eficaz.

teoría Y

Asume que los empleados disfrutan del trabajo, buscan y aceptan la responsabilidad y ejercen la autodirección.

teoría bifactorial

Teoría sobre la motivación, fue desarrollada por Frederick Herzberg y propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos están relacionados con la insatisfacción laboral.

Del pasado al presente

Decidir cómo deben realizarse las tareas laborales ha sido un tema que por mucho tiempo ha captado el interés de los gerentes.¹⁵ Desde los intentos de la administración científica por encontrar “la mejor forma” de trabajar, hasta los estudios Hawthorne que trataron de desentrañar los patrones del comportamiento humano en el trabajo, los investigadores han tenido la curiosidad de conocer el enfoque ideal para el diseño del trabajo. En la década de 1950, Frederick Herzberg y sus asociados comenzaron a realizar investigaciones para “descubrir la importancia de las actitudes hacia el trabajo y de las experiencias buenas y malas que los empleados reportaron”. Quiso saber el tipo de cosas que hacían que la gente se sintiera feliz y satisfecha en su trabajo o infeliz e insatisfecha. Lo que descubrió cambió la forma de ver el diseño del trabajo. El hecho de que la satisfacción y la insatisfacción laborales fueran resultado de diferentes aspectos del entorno laboral constituyó un hallazgo importante. La teoría bifactorial de Herzberg ayudó a los gerentes a comprender tanto el contexto como el contenido del trabajo. Y si usted desea motivar a sus empleados, enfóquese más en los aspectos del

contenido del trabajo (motivadores) que en los aspectos del contexto del trabajo (factores higiénicos).

Además, la investigación de Herzberg estimuló un interés adicional en el diseño del trabajo. El modelo de las características laborales se basó en los hallazgos de Herzberg para identificar las cinco dimensiones laborales centrales, en especial la autonomía. En la medida en que los gerentes y las organizaciones continúen buscando diseños laborales que energicen y comprometan a los empleados, el estudio de Herzberg de los factores que ocasionan que la gente se sienta bien o mal en el trabajo continuará siendo un clásico.

Piense en:

- ¿Por qué piensa usted que los trabajos necesitan “diseñarse”?
- ¿Cómo puede contribuir el diseño de un trabajo a la motivación del empleado?
- ¿Cómo sería su trabajo “ideal”?

Herzberg pensaba que los factores que contribuían a la satisfacción laboral eran distintos e independientes de los que contribuían a la insatisfacción laboral. Por tanto, los gerentes que busquen eliminar factores que creen insatisfacción laboral podrán impedir que la gente se sienta insatisfecha, pero no necesariamente motivada. Los factores intrínsecos que crean insatisfacción laboral se llaman **factores higiénicos**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (o motivada). Herzberg sugirió que para motivar a la gente era necesario enfatizar los **motivadores**, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo.

La teoría de Herzberg disfrutó de gran popularidad desde mediados de la década de 1960 hasta principios de la de 1980, a pesar de las críticas a sus procedimientos y metodología. Aunque algunos críticos afirmaron que su teoría era demasiado simplista, ha influido en la forma en que se diseñan los trabajos en la actualidad. (Vea en el recuadro Del pasado al presente información adicional al respecto).

¿En qué consiste la teoría de McClelland de las tres necesidades?

David McClelland y sus asociados propusieron la **teoría de las tres necesidades**, según la cual existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son las principales motivadoras para el trabajo.¹⁶ Estas tres necesidades son la **necesidad de logro**, que es el impulso para triunfar y destacar en relación con un conjunto de estándares; la **necesidad de poder**, que es la necesidad de hacer que las demás personas tengan comportamientos diferentes a los que de otra forma no tendrían; y la **necesidad de afiliación**, que es el deseo de contar con relaciones amistosas e interpersonales estrechas. De estas tres necesidades, la que más se ha investigado es la necesidad de logro.

Las personas que tienen una gran necesidad de logro se esfuerzan por alcanzar el logro personal más que por lograr los símbolos o las recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer las cosas de una manera mejor y más eficiente que en el pasado.¹⁷ Prefieren trabajos que les brinden la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas, en los que puedan recibir retroalimentación rápida y precisa sobre su desempeño para saber si están mejorando, y en los que puedan fijarse metas de dificultad moderada. Las personas con gran necesidad de logro evitan lo que perciben como tareas muy fáciles o muy difíciles. Por otra parte, una gran necesidad de logro no necesariamente implica que la persona será un buen gerente, sobre todo en grandes organizaciones. Eso es porque estas personas se enfocan en sus *propios* logros, en tanto que para los buenos gerentes es más importante ayudar a *los demás* a alcanzar sus metas.¹⁸ McClelland demostró que es posible capacitar a los empleados para estimular su necesidad de logro a través de situaciones en las que tengan responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.¹⁹

Las otras dos necesidades incluidas en esta teoría no han sido objeto de un estudio tan amplio como la necesidad de logro. No obstante, sabemos que los mejores gerentes tienden a poseer una gran necesidad de poder y baja necesidad de afiliación.²⁰

¿QUÉ EXPLICACIÓN OFRECEN LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN?

En Electronic Arts (EA), uno de los diseñadores de videojuegos más grandes del mundo, los empleados trabajan sin descanso en desarrollar juegos. No obstante, EA cuida de sus desarrolladores de juegos ofreciéndoles la oportunidad de participar durante los días laborales en ligas deportivas intramuros, arcadas de *pinball*, clases grupales de acondicionamiento físico, y la posibilidad de traer sus mascotas al trabajo.²¹ Con unos 8 mil empleados en más de 20 países, los gerentes de EA necesitan comprender qué motiva a sus empleados.

Las teorías que analizamos en esta sección presentan las explicaciones actuales sobre la motivación del empleado. Aunque estas teorías quizá no sean tan conocidas como las que acabamos de analizar, muchas investigaciones las respaldan.²² Estos enfoques contemporáneos de la motivación son la teoría del establecimiento de metas, la teoría del diseño del trabajo, la teoría de la equidad y la teoría de la expectativa.

¿En qué consiste la teoría del establecimiento de metas?

Antes de iniciar una importante presentación de proyecto en clase o una tarea considerable, ¿alguna vez su maestro lo ha alentado a hacer su mejor esfuerzo? ¿Qué significa esta vaga expresión de “hacer su mejor esfuerzo”? ¿Su desempeño en el proyecto para la clase habría sido más alto si el maestro le hubiera dicho que usted necesitaba alcanzar 93% para tener una calificación alta en esa clase? Los estudios de la teoría del establecimiento de metas abordan estas cuestiones y los hallazgos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el desempeño factores tales como la especificidad de la meta, el desafío y la retroalimentación.²³

La **teoría del establecimiento de metas** está bien sustentada en evidencias aportadas por numerosas investigaciones. Según esta teoría, las metas específicas aumentan el desempeño, en tanto que las metas difíciles, cuando se les acepta, generan un desempeño superior al de las metas fáciles. ¿Qué nos dice la teoría del establecimiento de metas?

Primero, que trabajar hacia la consecución de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado que las metas específicas y difíciles de alcanzar son fuerzas motivadoras superiores.²⁴ Tales metas producen mejores resultados que las metas generalizadas de “hacer su mejor esfuerzo”. La propia especificidad de la meta actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un vendedor se compromete a realizar ocho llamadas a diario, esa intención le da una meta específica que intentará alcanzar.

Segundo, ¿los empleados se esforzarán más si tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas? No siempre. En algunos casos, establecer metas de manera participativa produce un mayor desempeño; en otros, las personas tienen un mejor desempeño cuando su gerente es quien les asigna las metas. Sin embargo, la participación en el establecimiento de metas quizá sea preferible cuando los empleados se rehúsan a aceptar desafíos difíciles de alcanzar.²⁵

Por último, sabemos que las personas tendrían un mejor desempeño si recibieran retroalimentación acerca de sus avances en la consecución de las metas porque esta información les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han

Comparar e identificar semejanzas y diferencias entre las teorías contemporáneas de la motivación.

11.3

Trabajar hacia la consecución de una meta es una fuente de motivación para las consultoras de belleza independientes de Mary Kay Cosmetics, quienes reciben generosos reconocimientos y premios por sus logros. Las consultoras fijan sus propias metas de ventas para lograr diferentes categorías de recompensas que van desde joyería hasta viajes lujosos y equipo electrónico. Aquí se muestra a la consultora de Mary Kay Patricia Schneider, quien se ha fijado y alcanzado ambiciosas metas durante 19 años y ha recibido recompensas como joyería y una bicicleta color rosa. Como principal productora de ventas de la empresa en Orange County, California, Schneider ha recibido el premio de utilizar su cuarto automóvil rosado.



factores higiénicos

Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero no motivan.

motivadores

Factores que aumentan la satisfacción y la motivación laboral.

teoría de las tres necesidades

Teoría de McClelland según la cual existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son las principales motivadoras para el trabajo.

necesidad de logro

Impulso para triunfar y destacar en relación con un conjunto de estándares.

necesidad de poder

Necesidad de hacer que las demás personas tengan comportamientos diferentes a los que de otra forma no tendrían.

necesidad de afiliación

Deseo de contar con relaciones amistosas e interpersonales estrechas.

teoría del establecimiento de metas

Propuesta de que las metas específicas aumentan el desempeño, en tanto que las metas difíciles, cuando se les acepta, generan un desempeño superior al de metas fáciles.

logrado y lo que intentan alcanzar. Pero no toda retroalimentación es eficaz. La retroalimentación autogenerada —donde los empleados monitorean su propio progreso— ha demostrado ser un motivador más poderoso que la retroalimentación proveniente de alguien más.²⁶

Existen otras tres contingencias, además de la retroalimentación, que influyen en la relación entre meta y desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada, y la cultura nacional.

Primero, la teoría del establecimiento de metas asume que una persona se compromete a lograr una meta. El compromiso es más probable cuando las metas son públicas, cuando la persona tiene un locus de control interno, y cuando son las personas quienes fijan sus propias metas en lugar de que se les asignen.²⁷

Después, la **autoeficacia** se refiere a la creencia de la persona en que es capaz de realizar una tarea.²⁸ Cuanto mayor es su autoeficacia, más confianza tendrá en su capacidad de lograr una meta con éxito. Por tanto, en situaciones difíciles, encontramos que las personas con baja autoeficacia tienden a reducir su esfuerzo o renunciar, en tanto que las personas con alta autoeficacia se esforzarán más para dominar el desafío.²⁹ Además, las personas con autoeficacia parecen responder a la retroalimentación negativa con un esfuerzo y motivación mayores, en tanto que las que tienen un bajo nivel de autoeficacia tienden a reducir su esfuerzo cuando se les da retroalimentación negativa.³⁰

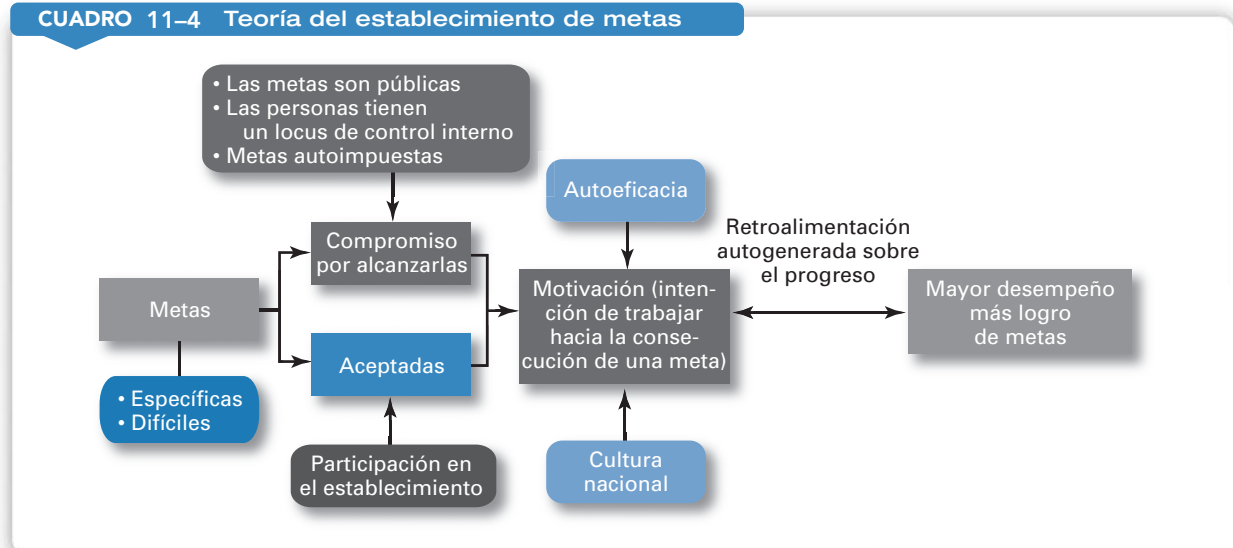
Por último, el valor de la teoría del establecimiento de metas depende de la cultura nacional. Se adapta bien a los países norteamericanos porque sus ideas centrales son compatibles con esas culturas. Asume que los subordinados serán razonablemente independientes (sin un alto puntaje en cuanto a la distancia del poder), que las personas buscarán metas desafiantes (bajo puntaje en evasión de incertidumbre), y que tanto los gerentes como los subordinados consideran importante el desempeño (alto puntaje en asertividad). No espere que el establecimiento de metas genere un desempeño laboral más alto en países donde las características culturales son diferentes a éstas.

El cuadro 11-4 presenta un resumen de la relación que hay entre las metas, la motivación y el desempeño. Nuestra conclusión general es que la intención de trabajar para la consecución de metas difíciles y específicas constituye una fuerza motivadora poderosa. En las condiciones adecuadas, esto puede generar un desempeño más alto. No obstante, no existe evidencia de que tales metas estén asociadas con una mayor satisfacción laboral.³¹

¿Qué influencia ejerce el diseño del trabajo sobre la motivación?

Ya que los gerentes desean motivar a las personas en el trabajo, es necesario que encuentren una forma de diseñar trabajos motivadores. Si analizamos bien lo que es una organización y cómo funciona, encontraremos que está compuesta por miles de tareas. A su vez, estas tareas se combinan para formar un trabajo. Utilizamos el término de **diseño del trabajo** para referirnos a las maneras en que las tareas se combinan para formar trabajos completos. Los trabajos que las personas realizan en una organización no deben evolucionar de manera fortuita. Lo gerentes

CUADRO 11-4 Teoría del establecimiento de metas



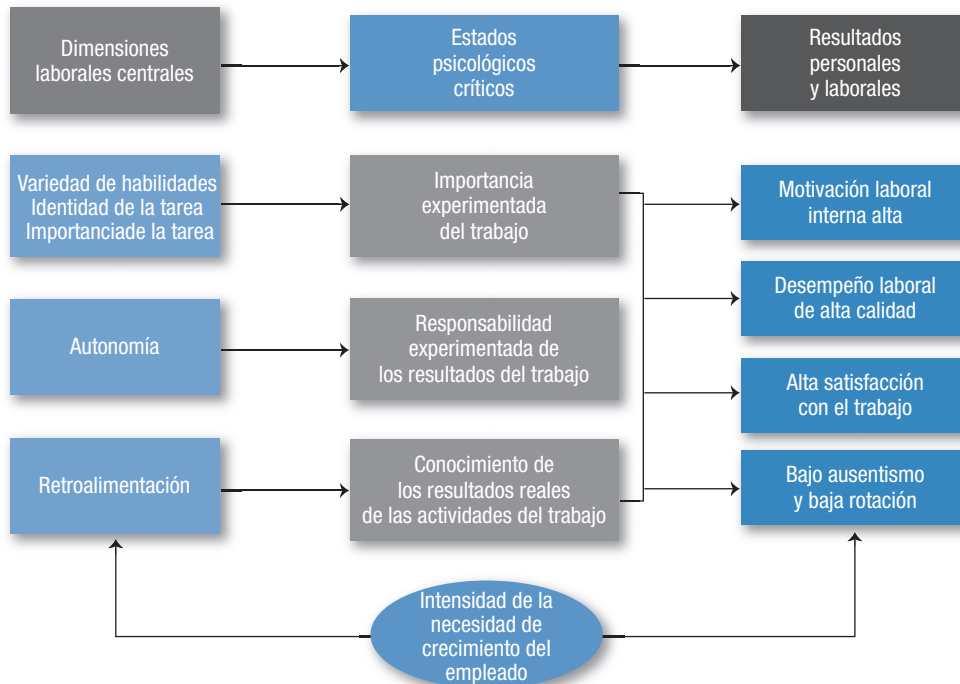
deben diseñarlos de modo deliberado y cuidadoso para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización, y las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados.³² Cuando los trabajos se diseñan de esta forma, los empleados se sienten motivados a esforzarse más. ¿Cuáles son las maneras en que los gerentes pueden diseñar trabajos motivadores? Podemos responder que las encontrará en el **modelo de características del trabajo (MCT)** desarrollado por Richard Hackman y Greg R. Oldham.³³

De acuerdo con Hackman y Oldham, cualquier trabajo puede describirse en términos de las siguientes cinco dimensiones:

1. **Variedad de habilidades.** Grado al cual el trabajo requiere una variedad de habilidades de manera que el trabajador pueda utilizar muchas habilidades y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea.** Grado al que la tarea tiene como finalidad terminar una pieza de trabajo completa e identificable.
3. **Importancia de la tarea.** Grado al que la tarea afecta la vida o el trabajo de otras personas.
4. **Autonomía.** Grado al que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad a la persona para planearlo y determinar los procedimientos que se deben emplear para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación.** Grado al cual el desempeño de las actividades requeridas para realizar el trabajo genera para la persona información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

El cuadro 11-5 presenta el modelo de características del trabajo. Observe cómo las primeras tres dimensiones —variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea— se combinan para crear un trabajo significativo. Lo que queremos decir es que si un

CUADRO 11-5 Modelo de características del trabajo



Fuente: J. R. Hackman, "Work Design", en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977), p. 129. Con autorización de los autores.

autoeficacia

Creencia de una persona en que es capaz de realizar una tarea.

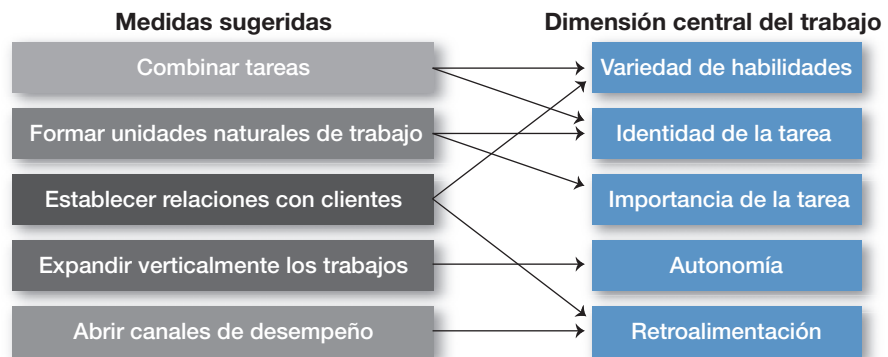
diseño del trabajo

Maneras en que las tareas se combinan para formar trabajos completos.

modelo de características del trabajo (MCT)

Modelo desarrollado para analizar y diseñar trabajos, el cual identifica cinco dimensiones centrales de las tareas, sus interrelaciones y su impacto sobre los resultados.

CUADRO 11-6 Lineamientos para el rediseño del trabajo



Fuente: J. R. Hackman y J. L. Suttle, eds., *Improving Life at Work* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977). Con autorización de los autores.

trabajo tiene estas tres características, podremos predecir que para la persona que lo ejecutará será importante,preciado y valioso. Observe también que los trabajos que poseen autonomía dan a quien los realiza un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados y que, si un trabajo provee retroalimentación, el empleado sabrá qué tan eficaz ha sido su desempeño.

Desde el punto de vista motivacional, el MCT sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado *se percata* (conocimiento de resultados a través de la retroalimentación) de que *personalmente* (experimentar responsabilidad a través de la autonomía del trabajo) ha tenido un buen desempeño en la tarea que le *ocupa* (importancia experimentada a través de la variedad de habilidades, identidad de tareas y/o importancia de la tarea). Cuanto más presentes estén estas características en un trabajo, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor su ausentismo y la probabilidad de que renuncie. Como lo muestra el modelo MCT, los vínculos entre las dimensiones del trabajo y sus resultados son moderados por la intensidad de la necesidad de crecimiento que la persona tenga (deseo de autoestima y autorrealización de la persona). Las personas tienden más a experimentar los estados psicológicos críticos y a responder positivamente cuando sus trabajos incluyen las dimensiones clave, en comparación con las personas cuya necesidad de crecimiento es baja. Esta distinción puede explicar los resultados mixtos obtenidos con el **enriquecimiento del trabajo** (que es la expansión vertical de un empleo al agregarle planeación y evaluación de responsabilidades): las personas con baja necesidad de crecimiento no tienden a lograr un alto desempeño ni satisfacción cuando su trabajo se enriquece.

El MCT constituye una guía importante para los gerentes que desean diseñar el trabajo tanto de personas como de equipos.³⁴ Las sugerencias para ello se muestran en el cuadro 11-6 y están basadas en el MCT, especifican el tipo de cambios laborales que tienden producir las mayores mejoras en cada una de las cinco dimensiones centrales del trabajo.

¿Qué es la teoría de la equidad?

¿Alguna vez se ha preguntado usted qué calificación obtendrá en un examen o en una tarea importante la persona que se sienta a su lado en clase? ¡La mayoría de nosotros lo hemos hecho! Como seres humanos, tendemos a compararnos con los demás. Si alguien le ofreciera \$55 mil dólares estadounidenses al año en su primer empleo después de graduarse de la universidad, probablemente aceptaría gustoso y se presentaría a trabajar con entusiasmo, dispuesto a abordar cualquier cosa que necesite hacerse, y de seguro estaría satisfecho con su paga. Sin embargo, ¿cómo reaccionaría si después de un mes de haber ingresado a trabajar averiguara que un compañero de trabajo —otro recién graduado, de su edad, con calificaciones comparables y de una escuela comparable, y con experiencia laboral comparable— recibiera \$60 mil al año? ¡Probablemente usted se molestaría! A pesar de que en términos absolutos, \$55 mil son mucho dinero para un recién graduado (¡y usted lo sabe!), de pronto el aspecto monetario deja de tener importancia. El asunto es percibido entonces desde la óptica de lo que es *justo* o *equitativo*. El término *equidad* se relaciona con el concepto de justicia y tratamiento equitativo en relación con otras personas que se comportan de manera similar. Existe evidencia contundente de que los empleados se comparan con otros y de que las inequidades influyen el grado al que los empleados se esfuerzan.

La **teoría de la equidad**, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados comparan lo que reciben de un trabajo (resultados) con lo que ellos ponen (aportaciones) y después comparan la razón aportaciones-resultados con las razones aportaciones-resultados de otras personas relevantes (vea el cuadro 11-7). Si un empleado percibe que su razón es equitativa en comparación con la de otras personas relevantes, no habrá problema. No obstante, si la razón no es equitativa, el empleado se verá como subvalorado o sobrevalorado en cuanto a sus compensaciones. Cuando se presentan las inequidades, los empleados intentan hacer algo al respecto.³⁶ El resultado podría ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad de la producción, mayor ausentismo o renuncia voluntaria.

El **referente** —las otras personas, otros sistemas, o los propios individuos se comparan entre sí con el fin de evaluar la equidad— es una variable importante en la teoría de la equidad.³⁷ Cada una de esas tres categorías de referentes mencionados es importante. La categoría de “personas” incluye a otros individuos con empleos o trabajos similares en la misma organización, pero también incluye amistades, vecinos o socios profesionales. A partir de lo que escuchan en el trabajo o leen en los periódicos o revistas especializadas, los empleados comparan su remuneración con la de otras personas. La categoría “sistema” abarca políticas, procedimientos y asignación en la organización en relación con la remuneración. La categoría “yo” se refiere a las razones aportaciones-resultados únicas para el individuo. Refleja experiencias personales pasadas y contacta con, y está sujeta a, la influencia de empleos pasados o compromisos familiares.

En un principio, la teoría de la equidad se enfocó en la **justicia distributiva**, que es la imparcialidad percibida en cuanto a cantidad y asignación de recompensas entre las personas. Investigaciones más recientes se han enfocado en analizar las cuestiones de **justicia procedimental**, que es la imparcialidad percibida en cuanto al proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas. Los resultados muestran que la justicia distributiva tiene una influencia mayor en la satisfacción del empleado que la justicia procedimental, en tanto que ésta tiende a afectar el compromiso organizacional de un empleado, la confianza en su jefe y su intención de renunciar.³⁸ ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes?

Estos deben considerar la posibilidad de compartir de manera abierta la información sobre cómo se toman las decisiones de asignación, seguir procedimientos consistentes y no sesgados, e involucrarse en prácticas similares para incrementar la percepción de que hay justicia procedimental. Al incrementar la percepción de justicia procedimental, los empleados tienden a ver a sus jefes y a su organización de manera positiva, a pesar de no estar satisfechos con su remuneración, ascensos y otros beneficios personales.

¿Cómo explica la teoría de las expectativas la motivación?

La explicación más exhaustiva sobre cómo motivar a los empleados es la **teoría de las expectativas** formulada por Victor Vroom.³⁹ Aunque esta teoría tiene sus críticos,⁴⁰ existe gran cantidad de evidencia que la respalda.⁴¹

enriquecimiento del trabajo

Expansión vertical de un empleo al agregarle planeación y evaluación de responsabilidades.

teoría de la equidad

Teoría de que un empleado compara lo que recibe de un trabajo (resultados) con lo que él pone (aportaciones), después compara la razón aportaciones-resultados con las razones aportaciones-resultados de otras personas relevantes y entonces corrige cualquier inequidad.

referente

Otras personas, otros sistemas o los propios individuos se comparan entre sí con el fin de evaluar la equidad.

justicia distributiva

Imparcialidad percibida sobre la cantidad y asignación de recompensas entre las personas.

justicia procedimental

Imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas.

teoría de las expectativas

Teoría de que una persona tiende a actuar de cierta manera en función de la expectativa de que el acto estará seguido por un resultado determinado y en función de lo atractivo que sea tal resultado para la persona.

CORRECTO ? INCORRECTO

El vendedor minorista de libros, Borders Group Inc., opera en una industria madura y muy competitiva.⁴² Como vendedor de libros, enfrenta los desafíos que supone la evolución de sus productos del formato físico al digital. A esto agreguemos la situación precaria de la economía por la que los consumidores han recortado su gasto... tenemos la fórmula precisa para lograr el fracaso financiero, que fue lo que le sucedió a esta empresa. Borders se acogió a la protección del capítulo 11 de la ley de quiebras estadounidense a principios de 2011 y de inmediato comenzó a aplicar medidas para adelgazar sus operaciones, como el cierre de cientos de tiendas, lo cual significó miles de despidos y empleados sin trabajo por falta de clientes. Sin embargo, los críticos pusieron el grito en el cielo cuando Borders continuó con su plan de pagar a los ejecutivos y otros empleados de alto nivel la cantidad de \$8.3 millones en bonos. Un juez autorizó el pago de un bono modificado que “vincula cercanamente los pagos al desempeño financiero de Borders”. Borders afirma que estos bonos eran necesarios para “conservar a sus empleados experimentados” y así poder reestructurar y reenfocar la empresa ante el eventual surgimiento de una quiebra.

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Está de acuerdo con Borders en cuanto a que este plan era necesario, en especial durante este difícil periodo?
- ¿Cuáles cuestiones éticas observa usted en esta situación?
- ¿Qué grupos de interés podrían resultar afectados por este plan de bonificaciones?
- ¿Podría Borders haber manejado el asunto de una manera diferente? Analice su respuesta.

CUADRO 11-7 Relaciones de la teoría de la equidad

COMPARACIÓN DE LA RAZÓN PERCIBIDA* EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Aportaciones A}} < \frac{\text{Resultados B}}{\text{Aportaciones B}}$	Inequidad (subrecompensado)
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Aportaciones A}} = \frac{\text{Resultados B}}{\text{Aportaciones B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Aportaciones A}} > \frac{\text{Resultados B}}{\text{Aportaciones B}}$	Inequidad (sobrerrecompensado)

*La persona A es el empleado que compara y la Persona B un referente u otra persona relevante.

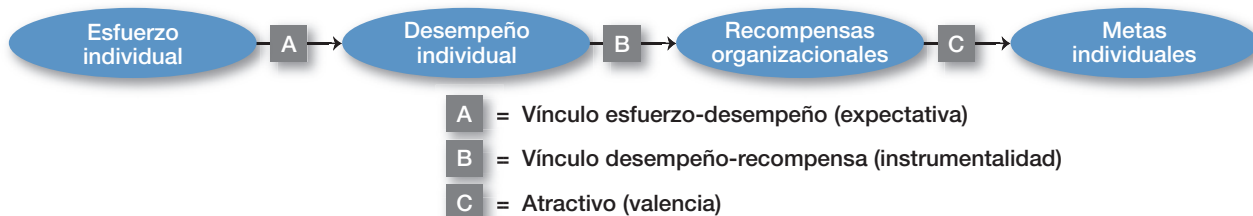
La teoría de las expectativas afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera en función de la expectativa de que el acto estará seguido por un resultado determinado y en función de lo atractivo que sea tal resultado para la persona. Incluye tres variables o relaciones (vea el cuadro 11-8).

1. *Expectativa o vínculo esfuerzo-desempeño* es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer determinada cantidad de esfuerzo llegará a cierto nivel de desempeño.
2. *Instrumentalidad o vínculo desempeño-recompensa* es el grado al que la persona cree que desempeñarse a un nivel determinado es decisivo para lograr el resultado que desea.
3. *Valencia o atractivo de la recompensa* es la importancia que atribuye el individuo al resultado o recompensa potenciales que se pueden lograr en el trabajo. La valencia considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Esta explicación de la motivación podría parecer complicada, pero en realidad no es así. Puede resumirse en las preguntas: ¿Cuánto tendré que esforzarme para lograr cierto nivel de desempeño, y realmente podré lograr ese nivel? ¿Qué recompensa lograré con ese nivel de desempeño? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí, y me ayudará a alcanzar mis propias metas personales? El hecho de que usted se sienta motivado a esforzarse más (es decir, a trabajar con ahínco) en cualquier momento dado dependerá de sus metas y de su percepción acerca de si es necesario cierto nivel de desempeño para lograrlas. Veamos un ejemplo. Hace muchos años, cuando una mujer trabajaba para IBM como vendedora, su “recompensa” laboral favorita se convirtió en viajar en el avión corporativo para recoger a sus mejores clientes y volar con ellos durante el fin de semana a algún lugar divertido a jugar golf. Pero para recibir esa “recompensa” tan especial, tenía que lograr cierto nivel de desempeño, el cual implicaba superar sus metas de ventas en un porcentaje específico. Con cuánto ahínco estaba dispuesta a trabajar (es decir, qué tan motivada estaba para esforzarse) dependía del nivel de desempeño que debía alcanzar y de la probabilidad de que si lograba ese nivel de desempeño recibiría la recompensa. Y el vínculo desempeño-recompensa resultó evidente debido a que su esfuerzo y sus logros de desempeño siempre eran reconocidos por la empresa con la recompensa que era valiosa para ella (acceso al jet corporativo).

La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de una persona y el vínculo que existe entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y recompensas, y por último, entre recompensas y satisfacción de la meta individual. Enfatiza las recompensas. Por ende, debemos pensar que las recompensas ofrecidas por la organización se alinean con los deseos del individuo. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a las personas, y por tanto enfatiza que los gerentes comprenden la

CUADRO 11-8 Modelo de las expectativas



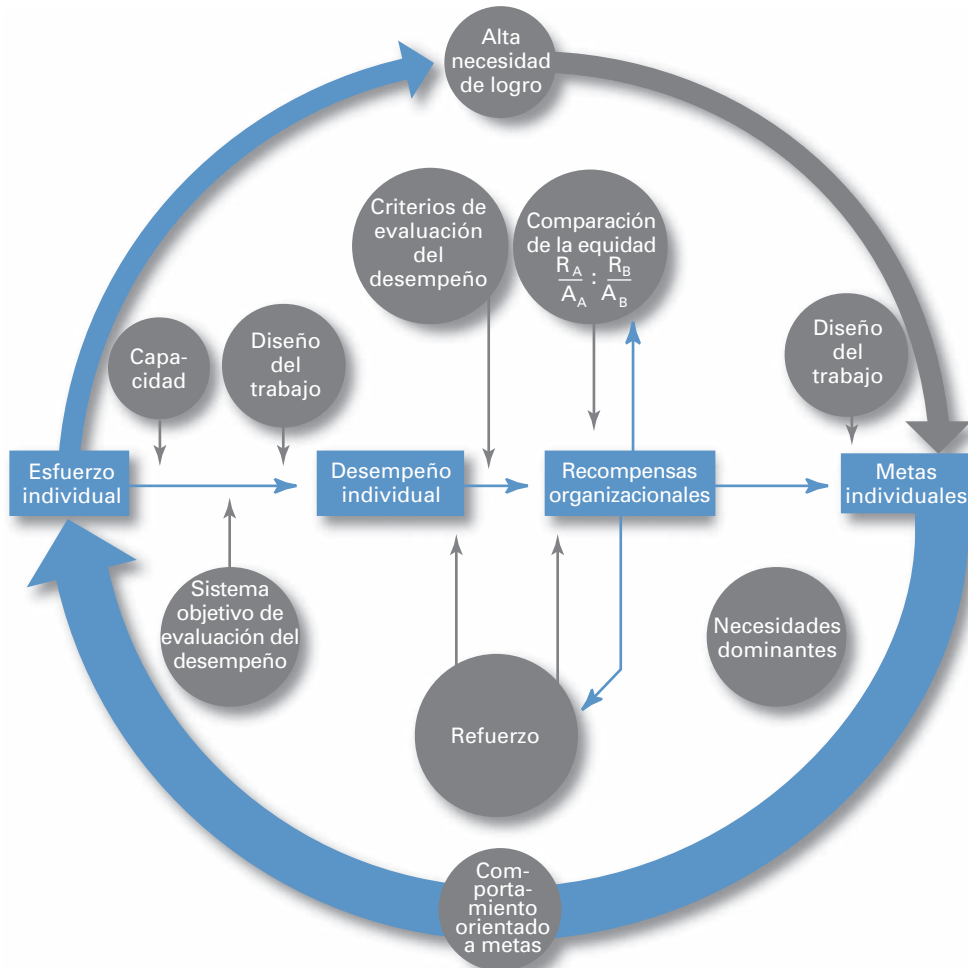
razón de que a los empleados les atraigan ciertos resultados mientras otros no les atraen. Después de todo, deseamos recompensar a las personas con las cosas que valoran positivamente. Por otra parte, la teoría de las expectativas enfatiza los comportamientos esperados. ¿Los empleados saben qué se espera de ellos y cómo serán evaluados? Por último, esta teoría se ocupa de las percepciones. La realidad es irrelevante. Las percepciones sobre desempeño, recompensa y resultados de las metas que tenga una persona, no los resultados por sí mismos, determinarán su motivación (nivel de esfuerzo).

¿Cómo integrar las teorías contemporáneas de la motivación?

Muchas de las ideas en que se basan las teorías contemporáneas de la motivación son complementarias, y usted comprenderá mejor cómo motivar a la gente si observa cómo encajan entre sí estas teorías.⁴³ El cuadro 11-9 presenta un modelo que integra mucho de lo que sabemos sobre la motivación; está basado en el modelo de las expectativas. Vamos a analizarlo, comenzando por la izquierda.

Del recuadro del esfuerzo individual sale una flecha a partir de la cual se desarrolla todo el esquema. Esta flecha parte de las metas individuales. De acuerdo con la teoría del establecimiento de metas, este vínculo metas-esfuerzo trata de ilustrar que las metas orientan el comportamiento. La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un alto nivel de esfuerzo si perciben que existe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de metas personales. A su vez, cada una de esas relaciones está influida por ciertos factores. En el modelo se puede observar que el nivel de

CUADRO 11-9 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación



desempeño individual está determinado no sólo por el nivel de esfuerzo individual, sino también por la capacidad del individuo para lograr un buen desempeño y por si la organización tiene un sistema de evaluación del desempeño justo y efectivo. La relación desempeño-recompensa será fuerte si la persona percibe que el desempeño es lo que se recompensa (y no la antigüedad, el favoritismo, o algún otro criterio). El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas-meta. Las teorías tradicionales de las necesidades entran en juego en este punto. La motivación será alta al grado en que las recompensas que recibe una persona por su alto desempeño satisfagan las necesidades dominantes que sean congruentes con sus metas individuales.

Una mirada más atenta al modelo también nos muestra que considera las teorías de logro-necesidad, refuerzo, equidad y MCT. Vemos que lo que motiva a la persona con una alta necesidad de logro no es la evaluación que la organización haga sobre su desempeño ni las recompensas organizacionales, de ahí el salto —representado gráficamente en el cuadro 11-9— desde el esfuerzo individual hasta las metas individuales para las personas de desempeño alto. Recuerde que las personas con altas necesidades de logro estarán motivadas internamente siempre que los trabajos que realicen les provean de responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. No les preocupan los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa o recompensas-metas.

La teoría del refuerzo se puede observar en el modelo reconociendo que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los gerentes diseñan un sistema de recompensas al que los empleados consideren “redituable” a cambio de sus esfuerzos, las recompensas reforzarán y fomentarán continuamente el buen desempeño. Las recompensas también desempeñan una parte importante en la teoría de la equidad. Las personas compararán las recompensas (resultados) que reciben por sus aportaciones o esfuerzos que realizan con la razón aportaciones-resultados de sus compañeros de trabajo. Si existe inequidad, esto puede influir en el esfuerzo invertido.

Por último, se considera al MCT como un modelo integrativo. Las características de la tarea (diseño del trabajo) influyen la motivación laboral en dos áreas. Primero, los empleos diseñados en torno a las cinco dimensiones de trabajo pueden dar lugar a un alto desempeño laboral real porque la motivación de los individuos será estimulada por el propio trabajo —esto es, ellos mismos incrementarán el vínculo entre esfuerzo y desempeño—. Segundo, los empleos que se diseñen en torno a dichas cinco dimensiones laborales también incrementan el control del empleado sobre los elementos clave de su trabajo. Por tanto, los trabajos ofrecen características de autonomía, retroalimentación y tareas similares que ayudan a satisfacer las metas de los empleados que desean un mayor control sobre su trabajo.



¿QUÉ TEMAS ACTUALES RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO ENFRENTAN LOS GERENTES?

Comprender y predecir la motivación del empleado es una de las áreas más populares en la investigación sobre administración. Hemos presentado ya varias teorías sobre motivación. No obstante, incluso los estudios actuales sobre la motivación del empleado están influidos por algunas cuestiones importantes relativas al lugar de trabajo —motivar en circunstancias económicas difíciles, manejar desafíos interculturales, motivar grupos únicos de trabajadores, y diseñar programas adecuados de recompensas.

¿Cómo pueden los gerentes motivar a sus empleados durante crisis económicas?

Zappos, el estafalario minorista de zapatos en línea con sede en Las Vegas (ahora parte de Amazon.com), siempre había tenido la reputación de ser un lugar divertido para trabajar.⁴⁴ No obstante, durante la recesión económica, al igual que muchas empresas, tuvo que recortar su personal —124 empleados en total—. El CEO Tony Hsieh deseaba dar de inmediato la noticia para disminuir el estrés entre sus empleados, así que anunció la medida por correo electrónico, en su *blog* y en su cuenta de Twitter. Aunque algunos podrían pensar que ésta es una manera terrible de comunicar este tipo de noticias, la mayor parte de los empleados le agradeció haber sido tan abierto y honesto. La empresa también tuvo mucho cuidado con las personas despedidas. Los empleados despedidos que tenían menos de dos años de servicio recibieron el salario correspon-

diente a lo que restaba del año. Los empleados con mayor antigüedad recibieron el salario de cuatro semanas por cada año de servicio. Todos obtuvieron seis meses de cobertura pagada de su seguro médico y, a solicitud expresa, conservaron su descuento de 40% en mercancía hasta la temporada navideña. Zappos siempre había sido ejemplo del cuidado que se debe dar a los empleados en los tiempos buenos, pero entonces demostró cómo tratarlos en tiempos malos.

La recesión económica de los últimos años fue difícil para muchas organizaciones, en especial por lo que se refiere a los empleados. Despidos, presupuestos apretados, aumentos mínimos o nulos, reducción de prestaciones, ausencia de bonos, largas horas haciendo el trabajo de quienes fueron despedidos —ésta fue una realidad que muchos empleados enfrentaron—. A medida que las condiciones se deterioraban, la confianza, el optimismo y el compromiso de los empleados con sus trabajos se desplomaron. Desde luego, no fue fácil para los gerentes mantener a sus empleados motivados en circunstancias tan adversas.

Los gerentes se dieron cuenta de que, en una economía incierta, debían ser creativos para conservar la energía de los esfuerzos de sus empleados, orientarlos y mantenerlos enfocados hacia el logro de metas. Se vieron obligados a buscar formas de motivar a los empleados, las cuales no involucraban dinero o eran relativamente baratas.⁴⁵ Por tanto, dependían de acciones como reunirse con los empleados para mantener abiertas las líneas de comunicación y recibir su opinión sobre diversos temas; establecer una meta común, como mantener un excelente servicio al cliente, mantener a todos enfocados; crear un sentimiento de comunidad para que los empleados pudieran ver que los gerentes se preocupaban por ellos y por su trabajo; y dar a los empleados la oportunidad de continuar creciendo y aprendiendo. Y, desde luego, una palabra de aliento siempre funciona.

¿Cómo afecta la cultura de un país los esfuerzos motivacionales?

En el entorno global de los negocios de la actualidad, los gerentes no pueden asumir automáticamente que los programas motivacionales que funcionan en un área geográfica lo van a hacer en otra. La mayoría de las teorías actuales sobre la motivación se desarrollaron en Estados Unidos por estadounidenses y sobre estadounidenses.⁴⁶ Quizá la característica pro estadounidense más patente en estas teorías es su gran énfasis sobre el individualismo y el logro. Por ejemplo, tanto la teoría de fijación de metas como la de las expectativas enfatizan el logro de metas, así como el pensamiento racional e individual. Veamos cómo se transfieren entre las culturas las teorías de la motivación.

La jerarquía de necesidades formulada por Maslow argumenta que la gente inicia en el nivel fisiológico y avanza progresivamente a lo largo de la jerarquía. De tener alguna aplicación, esta jerarquía es congruente con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde existe una fuerte tendencia a evadir la incertidumbre, las necesidades de seguridad estarían en la cima de la jerarquía de necesidades. Los países que tienen un alto puntaje en las características de cuidado —Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia— tendrían en la cima de su jerarquía a las necesidades sociales.⁴⁷ Podríamos predecir, por ejemplo, que el trabajo de grupo sería más motivador cuando la cultura de la empresa tenga un puntaje alto en el criterio del cuidado.

Otro concepto de motivación que a todas luces tiene tintes estadounidenses es la necesidad de logro. La concepción de que una alta necesidad de logro actúa como motivador interno presupone dos características culturales: disposición a aceptar un grado moderado de riesgo (lo cual excluye a países con fuertes tendencias a evitar el riesgo) y preocupación por el desempeño (la cual es aplicable casi de manera particular a países con fuertes tendencias hacia el logro). Esta combinación se encuentra en los países angloamericanos de Canadá, Estados Unidos y Gran Bretaña.⁴⁸ Por otra parte, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

La teoría de la equidad cuenta con bastantes seguidores en Estados Unidos, lo cual no es de extrañar dado que los sistemas de recompensas al estilo estadounidense están basados en el supuesto de que los empleados son bastante sensibles a la equidad en la asignación de recompensas. En Estados Unidos, la equidad se refleja en la relación tan estrecha que existe entre remuneración y desempeño. No obstante, evidencia reciente sugiere que en las culturas colectivistas, en especial en los países ex socialistas de Europa Central y Occidental, los empleados esperan que las recompensas reflejen sus necesidades individuales así como su desempeño.⁴⁹ Además, debido al legado comunista y a las economías centralmente planificadas, los empleados exhiben una mayor actitud de “merecimiento” —es decir, esperan que los resultados sean mayores que sus aportaciones—.⁵⁰ Estos hallazgos sugieren que las prácticas remunerativas al estilo estadounidense quizá deban modificarse en algunos países con el fin de ser percibidas como justas por los empleados.

A pesar de estas diferencias interculturales en la motivación, también se pueden encontrar varias coincidencias. Por ejemplo, el deseo de tener un trabajo interesante parece ser importante para casi todos los empleados, sin importar su cultura nacional. En un estudio de siete países, los empleados en Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos calificaron en primer lugar, entre 11 metas laborales, el “trabajo interesante”. Japón, Holanda y Alemania lo calificaron en segundo o tercer lugar.⁵¹ Asimismo, en un estudio que comparaba los resultados de preferencia laboral entre los estudiantes graduados en Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, el crecimiento, el logro y la responsabilidad calificaron entre los primeros tres y tuvieron puntuaciones idénticas.⁵² Ambos estudios sugieren cierta universalidad en la importancia de los factores intrínsecos identificados por Herzberg en su teoría bifactorial. Otro estudio reciente que examinó las tendencias motivacionales en el lugar de trabajo en Japón también parece indicar que el modelo de Herzberg es aplicable a los empleados de Japón.⁵³

¿Cómo pueden los gerentes motivar a grupos únicos de trabajadores?

Motivar a los empleados nunca ha sido fácil. Los empleados llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, habilidades, capacidades, intereses y aptitudes. Tienen diferentes expectativas de sus empleadores y distintas formas de concebir las expectativas que el patrón tiene derecho a tener. Además varían ampliamente en cuanto a lo que desean de sus trabajos. Por ejemplo, algunos empleados obtienen mayor satisfacción a partir de sus intereses y ocupaciones personales, y sólo desean un salario semanal —nada más—. No están interesados en hacer que su trabajo sea más desafiante o interesante ni en ganar concursos de desempeño. Otros derivan una gran satisfacción de su trabajo y se sienten motivados a ejercer altos niveles de esfuerzo. Dadas estas diferencias, ¿cómo pueden los gerentes realizar un trabajo eficaz para motivar a grupos únicos de trabajadores que nutren las filas de la fuerza laboral de hoy? Una opción es comprender los requerimientos motivacionales de estos grupos constituidos por diversos empleados, profesionales y empleados contingentes.

MOTIVAR A UNA FUERZA LABORAL DIVERSA. Para maximizar la motivación entre la fuerza laboral actual, los gerentes necesitan pensar en términos de *flexibilidad*. Por ejemplo, los estudios indican que los hombres dan más importancia a tener mayor autonomía en sus trabajos que las mujeres. En cambio, la oportunidad para aprender, horarios laborales cómodos y flexibles, y buenas relaciones interpersonales son factores más importantes para las mujeres.⁵⁴ Tener la oportunidad de ser independiente y estar expuesto a diferentes experiencias es importante para los empleados de la generación Y, en tanto que los empleados de mayor edad pueden estar más interesados en oportunidades laborales más estructuradas.⁵⁵ Los gerentes deben reconocer que lo que motiva a una madre soltera —de la que dependen dos niños y que trabaja tiempo completo para mantener a su familia— puede ser muy diferente de las necesidades de un empleado soltero que trabaja medio tiempo o de un empleado de mayor edad que trabaja sólo para complementar su ingreso como jubilado. Es necesaria una gama más diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan diversas. Muchos de los programas de equilibrio entre vida personal y trabajo (vea el capítulo 7) que las organizaciones han implementado son una respuesta a las diversas necesidades de una fuerza laboral diversa. Además, muchas organizaciones han desarrollado esquemas de trabajo flexibles (vea el capítulo 6) que reconocen diferentes necesidades. Este tipo de programas (como el teletrabajo, semanas de trabajo comprimidas, horarios flexibles y trabajo compartido) pueden popularizarse aún más a medida que los empleadores busquen formas de ayudar a los empleados a lidiar con los altos precios del combustible.

¿Los esquemas flexibles de trabajo motivan a los empleados? Aunque tales esquemas pueden parecer muy motivacionales, se han encontrado ventajas y desventajas al respecto. Por ejemplo, un estudio del impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral encontró que la satisfacción laboral en un inicio aumentó a medida que la frecuencia del teletrabajo aumentaba, pero conforme el número de horas pasadas en el teletrabajo fue en aumento, la satisfacción laboral comenzó a nivelarse, a disminuir un poco y después a estabilizarse.⁵⁶

MOTIVAR A LOS PROFESIONALES. A diferencia de hace una generación, el empleado típico de la actualidad tiene más probabilidades de ser un profesional con grado universitario que de ser un obrero. ¿De qué deben los gerentes estar más conscientes cuando intenten motivar a un equipo de ingenieros en el India Development Center de Intel, a un equipo de diseñadores de software en SAS Institute of North Carolina, o a un grupo de consultores en Accenture en Singapur?

Los profesionales son diferentes de los no profesionales.⁵⁷ Tienen un compromiso a largo plazo con el campo en que son expertos. Para mantenerse al día necesitan actualizar de manera regular su conocimiento, y debido a este compromiso con su profesión, rara vez definen su semana laboral como de 8 AM a 5 PM cinco días a la semana.

¿Qué motiva a los profesionales? El dinero y los ascensos suelen ocupar los últimos lugares en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque los profesionales tienden a gozar de un buen salario y disfrutan lo que hacen. En cambio, el desafío de sus trabajos suele ocupar un lugar más alto en su lista. Les gusta abordar problemas y encontrarles solución. Su principal recompensa es el propio trabajo. Los profesionales también valoran el apoyo. Desean que otros consideren importante su trabajo. Esto puede ser verdad para todos los empleados, pero los profesionales tienden a enfocarse en su trabajo como si fuera el interés central en su vida, en tanto que los no profesionales suelen tener otros intereses ajenos al trabajo capaces de compensar las necesidades no satisfechas en el trabajo.

MOTIVAR A LOS EMPLEADOS CONTINGENTES. A medida que los empleos de tiempo completo se han ido eliminando a través del adelgazamiento organizacional y otras formas de reestructuración, ha aumentado el número de plazas de tiempo parcial y otras formas de trabajo temporal. Los empleados contingentes no tienen la seguridad o estabilidad de la que gozan otros empleados. Los empleados temporales suelen recibir prestaciones mínimas o nulas, como servicios médicos o pensiones.⁵⁸

No existe una solución simple para motivar a los empleados contingentes. Para un pequeño grupo de personas que prefieren la libertad de su estatus temporal, la falta de estabilidad quizá no sea un problema. Además, la temporalidad puede agrandar más a médicos, ingenieros, contadores o planificadores financieros que no desean las demandas de un empleo de tiempo completo. Pero hay excepciones. En su mayor parte, los empleados temporales no lo son por gusto.

¿Qué motivará a los empleados temporales involuntarios? Una respuesta obvia es la oportunidad de convertirse en empleado permanente. En casos en que los empleados permanentes han sido seleccionados de entre un conjunto de empleados temporales, los temporales suelen trabajar con mayor ahínco porque tienen la esperanza de adquirir la permanencia. Una respuesta menos evidente es por la oportunidad de recibir capacitación. La capacidad de un empleado temporal de encontrar un nuevo empleo dependerá en gran medida de sus habilidades. Si un empleado considera que el empleo que está realizando puede ayudarlo a desarrollar habilidades comercializables, entonces su motivación será mayor. Desde el punto de vista de la equidad, cuando los empleados temporales trabajan al lado de empleados permanentes que ganan más y obtienen prestaciones por hacer también el mismo trabajo, el desempeño de los temporales tiende a ser inferior. Separar a tales empleados o quizá minimizar la interdependencia entre ellos podría ayudar a los gerentes a contrarrestar problemas potenciales.⁵⁹

¿Cómo pueden los gerentes diseñar programas de recompensas adecuados?

Blue Cross of California, una de las aseguradoras de servicios médicos más grandes de Estados Unidos, ofrece bonos a los doctores que operan en su organización de mantenimiento de la salud a partir de la satisfacción del paciente y otros estándares de calidad. Los conductores de FedEx se sienten motivados por un sistema de pagos que los recompensa por sus tiempos de entrega y las cantidades entregadas.⁶⁰ No hay duda de que los programas de recompensas para los empleados desempeñan una función poderosa para motivar la conducta adecuada del empleado. Algunos de los programas de recompensas más populares son la administración de libro abierto, el reconocimiento a los empleados, y la remuneración por desempeño.

¿CÓMO PUEDEN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LIBRO ABIERTO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS? Sólo 24 horas después de que los gerentes de la Heavy Duty Division of Springfield Remanufacturing Company se reunieron para analizar un documento financiero de varias páginas, todos los empleados de la planta pudieron ver la misma información. Si los empleados alcanzaban las metas de envío, participarían de un cuantioso bono de fin de año.⁶¹ Muchas organizaciones de varios tamaños involucran a sus empleados en las decisiones laborales presentándoles sus estados financieros (los “libros”). Comparten la información de manera que los empleados se sientan motivados a tomar mejores decisiones con respecto a su trabajo y estén mejor habilitados para comprender las implicaciones de lo que hacen, de cómo lo hacen, y del impacto final que eso tiene en los ingresos netos de la organización. Este enfoque

recibe el nombre de **administración de libro abierto** y muchas organizaciones ya lo están utilizando.⁶² En Best Buy, las sesiones de “Donas con Darren” (llevadas a cabo cuando Darren Jackson era el CEO de la empresa) eran tan populares que más de 600 empleados asistían con regularidad. Sus presentaciones cubrían los aspectos financieros generales de la empresa y fundamentos de finanzas.⁶³

La meta de la administración de libro abierto es hacer que los empleados piensen como un propietario al ver el impacto de sus decisiones sobre los resultados financieros. Debido a que muchos empleados no tienen el conocimiento o la experiencia necesaria para comprender los estados financieros, es preciso enseñarlos a leerlos y comprenderlos. Por tanto, una vez que los empleados tienen este conocimiento, los gerentes deben compartir regularmente los “libros” con ellos. Al compartir esa información, los empleados comienzan a ver el vínculo entre sus esfuerzos, su nivel de desempeño y los resultados operacionales.

¿CÓMO PUEDEN LOS GERENTES UTILIZAR LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO? Los **programas de reconocimiento a empleados** consisten en atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio del trabajo bien realizado.⁶⁴ Pueden asumir varias formas. Por ejemplo, Kelly Services introdujo una nueva versión de su sistema basado en puntos para promover mejor la productividad y la retención entre sus empleados. El programa, llamado Kelly Kudos, da a los empleados más opciones de recompensas y les permite acumular puntos a través de un periodo de tiempo más largo. Y está funcionando. Los participantes generan tres veces más ingresos y horas que los empleados que no reciben puntos.⁶⁵ Sin embargo, la mayoría de los gerentes utiliza un enfoque mucho más informal. Por ejemplo, cuando Julia Stewart —actual presidenta y CEO de DineEquity, Inc.— era presidente de los restaurantes Applebee’s, frecuentemente dejaba sobres cerrados con notas en las sillas de los empleados después de que todos se habían ido a casa.⁶⁶ Estas notas explicaban lo importante que era para Stewart el trabajo de la persona a quien le dejaba el recado o cuánto apreciaba que hubiera llevado a cabo algún proyecto. Stewart también utilizaba mensajes de buzón de voz que grababa después del horario laboral para decirles a sus empleados cómo agradecía un trabajo bien hecho. Pero el reconocimiento no necesariamente tiene que venir sólo de los gerentes. Alrededor de 35% de las empresas alientan a los empleados a reconocer el trabajo ejemplar de sus compañeros.⁶⁷ Por ejemplo, los gerentes de Yum Brands Inc. (matriz de las cadenas de comida Taco Bell, KFC y Pizza Hut, con sede en Kentucky) estaban buscando alguna manera de reducir la rotación de sus empleados. Encontraron un exitoso programa de servicio al cliente que también requería del reconocimiento de los compañeros de trabajo y se estaba implementando en los restaurantes KFC de Australia. Los empleados reconocían de manera espontánea a sus compañeros de trabajo con “Tarjetas Champs, un acrónimo de atributos tales como limpieza, hospitalidad y precisión (*cleanliness, hospitality, accuracy*)”. Yum implementó el programa en otros restaurantes de todo el mundo, y atribuye la reducción de la rotación laboral entre sus empleados por hora —de 181% a 109%— a este programa de reconocimiento.⁶⁸

Una encuesta entre organizaciones encontró que 84% contaba con algún tipo de programa para reconocer los logros de los empleados.⁶⁹ Pero, ¿los empleados consideran que estos programas son importantes? ¡Por supuesto! Otra encuesta realizada entre una amplia gama de empleados les preguntó qué era lo que consideraban como el motivador más poderoso en el lugar de trabajo. ¿Su respuesta? ¡Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento!⁷⁰

De acuerdo con la teoría del refuerzo (vea el capítulo 9), recompensar el comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de percibir el comportamiento tiende a fomentar su repetición. Y el reconocimiento puede asumir varias formas. Usted puede felicitar personalmente a un empleado en privado por su buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano o un mensaje por correo electrónico agradeciendo algo positivo que el empleado haya hecho. Para los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, puede realizar el reconocimiento público. Para mejorar la cohesión de grupo y la motivación, puede celebrar los éxitos de un equipo. Por ejemplo, puede hacer algo como celebrar una fiesta de pizzas para reconocer los logros de un equipo. Algunas de estas cosas pueden parecer simples, pero resultan muy efectivas para demostrar a los empleados lo valiosos que son.

¿CÓMO PUEDEN LOS GERENTES UTILIZAR LA REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS? He aquí una estadística basada en encuestas que lo sorprenderá: 40% de empleados no ve un vínculo claro entre su desempeño y su remuneración.⁷¹ Así que uno piensa: ¿Qué es lo que remuneran las empresas en donde trabajan estos empleados? Obviamente, ahí no existen expectativas de desempeño claramente comunicadas.⁷² Los **programas de**

remuneración por desempeño son planes de compensación variables que pagan con base en alguna medida del desempeño.⁷³ Los planes de remuneración a destajo, planes de incentivo salarial, la participación de utilidades y los bonos de suma global son algunos ejemplos. Lo que diferencia esta forma de remuneración de planes de compensación más tradicionales es que en lugar de pagar a una persona por el tiempo que pasa en el trabajo, la remuneración se ajusta para reflejar alguna medida del desempeño. Las medidas del desempeño podrían incluir cuestiones como la productividad individual, productividad del equipo o grupo de trabajo, productividad departamental, o el desempeño financiero general de la organización.

Quizá la remuneración por desempeño sea el enfoque más compatible con la teoría de las expectativas. Para maximizar la motivación, las personas deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben. Si las recompensas se asignan sólo por factores no vinculados al desempeño —como antigüedad, cargo, o aumentos salariales generalizados— es probable que los empleados no se esfuercen tanto. Desde una perspectiva de motivación, hacer que todo el salario del empleado dependa de alguna medida del desempeño enfocará su atención y esfuerzo hacia esa medida, después reforzará la continuación del esfuerzo con una recompensa. Si el desempeño del empleado, del equipo o de la organización disminuye, también lo harán las recompensas. Por tanto, existe un incentivo para mantener en alto los niveles de esfuerzo y motivación.

Los programas de remuneración por desempeño son muy populares. Alrededor de 80% de las empresas estadounidenses más grandes tienen alguna forma de plan de remuneración variable.⁷⁴ Este tipo de planes se ha intentado implementar también en otros países como Canadá y Japón. Alrededor de 30% de las empresas canadienses y 22% de las japonesas tienen planes de desempeño corporativos.⁷⁵

¿Los planes de remuneración por desempeño funcionan? La mayoría de las veces, los estudios indican que sí funcionan. Por ejemplo, un estudio encontró que las empresas que utilizan los programas de remuneración por desempeño tenían un mejor desempeño financiero que las que no los utilizan.⁷⁶ Otro estudio demostró que los programas de remuneración por desempeño con incentivos basados en resultados tuvieron un resultado positivo en las ventas, la satisfacción del cliente y las utilidades.⁷⁷ Si una organización utiliza equipos de trabajo, los gerentes deben considerar emplear incentivos basados en el desempeño de grupo para reforzar el compromiso y el esfuerzo del equipo. Pero para saber si estos programas deben ser individuales o grupales, los gerentes deben asegurarse de que sean específicos en cuanto a la relación entre la remuneración de una persona y su nivel de desempeño esperado. Los empleados deben comprender con claridad cómo se traduce su desempeño —el suyo y el de la organización— en el dinero de su sueldo.⁷⁸

NOTA FINAL SOBRE LOS PROGRAMAS DE RECOMPENSAS A EMPLEADOS. En tiempos de incertidumbre económica, la capacidad de los gerentes para reconocer y recompensar a sus empleados muchas veces está severamente limitada. Es difícil mantener la productividad de los empleados en tiempos difíciles, a pesar de que sea una necesidad crítica. No sorprende que los empleados se sientan menos conectados con su trabajo. De hecho, un estudio reciente de Corporate Executive Board encontró que el bajo compromiso de los empleados había disminuido la productividad general de 3 a 5%.⁷⁹ Pero existen medidas que los gerentes pueden aplicar para mantener y quizá hasta incrementar los niveles de motivación de los empleados. Una es aclarar el rol de la persona en la organización. Mostrarles a los empleados la manera en que sus esfuerzos están contribuyendo a mejorar la situación general de la empresa. También es importante mantener las líneas de comunicación abiertas y la comunicación bidireccional entre los gerentes de alto nivel y los empleados para calmar temores e inquietudes. La clave al momento de emprender cualquier medida es continuar demostrando a los empleados que la empresa se preocupa por ellos. Como dijimos al principio del capítulo, el valor en las empresas proviene de los empleados que se sienten motivados a estar ahí. Los gerentes deben dar a los empleados una razón por la que quieran quedarse ahí.



Glowimages

Trenise Duvernay imparte clases de matemáticas a niños de cuarto grado en un distrito escolar de Nueva Orleans. Como maestra, Duvernay desea que se le remunere por ayudar a los estudiantes a triunfar y es promotora de la iniciativa de remuneración variable que ofrece su escuela. Ella es candidata a un bono por mérito que asciende a \$2 mil o más, el cual se otorga cada año y depende del desempeño que tengan los alumnos en las observaciones realizadas en el salón de clases y en los exámenes de conocimientos. El plan de remuneración sirve de motivador a los maestros porque basa una parte de sus ingresos en el desempeño, que se determina por el nivel de logro del estudiante y por la antigüedad o los grados. El movimiento hacia los planes de remuneración por desempeño para recompensar a los maestros por sus esfuerzos individuales es consecuencia de la tendencia tan difundida hacia los planes de remuneración variable en muchas empresas y dependencias gubernamentales.

administración de libro abierto

Enfoque motivacional en el que los estados financieros de la organización (los "libros") se comparten con todos los empleados.

programas de reconocimiento a empleados

Consisten en atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio del trabajo bien realizado.

programas de remuneración por desempeño

Planes de compensación variables que pagan con base en alguna medida del desempeño.

11 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

11.1 Definir y explicar la motivación. La motivación es el proceso por el que los esfuerzos de una persona se llenan de energía, orientan y mantienen hacia el logro de una meta.

El elemento *energía* es una medida de intensidad o impulso. Un alto nivel de esfuerzo necesita *orientarse* de tal manera que ayude a la organización a alcanzar sus metas. Los empleados deben *persistir* en esforzarse para lograr esas metas.

11.2 Comparar e identificar semejanzas y diferencias entre las primeras teorías de la motivación. Las personas ascienden a lo largo de una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) a medida que sus necesidades quedan sustancialmente satisfechas. Una necesidad que ha sido sustancialmente satisfecha ya no motiva.

Un gerente que pone en práctica la teoría X cree que a la gente no le gusta trabajar o que no busca asumir responsabilidades, de manera que debe ser amenazada u obligada a trabajar. Un gerente que adopta la teoría Y asume que a la gente le gusta trabajar y asumir responsabilidades, de manera que ejercerá la automotivación y la autodirección.

La teoría de Herzberg propone que los factores intrínsecos asociados con la satisfacción laboral son los que motivan a la gente. Los factores extrínsecos asociados con la insatisfacción laboral impiden a la gente sentirse satisfecha.

La teoría de las tres necesidades señala tres necesidades adquiridas que son los principales motivadores laborales: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder.

11.3 Comparar e identificar semejanzas y diferencias entre las teorías contemporáneas de la motivación. La teoría del establecimiento de metas afirma que las metas específicas aumentan el desempeño y las metas difíciles,

cuando se aceptan, generan un mayor desempeño que las fáciles. Los puntos importantes en la teoría del establecimiento de metas son: la intención de trabajar hacia la consecución de una meta es una fuente importante de motivación laboral; las metas difíciles producen mejores resultados que las generalizadas; la participación en el establecimiento de metas es preferible para asignar metas, pero no siempre; la retroalimentación para guiar y motivar el comportamiento, en especial la retroalimentación autogenerada; y las contingencias que afectan el establecimiento de metas, como el compromiso con la meta, la autoeficacia y la cultura nacional.

Las características del modelo laboral están basadas en cinco dimensiones de trabajo (variedad de habilida-

des, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) que se utilizan para diseñar empleos motivadores.

La teoría de la equidad se enfoca en cómo los empleados comparan las razones aportaciones-resultados con otras razones relevantes. Una percepción de inequidad ocasionará que el empleado haga algo al respecto. La justicia procedimental tiene mayor influencia en la satisfacción del empleado que la justicia distributiva.

La teoría de las expectativas afirma que una persona tiende a actuar de cierta forma debido a la expectativa de que el acto va a ir seguido de un resultado deseado. La expectativa es el vínculo esfuerzo-desempeño (cuánto esfuerzo necesito ejercer para lograr cierto nivel de desempeño), la instrumentalidad es el vínculo desempeño-recompensa (lograr cierto nivel de desempeño me dará tal recompensa); y la valencia es el atractivo de la recompensa (es la recompensa que deseo).

11.4 Analizar temas actuales relacionados con la motivación de los empleados. Durante tiempos económicos difíciles, los gerentes deben buscar maneras creativas de mantener con energía el esfuerzo de sus empleados, conservarlo y orientarlo hacia la consecución de metas.

La mayoría de las teorías motivacionales se desarrolló en Estados Unidos, y por ello tiene un sesgo estadounidense. Algunas teorías (jerarquía de necesidades —de A. Maslow—, necesidad de logro y la teoría de la equidad) no funcionan bien en otras culturas. No obstante, el deseo de realizar un trabajo interesante parece ser importante para todos los empleados, y los factores motivadores (intrínsecos) de Herzberg pueden ser universales.

Los gerentes enfrentan desafíos para motivar a grupos de trabajadores especiales. Una fuerza laboral diversa busca flexibilidad. Los profesionales desean desafíos y apoyo en el trabajo, y se sienten motivados por el propio trabajo. Los empleados contingentes desean la oportunidad de convertirse en empleados permanentes o de recibir capacitación para el trabajo.

La administración de libro abierto es aquella en que se comparte la información sobre los estados financieros organizacionales (los libros) con los empleados, a quienes se les ha enseñado a interpretarlos. Los programas de reconocimiento a empleados consisten en atención personal, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Los programas de remuneración por desempeño son planes de compensación variable donde se paga a los empleados en función de alguna medida del desempeño.

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. La mayoría de nosotros tenemos que trabajar para vivir, y el trabajo es una parte central de nuestra vida. Entonces ¿por qué los gerentes se deben preocupar tanto por las cuestiones de motivar a sus empleados?
2. ¿Qué es la motivación? Explique los tres elementos clave de la motivación.
3. Identifique las semejanzas y diferencias que hay entre las necesidades de orden inferior y las de orden superior en la jerarquía de necesidades de Maslow.
4. ¿Qué función desempeña el dinero en a) la jerarquía de la teoría de las necesidades, b) la teoría bifactorial, c) la teoría de la equidad, d) la teoría de las expectativas, y e) motivar a los empleados con altos niveles de desempeño?
5. ¿Cuáles son algunas de las posibles consecuencias de que los empleados perciban una inequidad entre sus aportaciones y resultados y los resultados y las aportaciones de los demás?
6. ¿Cuáles son algunas ventajas de utilizar los programas de remuneración por desempeño para motivar el desempeño de los empleados? ¿Existe alguna desventaja? Explique su respuesta.
7. Muchos expertos en diseño laboral que han estudiado la naturaleza cambiante del empleo afirman que las personas trabajan mejor cuando se sienten motivadas por un sentido de propósito más que por la búsqueda de dinero. ¿Está usted de acuerdo? Explique su postura. ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes?
8. ¿Los gerentes podrían utilizar cualquiera de las teorías o enfoques de la motivación para fomentar y apoyar los esfuerzos sobre diversidad laboral? Explique su respuesta.
9. ¿Se puede llegar a motivar en exceso a las personas? Explique su respuesta.
10. ¿Qué desafíos enfrentan los gerentes al motivar a los empleados de la actualidad?



Vaya a la página 441

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 11.

Notas

1. S. Levy, “The Problem with Success”, *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2011, p. A15; S. Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives* (Nueva York: Simon & Schuster), 2011; C. C. Miller y J. Wortham, “Silicon Valley Hiring Perks: Meals, iPads, and a Cubicle for Spot”, *New York Times Online*, 26 de marzo de 2011; J. Light, “Google Is No. 1 on List of Desired Employers”, *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2011, p. B8; M. Moskowitz, R. Levering, y C. Tkaczyk, “100 Best Companies to Work For”, *Fortune*, 7 de febrero de 2011, pp. 91 y ss.; C. C. Miller y M. Helft, “Google Shake-Up Is Effort to Revive Start-Up Spark”, *New York Times Online*, 20 de enero de 2011; C. C. Miller, “Google Grows and Works to Retain Nimble Minds”, *New York Times Online*, 28 de noviembre de 2010; A. Efrati y P-W. Tam, “Google Battles to Keep Talent”, *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2010, pp. B1 y ss.; L. Petrecca, “With 3,000 Applications a Day, Google Can Be Picky”, *USA Today*, 19 de mayo de 2010, p. 2B; S. E. Ante y K. Weisul, “And Google Begat...”, *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de marzo de 2010, pp. 39–42; A. Lashinsky, “Where Does Google Go Next?”, *CNNMoney.com*, 12 de mayo de 2008; y “Perk Place: The Benefits Offered by Google and Others May Be Grand, But They’re All Business”, *Knowledge @ Wharton*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article> (21 de marzo de 2007).
2. P. Bronson, “What Should I Do with My Life Now?”, *Fast Company*, abril de 2009, pp. 35–37.
3. R. M. Steers, R. T. Mowday, y D. L. Shapiro, “The Future of Work Motivation Theory”, *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 379–387.
4. N. Ellemers, D. De Gilder, y S. A. Haslam, “Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance”, *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 459–478.
5. El recuadro denominado Y la encuesta dice está basado en J. Yang y P. Trap, “Does Your Manager Acknowledge and Appreciate You at Work?”, *USA Today*, 24 de marzo de 2011, p. 1B; A. R. Carey y K. Gelles, “Which of These Is Most Important About Your Job?”, *USA Today*, 31 de enero de 2011, p. 1A; J. Yang y S. Ward, “Who Appreciates You the Most at Work?”, *USA Today*, 2 de junio de 2010, p. 1B; E. Frauenheim, “Bosses Don’t Drive Workers Away, Poll Concludes”, *Workforce Management Online*, abril de 2010; J. Yang y K. Simmons, “What Primary Motivation Does Your Employer Provide?”, *USA Today*, 22 de febrero de 2010, p. 1B; y A. R. Carey y S. Ward, “What Small Perks Workers Want”, *USA Today*, 31 de marzo de 2010, p. 1A.
6. J. Krueger y E. Killham, “At Work, Feeling Good Matters”, *Gallup Management Journal*, <http://gmj.gallup.com> (8 de diciembre de 2005).
7. M. Meece, “Using the Human Touch to Solve Workplace Problems”, *New York Times Online*, 3 de abril de 2008.
8. “Maslow Motion”, *New Statesman*, 15 de marzo de 2010, p. 37; “Dialogue”, *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 696–701; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”, *Journal of Management*, 25, núm. 3 (1999), pp. 231–292; A. Maslow, D. C. Stephens, y G. Heil, *Maslow on Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); y A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: McGraw-Hill, 1954).
9. R. Coutts, “A Pilot Study for the Analysis of Dream Reports Using Maslow’s Need Categories: An Extension to the Emotional Selection Hypothesis”, *Psychological Reports*,

- octubre de 2010, pp. 659–673; E. A. Fisher, “Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies”, *Administration in Social Work*, octubre–diciembre de 2009, pp. 347–367; y N. K. Austin, “The Power of the Pyramid: The Foundation of Human Psychology and, Thereby, of Motivation, Maslow’s Hierarchy Is One Powerful Pyramid”, *Incentive* (julio de 2002), p. 10.
10. Veja, por ejemplo, M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”; J. Rowan, “Ascent and Descent in Maslow’s Theory”, *Journal of Humanistic Psychology* (verano de 1999), pp. 125–133; J. Rowan, “Maslow Amended”, *Journal of Humanistic Psychology*, (invierno de 1998), pp. 81–92; R. M. Creech, “Employee Motivation”, *Management Quarterly*, verano de 1995, pp. 33–39; E. E. Lawler III y J. L. Suttle, “A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept”, *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265–287; y D. T. Hall y K. E. Nongaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting”, *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12–35.
 11. S. Terlep y J. S. Lublin, “New GM CEO: Brash, Blunt, Demanding”, *Wall Street Journal*, 16 de agosto de 2010, pp. B1 y ss.; y S. Fitch, “Zero Tolerance”, *Forbes*, 28 de enero de 2008, p. 52.
 12. R. E. Kopelman, D. J. Prottas, y A. L. Davis, “Douglas McGregor’s Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure”, *Journal of Managerial Issues* (verano de 2008), pp. 255–271; y D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Para ver una explicación actualizada de las teorías X y Y, consulte la edición comentada de *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, 2006); y G. Heil, W. Bennis, y D. C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of Enterprise* (Nueva York: Wiley, 2000).
 13. R. Parloff, “Has Intel Finally Met Its Match?”, *Fortune*, 16 de agosto de 2010, pp. 21–22; y J. M. O’Brien, “The Next Intel”, *Wired*, julio de 2002, pp. 100–107.
 14. F. Herzberg, B. Mausner, y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human*, rev. ed. (Salt Lake City: Olympus, 1982); R. M. Creech, “Employee Motivation”; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”.
 15. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en C. M. Christensen, “How Will You Measure Your Life?”, *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2010, pp. 46–51; D. A. Wren y A. G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 2009); F. Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2008); y F. Herzberg, B. Mausner, y B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*.
 16. D. C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson y J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nueva York: Irvington, 1975); y M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (Nueva York: Praeger, 1986).
 17. McClelland, *The Achieving Society*.
 18. McClelland, *Power: The Inner Experience*; D. C. McClelland y D. H. Burnham, “Power Is the Great Motivator”, *Harvard Business Review*, marzo–abril de 1976, pp. 100–110.
 19. D. Miron y D. C. McClelland, “The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses”, *California Management Review*, verano de 1979, pp. 13–28.
 20. “McClelland: An Advocate of Power”, *International Management*, julio de 1975, pp. 27–29.
 21. J. Flint, “How to Be a Player”, *Bloomberg BusinessWeek*, 24-30 de enero de 2011, pp. 108–109.
 22. R. M. Steers, R. T. Mowday, y D. L. Shapiro, “The Future of Work Motivation Theory”; E. A. Locke y G. P. Latham, “What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century”, *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 388–403; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”.
 23. M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”.
 24. J. C. Naylor y D. R. Ilgen, “Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique”, en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984), pp. 95–140; A. R. Pell, “Energize Your People”, *Managers Magazine*, diciembre de 1992, pp. 28–29; E. A. Locke, “Facts and Fallacies About Goal Theory: Reply to Deci”, *Psychological Science*, enero de 1993, pp. 63–64; 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), pp. 86–97; M. P. Collingwood, “Why Don’t You Use the Research?”, *Management Decision*, mayo de 1993, pp. 48–54; M. E. Tubbs, D. M. Boehne, y J. S. Dahl, “Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test”, *Journal of Applied Psychology* (junio de 1993), pp. 361–373; E. A. Locke, “Motivation Through Conscious Goal Setting”, *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5 (1996), pp. 117–124; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”; E. A. Locke y G. P. Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey”, *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705–717; Y. Fried y L. H. Slowik, “Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach”, *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 404–422; G. P. Latham, “The Motivational Benefits of Goal-Setting”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 126–129; y G. Yeo, S. Loft, T. Xiao, y C. Kiewitz, “Goal Orientation and Performance: Differential Relationships Across Levels of Analysis and as a Function of Task Demands”, *Journal of Applied Psychology* (mayo de 2009), pp. 710–726.
 25. J. A. Wagner III, “Participation’s Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research and Evidence”, *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312–330; J. George-Falvey, “Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship Between Participation in Goal Setting and Task Performance”, *Academy of Management Proceedings on Disk*, 1996; T. D. Ludwig y E. S. Geller, “Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers”, *Journal of Applied Psychology* (abril de 1997), pp. 253–261; y S. G. Harkins y M. D. Lowe, “The Effects of Self-Set Goals on Task Performance”, *Journal of Applied Social Psychology* (enero de 2000), pp. 1–40.
 26. J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, “The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment”, *Academy of Management*

- Journal* (junio de 1982), pp. 359–372; y E. A. Locke, “Motivation Through Conscious Goal Setting”.
27. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams, y H. J. Klein, “An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1989), pp. 18–23; vea también 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), pp. 595–615; Tubbs, “Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation”; J. W. Smither, M. London, y R. R. Reilly, “Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings”, *Personnel Psychology*, primavera de 2005, pp. 171–203.
 28. M. E. Gist, “Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, julio de 1987, pp. 472–485; y A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997).
 29. E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee, y P. Bobko, “Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance”, *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1984), pp. 241–251; M. E. Gist y T. R. Mitchell, “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 183–211; A. D. Stajkovic y F. Luthans, “Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 240–261; A. Bandura, “Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness”, en E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, Mass.: Blackwell, 2004), pp. 120–136; y F. Q. Fu, K. A. Richards, y E. Jones, “The Motivation Hub: Effects of Goal Setting and Self-Efficacy on Effort and New Product Sales”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* (verano de 2009), pp. 277–292.
 30. A. Bandura y D. Cervone, “Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively Based Motivation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1986, pp. 92–113; y R. Ilies y T. A. Judge, “Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect”, *Journal of Applied Psychology* (mayo de 2005), pp. 453–467.
 31. Veal J. C. Anderson y C. A. O’Reilly, “Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance”, *Human Relations*, junio de 1981, pp. 491–501; y J. P. Meyer, B. Schacht-Cole, y I. R. Gellatly, “An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance”, *Journal of Applied Social Psychology* 18, núm. 5 (1988), pp. 390–408.
 32. Veal, por ejemplo, R. W. Griffin, “Toward an Integrated Theory of Task Design”, en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1987), pp. 79–120; y M. Champion, “Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1988), pp. 467–481.
 33. Veal 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, pp. 250–279; Y. Fried y G. R. Ferris, “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis”, *Personnel Psychology*, verano de 1987, pp. 287–322; S. J. Zaccaro y E. F. Stone, “Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics”, *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1988), pp. 245–252; y R. W. Renn y R. J. Vandenberg, “The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research”, *Journal of Management* (febrero de 1995), pp. 279–303.
 34. G. Van Der Veegt, B. Emans, y E. Van Der Vliert, “Motivating Effects of Task and Outcome Interdependence in Work Teams”, *Journal of Managerial Psychology* (julio de 2000), p. 829; y B. Bemmels, “Local Union Leaders’ Satisfaction with Grievance Procedures”, *Journal of Labor Research* (verano de 2001), pp. 653–669.
 35. J. S. Adams, “Inequity in Social Exchanges”, en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267–300; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”.
 36. Veal, por ejemplo, R. L. Bell, “Addressing Employees’ Feelings of Inequity”, *Supervision*, mayo de 2011, pp. 3–6; P. S. Goodman y A. Friedman, “An Examination of Adams’ Theory of Inequity”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 271–288; M. R. Carrell, “A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment”, *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1978, pp. 108–118; E. Walster, G. W. Walster, y W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); R. G. Lord y J. A. Hohenfeld, “Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1979), pp. 19–26; J. E. Ditttrich y M. R. Carrell, “Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates”, *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1979, pp. 29–40; y J. Greenberg, “Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”, *Academy of Management Journal* (marzo de 1989), pp. 174–184.
 37. P. S. Goodman, “An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay”, *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1974, pp. 170–195; S. Ronen, “Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study”, *Human Relations*, abril de 1986, pp. 333–346; R. W. Scholl, E. A. Cooper, y J. F. McKenna, “Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes”, *Personnel Psychology*, primavera de 1987, pp. 113–127; y C. T. Kulik y M. L. Ambrose, “Personal and Situational Determinants of Referent Choice”, *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 212–237.
 38. Veal, por ejemplo, R. C. Dailey y D. J. Kirk, “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, *Human Relations*, marzo de 1992, pp. 305–316; 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), pp. 626–637; M. A. Konovsky, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management*, 26, núm. 3 (2000), pp. 489–511; J. A. Colquitt, “Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2004), pp. 633–646; J. Brockner, “Why It’s So Hard to Be Fair”, *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 122–129; y B. M. Wiesenfeld, W. B. Swann, Jr., J. Brockner, y C. A. Bartel, “Is More Fairness Always Preferred: Self-Esteem Moderates

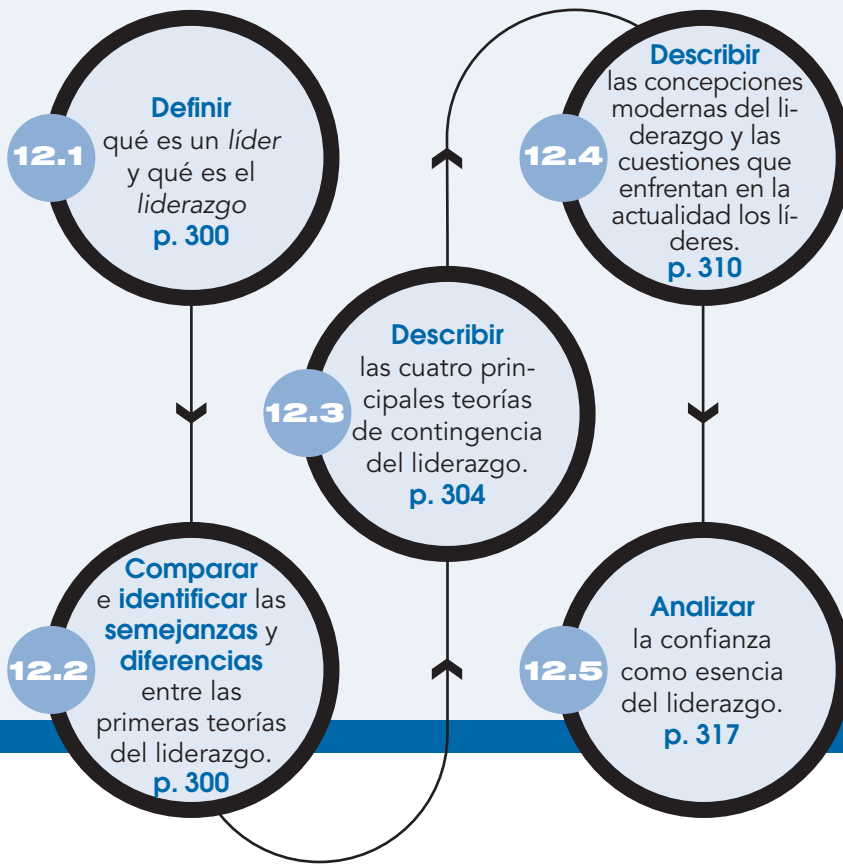
- Reactions to Procedural Justice”, *Academy of Management Journal* (octubre de 2007), pp. 1235–1253.
39. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley, 1964).
 40. Veal, por ejemplo, H. G. Heneman III y D. P. Schwab, “Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance”, *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1–9; L. Reinharth y M. Wahba, “Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance”, *Academy of Management Journal* (septiembre de 1975), pp. 502–537; y K. T. Lambricht, “An Update of a Classic: Applying Expectancy Theory to Understand Contracted Provider Motivation”, *Administration & Society*, julio de 2010, pp. 375–403.
 41. Veal, por ejemplo, V. H. Vroom, “Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes”, *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1966, pp. 212–225; L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1968); W. Van Eerde y H. Thierry, “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1996), pp. 575–586; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”.
 42. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en Borders Group, Inc., 2010 Form 10-K, www.borders.com (6 de junio de 2011); J. Checkler, “Judge Clears Bonuses at Borders”, *Wall Street Journal*, 23–24 de abril de 2011, p. B3; “News Briefs”, *Publishers Weekly*, 11 de abril de 2011, pp. 4 y ss.; P. Brickley, “Borders Seeks to Hand Out \$8.3 Million in Bonuses”, *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2011, p. B2; y J. A. Trachtenberg y M. Spector, “For Borders, A Scramble to Be Lean”, *Wall Street Journal*, 14 de marzo de 2011, p. B1.
 43. Veal, por ejemplo, M. Siegal, “The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation”, *The Organizational Behavior Teaching Review* 12, núm. 4 (1987–1988), pp. 141–143.
 44. “100 Best Companies to Work For”, *Fortune*, 7 de febrero de 2011, pp. 91 y ss.; V. Nayar, “Employee Happiness: Zappos vs. HCL”, *Businessweek.com*, 5 de enero de 2011; D. Richards, “At Zappos, Culture Pays”, *Strategy+Business Online*, otoño de 2010; T. Hseih, “Zappos’s CEO on Going to Extremes for Customers”, *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2010, pp. 41–45; A. Perschel, “Work-Life Flow: How Individuals, Zappos, and Other Innovative Companies Achieve High Engagement”, *Global Business & Organizational Excellence*, julio de 2010, pp. 17–30; y J. M. O’Brien, “Zappos Know How to Kick It”, *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 54–60.
 45. T. Barber, “Inspire Your Employees Now”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 18 de mayo de 2010; D. Mattioli, “CEOs Welcome Recovery to Look After Staff”, *Wall Street Journal*, 5 de abril de 2010, p. B5; J. Sullivan, “How Do We Keep People Motivated Following Layoffs?”, *Workforce Management Online*, marzo de 2010; S. Crabtree, “How to Bolster Employees’ Confidence”, *The Gallup Management Journal Online*, 25 de febrero de 2010; S. E. Needleman, “Business Owners Try to Motivate Employees”, *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2010, p. B5; H. Mintzberg, “Rebuilding Companies as Communities”, *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2009, pp. 140–143; y R. Luss, “Engaging Employees Through Periods of Layoffs”, *Towers Watson*, www.towerswatson.com (3 de marzo de 2009).
 46. N. J. Adler con A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5a. ed. (Cincinnati, Oh., 2008).
 47. G. Hofstede, “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, verano de 1980, p. 55.
 48. *Ibidem*.
 49. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller, y V. I. Victorov, “A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments and Productivity Under Different Payment Conditions”, *Personnel Psychology*, primavera de 1998, pp. 137–163.
 50. S. L. Mueller y L. D. Clarke, “Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe”, *Academy of Management Journal* (junio de 1998), pp. 319–329.
 51. I. Harpaz, “The Importance of Work Goals: An International Perspective”, *Journal of International Business Studies* (primer trimestre de 1990), pp. 75–93.
 52. G. E. Popp, H. J. Davis, y T. T. Herbert, “An International Study of Intrinsic Motivation Composition”, *Management International Review*, enero de 1986, pp. 28–35.
 53. R. W. Brislin, B. MacNab, R. Worthley, F. Kabigting, Jr., y B. Zukis, “Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison”, *International Journal of Cross-Cultural Management* (abril de 2005), pp. 87–104.
 54. J. R. Billings y D. L. Sharpe, “Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women”, *Consumer Interests Annual*, 1999, pp. 89–94; y I. Harpaz, “The Importance of Work Goals: An International Perspective”, *Journal of International Business Studies* (primer trimestre de 1990), pp. 75–93.
 55. N. Ramachandran, “New Paths At Work”, *U.S. News & World Report*, 20 de marzo de 2006, p. 47; S. Armour, “Generation Y: They’ve Arrived at Work With a New Attitude”, *USA Today*, 6 de noviembre de 2005, pp. B1 y ss.; y R. Kanfer y P. L. Ackerman, “Aging, Adult Development, and Work Motivation”, *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 440–458.
 56. T. D. Golden y J. F. Veiga, “The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings”, *Journal of Management* (abril de 2005), pp. 301–318.
 57. Veal, por ejemplo, M. Alpert, “The Care and Feeding of Engineers”, *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, pp. 86–95; G. Poole, “How to Manage Your Nerds”, *Forbes ASAP*, diciembre de 1994, pp. 132–136; T. J. Allen y R. Katz, “Managing Technical Professionals and Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations, Project Teams, and Individual Contributors”, *Sloan Management Review*, verano de 2002, pp. S4–S5; y S. R. Barley y G. Kunda, “Contracting: A New Form of Professional Practice”, *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, pp. 45–66.
 58. K. Bennhold, “Working (Part-Time) in the 21st Century”, *New York Times Online*, 29 de diciembre de 2010; y J. Revell, C. Bigda, y D. Rosato, “The Rise of Freelance Nation”, *CNNMoney*, cnnmoney.com (12 de junio de 2009); y R. J. Bohner, Jr., y E. R. Salasko, “Beware the Legal Risks of Hiring Temps”, *Workforce*, octubre de 2002, pp. 50–57.
 59. H. G. Jackson, “Flexible Workplaces: The Next Imperative”, *HR Magazine*, marzo de 2011, p. 8; E. Fraunheim, “Companies Focus Their Attention on Flexibility”, *Workforce Management Online*, febrero de 2011; P. Davidson, “Companies Do More with Fewer Workers”, *USA Today*, 23 de febrero de 2011, pp. 1B y ss.; M. Rich, “Weighing Costs, Companies Favor Temporary Help”, *New York Times Online*, 19 de diciembre de 2010; P. Davidson, “Temporary Workers Reshape Companies, Jobs”, *USA Today*, 13 de octubre de 2010, pp. 1B y ss.; J. P. Broschak y

- A. Davis-Blake, "Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements", *Academy of Management Journal* (abril de 2006), pp. 371–393; M. L. Kraimer, S. J. Wayne, R. C. Liden, R. T. Sparrowe, "The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance", *Journal of Applied Psychology* (marzo de 2005), pp. 389–398; y C. E. Connelly y D. G. Gallagher, "Emerging Trends in Contingent Work Research", *Journal of Management* (noviembre de 2004), pp. 959–983.
60. C. Haddad, "FedEx: Gaining on the Ground", *BusinessWeek*, 16 de diciembre de 2002, pp. 126–128; y L. Landro, "To Get Doctors to Do Better, Health Plans Try Cash Bonuses", *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 2004, pp. A1 y ss.
 61. K. E. Culp, "Playing Field Widens for Stack's Great Game", *Springfield, Missouri, News-Leader*, 9 de enero de 2005, pp. 1A y ss.
 62. P. M. Buehler, "Opening Up Management Communication: Learning from Open Book Management", *Supervision*, agosto de 2010, pp. 15–17; D. Drickhamer, "Open Books to Elevate Performance", *Industry Week*, noviembre de 2002, p. 16; J. Case, "Opening the Books", *Harvard Business Review*, marzo–abril de 1997, pp. 118–127; J. P. Schuster, J. Carpenter, y M. P. Kane, *The Power of Open-Book Management* (Nueva York: John Wiley, 1996); y J. Case, "The Open-Book Revolution", *Inc.*, junio de 1995, pp. 26–50.
 63. L. DeMars, "Glazed Over in a Good Way", *CFO*, julio de 2007, p. 80.
 64. J. Singer, "Healing Your Workplace", *Supervision*, marzo de 2011, pp. 11–13; P. Hart, "Benefits of Employee Recognition in the Workplace: Reduced Risk and Raised Revenues", *EHS Today*, febrero de 2011, pp. 49–52; y F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E. A. Locke (ed.), *Principles of Organizational Behavior* (Oxford, Inglaterra: Blackwell, 2000), pp. 166–180.
 65. C. Huff, "Recognition That Resonates", *Workforce Management Online*, 1 de abril de 2008.
 66. J. Stewart, "I'm Standing Up for the Industry. Are You?", *Restaurant Business*, febrero de 2011, pp. 36–37; y M. Littman, "Best Bosses Tell All", *Working Woman*, octubre de 2000, p. 54.
 67. E. White, "Praise from Peers Goes a Long Way", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2005, p. B3.
 68. *Ibíd.*
 69. K. J. Dunham, "Amid Sinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, p. B8.
 70. Ve a B. Nelson, "Try Praise", *Inc.*, septiembre de 1996, p. 115; y J. Wiscombe, "Rewards Get Results", *Workforce*, abril de 2002, pp. 42–48. Citado en S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees", *Industry Week*, 3 de abril de 1995, pp. 15–16.
 71. V. M. Barret, "Fight the Jerks", *Forbes*, 2 de julio de 2007, pp. 52–54.
 72. E. Krell, "All for Incentives, Incentives for All", *HR Magazine*, enero de 2011, pp. 35–38; y E. White, "The Best vs. the Rest", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, pp. B1 y ss.
 73. R. K. Abbott, "Performance-Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs", *Compensation and Benefits Review*, marzo–abril de 1993, pp. 18–21; J. R. Schuster y P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", *Compensation and Benefits Review*, marzo–abril de 1993, pp. 27–34; C. R. Williams y L. P. Livingstone, "Another Look at the Relationship Between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal* (abril de 1994), pp. 269–298; A. M. Dickinson y K. L. Gillette, "A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay Versus Base Pay Plus Incentives", *Journal of Organizational Behavior Management* (primavera de 1994), pp. 3–82; y C. B. Cadsby, F. Song, y F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal* (abril de 2007), pp. 387–405.
 74. E. White, "Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises", *Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2006, p. B3.
 75. "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance", *Manpower Argus*, mayo de 1998, p. 7; y E. Beauchesne, "Pay Bonuses Improve Productivity, Study Shows", *Vancouver Sun*, 13 de septiembre de 2002, p. D5.
 76. H. Rheem, "Performance Management Programs", *Harvard Business Review*, septiembre–octubre de 1996, pp. 8–9; G. Sprinkle, "The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance", *Accounting Review*, julio de 2000, pp. 299–326; y "Do Incentive Awards Work?", *HRFocus*, octubre de 2000, pp. 1–3.
 77. R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter, y D. Srinivasan, "Contextual Analysis of Performance Impacts on Outcome-Based Incentive Compensation", *Academy of Management Journal* (agosto de 1996), pp. 920–948.
 78. S. A. Jeffrey y G. K. Adomza, "Incentive Saliency and Improved Performance", *Human Performance*, 24, núm. 1 (2011), pp. 47–59; T. Reason, "Why Bonus Plans Fail", *CFO*, enero de 2003, p. 53; y "Has Pay for Performance Had Its Day?", *McKinsey Quarterly*, núm. 4 (2002), visitado en www.forbes.com.
 79. E. Frauenheim, "Downturn Puts New Emphasis on Engagement", *Workforce Management Online*, 21 de julio de 2009; S. D. Friedman, "Dial Down the Stress Level", *Harvard Business Review*, diciembre de 2008, pp. 28–29; y S. E. Needleman, "Allaying Workers' Fears During Uncertain Times", *Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2008.

CAPÍTULO **Liderazgo**
12 *y* **confianza**



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Glowimages

Maestra y comandante

Con un padre que fue capitán de la armada naval estadounidense, Holly Graf, la primera mujer en comandar un crucero de la armada, había soñado con lograr justamente eso desde sus días de estudiante de bachillerato en Connecticut.¹ A partir de su graduación en la U.S. Naval Academy en 1985, sus colegas percibieron que muy pronto se convertiría en líder. Sus misiones fueron completamente satisfactorias —desde recorridos a bordo de un barco nodriza, una fragata y un destructor, hasta misiones costeras para el Pentágono y como instructora naval en Villanova University—. No obstante, “el lado más oscuro de Graff comenzó a surgir cuando fue asignada al destructor U.S.S. *Curtis Wilbur* como oficial ejecutiva (XO) o segunda al mando”. Una persona (ahora jubilada) dijo que su recorrido en el *Curtis Wilbur* fue “la peor etapa de mi vida”. Los constantes regaños de Graf a la tripulación lo llevaron a quejarse con los oficiales, pero no pasó nada. Pocos años más tarde, Graf hizo historia en la armada naval estadounidense al convertirse en la primera comandante mujer de un destructor, el U.S.S. *Winston Churchill*. Un capellán de la marina de guerra recuerda su época a bordo del *Churchill* como “la más extraña de más de 200 visitas a embarcaciones en mi carrera. La moral era la más baja que había visto en cualquier buque”. Intentó hablar con Graf acerca de los comentarios que escuchaba de la tripulación y los oficiales subalternos, pero ella lo paró en seco y le dijo que no quería hablar con él al respecto. ¿Qué tan eficaz considera usted que podría ser Graf con este tipo de estilo de liderazgo?

¿Qué se necesita para ser un líder eficaz en las organizaciones contemporáneas? ¿El entorno en el lugar de trabajo debe ayudar a que los empleados sientan que son escuchados y que se les tiene confianza? Es importante que los gerentes de cualquier organización sean percibidos como líderes eficaces. ¿Por qué es tan importante el liderazgo? Porque, en las organizaciones, los líderes son quienes hacen que las cosas sucedan. Pero ¿qué distingue a los líderes de los no líderes? ¿Cuál es el estilo de liderazgo más adecuado? ¿Qué hace que los líderes sean eficaces? Estos son sólo algunos de los temas que abordaremos en este capítulo.

¿QUIÉNES SON LOS LÍDERES Y QUÉ ES EL LIDERAZGO?

12.1

Definir
qué es un
líder y qué es
el liderazgo.

Comencemos por aclarar quiénes son los líderes y qué es el liderazgo. Según nuestra definición, un **líder** es alguien que puede influir en otros y tiene autoridad administrativa. El **liderazgo** es lo que los líderes hacen. Es el proceso de liderar a un grupo e influir en él para que logre sus metas.

¿Todos los gerentes son líderes? Debido a que el liderazgo es una de las cuatro funciones administrativas, en teoría todos los gerentes *deberían* ser líderes. Por tanto, estudiaremos lo que son los líderes y el liderazgo desde una perspectiva administrativa.² No obstante, a pesar de que los estudiaremos desde dicha perspectiva, estamos conscientes de que en los grupos suelen aparecer líderes informales. Aunque estos líderes informales son capaces de influir en otros, no han sido el eje rector de la mayor parte de la investigación relacionada con el liderazgo, y no son el tipo de líderes cuyo estudio abordaremos en este capítulo.

Los líderes y el liderazgo, al igual que la motivación, son temas relativos al comportamiento organizacional que han sido sujetos de una extensa investigación. La mayor parte de esa investigación se ha enfocado en dar respuesta a la siguiente pregunta: “¿Qué es un líder eficaz?” Comenzaremos nuestro estudio examinando algunas de las primeras teorías sobre el liderazgo formuladas con el propósito de dar respuesta a esa pregunta.

¿QUÉ ESTABLECEN LAS PRIMERAS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO ACERCA DEL LIDERAZGO?

12.2

Comparar
e **identificar** las
semejanzas y
diferencias
entre las
primeras teorías
del liderazgo.

El liderazgo ha interesado a las personas desde que éstas comenzaron a reunirse en grupos para lograr metas. No obstante, no fue sino hasta inicios del siglo xx que los investigadores comenzaron realmente a estudiarlo en forma. Las primeras teorías sobre el liderazgo se enfocaban en el *líder* (teorías de los rasgos) y en cómo ese *líder interactuaba* con los miembros de su grupo (teorías conductuales).

¿Qué rasgos debe tener un líder?

Pregunte a cualquier persona promedio qué viene a su mente cuando piensa en liderazgo. Es probable que le mencionen una lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valentía, integridad, y confianza en sí mismo. Estas respuestas representan, en esencia, las **teorías de los rasgos del liderazgo**. La búsqueda de rasgos o características que distinguen a un líder de una persona que no lo es dominó los primeros esfuerzos de investigación sobre el tema. Si el concepto de los rasgos era válido, todos los líderes tendrían que poseer características específicas.

No obstante, a pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, ha resultado imposible identificar un conjunto de rasgos que *siempre* distinga a un líder (la persona) de un no líder. Quizá sea un tanto optimista pensar que pudieran existir rasgos consistentes y únicos universalmente aplicables a todos los líderes eficaces, sin importar si están a cargo de Hyundai Motor Company, de la compañía de ballet de Moscú, del gobierno de Brasil, de una delegación universitaria local de Alpha Chi Omega, o de Ted's Malibu Surf Shop. No obstante, intentos posteriores por identificar los rasgos asociados con el *liderazgo* (el proceso, no la persona) fueron más fructíferos. Los siete rasgos que resultaron estar asociados con el liderazgo eficaz se describen brevemente en el cuadro 12-1.³

CUADRO 12-1 Rasgos asociados con el liderazgo

1. *Impulso*. Los líderes muestran un nivel de esfuerzo alto. Tienen un deseo relativamente alto de logro, son ambiciosos, tienen una gran cantidad de energía, son incansablemente persistentes en sus actividades, y muestran iniciativa.
2. *Deseo de liderar*. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otros y de liderarlos. Demuestran su deseo de asumir responsabilidades.
3. *Honestidad e integridad*. Los líderes desarrollan relaciones de confianza con sus seguidores al ser sinceros, honorables, y mostrar un alto grado de consistencia entre sus palabras y sus acciones.
4. *Confianza en sí mismos*. Los seguidores se apoyan en los líderes porque éstos no dudan de sí mismos. Por tanto, los líderes necesitan mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de la rectitud de sus metas y decisiones.
5. *Inteligencia*. Los líderes necesitan ser lo bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deber ser capaces de crear visiones, resolver problemas, y tomar decisiones correctas.
6. *Conocimiento relevante para el trabajo*. Los líderes eficaces tienen un alto grado de conocimiento acerca de la empresa, la industria, y las cuestiones técnicas. Su conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y comprender sus implicaciones.
7. *Extroversión*. Los líderes son personas llenas de vida y energía. Son sociables, asertivas, y rara vez silenciosas o retraídas.

Fuentes: Basado en S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; y T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2002), pp. 765-780.

Los investigadores llegaron finalmente a la conclusión de que los rasgos por sí solos no eran suficientes para identificar a los líderes porque las explicaciones basadas únicamente en los rasgos pasaban por alto las interacciones entre los líderes y los miembros de su grupo, así como las variables situacionales. Poseer los rasgos adecuados sólo hacía que fuera más probable que una persona se convirtiera en un líder eficaz. Por tanto, las investigaciones realizadas desde fines de la década de 1940 hasta mediados de la de 1960 se concentraron en los estilos conductuales preferidos que mostraban los líderes. Los investigadores se preguntaron si había algo único en lo que los líderes eficaces *hacían* —en otras palabras, en su *comportamiento*.

¿Qué comportamientos presentan los líderes?

Se esperaba que las **teorías conductuales del liderazgo** ofrecieran respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo y, de tener éxito, que también tuvieran implicaciones prácticas muy diferentes de las de las teorías de los rasgos. Si la investigación sobre los rasgos hubiera sido exitosa, habría ofrecido la base adecuada para elegir a las personas correctas que debían ocupar cargos de liderazgo en las organizaciones. Por otra parte, si los estudios conductuales identificaran determinantes conductuales críticas para el liderazgo, la gente podría ser capacitada para ser líder, lo cual es precisamente la premisa sobre la que se basan los programas de desarrollo gerencial.

Varios estudios analizan los estilos conductuales. Repasaremos brevemente los más populares: estudios de Kurt Lewin en la University of Iowa, estudios de Ohio State, y estudios de la University of Michigan. Después veremos cómo se utilizaron los conceptos desarrollados en esos estudios en una matriz creada para valorar los estilos de liderazgo.

¿QUÉ REVELARON LOS ESTUDIOS DE IOWA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO?

En la University of Iowa, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron uno de los primeros estudios sobre el comportamiento de liderazgo.⁴ Para este trabajo, los investigadores exploraron

líder

Alguien que puede influir en otros y tiene autoridad administrativa.

liderazgo

Es el proceso de liderar a un grupo e influir en él para que logre sus metas.

teoría de los rasgos del liderazgo

Teorías que aíslan las características (rasgos) que diferencian a los líderes de los no líderes.

teorías conductuales del liderazgo

Teorías que aíslan los comportamientos que distinguen a los líderes eficaces de los líderes ineficaces.



tres comportamientos o estilos: autocrático, democrático, y *laissez-faire*. Un **estilo autocrático** es aquel en el que el líder tiende a centralizar la autoridad, a dictar métodos de trabajo, a tomar decisiones unilaterales, y a limitar la participación de los empleados. Un líder con un **estilo democrático** tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la participación en la elección de métodos y metas de trabajo, y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para orientar a sus empleados. El estilo democrático puede clasificarse de dos maneras: consultivo y participativo. Un *líder democrático consultivo* busca la participación y escucha las preocupaciones y problemas de los empleados, pero es él quien tiene la última palabra. En esta capacidad, un líder democrático-consultivo utiliza la participación como ejercicio para recopilar información. Un líder *democrático participativo* permite a los empleados tener voz y voto en lo que se decide. Aquí las decisiones las toma el grupo, mientras que el líder sólo realiza alguna aportación. Por último, el líder **laissez-faire** por lo general da a sus empleados completa libertad para tomar decisiones y terminar su trabajo de la manera que más les convenga. Un líder *laissez-faire* solamente ofrece los materiales necesarios y responde preguntas.

Lewin y sus colaboradores se preguntaron cuál de los tres estilos de liderazgo era el más efectivo. A partir de sus estudios sobre liderazgo realizados en clubes de niños, concluyeron que el estilo *laissez-faire* no era eficaz cuando se comparaba cada uno de los criterios de desempeño con los estilos democrático y autocrático. La cantidad de trabajo realizado era

la misma en los grupos con líderes democráticos que en los grupos con líderes autocráticos, pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo era más alta en los grupos democráticos. Los resultados sugirieron que un estilo de liderazgo democrático contribuía a lograr tanto una buena cantidad como una alta calidad de trabajo.

Estudios posteriores acerca de los estilos de liderazgo autocrático y democrático arrojaron resultados variables. Por ejemplo, los estilos de liderazgo democrático en algunas ocasiones producían niveles de desempeño más altos que los estilos autocráticos, pero en otras producían un desempeño grupal más bajo o igual que el de los estilos autocráticos. Sin embargo, se generaron resultados más consistentes cuando se midió el nivel de satisfacción del empleado.

Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo fueron más altos, en términos generales, con un líder democrático que con uno autocrático.⁵ ¿Este hallazgo significa que los gerentes deben exhibir siempre un estilo democrático de liderazgo? Dos investigadores, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, intentaron dar respuesta a esta interrogante.⁶

Tannenbaum y Schmidt desarrollaron una escala de los diferentes comportamientos de los líderes. La escala indicaba que era posible establecer una gama de comportamientos de liderazgo, desde el centrado en el jefe (autocrático) hasta el centrado en el empleado (*laissez-faire*). Para decidir qué comportamiento de liderazgo incluido dentro de la escala utilizar, Tannenbaum y Schmidt propusieron que los gerentes buscaban fuerzas dentro de sí mismos (como el nivel de confort alcanzado dentro del estilo de liderazgo elegido), fuerzas dentro de los empleados (como la disposición para asumir responsabilidades), y fuerzas dentro de la situación (como las presiones de tiempo). Sugirieron que, a largo plazo, los gerentes se inclinarían a adoptar estilos más centrados en los empleados porque tal comportamiento aumentaría la motivación de los empleados, la calidad de la decisión, el trabajo en equipo, la moral, y el desarrollo.

Esta naturaleza dual de los comportamientos del líder —es decir, enfocarse en el trabajo que se va a realizar y enfocarse en los empleados— también es una característica fundamental en los estudios de Ohio State y la University of Michigan.

¿QUÉ MOSTRARON LOS ESTUDIOS DE OHIO STATE? Las teorías conductuales más completas y reproducidas con exactitud son resultado de investigaciones que iniciaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940.⁷ Estos estudios pretendían identificar las dimensiones independientes del comportamiento propio de un líder. Habiendo iniciado con más de mil dimensiones, finalmente los investigadores redujeron la lista a dos categorías que representaban la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por empleados. Llamaron a estas dos dimensiones estructura de iniciación y consideración.

Estilo autocrático es el término que define el liderazgo de Martha Stewart, fundadora de Martha Stewart Living Omnimedia. Como directora de muchas de sus iniciativas empresariales en los ámbitos editorial, televisivo y mercadológico, el comportamiento de liderazgo de Stewart se caracteriza por una autoridad centralizada, imposición de métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales, y limitada participación de sus empleados. Su equipo de trabajo la describe como meticulosa y altamente demandante. En alguna ocasión Stewart expresó que atribuía el éxito obtenido en su carrera empresarial a la pasión, al trabajo duro, y a la generosidad.

Del pasado al presente

Tanto los estudios de Ohio State como los de Michigan ayudaron en gran medida a comprender lo que es el liderazgo eficaz.⁸ Antes de estos estudios, era común que los investigadores y gerentes pensaran que existía un estilo de liderazgo bueno y otro malo. No obstante, como lo demostraron las investigaciones, las dimensiones del comportamiento del líder —centrado en el trabajo y centrado en el empleado según los estudios de Michigan, y la estructura de iniciación y la consideración según los estudios de Ohio State— son esenciales para un liderazgo eficaz. El enfoque dual de “qué” hace un líder sigue aplicándose en la actualidad. Es decir, se espera que los líderes se enfoquen tanto en la tarea como en las personas que lideran. Incluso las posteriores teorías de contingencia del liderazgo utilizaron la distinción entre empleados y tareas para definir el estilo del líder. Por úl-

timo, estos estudios conductuales fueron importantes por la “metodología sistemática que introdujeron y la mayor consciencia que generaron en cuanto a la importancia del comportamiento del líder”. Aunque las teorías conductuales quizá no ocupen el capítulo final de un libro sobre liderazgo, “sirvieron como el punto de apoyo a partir del cual se desarrolló toda la investigación posterior sobre el liderazgo”.

Piense en:

- ¿Decir que el “trabajo” del líder consiste en enfocarse en la tarea y enfocarse en la gente sería demasiado simplista? Explique su respuesta.
- ¿Cómo ayudaron las teorías conductuales al servir como punto de apoyo para la investigación posterior sobre el liderazgo?

La **estructura de iniciación** se refiere al grado al que un líder tiende a definir y estructurar su función y las funciones de sus empleados en torno al logro de metas. Se caracteriza por un comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones laborales, y las metas. Por ejemplo, el líder caracterizado por un alto grado de estructura de iniciación asigna tareas determinadas a cada miembro del grupo, espera que los empleados mantengan estándares definidos de desempeño, y enfatiza la importancia de cumplir con las fechas de entrega.

La **consideración** se define como el grado al cual el líder tiene relaciones laborales caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo por las ideas y los sentimientos de los empleados. Un líder con un alto grado de consideración ayuda a los empleados con problemas personales, es amistoso y accesible, y trata a todos los empleados como iguales. Los líderes que son considerados muestran interés por la comodidad, el bienestar, y la satisfacción de sus seguidores.

Muchas investigaciones basadas en estas definiciones encontraron que el líder que tiene un alto grado en estructura de iniciación y de consideración (un líder alto-alto) logra niveles más altos de desempeño laboral y satisfacción de los empleados con mayor frecuencia que alguien con un grado bajo en consideración, en estructura de iniciación, o en ambos factores. No obstante, el estilo alto-alto no siempre produce resultados positivos. Por ejemplo, el comportamiento de líder caracterizado por un grado alto en estructura de iniciación genera tasas más altas de agravios, ausentismo y rotación, y tasas más bajas de satisfacción laboral entre los trabajadores que realizan tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que un grado alto de consideración guarda una correlación negativa con las calificaciones de desempeño del líder dadas por su gerente. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que un estilo alto-alto en general producía resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban la necesidad de integrar a la teoría las variables situacionales.

¿EN QUÉ DIFIEREN LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN? Los estudios sobre liderazgo realizados en la University of Michigan’s Survey Research Center, por la misma época de los que se realizaron en Ohio State, tuvieron objetivos de investigación similares: identificar las características conductuales de los líderes que estaban relacionadas con el desempeño eficaz. El grupo de Michigan también dedujo dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: la orientación hacia el empleado y la orientación hacia la producción.⁹ Los líderes que estaban **orientados hacia los empleados** tendían a enfatizar las relaciones interpersonales; ponían

estilo autocrático

El líder autocrático tiende a centralizar la autoridad, a dictar métodos de trabajo, a tomar decisiones unilaterales, y a limitar la participación de los empleados.

estilo democrático

El líder democrático tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la participación en la elección de métodos y metas de trabajo, y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para orientar a sus empleados.

laissez-faire

El líder laissez faire da a sus empleados una completa libertad para tomar decisiones y completar su trabajo de la manera que más les convenga.

estructura de iniciación

Grado al que un líder tiende a definir y estructurar su función y las funciones de sus empleados en torno al logro de metas.

consideración

Grado al cual el líder tiene relaciones laborales caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo por las ideas y los sentimientos de los empleados.

orientados hacia los empleados

Liderazgo que tendía a enfatizar las relaciones interpersonales.



El empresario británico Richard Branson, presidente y CEO de Virgin Group, es un líder orientado hacia sus empleados que destaca la importancia de las relaciones interpersonales, se interesa en las necesidades de sus empleados, y acepta las diferencias individuales entre ellos. Descrito como amante de la diversión y sensible a las necesidades de los demás, Branson ha desarrollado una de las marcas más famosas y respetadas en el mundo por sus productos y servicios en las áreas de viajes, entretenimiento y estilo de vida. En esta fotografía, Branson posa frente a la Torre Eiffel con algunos de los empleados de Virgin en París, quienes lo acompañaron en una gira promocional para lanzar la traducción francesa de su autobiografía.

interés personal en las necesidades de sus empleados, y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros de un grupo. En cambio, los líderes que estaban **orientados hacia la producción** tendían a enfatizar los aspectos prácticos o técnicos del trabajo, les interesaba principalmente la consecución de las tareas de su grupo, y consideraban a los miembros de su grupo como un medio para lograr un fin.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecían decididamente a los líderes orientados hacia los empleados. Estas conclusiones se asociaron con una mayor productividad grupal y mayor satisfacción laboral. Los líderes orientados hacia la producción se asociaron con niveles más bajos de productividad grupal y satisfacción laboral.

Parrilla (grid) gerencial

Las dimensiones conductuales de estos primeros estudios sobre liderazgo ofrecieron la base para desarrollar una parrilla bidimensional con la que se valorarían los estilos de liderazgo. Esta **parrilla o grid gerencial** utilizaba las dimensiones de “interés por el personal” e “interés por la producción” y evaluaba el uso que hacía el líder de estos comportamientos, calificándolos en una escala del 1 (bajo) al 9 (alto).¹⁰ Aunque la parrilla tenía 81 categorías potenciales en las cuales podía caer el estilo conductual de un líder, sólo se dio énfasis a cinco: estilo empobrecido (1,1), estilo de tareas (9,1), estilo a mitad del camino (5,5), estilo club campestre (1,9), y estilo de equipos (9,9). De estos cinco, los investigadores concluyeron que los administradores alcanzaban su máximo desempeño cuando utilizaban el estilo 9,9. Por desgracia, la matriz no respondía a la pregunta de qué es lo que hace que un gerente sea un líder eficaz; sólo ofrecía un modelo para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho, existe poca evidencia contundente que apoye la conclusión de que el estilo 9,9 sea el más eficaz en cualquier situación.¹¹

Los investigadores del liderazgo descubrieron que predecir el éxito del liderazgo implica algo más complejo que aislar algunos cuantos rasgos de líder o comportamientos preferibles. Así que comenzaron a buscar en las influencias situacionales. En particular, ¿qué estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones diferentes?

12.3

Describir
las cuatro principales teorías de contingencia del liderazgo.

¿EN QUÉ CONSISTEN LAS TEORÍAS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO?

“El mundo corporativo está repleto de historias de líderes que no pudieron alcanzar la grandeza por no haber comprendido el contexto en el que estaban trabajando”.¹² En esta sección examinaremos cuatro teorías de contingencia —Fiedler, Hersey-Blanchard, líder-participación, y ruta-meta—. Cada una se enfoca en un estilo de liderazgo definitorio y en su situación, e intenta responder a contingencias de *si-entonces* (es decir, *si* éste es el contexto o situación, *entonces* éste es el mejor estilo de liderazgo).

¿Cuál fue el primer modelo de contingencia más completo?

El primer modelo de contingencia del liderazgo más completo fue el desarrollado por Fred Fiedler.¹³ El **modelo de contingencia de Fiedler** propuso que el desempeño grupal eficaz dependía de adecuar el estilo del liderazgo a la cantidad de control y a la influencia en la situación. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería más eficaz en diferentes

tipos de situaciones. Las claves eran 1) definir los estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y después 2) identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.

Fiedler propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era un estilo de liderazgo básico en el individuo, ya fuera que éste estuviera orientado hacia la tarea u orientado hacia la relación. Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el **cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**. Este cuestionario contenía 18 pares de calificativos antónimos —por ejemplo, agradable-desagradable, frío-cálido, aburrido-interesante o amistoso-hostil—. Se les pedía a los encuestados que pensaran en todos los compañeros de trabajo que habían tenido y que describieran a la persona con la que menos hubieran disfrutado trabajar calificándola en una escala del 1 al 8 en cada par de adjetivos (el 8 siempre describía el adjetivo positivo del par y el uno siempre describía el adjetivo negativo del par).

Si el líder describía al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente positivos (en otras palabras, una calificación CTMP “alta”: una puntuación de 64 o mayor), entonces el encuestado estaba interesado principalmente en las buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo y el estilo se describiría como *orientado hacia las relaciones*. En cambio, si veía al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente desfavorables (calificación CTMP baja: una puntuación de 57 o menor), estaría principalmente interesado en la productividad y en hacer el trabajo; por tanto, su estilo se definiría como *orientado hacia las tareas*. Fiedler reconoció que era posible que un pequeño número de personas cayeran entre estos dos extremos y no tener un estilo de liderazgo concreto. Otro punto importante es que Fiedler asumió que el estilo de liderazgo de una persona era inalterable sin importar la situación. En otras palabras, si usted era un líder orientado hacia las relaciones, siempre lo sería, lo mismo en el caso de estar orientado hacia las tareas.

Después de evaluar el estilo de liderazgo a través del CTMP, se evaluó la situación con el fin de hacer coincidir al líder con la situación. La investigación de Fiedler descubrió tres dimensiones de contingencia que definían las variables situacionales clave para la eficacia del líder. Estas variables fueron:

- ◆ *Relaciones líder-miembro*: el grado de confianza, seguridad y respeto que los empleados sentían hacia su líder; calificado como bueno o deficiente.
- ◆ *Estructura de la tarea*: el grado al cual las tareas están formalizadas y estructuradas; calificado como alto o bajo.
- ◆ *Poder en virtud del cargo*: el grado de influencia que un líder tiene sobre actividades como la contratación, el despido, la disciplina, los ascensos, e incrementos salariales; calificado como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo se evaluó en términos de estas tres variables de contingencia, que combinadas producen ocho situaciones posibles que son favorables o desfavorables para el líder. (Vea la parte inferior del cuadro 12-2). Las situaciones I, II y III se clasificaron como altamente favorables para el líder. Las situaciones IV, V y VI fueron moderadamente favorables para el líder. Y las situaciones VII y VIII se describieron como altamente desfavorables para el líder.

Una vez que Fiedler hubo descrito las variables del líder y las variables situacionales, consiguió todo lo que necesitaba para definir las contingencias específicas y determinar la eficacia del liderazgo. Para ello, estudió 1 200 grupos donde comparaba el estilo de liderazgo orientado a relaciones y el orientado a tareas en cada una de las ocho categorías situacionales. Concluyó que los líderes orientados hacia las tareas tenían mejor desempeño tanto en situaciones muy favorables como en situaciones muy desfavorables. (Vea la parte superior del cuadro 12-2 donde el desempeño se muestra en el eje vertical y lo favorable de la situación se muestra en el eje horizontal). Por otra parte, los líderes orientados hacia las relaciones tuvieron mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.

orientados hacia la producción

Liderazgo que tendía a enfatizar los aspectos prácticos o técnicos del trabajo.

parrilla o grid gerencial

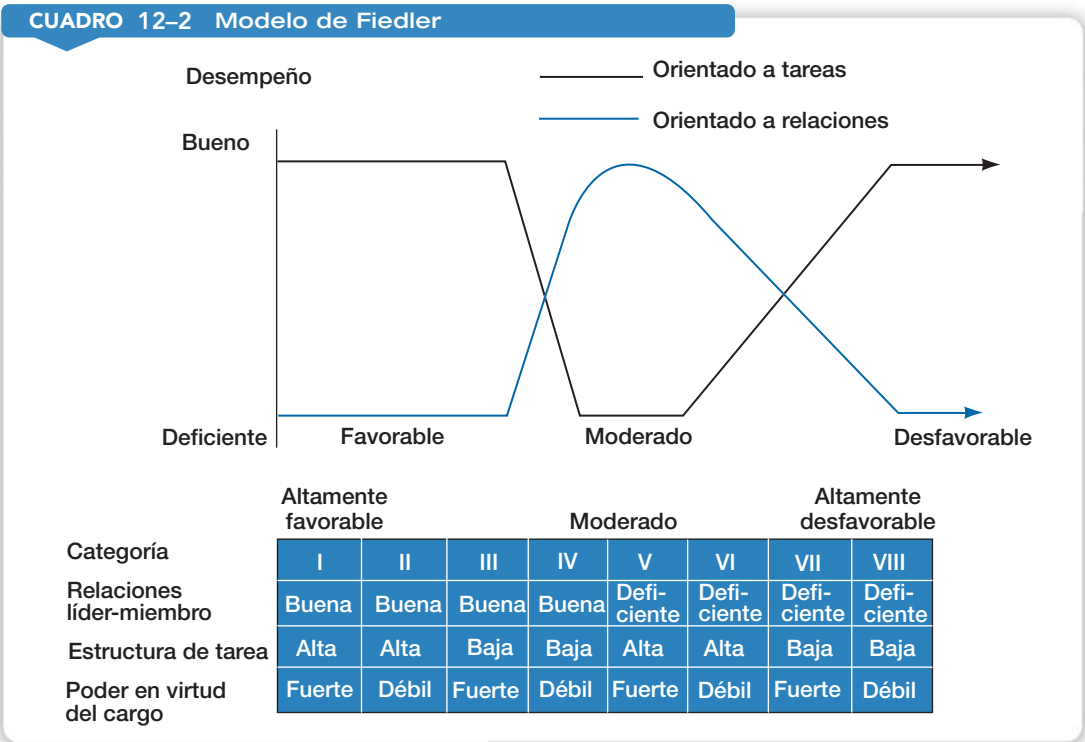
Parrilla bidimensional desarrollada para valorar los estilos de liderazgo.

modelo de contingencia de Fiedler

Teoría del liderazgo que propuso que el desempeño grupal eficaz depende de adecuar el estilo del liderazgo a la cantidad de control y a la influencia en la situación.

cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)

Cuestionario que determina si un líder tiene orientación hacia las tareas o hacia las relaciones.



Puesto que Fiedler consideraba que el estilo del liderazgo individual era inalterable, sólo había dos formas de mejorar la eficacia del líder. Primero, trayendo a un nuevo líder cuyo estilo se adecuara mejor a la situación. Por ejemplo, si la situación del grupo era muy desfavorable y el grupo estaba encabezado por un líder orientado hacia las relaciones, el desempeño del grupo podía mejorar si se reemplazaba a esa persona por un líder orientado hacia las tareas. La segunda alternativa consistía en adecuar la situación al líder. Esto podría lograrse reestructurando las tareas; incrementando o disminuyendo el poder del líder sobre determinadas variables como incrementos salariales, ascensos, y medidas disciplinarias; o mejorando las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. Las investigaciones que han estudiado la validez general del modelo de Fiedler han arrojado evidencias contundentes de su eficacia.¹⁴ No obstante, su teoría no está exenta de críticas. La objeción principal consiste en que es poco realista asumir que una persona no pueda cambiar su estilo de liderazgo para adaptarse a una situación. Los líderes eficaces pueden, y en efecto lo hacen, cambiar sus estilos. Otra crítica es que el CTMP no es muy práctico. Por último, las variables de la situación son muy difíciles de evaluar.¹⁵ A pesar de sus desventajas, el modelo de Fiedler mostró que un estilo de liderazgo eficaz necesitaba reflejar las variables situacionales.

¿De qué manera la disposición y la capacidad de los seguidores influyen en los líderes?

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría de liderazgo que ha gozado de gran aceptación entre los especialistas del desarrollo gerencial.¹⁶ Este modelo, llamado **teoría situacional del liderazgo (TSL)** es una teoría de contingencia que se enfoca en la buena disposición de los seguidores. Antes de continuar, hay dos puntos que debemos aclarar: por qué la teoría se enfoca en los seguidores y qué significa el término *buena disposición*.

Enfatizar la importancia que tienen los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja el hecho de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, la eficacia del grupo depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o subestimada en la mayoría de las teorías del liderazgo. Y la **buena disposición**, según la definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado al que la gente tiene la capacidad y voluntad para realizar una tarea específica.

La TSL utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos asociados con las tareas y las relaciones. No obstante, Hersey y Blanchard fueron un paso más allá al considerar cada uno de estos comportamientos como alto o bajo y después combinarlos en cuatro estilos específicos de liderazgo descritos de la siguiente manera:

- ◆ *Mandar* (tarea alta-relación baja): el líder define los roles y le dice a la gente qué, de entre varias tareas, debe hacer, cuándo, cómo y dónde.
- ◆ *Vender* (tarea alta-relación alta): el líder exhibe un comportamiento tanto directivo como alentador.
- ◆ *Participar* (tarea baja-relación alta): el líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el principal rol del líder consiste en facilitar y comunicar.
- ◆ *Delegar* (tarea baja-relación baja): el líder ofrece poca dirección y poco apoyo.



L'Po Ching/Newscom

El último componente en el modelo son las cuatro etapas de la buena disposición del seguidor:

- ◆ *R1*: las personas *carecen tanto de la capacidad como de la voluntad* de asumir la responsabilidad de hacer algo. Los seguidores no son competentes ni confiables.
- ◆ *R2*: las personas son *incapaces pero tienen la voluntad* de realizar las tareas laborales necesarias. Los seguidores están motivados, pero carecen de las habilidades adecuadas.
- ◆ *R3*: las personas son *capaces pero no tienen la voluntad* de hacer lo que el líder desea. Los seguidores son competentes, pero no están dispuestos a hacer algo.
- ◆ *R4*: las personas tienen *la capacidad y la voluntad* de hacer lo que se les pida.

En esencia, la TSL considera la relación líder-seguidor como la que existe entre padre e hijo. Tal como un padre necesita renunciar al control cuando el niño se torna más maduro y responsable, así también los líderes. A medida que los seguidores alcanzan niveles más altos de buena disposición, el líder responderá no sólo disminuyendo el control sobre las actividades de los seguidores sino también disminuyendo sus comportamientos relacionales. La TSL dice que si los seguidores están en la etapa R1 (*incapaces y sin voluntad* para realizar una tarea), el líder necesita usar el estilo mandar y dar instrucciones precisas y claras; si los seguidores están en R2 (*incapaces y con voluntad*), el líder necesita usar el estilo vender y orientarse hacia las tareas para compensar la falta de capacidad de sus seguidores y tener una alta orientación hacia las relaciones para lograr convencer a los seguidores de llevar a cabo lo que el líder desea; si los seguidores están en R3 (*capaces y sin voluntad*), el líder necesitará utilizar el estilo participar para obtener su apoyo; y si los empleados están en R4 (*capaces y con voluntad*), el líder no necesita hacer gran cosa y deberá utilizar el estilo delegar.

La TSL tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en la capacidad y la motivación de sus seguidores. No obstante, los esfuerzos de investigación para poner a prueba y sustentar la teoría en términos generales han sido poco satisfactorios.¹⁷ Algunos puntos criticables del modelo TSL son inconsistencias internas y problemas con la metodología de investigación. A pesar de su atractivo y gran popularidad, es necesario tomar con reservas cualquier respaldo entusiasta que se haga de la teoría situacional del liderazgo.

Los ingenieros de software y desarrolladores web de YouTube trabajan en pequeños equipos para diseñar, desarrollar y lanzar funciones y productos clave en cortos periodos. Los empleados trabajan en un entorno dinámico, creativo y estimulante, donde aplican sus habilidades de resolución de problemas y conocimientos técnicos para desplegar una amplia variedad de contenido para el segundo sitio más visitado del mundo. Tienen un alto nivel de buena disposición. Y además de ser empleados educados y responsables, tienen la voluntad y son capaces de completar sus tareas bajo un estilo de liderazgo que les da la libertad de tomar e implementar decisiones. Esta relación líder-seguidor es consistente con la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

teoría situacional del liderazgo (TSL)

Teoría de contingencia que se enfoca en la buena disposición de los seguidores.

buena disposición

Grado al que la gente tiene la capacidad y voluntad para realizar una tarea específica.

Y LA ENCUESTA DICE...¹⁸

23% de los empleados encuestados dijeron que lo que más les preocupaba era que sus jefes tuvieran favoritos.

47% de los empleados de todo el mundo piensa que sus líderes son confiables.

42% de los empleados de todo el mundo piensa que sus líderes los inspiran e incentivan.

90% de las "Best Companies for Leadership" espera que los empleados sean quienes lideren, sin importar si ocupan una posición formal de autoridad.

59% de las empresas encuestadas dijo que lo que valoraban en sus líderes era su pensamiento estratégico.

75% de las empresas encuestadas dijo que los programas de desarrollo de liderazgo permitirían a los empleados alcanzar metas y estrategias.

54% de las empresas encuestadas dijo contar con un proceso para identificar a los líderes potenciales.

¿Qué tan participativo debe ser un líder?

En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un **modelo de participación del líder** que relacionaba el comportamiento y la participación del líder en la toma de decisiones.¹⁹ Sabiendo que las estructuras de las tareas planteaban diferentes demandas dependiendo de si las actividades eran rutinarias o no rutinarias, estos investigadores argumentaron que el comportamiento del líder debía adaptarse a las diferentes estructuras de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo, es decir, ofrecía un conjunto de reglas secuenciales que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de la participación en la toma de decisiones en diferentes tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía identificarse eligiendo sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos.

El trabajo más reciente de Vroom y Arthur Jago constituye una revisión de ese modelo.²⁰ El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo pero amplía las variables de contingencia a 12 —desde acaparar la toma de decisiones hasta compartir el problema con el grupo y desarrollar una decisión de consenso—. Estas variables se enumeran en el cuadro 12-3.

La investigación realizada al modelo original sobre la participación del líder fue alentadora.²¹ Pero por desgracia, el modelo era demasiado complejo como para que el administrador promedio lo utilizara con frecuencia. De hecho, Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de cada una de las ramas de decisión del modelo revisado. Aunque no es posible hacer justicia a la sofisticación del modelo en el presente análisis, éste nos ha ofrecido algunas ideas clave sólidas y empíricamente sustentadas sobre las variables de contingencia relacionadas con la eficacia del liderazgo. Además, el modelo de la participación del líder confirma que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación más que a la persona. Es decir, probablemente tenga más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Al igual que lo hizo House en su teoría de la ruta-meta, Vroom, Yetton y Jago están en contra de la noción de que el comportamiento del líder sea inflexible. El modelo de la participación del líder se basa en el supuesto de que el líder puede adaptar su estilo a diferentes situaciones.²²

¿Cómo ayudan los seguidores a los líderes?

Otro enfoque para comprender el liderazgo es la **teoría ruta-meta**, la cual afirma que el trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y ofrecer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que esas metas sean compatibles con las del grupo o la organización. Desarrollada por Robert House, la teoría ruta-meta hace uso de varios elementos centrales de la teoría de las expectativas relacionada con la motivación (vea el capítulo 11).²³ El término *ruta-meta* se deriva del supuesto de que los líderes eficaces despejan la ruta para ayudar a sus seguidores a llegar desde donde se encuentran hasta el logro de sus metas laborales y facilitarles el recorrido por la ruta reduciendo obstáculos y trampas.

CUADRO 12-3 Variables contingentes en el modelo revisado sobre la participación del líder

1. Importancia de la decisión.
2. Importancia de comprometer al seguidor con la decisión.
3. Si el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.
4. Qué tan bien estructurado está el problema.
5. Si una decisión autocrática recibiría el compromiso de los seguidores.
6. Si los seguidores "comprarían" las metas de la organización.
7. Si hay probabilidades de que exista conflicto entre los seguidores con respecto a las alternativas de solución.
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Las restricciones de tiempo del líder que pudieran limitar la participación del seguidor.
10. Si están justificados los costos de reunir a los miembros geográficamente dispersos.
11. La importancia para el líder de minimizar el tiempo que tarda en tomar una decisión.
12. La importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las habilidades de decisión del seguidor.

Fuente: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 13a. ed., ©2009. Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- ◆ *Líder directivo*: deja que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da orientación específica acerca de cómo ejecutar las tareas.
- ◆ *Líder comprensivo*: muestra interés por las necesidades de sus seguidores y es amistoso.
- ◆ *Líder participativo*: consulta con los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- ◆ *Líder orientado hacia el logro*: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores tengan un desempeño al máximo nivel.

A diferencia de la visión de Fiedler de que un líder no puede cambiar su comportamiento, House supuso que los líderes eran flexibles y podían exhibir cualquiera de los estilos de liderazgo en función de la situación.

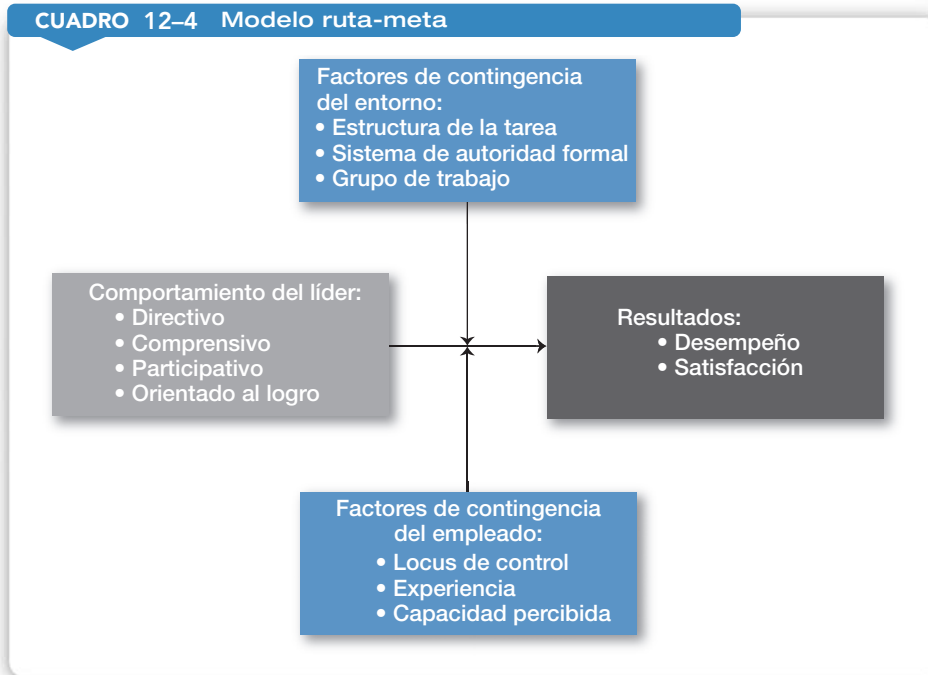
Como lo ilustra el cuadro 12-4, la teoría ruta-meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación de liderazgo comportamiento-resultado: las variables del *entorno* que están fuera del control del seguidor (entre los factores se encuentran la estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal, y el grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del *seguidor* (como el locus de control, la experiencia, y la capacidad percibida). Los factores del entorno determinan el tipo de comportamiento del líder necesario si se desea maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del seguidor determinan la manera en que se interpretan el entorno y el comportamiento del líder. La teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz si es redundante con lo



Ahn Young-joon/AP Images

Chung Mong-Koo, presidente y CEO de la compañía sudcoreana Hyundai-Kia Motor Group, es un líder orientado hacia el logro. Desde que asumió el liderazgo de Hyundai Motor Company en 1999, Chung Mong-Koo ha fijado metas difíciles y ha motivado a sus empleados para alcanzarlas. Entre sus logros se encuentran elevar la calidad del producto desde mala hasta alcanzar una calidad de clase mundial, aumentar el volumen de ventas, y mejorar la imagen de la marca y la satisfacción del cliente. Confiado y enérgico, Chung Mong-Koo ha transformado a Hyundai en uno de los principales competidores globales y en el fabricante de automóviles de más rápido crecimiento en el mundo. Chung Mong-Koo (izquierda) se muestra aquí preparándose para dar su discurso anual de Año Nuevo a sus empleados.

CUADRO 12-4 Modelo ruta-meta



modelo de participación del líder

Teoría de contingencia del liderazgo basada en un conjunto de reglas secuenciales para determinar la forma y cantidad de la participación en la toma de decisiones en diferentes tipos de situaciones.

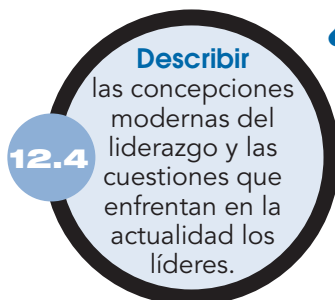
teoría ruta-meta

Teoría de liderazgo que afirma que el trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y ofrecer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que esas metas sean compatibles con las del grupo o la organización.

que la estructura del entorno presenta o es incongruente con las características del seguidor. Por ejemplo, algunas predicciones de la teoría ruta-meta son:

- ◆ El liderazgo directivo conlleva una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes que cuando son altamente estructuradas y definidas. Los seguidores no están seguros de qué hacer, así que la participación del líder es necesaria para orientarlos.
- ◆ El liderazgo de apoyo genera altos niveles de desempeño y satisfacción entre los empleados cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas. En esta situación, el líder sólo necesita apoyarlos, no decirles qué hacer.
- ◆ El liderazgo directivo tiende a ser percibido como redundante por los empleados con alta capacidad y mucha experiencia. Estos seguidores son muy capaces así que no necesitan a un líder que les diga qué hacer.
- ◆ Cuanto más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, mayor comportamiento de apoyo exhibirán los líderes y menos importancia darán al comportamiento directivo. La situación organizacional proporciona la estructura necesaria para que se realice lo que se espera de los seguidores, por tanto la función del líder se enfoca simplemente en apoyar.
- ◆ El liderazgo directivo genera una mayor satisfacción del empleado cuando hay mucho conflicto dentro del grupo de trabajo. En esta situación, los seguidores necesitan un líder que tome las riendas del asunto.
- ◆ Los subordinados con un locus de control interno se sentirán más satisfechos con un estilo participativo. Como este tipo de seguidores piensan que controlan lo que les sucede, prefieren participar en las decisiones.
- ◆ Los subordinados con un locus de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo directivo. Estos seguidores creen que lo que les sucede es resultado del entorno, así que prefieren a un líder que les diga qué hacer.
- ◆ Cuando la estructura de las tareas es ambigua, el liderazgo orientado hacia el logro aumentará la expectativa de los subordinados de que el esfuerzo generará un nivel superior de desempeño. Si se establecen metas desafiantes, los seguidores sabrán qué se espera de ellos.

Los hallazgos de las investigaciones sobre el modelo ruta-meta son contradictorios debido a las muchas variables que se deben examinar en la teoría. Aunque no todos los estudios han encontrado evidencias a su favor, podemos decir que la evidencia que lo valida es la lógica en que se basa esta teoría.²⁴ Es decir, es posible que los niveles de satisfacción y desempeño del empleado se vean beneficiados cuando el líder elija un estilo de liderazgo que compense las desventajas ya sean del empleado o del entorno. No obstante, si el líder pasa tiempo explicando tareas que ya son claras o cuando el empleado tiene la capacidad o la experiencia para manejarlas sin interferencia, el empleado tenderá a ver tal comportamiento directivo como redundante o incluso insultante.



¿QUÉ ES EL LIDERAZGO EN NUESTROS DÍAS?

¿Cuáles son las concepciones más actuales sobre el liderazgo y con qué tipo de cuestiones tienen que lidiar los líderes de hoy? En esta sección, examinaremos cuatro tipos de concepciones contemporáneas del liderazgo: intercambio líder-miembro (ILM), liderazgo transformacional-transaccional, liderazgo carismático-visionario, y liderazgo de equipo. Además, analizaremos algunas cuestiones que deben enfrentar los líderes para liderar de manera eficaz en el entorno actual.

¿Qué nos dicen las cuatro concepciones contemporáneas del liderazgo?

Recuerde nuestro análisis al inicio de este capítulo en donde dijimos que los estudios sobre liderazgo habían tenido por mucho tiempo la meta de describir lo que se necesitaba para ser un líder eficaz. Y esa meta no ha cambiado. Incluso las concepciones modernas sobre el liderazgo están interesadas en responder esa interrogante. Estas concepciones de liderazgo tienen un tema en común: los líderes que interactúan, inspiran y apoyan a sus seguidores.

¿CÓMO INTERACTÚAN LOS LÍDERES CON SUS SEGUIDORES? ¿Alguna vez ha estado usted en un grupo donde el líder haya integrado un grupo interno por “favoritos”? Si es así, ésa es la premisa sobre la que se basa la **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)**.²⁵ La teoría del intercambio líder-miembro dice que los líderes crean grupos internos y grupos externos y que quienes están en un grupo interno tienen más altos niveles de desempeño, menor rotación de personal, y mayor satisfacción laboral.

La teoría del ILM sugiere que desde el principio de la relación entre un líder y un determinado seguidor, el líder implícitamente lo categorizará como “interno” o “externo”. Esa relación tiende a ser muy estable a lo largo del tiempo. Los líderes también fomentan el ILM recompensando a aquellos empleados con quienes desean sostener una relación más estrecha y castigando a los empleados con quienes no la desean.²⁶ Sin embargo, para que la relación del ILM permanezca intacta, tanto el líder como el seguidor deben “invertir” en ella.

No está muy claro cómo es que el líder elige a cada persona para cada categoría, pero la evidencia indica que los miembros “internos” al grupo tienen similitudes demográficas, de actitud, de personalidad, y hasta de género con el líder o tienen un nivel de competencia más alto que los miembros externos al grupo.²⁷ El líder realiza la elección, pero las características del seguidor son las que motivan esa decisión.

Los resultados de la investigación sobre el ILM lo validan en general. Parecen indicar que los líderes en realidad hacen distinciones entre los seguidores; que esas disparidades no son aleatorias, y que los seguidores que pertenecen al grupo interno tendrán un desempeño más alto, ayudarán o tendrán más comportamientos cívicos en el trabajo, y reportarán niveles más altos de satisfacción con respecto a su jefe.²⁸ Estos hallazgos son la consecuencia lógica de que los líderes tiendan más a invertir su tiempo y recursos en aquellos individuos que esperan tengan mejor desempeño.

¿EN QUÉ DIFIEREN LOS LÍDERES TRANSACCIONALES DE LOS TRANSFORMACIONALES?

Muchas de las primeras teorías del liderazgo consideraban a los líderes como **líderes transaccionales**; es decir, líderes que lideraban principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores para trabajar hacia la consecución de metas establecidas recompensándolos por su productividad.²⁹ Pero otro tipo de líder, el **líder transformacional**, estimula e inspira (transforma) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios. Algunos ejemplos son Jim Goodnight de SAS Institute y Andrea Jung de Avon. Ellos se interesan en las preocupaciones y necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores; cambian la perspectiva con la que se manejan algunas cuestiones ayudando a los seguidores a estudiar los antiguos problemas desde diferentes ópticas; pueden estimular, entusiasmar e inspirar a sus seguidores para que se esfuercen más en lograr las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no son metodologías contrapuestas para lograr resultados.³⁰ El liderazgo transformacional tiene su origen en el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño muy superiores con respecto a lo que ocurriría con un enfoque transaccional aislado. Además, el liderazgo transformacional logra más que el carisma, pues el líder transformacional intenta enseñar a sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las concepciones ya establecidas sino las concepciones que tiene el líder.³¹

La evidencia que respalda la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional es impresionante. Por ejemplo, estudios que analizaron el desempeño gerencial en diferentes escenarios, como el militar y el de negocios, encontraron que los liderazgos transformacionales tenían evaluaciones que reflejaban una mayor eficacia, mayor desempeño, más posibilidades de ascender en la jerarquía que sus contrapartes transaccionales, y mayor sensibilidad en el aspecto interpersonal.³² Además, la evidencia indica que el liderazgo transformacional mantiene una estrecha correlación con menores tasas de rotación de personal y con niveles superiores de productividad, compromiso laboral, satisfacción laboral, creatividad, logro de metas, y bienestar de los seguidores.³³

teoría del intercambio líder-miembro (ILM)

Teoría sobre el liderazgo según la cual los líderes crean grupos internos y grupos externos y quienes están en el grupo interno tienen más altos niveles de desempeño, menor rotación de personal, y mayor satisfacción laboral.

líderes transaccionales

Líderes que lideran principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones).

líder transformacional

Líder que estimula e inspira (transforma) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios.



Newscom

El fundador y CEO de Amazon.com, Jeff Bezos, es un líder carismático. Bezos, descrito como alguien lleno de energía, entusiasta, optimista y seguro de sí mismo, tiene el impulso necesario para establecer y perseguir metas relacionadas con nuevos y riesgosos proyectos empresariales e inspirar a sus empleados a esforzarse para alcanzarlas. Jeff Bezos inició su empresa en 1994 con la visión de ofrecer a los consumidores el servicio de una librería en línea, y a partir de entonces se ha convertido en el vendedor minorista más grande de la web. Bezos reinventó Amazon con su innovador producto, el dispositivo electrónico para lectura Kindle, un resultado de su visión de que “cualquier libro alguna vez impreso, en cualquier idioma, estuviera disponible en menos de 60 segundos”. En esta fotografía, Bezos utiliza su carisma para inspirar a los empleados que trabajan en un centro de distribución de Amazon.

¿EN QUÉ DIFIERE EL LIDERAZGO CARISMÁTICO DEL LIDERAZGO VISIONARIO?

Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon.com, es una persona que irradia energía, entusiasmo y motivación.³⁴ Ama la diversión (su legendaria risa ha sido descrita como una bandada de gansos canadienses sobre óxido nítrico), sin embargo, ha buscado materializar la visión de Amazon con intensa seriedad y probada capacidad para inspirar a sus empleados a través de las altas y bajas de una empresa en rápido crecimiento. Bezos es lo que llamamos un **líder carismático** —es decir, es un líder entusiasta, con confianza en sí mismo, cuya personalidad y cuyas acciones influyen en la gente para que se comporte de cierta forma.

Varios autores han intentado identificar las características personales de un líder carismático.³⁵ El análisis más integral ha identificado cinco de esas características: una visión, la capacidad de articular esa visión, la voluntad de asumir riesgos para materializar esa visión, la sensibilidad tanto a las restricciones ambientales como a las necesidades de los seguidores, y comportamientos fuera de lo ordinario.³⁶

Existe evidencia que muestra una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y altos niveles de desempeño y satisfacción entre los seguidores.³⁷ Aunque otro estudio encontró que los CEO carismáticos no tuvieron impacto en el desempeño organizacional posterior, el carisma sigue siendo considerado como una cualidad deseable en el líder.³⁸

Si el carisma es deseable, ¿qué pueden hacer las personas para aprender a ser líderes carismáticos? ¿Los líderes carismáticos nacen con esas cualidades? Aunque algunos expertos siguen pensando que el carisma es innato, la mayoría cree que las personas pueden capacitarse para exhibir comportamientos carismáticos.³⁹ Por ejemplo, algunos investigadores han tenido mucho éxito enseñando a los estudiantes universitarios a “ser” carismáticos. ¿Cómo? Les enseñaron a articular una meta de gran alcance, a comunicar expectativas de alto desempeño, a demostrar confianza en la capacidad de los subordinados de cumplir con esas expectativas, y a sentir empatía por las necesidades de sus subordinados; los estudiantes aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica; a practicar el uso de un tono de voz cautivante y atractiva. Los investigadores también capacitaron a los líderes estudiantiles en la utilización de comportamientos carismáticos no verbales como inclinarse hacia el seguidor durante la comunicación, mantener un contacto visual directo, y tener una posición relajada y expresiones faciales animadas. En grupos donde hubo estos líderes carismáticos “entrenados”, los miembros tuvieron un nivel más alto en el desempeño de tareas, en la adaptación a cada tarea, y un mejor ajuste al líder y al grupo que los miembros del grupo que trabajaban en grupos liderados por líderes no carismáticos.

Una última cosa que debemos decir acerca del liderazgo carismático es que quizá no siempre sea necesario alcanzar niveles altos de desempeño entre los empleados. Quizá este tipo de liderazgo sea más adecuado cuando la tarea del seguidor tiene un propósito ideológico o cuando el entorno implica un alto grado de estrés e incertidumbre.⁴⁰ Este aspecto podría explicar por qué, cuando aparecen líderes carismáticos, es más probable que los veamos en los ámbitos político, religioso o bélico; o cuando una empresa está iniciando sus operaciones o enfrentando una crisis severa. Por ejemplo, Martin Luther King Jr., utilizó su carisma para promover la igualdad social a través de medios no violentos; y Steve Jobs logró lealtad y compromiso inquebrantables de su equipo técnico en Apple a principios de la década de 1980, cuando articuló la visión de que las computadoras personales cambiarían de manera radical la manera en que vivían las personas.

Aunque el término *visión* suele relacionarse con un liderazgo carismático, el **liderazgo visionario** es diferente: es la capacidad de crear y articular una visión realista, plausible y atractiva del futuro que mejora a partir de la situación presente.⁴¹ Esta visión, si se elige e implementa de la manera adecuada, dinamiza a tal grado que “constituye un verdadero salto hacia el futuro que hace acopio de talentos, habilidades y recursos para hacer que las cosas sucedan”.⁴²

La visión de una organización debe ofrecer una imagen clara y convincente que explote las emociones de las personas y las entusiasme para perseguir las metas de la organización. Debe ser capaz de generar posibilidades inspiradoras y únicas y de ofrecer nuevas maneras de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros. Los seguidores

comprenden y aceptan con mayor facilidad las visiones que están claramente articuladas y hacen uso de imágenes poderosas. Por ejemplo, Michael Dell creó la visión de una empresa que vende y entrega computadoras personalizadas directamente a sus clientes en menos de una semana. La visión de la desaparecida Mary Kay Ash de las mujeres como empresarias que vendían productos que mejorarían la imagen de sí mismas constituyó el ímpetu necesario para iniciar su empresa de cosméticos, Mary Kay Cosmetics.

¿QUÉ HAY DE LOS LÍDERES Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Debido a que el liderazgo es cada vez más común en el contexto de los equipos de trabajo y más organizaciones están utilizando estos equipos, la función del líder en cuanto a guiar a los miembros del equipo ha venido cobrando mayor importancia. La función del líder de un equipo *es* diferente al rol tradicional de liderazgo, como descubrió J. D. Bryant supervisor de la planta Forest Lane de Texas Instruments en Dallas.⁴³ Bryant solía supervisar tranquilamente a un grupo de 15 ensambladores de tarjetas de circuitos. Pero de un día para otro le dijeron que la empresa iba a utilizar equipos de trabajo y que él tendría que convertirse en “facilitador”. Comenta: “Se supone que enseñe a los equipos todo lo que sé y les deje tomar sus propias decisiones”. Confundido ante este nuevo rol, admitió: “No hay un plan claro con respecto a lo que se supone debo hacer”. ¿Qué *es* lo que implica ser líder de equipo?

Muchos líderes no están preparados para manejar el cambio a equipos de trabajo. Como lo observó un consultor: “Incluso los gerentes más capaces tienen problemas con esta transición porque todas las cosas del tipo orden-y-control que se les animaba a hacer ya no son adecuadas. No había razón por la que fuera necesario tener alguna habilidad o idea sobre esto”.⁴⁴ Este mismo consultor estimó que “quizá 15% de los gerentes eran líderes naturales de equipo; otro 15% nunca podrán liderar un equipo porque es contrario a su personalidad —es decir, son incapaces de sublimar su estilo dominante por el bien del equipo—. Por tanto, queda un enorme grupo intermedio: aquellos para los que el liderazgo de equipos no es natural, pero lo pueden aprender”.⁴⁵

El desafío al que se enfrentan muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes eficaces de equipos. Tienen que aprender diferentes habilidades como compartir pacientemente la información, ser capaces de confiar en los demás y ceder autoridad, y saber cuándo intervenir. Además, los líderes eficaces de equipos han dominado la dificultad de equilibrar el acto de saber cuándo dejar a sus equipos solos y cuándo participar. Es posible que los nuevos líderes de equipos traten de retener demasiado control conforme los miembros del equipo necesiten más autonomía, o quizá abandonen a sus equipos en el momento en que éstos más necesitan de su apoyo y ayuda.⁴⁶

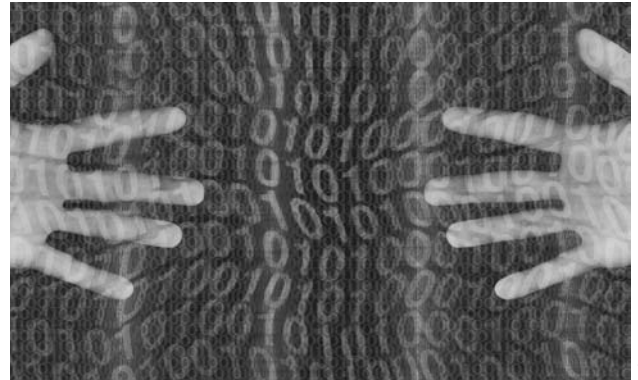
Un estudio que analiza las organizaciones que se han reorganizado en torno a equipos de empleados encontró ciertas responsabilidades comunes a todos los líderes. Estas responsabilidades consistían en asumir la preparación, la facilitación, el manejo de problemas de disciplina, la revisión del desempeño individual y de equipo, capacitación y comunicación.⁴⁷ No obstante, una mejor manera de describir el trabajo de un líder de equipo se enfoca en dos prioridades: 1) administrar la frontera externa del equipo, y 2) facilitar el proceso del equipo.⁴⁸ Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgo específicos, como se muestra en el cuadro 12-5.

CORRECTO ? INCORRECTO

La definición de “amigo” en los sitios de redes sociales como Facebook y MySpace es tan amplia que incluso extraños pueden etiquetarlo a usted como amigo. Pero no hay nada de raro en ello, porque en realidad nada cambia cuando un extraño lo hace. No obstante, ¿qué sucede si su jefe, que tiene mucho más edad que usted, le pide ser su amigo en estos sitios? ¿Qué haría usted?

Piense en:

- ¿Cuáles serían las implicaciones si usted rechaza la solicitud?
- ¿Cuáles serían las implicaciones si la acepta?
- ¿Cuáles serían las cuestiones éticas que podrían plantearse a partir de esta situación?
- ¿Qué haría usted?



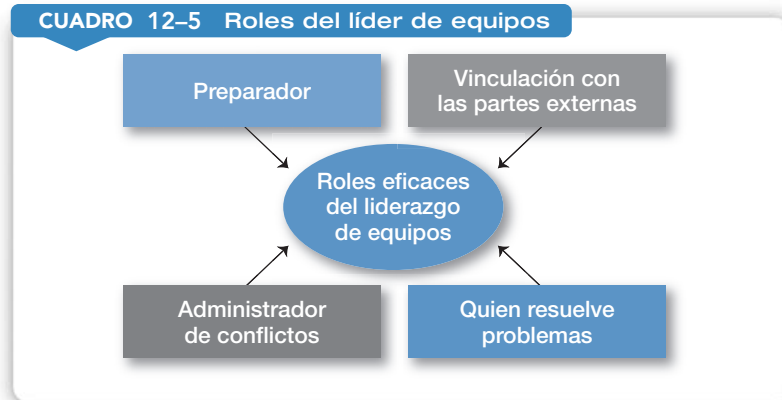
Glowimages

líder carismático

Líder entusiasta, con confianza en sí mismo, cuya personalidad y cuyas acciones influyen en la gente para que ésta se comporte de cierta forma.

liderazgo visionario

Capacidad de crear y articular una visión realista, plausible y atractiva del futuro la cual mejora a partir de la situación presente.



¿Qué situaciones enfrentan los líderes en la actualidad?

No es fácil ser director de información (CIO) en estos días. Una persona que sea la responsable de administrar las actividades de tecnología de información de toda una empresa está sujeta a una gran cantidad de presiones externas e internas. La tecnología cambia con rapidez —tal parece que casi a diario—. Los costos de las empresas continúan elevándose. Los competidores desarrollan nuevas estrategias. Las condiciones económicas continúan confundiendo incluso a los expertos. Rob Carter, CIO de FedEx, está en la difícil posición de enfrentar estos desafíos.⁴⁹ Es responsable de todos los sistemas de cómputo y comunicaciones que asisten día y noche a todas las operaciones internacionales relacionadas con todos los productos y servicios de FedEx. Si algo sale mal, ya se sabe a quién culpar. Sin embargo, Carter ha resultado ser un líder eficaz en este entorno aparentemente caótico.

Liderar de manera eficaz en el entorno actual probablemente implique este tipo de desafíos para muchos líderes. Los líderes del siglo XXI enfrentan varias situaciones importantes relativas al liderazgo. En esta sección analizaremos las relacionadas como el empoderamiento de los empleados, el liderazgo intercultural, y la relación entre inteligencia emocional y liderazgo.

¿POR QUÉ LOS LÍDERES NECESITAN EMPODERAR A SUS EMPLEADOS? Como se ha descrito en varios puntos a lo largo de este texto, cada vez más los gerentes suelen liderar no liderando; es decir, empoderando a sus empleados. El **empoderamiento** implica una discrecionalidad cada vez mayor entre los empleados para la toma de decisiones. Millones de empleados individuales y equipos de empleados están tomando decisiones operativas clave que afectan directamente su trabajo. Están desarrollando presupuestos, programando cargas de trabajo, controlando inventarios, resolviendo problemas relacionados con la calidad, y participando en actividades similares que hasta hace muy poco tiempo eran consideradas exclusivamente como parte del trabajo de un gerente.⁵⁰ Por ejemplo, en The Container Store, cualquier empleado que reciba una solicitud de un cliente tiene permiso para encargarse de satisfacerla. El presidente emérito de la empresa, Garret Boone, dice: “Cualquier persona a quien contratemos, la contratamos en calidad de líder. Cualquiera en nuestra tienda puede tomar medidas que se pudieran considerar como propias del quehacer gerencial”.⁵¹

Una razón por la que las empresas están empoderando a los empleados es la necesidad de que las personas mejor enteradas de las problemáticas sean quienes tomen decisiones e implementen cambios con rapidez —las cuales a menudo se encuentran en los niveles organizacionales más bajos—. Si las organizaciones quieren competir con éxito en la dinámica economía mundial, los empleados deben ser capaces de tomar decisiones e implementar cambios rápidamente. Otra razón es que los adelgazamientos organizacionales han dejado a muchos gerentes con mayores responsabilidades de control. Para poder lidiar con mayores demandas de trabajo, los gerentes tienen que delegar facultades en su gente. Aunque el empoderamiento no es la respuesta universal, puede resultar benéfico cuando los empleados tienen el conocimiento, las habilidades, y la experiencia necesaria para realizar su trabajo de manera competente.

La tecnología ha contribuido también a incrementar el empoderamiento de los empleados. Los gerentes enfrentan desafíos únicos cuando lideran a empleados empoderados que no están físicamente presentes en el lugar de trabajo, tema del que se ocupa el apartado que titulamos La tecnología y el trabajo gerencial.

LA TECNOLOGÍA

Y EL TRABAJO GERENCIAL

LIDERAZGO VIRTUAL

¿Cómo es posible liderar a personas que están lejos de usted y con las que las interacciones consisten principalmente en comunicaciones digitales por escrito?⁵² Ése es el desafío que plantea el hecho de ser un líder virtual. Y por desgracia, la investigación sobre el liderazgo se ha dirigido en su mayor parte a situaciones verbales y personalizadas. Pero no podemos ignorar la realidad que enfrentan los gerentes de hoy y sus empleados, cada vez más vinculados por la tecnología que por la proximidad geográfica. Entonces, ¿qué consejo sería más útil para los líderes que deben inspirar y motivar a sus dispersos empleados?

En una comunicación frente a frente, es fácil suavizar las palabras duras con acciones no verbales. Una sonrisa o un gesto de consuelo pueden hacer mucho para disminuir el impacto de palabras fuertes como *decepcionante*, *insatisfactorio*, *inadecuado* o *por debajo de las expectativas*.

Ese componente no verbal no existe en las interacciones en línea, es decir vía internet. La estructura de las palabras utilizadas en una comunicación digital también tiene el poder de motivar o desmotivar al receptor. Un gerente que por descuido envíe un mensaje con frases cortas y escrito en mayúsculas puede recibir una respuesta muy diferente a la esperada si hubiera mandado un mensaje con oraciones completas y la puntuación adecuada.

Para ser un líder virtual eficaz, un gerente debe reconocer que tiene que elegir bien las palabras y la estructura de las oraciones que va a utilizar en sus comunicaciones digitales. También necesita desarrollar la habilidad de “leer entre líneas” en los mensajes que recibe. Es importante esforzarse y descifrar el contenido emocional de un mensaje tanto como el contenido escrito. Por otra parte, los líderes virtuales deben pensar con cuidado en las acciones que

pretenden provocar con sus mensajes digitales. Tenga claro lo que espera y dé seguimiento a los mensajes.

Para muchos gerentes, las buenas habilidades interpersonales consisten también en desarrollar la capacidad de transmitir apoyo y liderazgo a través de la comunicación digital y leer las emociones implicadas en los mensajes de las demás personas. En este “nuevo mundo” de la comunicación, las habilidades de redacción son una extensión de las habilidades interpersonales.

Piense en:

- ¿Qué desafíos se le presentan a un líder “virtual”?
- ¿Qué es más importante para un líder virtual: enfocarse en la tarea o enfocarse en la gente? Explique su elección.
- ¿Cómo pueden utilizar los líderes virtuales la tecnología para ayudarse a ser líderes eficaces?

¿LA CULTURA NACIONAL AFECTA EL LIDERAZGO? Una conclusión general a la que han llegado las investigaciones sobre liderazgo es que los líderes eficaces no utilizan ningún estilo particular. En vez de eso, adaptan su estilo a cada situación. Aunque no se mencionó de manera explícita, la cultura nacional es sin duda una variable situacional importante al momento de determinar qué estilo de liderazgo es más eficaz. Lo que funciona en China probablemente no será lo más eficaz en Francia o Canadá. Por ejemplo, un estudio sobre los estilos de liderazgo practicados en Asia reveló que los gerentes asiáticos preferían líderes que fueran competentes como tomadores de decisiones, eficaces como comunicadores, y que apoyaran a los empleados.⁵³ Otro estudio sobre liderazgo realizado en África subsahariana encontró que los líderes carismáticos pueden ayudar a superar problemas culturales de corrupción, pobreza, tribalismo y violencia.⁵⁴

CUADRO 12-6 Liderazgo intercultural

- Se espera que los líderes coreanos se muestren paternalistas hacia sus empleados.
- Los líderes árabes que muestran generosidad o amabilidad sin que éstas se les pidan, son considerados como débiles por otros árabes.
- Se espera que los líderes japoneses sean humildes y hablen con frecuencia.
- Los líderes escandinavos y holandeses que señalen a un individuo para elogiarlo en público, lo avergonzarán, no lo alentarán.
- En Malasia se espera que los líderes eficaces muestren compasión cuando utilicen un estilo autocrático no participativo.
- Los líderes alemanes eficaces se caracterizan por tener una alta orientación hacia el desempeño, poca compasión, poca autoprotección, poca orientación hacia el equipo, y alto grado de autonomía y de participación.

Fuentes: Basado en J.-H. Shin, R. L. Heath, y J. Lee, “A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture”, *Journal of Public Relations* (abril de 2011), pp. 167-190; J. C. Kennedy, “Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook”, *Academy of Management Executive*, agosto de 2002, pp. 15-17; F. C. Brodbeck, M. Frese, y M. Javidan, “Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 16-29; M. F. Peterson y J. G. Hunt, “International Perspectives on International Leadership”, *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; R. J. House y R. N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management* 23, núm. 3 (1997), p. 463; y R. J. House, “Leadership in the Twenty-First Century”, en A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.

empoderamiento

Acto de aumentar la discrecionalidad entre los empleados para la toma de decisiones.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo debido a que influye en la manera en que responderán los seguidores. Los líderes no pueden (y no deben) elegir sus estilos al azar; los cuales quedan restringidos a las condiciones culturales a las que estén habituados sus seguidores. El cuadro 12-6 ofrece algunos ejemplos de liderazgo intercultural estudiados. Debido a que la mayor parte de las teorías sobre liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos, estos ejemplos tienen un sesgo estadounidense. Enfatizan las responsabilidades del seguidor más que sus derechos; dan por sentada la autorrealización y no el compromiso con el deber o la motivación altruista; asumen la centralidad del trabajo y la orientación hacia los valores democráticos; y enfatizan la racionalidad más que la espiritualidad, la religión o la superstición.⁵⁵ No obstante, el programa de investigación GLOBE, del que hablamos por primera vez en el capítulo 3, es el estudio intercultural más completo sobre liderazgo jamás llevado a cabo, y ha encontrado que existen algunos aspectos universales en el liderazgo. En particular, varios elementos de liderazgo transformacional parecen estar asociados con el liderazgo eficaz sin importar en qué país se encuentre el líder.⁵⁶ Entre estos elementos se encuentran la visión, previsión, ofrecer aliento, la confianza, el dinamismo, ser positivo, y ser pro activo. Los resultados llevaron a dos miembros del equipo GLOBE a concluir que “en cualquier país, los subordinados de los líderes eficaces de negocios esperan que éstos ofrezcan una visión poderosa y pro activa que ayude a guiar a la empresa hacia el futuro, que posean fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados a querer materializar esa visión, y que muestren excelentes habilidades de planeación para implementar esa visión”.⁵⁷ Algunas personas sugieren que el atractivo universal que ejercen estas características de liderazgo transformacional se debe a las presiones hacia las prácticas tecnológicas y administrativas, como resultado de las influencias multinacionales y la competitividad global.

¿QUÉ REPERCUSIONES TIENE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SOBRE EL LIDERAZGO?

Presentamos la inteligencia emocional (IE) en nuestro análisis de las emociones en el capítulo 9. Aquí volvemos a analizar el tema porque recientes estudios indican que la IE —más que el cociente intelectual (CI), los conocimientos expertos, o cualquier otro factor aislado— es el mejor predictor de quién emergerá como líder.⁵⁸

Como dijimos en nuestro análisis inicial sobre la búsqueda de rasgos, los líderes necesitan inteligencia básica y conocimiento relevante del trabajo. Pero el CI y las habilidades técnicas son “capacidades límite”. Es decir, requisitos necesarios pero no suficientes para el liderazgo. Es la posesión de los cinco componentes de la inteligencia emocional —autoconsciencia, autorregulación, automotivación, empatía, y habilidades sociales— lo que permite a una persona convertirse en ejecutivo estrella. Sin IE, una persona podrá tener una capacitación sobresaliente, un pensamiento altamente analítico, una visión de largo plazo, y un sin fin de ideas estupendas pero aun así no ser un gran líder, en especial a medida que asciende en una organización. La evidencia indica que cuanto más alto sea el cargo de una persona considerada como ejecutivo estrella, más capacidades de IE surgen como la razón de su eficacia. En específico, cuando se compara a ejecutivos estrella con los ejecutivos promedio que ocupan cargos de alta dirección, casi 90% de la diferencia en su eficacia es atribuible a factores de la IE más que a la inteligencia básica.

Curiosamente, se ha señalado que la maduración de la eficacia del liderazgo de Rudolph Giuliani ha seguido de cerca el desarrollo de su inteligencia emocional. Durante la mayor parte de los ocho años en que fue alcalde de Nueva York, Giuliani gobernó con puño de hierro. Era duro, elegía sus batallas, y demandaba resultados. El resultado fue una ciudad más limpia, segura y mejor gobernada —pero también mayor polarización—. Los críticos llamaron a Giuliani tirano sordo. Según muchos, algo importante faltaba en su liderazgo. Sus críticos reconocen que ese algo surgió cuando el World Trade Center se colapsó. Fue la compasión recién encontrada lo que complementó su mandato: una combinación de resolución, empatía e inspiración que llevó consuelo a millones de personas.⁵⁹ Es probable que las capacidades emocionales de Giuliani y su compasión por otros hayan sido estimuladas por una serie de penurias personales —como un cáncer de próstata y su muy evidente ruptura conyugal— acaecidas menos de un año antes de los ataques terroristas al World Trade Center.⁶⁰

La inteligencia emocional ha demostrado estar relacionada positivamente con el desempeño laboral en todos los niveles. Pero parece tener una importancia relevante en empleos que demandan un alto grado

Indra Nooyi, CEO de PepsiCo, es una líder con alto grado de inteligencia emocional. Nooyi posee los cinco componentes de la inteligencia emocional —autoconsciencia, autorregulación, automotivación, empatía, y habilidades sociales— que le han ayudado a ser una ejecutiva estrella en un trabajo que demanda un alto grado de interacción social con los empleados, clientes y líderes empresariales y políticos de todo el mundo. La inteligencia emocional ha contribuido al alto desempeño laboral de Nooyi y al éxito de su carrera desde que se unió a la empresa en 1994 como vicepresidente sénior de estrategia y desarrollo. Nooyi se muestra en esta fotografía recibiendo a los asistentes a la reunión anual de accionistas de PepsiCo.



de interacción social. Y desde luego, de eso es de lo que se ocupa el liderazgo. Los grandes líderes demuestran su IE al exhibir estos cinco componentes clave: autoconsciencia, autorregulación, automotivación, empatía, y habilidades sociales (vea la página 229).

Aunque existe cierta controversia con respecto al rol de la IE en el liderazgo,⁶¹ la mayor parte de las investigaciones concluyen que es un elemento esencial en la eficacia del liderazgo.⁶² Por tanto, podría añadirse a la lista de rasgos asociados con el liderazgo que recién describimos al inicio de este capítulo.

¿POR QUÉ LA CONFIANZA ES LA ESENCIA DEL LIDERAZGO?

La confianza, o la carencia de confianza, es una cuestión que ha ido cobrando gran importancia en las organizaciones actuales.⁶³ En el entorno incierto de la actualidad, los líderes necesitan desarrollar, e incluso reconstruir, la confianza y credibilidad. Antes de poder analizar las maneras en que los líderes pueden lograrlo, es preciso saber qué es la confianza y la credibilidad y por qué son importantes.

El principal componente de la credibilidad es la honestidad. Las encuestas muestran que la honestidad suele ser identificada como la característica número uno de los líderes admirados. “La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Ya sea que las personas sigan a alguien de manera voluntaria, en una batalla o en la sala de juntas, antes que nada desean asegurarse de que la persona es digna de su confianza”.⁶⁴ Además de ser honestos, los líderes creíbles son competentes e inspiradores. Son capaces de comunicar de manera eficaz su confianza y entusiasmo. Por tanto, los seguidores juzgan la **credibilidad** del líder en términos de su honestidad, competencia, y capacidad de inspirar.

La confianza está íntimamente ligada al concepto de credibilidad, y, de hecho, los términos suelen utilizarse de manera indistinta. La **confianza** se define como la creencia en la integridad, el carácter, y la capacidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a mostrarse vulnerables ante las acciones del líder porque tienen la confianza de que sus derechos e intereses no se verán perjudicados.⁶⁵ Los investigadores han identificado cinco dimensiones que constituyen el concepto de confianza:

- ◆ *Integridad*: honestidad y veracidad.
- ◆ *Competencia*: conocimiento y habilidades técnicas.
- ◆ *Consistencia*: confiabilidad, previsibilidad, y buen juicio en el manejo de situaciones.
- ◆ *Lealtad*: voluntad para proteger a la persona, tanto física como emocionalmente.
- ◆ *Apertura*: voluntad para compartir ideas e información libremente.⁶⁶

De estas cinco dimensiones, la integridad parece ser la más importante al evaluar la confiabilidad de otra persona.⁶⁷ En el análisis inicial sobre los rasgos del liderazgo se consideró que tanto la integridad como la competencia estaban estrechamente asociadas con el liderazgo.

Los cambios en el lugar de trabajo han reforzado la importancia de estas cualidades de liderazgo. Por ejemplo, las tendencias hacia el empoderamiento de los empleados y los equipos de trabajo autoadministrados han reducido muchos de los mecanismos de control tradicionales utilizados para monitorear a los empleados. Si un equipo de trabajo tiene la libertad de programar su trabajo, evaluar su propio desempeño, e incluso tomar sus propias decisiones de contratación, la confianza adquiere una importancia crítica. Los empleados deben confiar en que sus gerentes los tratarán con justicia, y los gerentes deben confiar en que los empleados cumplirán conscientemente con sus responsabilidades.

Por otra parte, cada vez es más frecuente que los líderes tengan que liderar a personas que no forman parte de su grupo de trabajo inmediato o que incluso estén separadas físicamente —miembros de equipos interfuncionales o virtuales, personas que trabajan para proveedores o clientes, e incluso personas que representan a otras organizaciones a través de alianzas estratégicas—. Estas

Analizar
la confianza
como esencia
del liderazgo.

12.5

credibilidad

Grado al cual los seguidores perciben a alguien como honesto, competente, y capaz de inspirar.

confianza

Creencia en la integridad, el carácter, y la capacidad del líder.

CUADRO 12-7 Sugerencias para desarrollar confianza

1. **Practique la apertura.** La desconfianza se origina tanto de lo que las personas ignoran como de lo que saben. La apertura genera confianza y seguridad. Por tanto, mantenga a la gente informada, aclare los criterios sobre cómo se toman las decisiones; explique la razón de sus decisiones, sea sincero con respecto a los problemas; y revele por completo la información pertinente.
2. **Sea justo.** Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere cómo las percibirán los demás en términos de objetividad y justicia. Dé crédito a quien se lo merezca; sea objetivo e imparcial en sus evaluaciones de desempeño; y ponga atención a las percepciones de equidad al distribuir recompensas.
3. **Externe sus sentimientos.** Los líderes que sólo comunican datos duros son percibidos como fríos y distantes. Cuando usted comparta sus sentimientos, los demás lo perciben como real y humano. Sabrán quién es usted y su respeto hacia usted aumentará.
4. **Diga la verdad.** Si la honestidad es crucial para la credibilidad, usted debe ser percibido como alguien que dice la verdad. Los seguidores son más tolerantes hacia quienes les dicen “lo que no desean escuchar” que hacia quienes les mienten.
5. **Sea consistente.** Las personas desean previsibilidad. La desconfianza proviene de no saber qué esperar. Tómese su tiempo para pensar en sus creencias y valores. Deje que guíen sus decisiones. Cuando sepa cuál es su propósito central, sus acciones serán congruentes con eso y proyectará una consistencia que generará confianza.
6. **Cumpla sus promesas.** La confianza exige que las personas sientan que usted es una persona de fiar. Así que necesita cumplir con su palabra. Las promesas hechas deben cumplirse.
7. **Sepa guardar secretos.** Usted confía en las personas que considera discretas y con quienes puede contar. Si las personas se ponen en una situación vulnerable contándole algún secreto, necesitan sentir la seguridad de que usted no hablará de ello con otras personas o traicionará esa confianza. Si las personas lo perciben como alguien que divulga las confidencias personales o como alguien en quien no se puede confiar, nadie lo percibirá como confiable.
8. **Demuestre confianza en sí mismo.** Desarrolle la admiración y el respeto por parte de las demás personas demostrando su capacidad técnica y profesional. Ponga especial atención a desarrollar y exhibir sus habilidades de comunicación, negociación, y otras habilidades interpersonales.

Fuentes: Basado en P. S. Shockley-Zalabak y S. P. Morreale, “Building High-Trust Organizations”, *Leader to Leader*, primavera de 2011, pp. 39-45; J. K. Butler Jr., “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory”, *Journal of Management* (septiembre de 1991), pp. 643-663; y F. Bartolome, “Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 135-142.

situaciones impiden que los líderes se puedan dar el lujo de derivar su influencia a partir de sus cargos formales. De hecho, muchas de estas relaciones son fluidas y efímeras. Así que la capacidad de desarrollar confianza con rapidez y mantenerla es crucial para el éxito de la relación.

¿Por qué es importante que los seguidores confíen en sus líderes? La investigación ha demostrado que la confianza en los líderes tiene una estrecha relación con resultados laborales positivos que incluyen el alto desempeño laboral, el comportamiento cívico organizacional, la satisfacción laboral, y el compromiso organizacional.⁶⁸ Dada la importancia de la confianza para el liderazgo eficaz, los líderes necesitan desarrollar confianza entre sus seguidores. Algunas sugerencias se muestran en el cuadro 12-7.

Ahora, más que nunca, la eficacia administrativa y de liderazgo depende de ganar la confianza de los seguidores.⁶⁹ El adelgazamiento organizacional, los fraudes financieros corporativos, y el mayor uso de empleados temporales han minado la confianza de los empleados en sus líderes y han hecho temblar la confianza de inversionistas, proveedores y clientes. Según una encuesta, sólo 39% de los empleados estadounidenses y 51% de los canadienses confiaban en sus líderes ejecutivos.⁷⁰ En la actualidad, los líderes enfrentan el desafío de reconstruir y restaurar la confianza entre los empleados y otros grupos de interés.

Reflexión final acerca del liderazgo

A pesar de la creencia de que un estilo de liderazgo será siempre eficaz sin importar la situación, el liderazgo no siempre es importante. Las investigaciones indican que, en algunos casos, cualquier comportamiento que el líder exhiba resulta irrelevante. En otras palabras, ciertas variables individuales, laborales y organizacionales pueden actuar como “sustitutos del liderazgo”, lo cual refuta la influencia del líder.⁷¹

Por ejemplo, características del seguidor como la experiencia, capacitación, orientación profesional, o necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Estas características pueden reemplazar la necesidad que tiene el empleado del apoyo del líder o de su capacidad para estructurar y reducir la ambigüedad de las tareas. Asimismo, las tareas que son inherentemente inequívocas y rutinarias o que intrínsecamente son satisfactorias pueden imponer menos demandas sobre la variable de liderazgo. Por último, características organizacionales como las metas explícitamente formalizadas, reglas y procedimientos rígidos, o grupos de trabajo cohesivos pueden sustituir el liderazgo formal.

12 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

12.1 Definir qué es un líder y qué es el liderazgo. Un líder es alguien que puede influir en otros y quien tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de liderar a un grupo e influir en él para que logre sus metas. Los gerentes deben ser líderes porque el liderazgo es una de las cuatro funciones gerenciales.

12.2 Comparar e identificar las semejanzas y diferencias entre las primeras teorías del liderazgo. Los primeros intentos por definir los rasgos del líder fueron poco exitosos, pero intentos posteriores encontraron siete rasgos asociados con el liderazgo.

Los estudios de la University of Iowa exploraron tres estilos de liderazgo. La única conclusión que obtuvieron fue que los miembros del grupo se sentían más satisfechos bajo las órdenes de un líder democrático que bajo las de un líder autocrático. Los estudios de Ohio State identificaron dos dimensiones de comportamiento de liderazgo —estructura de iniciación y consideración—. Un líder con alto nivel en ambas dimensiones a veces alcanzará un alto grado de desempeño de tareas grupales y satisfacción de los miembros de un grupo, pero no siempre. Los estudios de la University of Michigan estudiaron los líderes orientados hacia los empleados y los líderes orientados hacia la producción. Concluyeron que los líderes orientados hacia los empleados podían lograr un mayor nivel de productividad grupal y satisfacción de los miembros del grupo. La matriz administrativa analizó la inquietud de los líderes por la producción y su interés por la gente e identificó cinco estilos de liderazgo. Aunque sugirió que un líder alto en interés por la producción y alto en interés por la gente era el mejor, no hubo evidencia que respaldara dicha conclusión.

Como lo muestran los estudios conductuales, el comportamiento del líder tiene naturaleza dual: se enfoca en la tarea y se enfoca en la gente.

12.3 Describir las cuatro principales teorías contingenciales del liderazgo. El modelo de Fiedler intentó definir el mejor estilo para determinadas situaciones. Midió el estilo del líder —orientado hacia las relaciones u orientado hacia las tareas— mediante el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido. Fiedler también supuso que el estilo del líder era inmutable. Midió tres variables de contingencia: relaciones líder-miembro, estructura de la tarea, y poder en virtud del cargo. El modelo sugiere que los líderes orientados hacia las tareas tienen mejor desempeño en situaciones muy favorables y en situaciones muy desfavorables, y que los líderes orientados hacia las relaciones tienen mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.

La teoría del liderazgo situacional desarrollada por Hersey y Blanchard se enfocó en la buena disposición de

los seguidores. Identifica cuatro estilos de liderazgo: mandar (tarea alta-relación baja), vender (tarea alta-relación alta), participar (tarea baja-relación alta), y delegar (tarea baja-relación baja). También identificaron cuatro etapas de la buena disposición: incapaz y dispuesto (usar el estilo mandar); incapaz pero dispuesto (usar el estilo vender); capaz pero no dispuesto (usar el estilo participar); y capaz y dispuesto (usar el estilo delegar).

El modelo de participación del líder relaciona el comportamiento de liderazgo y de participación con la toma de decisiones. Utiliza un formato de árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

El modelo de ruta-meta desarrollado por Robert House identificó cuatro comportamientos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo, y orientado hacia el logro. Asume que un líder puede y debe ser capaz de utilizar cualquiera de esos estilos. Las dos variables situacionales de contingencia fueron encontradas en el entorno y en el seguidor. En esencia, el modelo ruta-meta dice que el líder deberá orientar y apoyar según sea necesario; es decir, estructurar la ruta de manera que los seguidores puedan lograr las metas.

12.4 Describir las concepciones modernas del liderazgo y las cuestiones que enfrentan en la actualidad los líderes. La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) dice que los líderes crean grupos internos y grupos externos, y que aquellos aceptados en el grupo interno tendrán más altos niveles de desempeño, menor rotación de personal, y mayor satisfacción laboral.

Un líder transaccional intercambia recompensas por productividad, mientras que un líder transformacional estimula e inspira a sus seguidores para que logren las metas.

Un líder carismático es entusiasta y confiado de sí mismo, su personalidad y sus acciones influyen para que la gente se comporte de cierta forma. Las personas pueden aprender a ser carismáticas. Un líder visionario es capaz de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro.

Un líder de equipo tiene dos prioridades: administrar la frontera externa del equipo y facilitar el proceso del equipo. Aquí están implicados cuatro roles del líder: vínculo con las partes externas, quien resuelve problemas, administrador de conflictos, y preparador.

Entre las cuestiones que enfrentan los líderes en la actualidad están el empoderamiento del empleado, la cultura nacional, y la inteligencia emocional. A medida que los empleados ganan poder, el rol del líder tiende a ser uno que no lidera. Conforme los líderes ajustan su estilo a la situación, una de las características situacionales más importantes es la cultura nacional. Por último, la

inteligencia emocional está resultando ser un elemento esencial en la eficacia del liderazgo.

- 125 Analizar la confianza como esencia del liderazgo.** Las cinco dimensiones de la confianza son la integridad, competencia, consistencia, lealtad y confianza. La integridad se refiere a la honestidad y confiabilidad. La competencia implica las habilidades y el conocimiento téc-

nico e interpersonal con los que cuenta la persona. La consistencia se relaciona con la confiabilidad, previsibilidad, y buen juicio para manejar las situaciones. La lealtad es la disposición de la persona para proteger y sacar la cara por otra persona. La apertura significa que alguien puede confiar en que la persona dirá la verdad.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. Defina qué es un *líder* y el *liderazgo* y por qué los gerentes deben ser líderes.
2. Analice las fortalezas y debilidades de la teoría de los rasgos.
3. ¿Qué dice cada una de las teorías conductuales del liderazgo acerca del liderazgo?
4. ¿Qué necesitaría saber un gerente acerca del uso del modelo de contingencia de Fiedler? Sea específico.
5. ¿Considera usted que la mayoría de los gerentes utilizan en la vida real el enfoque de contingencia para incrementar su eficacia de liderazgo? Analice su respuesta.
6. “Todos los gerentes deben ser líderes, pero no todos los líderes deben ser gerentes”. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta frase? Sustente su opinión.
7. ¿Considera usted que la confianza evoluciona a partir de las características personales del individuo o de las situaciones específicas? Explique su respuesta.
8. ¿Los seguidores ejercen algún impacto en la eficacia del líder? Analice su respuesta.
9. ¿Cómo pueden desarrollar líderes eficaces las organizaciones?
10. ¿Cuándo podrían volverse irrelevantes los líderes?



Vaya a la página 445

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 12.

Notas

1. “Inbox”, *Time*, 5 de abril de 2010, p. 7; M. Thompson, “The Sea Witch”, *Time*, 22 de marzo de 2010, pp. 30–33; B. H. Johnsen, J. Eid, S. Pallesen, P. T. Bartone, y O. A. Nissestad, “Predicting Transformational Leadership in Naval Cadets: Effects of Personality Hardiness and Training”, *Journal of Applied Social Psychology* (septiembre de 2009), pp. 2213–2235; y P. Thunholm, “Military Leaders y Followers: Do They Have Different Decision Styles?”, *Scandinavian Journal of Psychology* (agosto de 2009), pp. 317–324.
2. La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo se ha enfocado en las acciones y responsabilidades de los gerentes y los resultados se han extrapolado a los líderes y al liderazgo en general.
3. Veal D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellman, y S. E. Humphrey, “Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 7–52; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, y M. W. Gerhardt, “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2002), pp. 765–780; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48–60.
4. K. Lewin y R. Lippitt, “An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note”, *Sociometry* 1 (1938), pp. 292–300; K. Lewin, “Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods”, *American Journal of Sociology* 44 (1939), pp. 868–896; K. Lewin, R. Lippitt, y R. K. White, “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”, *Journal of Social Psychology* 10 (1939), pp. 271–301; y R. Lippitt, “An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres”, *University of Iowa Studies in Child Welfare* 16 (1940), pp. 43–95.
5. B. M. Bass, *Stodgill’s Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1981), pp. 298–299.
6. R. Tannenbaum y W. H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1973, pp. 162–180.
7. R. M. Stodgill y A. E. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph No. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Veal también S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, y R. M. Stodgill, “Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating

- Structure Literature”, *Organizational Behavior and Human Performance* (agosto de 1974), pp. 62–82; y B. M. Fisher, “Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta Analysis”, en F. Hoy, ed., *Proceedings of the 48th Annual Academy of Management Conference* (Anaheim, Cal., 1988), pp. 201–205.
8. El recuadro denominado Del pasado al presente se basó en D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellman, y S. E. Humphrey, “Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 7–52; y D. A. Wren y A. G. Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, 6a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009), pp. 345–346.
 9. R. Khan y D. Katz, “Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale”, en D. Cartwright y A. Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a. ed. (Elmsford, NY: Pow, Paterson, 1960).
 10. R. R. Blake y J. S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing, 1984).
 11. P. C. Nystrom, “Managers and the Hi-Hi Leader Myth”, *Academy of Management Journal* (junio de 1978), pp. 325–331; y L. L. Larson, J. G. Hunt, y R. N. Osborn, “The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam’s Razor”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 1976), pp. 628–641.
 12. W. G. Bennis, “The Seven Ages of the Leader”, *Harvard Business Review*, enero de 2004, p. 52.
 13. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
 14. R. Ayman, M. M. Chemers, y F. Fiedler, “The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis”, *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147–167; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper, y L. A. Tetrault, “Lease Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1994), pp. 561–573; y L. H. Peters, D. D. Hartke, y J. T. Pholmann, “Fiedler’s Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter”, *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274–285.
 15. Veá B. Kabanoff, “A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research”, *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 749–764; y E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116–117.
 16. P. Hersey y K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001); y P. Hersey y K. Blanchard, “So You Want to Know Your Leadership Style?”, *Training and Development Journal* (febrero de 1974), pp. 1–15.
 17. Veá, por ejemplo, E. G. Ralph, “Developing Managers’ Effectiveness: A Model with Potential”, *Journal of Management Inquiry* (junio de 2004), pp. 152–163; C. L. Graeff, “Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review”, *Leadership Quarterly* 8, núm. 2 (1997), pp. 153–170; y C. F. Fernandez y R. P. Vecchio, “Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective”, *Leadership Quarterly* 8, núm. 1 (1997), pp. 67–84.
 18. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en J. Yang y P. Trap, “I’m Concerned Most About My Manager”, *USA Today*, 25 de abril de 2011, p. 1B; “The New Employment Deal: Insights from the 2010 Global Workforce Study”, *Towers Watson*, 2010, p. 7; “Key Global Findings from the Hay Group 2010 Best Companies for Leadership Study”, *Hay Group*, www.haygroup.com (2010); “Selected Results from Best Companies for Leadership Survey”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 16 de febrero de 2010; y “Still Haven’t Closed the Gap”, *Training* (marzo–abril de 2009), p. 9.
 19. V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).
 20. V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988). Veá especialmente el capítulo 8.
 21. Veá, por ejemplo, R. H. G. Field y R. J. House, “A Test of the Vroom Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports”, *Journal of Applied Psychology* (junio de 1990), pp. 362–366; J. T. Ettlign y A. G. Jago, “Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom Yetton Model”, *Journal of Management Studies* (enero de 1988), pp. 73–83; C. R. Leana, “Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation”, *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1987), pp. 228–233; y R. H. G. Field, “A Test of the Vroom Yetton Normative Model of Leadership”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 1982), pp. 523–532.
 22. Para información adicional acerca de los intercambios que ocurren entre el líder y el seguidor, veá A. S. Phillips y A. G. Bedeian, “Leader Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”, *Academy of Management Journal* 37, núm. 4 (1994), pp. 990–1001; y T. A. Scandura y C. A. Schriesheim, “Leader Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research”, *Academy of Management Journal* 37, núm. 6 (1994), pp. 1588–1602.
 23. R. J. House, “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323–352; R. J. House y T. R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership”, *Journal of Contemporary Business* (otoño de 1974), p. 86; y R. J. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321–338.
 24. A. Sagie y M. Koslowsky, “Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory”, *Journal of Organizational Behavior* (enero de 1994), pp. 37–47; y J. C. Wofford y L. Z. Liska, “Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis”, *Journal of Management* (invierno de 1993), pp. 857–876.
 25. L. Ma y Q. Qu, “Differentiation in Leader-Member Exchange: A Hierarchical Linear Modeling Approach”, *Leadership Quarterly*, octubre de 2010, pp. 733–744; C. P. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou, y F. J. Yamarinno, “The Folly of Theorizing ‘A’ but Testing ‘B’: A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration”, *Leadership Quarterly*, invierno de 2001, pp. 515–551; R. C. Liden, R. T. Sparrowe, y S. J. Wayne, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1997), pp. 47–119; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 219–247; 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, pp. 618–634.
26. J. B. Wu, A. S. Tsui, y A. J. Kinicki, “Consequences of Differentiated Leadership in Groups”, *Academy of Management Journal* (febrero de 2010), pp. 90–106; S. S. Masterson, K. Lewis, y B. M. Goldman, “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *Academy of Management Journal* (agosto de 2000), pp. 738–748; S. J. Wayne, L. J. Shore, W. H. Bommer, y L. E. Tetrick, “The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange”, *Journal of Applied Psychology* (junio de 2002), pp. 590–598; R. C. Liden, S. J. Wayne, y D. Stilwell, “A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1993), pp. 662–674; y R. C. Liden y G. Graen, “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal* (septiembre de 1980), pp. 451–465.
 27. V. L. Goodwin, W. M. Bowler, y J. L. Whittington, “A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks”, *Journal of Management* (agosto de 2009), pp. 954–980; R. Vecchio y D. M. Brazil, “Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting”, *Personnel Psychology*, vol. 60 (2007), pp. 303–335; M. Uhl-Bien, “Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development”, en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 129–147; R. C. Liden, S. J. Wayne, y D. Stilwell, “A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges”; y D. Duchon, S. G. Green, y T. D. Taber, “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1986), pp. 56–60.
 28. Veá, por ejemplo, F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, y A. L. Christensen, “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange Theory, Self-Efficacy and Organizational Identification”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, julio de 2011, pp. 204–213; K. J. Harris, A. R. Wheeler, y K. M. Kacmar, “The Mediating Role of Organizational Embeddedness in the LMX-Outcomes Relationship”, *Leadership Quarterly*, abril de 2011, pp. 271–281; W. M. Bowler, J. R. B. Halbesleben, J. R. B. Paul, “If You’re Close with the Leader, You Must Be a Brownnose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives”, *Human Resource Management Review*, diciembre de 2010, pp. 309–316; G. Sears y C. Holmvall, “The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange”, *Journal of Business & Psychology* (diciembre de 2010), pp. 593–605; V. Venkataramani, S. G. Green, y D. J. Schleicher, “Well-Connected Leaders’ Social Network Ties on LMX and Members’ Work Attitudes”, *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 2010), pp. 1071–1084; Z. Chen, W. Lam, y J. A. Zhong, “Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture”, *Journal of Applied Psychology* (enero de 2007), pp. 202–212; R. Ilies, J. D. Nahrgang, y F. P. Morgeson, “Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* (enero de 2007), pp. 269–277; y C. R. Gerstner y D. V. Day, “Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1997), pp. 827–844.
 29. B. M. Bass y R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2a. ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), p. 3.
 30. J. Seltzer y B. M. Bass, “Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration”, *Journal of Management* (diciembre de 1990), pp. 693–703; y B. M. Bass, “Leadership: Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics*, invierno de 1985, pp. 26–40.
 31. B. J. Avolio y B. M. Bass, “Transformational Leadership, Charisma, and Beyond”. Documento de trabajo, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
 32. R. S. Rubin, D. C. Munz, y W. H. Bommer, “Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior”, *Academy of Management Journal* (octubre de 2005), pp. 845–858; T. A. Judge y J. E. Bono, “Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2000), pp. 751–765; B. M. Bass y B. J. Avolio, “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond”, *Journal of European Industrial Training* (enero de 1990), p. 23; y J. J. Hater y B. M. Bass, “Supervisors’ Evaluation and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 1988), pp. 695–702.
 33. M. Tims, A. B. Bakker, y D. Xanthopoulou, “Do Transformational Leaders Enhance Their Followers’ Daily Work Engagement?”, *Leadership Quarterly*, febrero de 2011, pp. 121–131; X.-H. (Frank) Wang, y J. M. Howell, “Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers”, *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 2010), pp. 1134–1144; A. E. Colbert, A. L. Kristof-Brown, B. H. Bradley, y M. R. Barrick, “CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams”, *Academy of Management Journal* (febrero de 2008), pp. 81–96; R. F. Piccolo y J. A. Colquitt, “Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics”, *Academy of Management Journal* (abril de 2006), pp. 327–340; O. Epitropaki y R. Martin, “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes”, *Journal of Applied Psychology* (julio de 2005), pp. 659–676; J. E. Bono y T. A. Judge, “Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders”, *Academy of Management Journal* (octubre de 2003), pp. 554–571; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio, y B. Shamir, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, *Academy of Management Journal* (agosto de 2002), pp. 735–744; N. Sivasubramaniam, W. D. Murry, B. J. Avolio, y D. I. Jung, “A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance”, *Group and Organization Management* (marzo de 2002), pp. 66–96; J. M. Howell y B. J. Avolio, “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1993), pp. 891–911; R. T. Keller, “Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project

- Groups”, *Journal of Management* (septiembre de 1992), pp. 489–501; y Bass y Avolio, “Developing Transformational Leadership”.
34. M. Thompson y B. Tracy, “Building a Great Organization”, *Leader to Leader*, otoño de 2010, pp. 45–49; y F. Vogelstein, “Mighty Amazon”, *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60–74.
 35. J. M. Crant y T. S. Bateman, “Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality”, *Journal of Organizational Behavior* (febrero de 2000), pp. 63–75; G. Yukl y J. M. Howell, “Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership”, *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 257–283; y J. A. Conger y R. N. Kanungo, “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”, en J. A. Conger, R. N. Kanungo y asociados, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 78–97.
 36. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 1998).
 37. F. Walter y H. Bruch, “An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Investigation, and Research Agenda”, *Journal of Management* (diciembre de 2009), pp. 1428–1452; K. S. Groves, “Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership”, *Journal of Management* (abril de 2005), pp. 255–277; J. J. Sosik, “The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study”, *Leadership Quarterly* (abril de 2005), pp. 221–244; A. H. B. deHoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg, J. G. van der Weide, y C. P. M. Wilderom, “Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates’ Work Attitudes in The Profit and Voluntary Sector”, *Leadership Quarterly* (febrero de 2005), pp. 17–38; J. M. Howell y B. Shamir, “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences”, *Academy of Management Review* (enero de 2005), pp. 96–112; J. Paul, D. L. Costley, J. P. Howell, P. W. Dorfman, y D. Trafimow, “The Effects of Charismatic Leadership on Followers’ Self- Concept Accessibility”, *Journal of Applied Social Psychology* (septiembre de 2001), pp. 1821–1844; J. A. Conger, R. N. Kanungo, y S. T. Menon, “Charismatic Leadership and Follower Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21 (2000), pp. 747–767; R. W. Rowden, “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *Leadership & Organization Development Journal* (enero de 2000), pp. 30–35; G. P. Shea y C. M. Howell, “Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy”, *Leadership Quarterly* (otoño de 1999), pp. 375–396; S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, “Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes”, *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1996), pp. 36–51; D. A. Waldman, B. M. Bass, y F. J. Yammarino, “Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership”, *Group & Organization Studies* (diciembre de 1990), pp. 381–394; y R. J. House, J. Woycke, y E. M. Fodor, “Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness”, en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103–104.
 38. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, y D. Srinivasan, “Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma”, *Academy of Management Journal* (febrero de 2006), pp. 161–174.
 39. R. Birchfield, “Creating Charismatic Leaders”, *Management*, junio de 2000, pp. 30–31; S. Caudron, “Growing Charisma”, *Industry Week* (4 de mayo de 1998), pp. 54–55; y J. A. Conger y R. N. Kanungo, “Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task”, en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309–323.
 40. J. G. Hunt, K. B. Boal, y G. E. Dodge, “The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination”, *Leadership Quarterly* (otoño de 1999), pp. 423–448; R. J. House y R. N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, 23, núm. 3 (1997), pp. 316–323; y R. J. House, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”.
 41. Esta definición se basó en M. Sashkin, “The Visionary Leader”, en Conger y Kanungo *et al.*, *Charismatic Leadership*, pp. 124–125; B. Nanus, *Visionary Leadership* (Nueva York: Free Press, 1992), p. 8; N. H. Snyder y M. Graves, “Leadership and Vision”, *Business Horizons* (enero–febrero de 1994), p. 1; y J. R. Lucas, “Anatomy of a Vision Statement”, *Management Review* (febrero de 1998), pp. 22–26.
 42. Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8.
 43. S. Caminiti, “What Team Leaders Need to Know”, *Fortune* (20 de febrero de 1995), pp. 93–100.
 44. *Ibíd.*, p. 93.
 45. *Ibíd.*, p. 100.
 46. D. S. DeRue, C. M. Barnes, y F. M. Morgeson, “Understanding the Motivational Contingencies of Team Leadership”, *Small Group Research*, octubre de 2010, pp. 621–651; B. Meredith, “Leader Characteristics: Is There a Shift in Requirements?” *Leadership Excellence*, septiembre de 2010, p. 19; B. Neal, “Heroes and Sidekicks: Ensuring Proper Followership”, *T&D*, septiembre de 2010, pp. 76–77; R. D. Ramsey, “Preparing to Be Tomorrow’s Leader Today”, *Supervision*, enero de 2010, p. 79; N. Steckler y N. Fondas, “Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool”, *Organizational Dynamics*, invierno de 1995, p. 20.
 47. R. S. Wellins, W. C. Byham, y G. R. Dixon, *Inside Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 318.
 48. Steckler y Fondas, “Building Team Leader Effectiveness”, p. 21.
 49. “The 100 Most Creative People in Business 2010”, *Fast Company*, junio de 2010, pp. 70–119; y G. Colvin, “The FedEx Edge”, *Fortune*, 3 de abril de 2006, pp. 77–84.
 50. J. Fabre, “The Importance of Empowering Front-Line Staff”, *Supervision*, diciembre de 2010, pp. 6–7; S. Raub y C. Robert, “Differential Effects of Empowering Leadership on In-Role and Extra-Role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and Power Values”, *Human Relations*, noviembre de 2010, pp. 1743–1770; N. D. Cakar y A. Erturk, “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”, *Journal of Small Business Management* (julio de 2010), pp. 325–359; A. Srivastava, K. M. Bartol, y E. A. Locke, “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 2006), pp. 1239–1251; P. K. Mills y G. R. Ungson, “Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls”, *Academy of*

- Management Review* (enero de 2003), pp. 143–153; W. A. Rudolph y M. Sashkin, “Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 102–115; C. Gomez y B. Rosen, “The Leader-Member Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment”, *Group and Organization Management* (marzo de 2001), pp. 53–69; C. Robert y T. M. Probst, “Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland and India”, *Journal of Applied Psychology* (octubre de 2000), pp. 643–658; R. C. Herrenkohl, G. T. Judson, y J. A. Heffner, “Defining and Measuring Employee Empowerment”, *Journal of Applied Behavioral Science* (septiembre de 1999), p. 373; R. C. Ford y M. D. Fottler, “Empowerment: A Matter of Degree”, *Academy of Management Executive* (agosto de 1995), pp. 21–31; y W. A. Rudolph, “Navigating the Journey to Empowerment”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), pp. 19–32.
51. T. A. Stewart, “Just Think: No Permission Needed”, *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 190–192.
 52. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial se basó en K. D. Strang, “Leadership Substitutes and Personality Impact on Time and Quality in Virtual New Product Development Projects”, *Project Management Journal* (febrero de 2011), pp. 73–90; A. Rapp, M. Ahearne, J. Mathieu, y T. Rapp, “Managing Sales Teams in a Virtual Environment”, *International Journal of Research in Marketing* (septiembre de 2010), pp. 213–224; M. Muethel y M. Hoegl, “Cultural and Societal Influences on Shared Leadership in Globally Dispersed Teams”, *Journal of International Management* (septiembre de 2010), pp. 234–256; J. Grenny, “Virtual Teams”, *Leadership Excellence*, mayo de 2010, p. 20; L. A. Hambley, T. A. O’Neill, y T. J. B. Kline, “Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, mayo de 2007, pp. 1–20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, “Adding the ‘E’ to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership”, *Organizational Dynamics*, enero de 2003, pp. 325–338.
 53. F. W. Swierczek, “Leadership and Culture: Comparing Asian Managers”, *Leadership & Organization Development Journal* (diciembre de 1991), pp. 3–10.
 54. I. Wanasika, J. P. Howell, R. Littrell, y P. Dorfman, “Managerial Leadership and Culture in Sub-Saharan Africa”, *Journal of World Business* (abril de 2011), pp. 234–241.
 55. House, “Leadership in the Twenty-First Century”, p. 443; M. F. Peterson y J. G. Hunt, “International Perspectives on International Leadership”, *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203–231; y J. R. Schermerhorn y M. H. Bond, “Cross-Cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings”, *Leadership & Organization Development Journal* 18, núms. 4/5 (1997), pp. 187–193.
 56. Wanasika, Howell, Littrell, y Dorfman, “Managerial Leadership and Culture in Sub-Saharan Africa”; R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla, P. W. Dorfman y asociados, “Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?”, *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 219–256; y D. E. Carl y M. Javidan, “Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study”, trabajo presentado en la National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001.
 57. D. E. Carl y M. Javidan, “Universality of Charismatic Leadership”, p. 29.
 58. Esta sección se basó en D. Goleman, R. E. Boyatzis, y A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); D. R. Caruso, J. D. Mayer, y P. Salovey, “Emotional Intelligence and Emotional Leadership”, en R. E. Riggio, S. E. Murphy, y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 55–74; J. M. George, “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, agosto de 2000, pp. 1027–1055; D. Goleman, “What Makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre de 1998, pp. 93–102; y D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1998).
 59. “The Secret Skill of Leaders”, *U.S. News & World Report* (14 de enero de 2002), p. 8. Veá, también, L. Gardner y C. Stough, “Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers”, *Leadership and Organization Development Journal*, enero–febrero de 2002, pp. 68–79.
 60. *Ibidem*.
 61. F. Walter, M. S. Cole, y R. H. Humphrey, “Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?”, *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2011, pp. 45–59.
 62. Veá Walter, Cole, y Humphrey, “Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol”; L. A. Zampetakis y V. Moustakis, “Managers’ Trait Emotional Intelligence and Group Outcomes: The Case of Group Job Satisfaction”, *Small Group Research*, febrero de 2011, pp. 77–102; H.-W. Vivian Tang, M.-S. Yin, y D. B. Nelson, “The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Practices”, *Journal of Managerial Psychology*, 25, núm. 8 (2010), pp. 899–926; P. K. Chopra y G. K. Kanji, “Emotional Intelligence: A Catalyst for Inspirational Leadership and Management Excellence”, *Total Quality Management & Business Excellence*, octubre de 2010, pp. 971–1004; R. Boyatzis y A. McKee, “Intentional Change”, *Journal of Organizational Excellence* (verano de 2006), pp. 49–60; y R. Kerr, J. Garvin, N. Heaton, y E. Boyle, “Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness”, *Leadership and Organization Development Journal* (abril de 2006), pp. 265–279.
 63. S. Simsarian, “Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success”, *Journal of Management Development* (marzo–abril de 2002), pp. 201–215.
 64. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.
 65. Basado en F. D. Schoorman, R. C. Mayer, y J. H. Davis, “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future”, *Academy of Management Review*, abril de 2007, pp. 344–354; G. M. Spreitzer y A. K. Mishra, “Giving Up Control Without Losing Control”, *Group & Organization Management*, junio de 1999, pp. 155–187; R. C. Mayer, J. H. Davis, y F. D. Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712; y L. T. Hosmer, “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393.
 66. P. L. Schindler y C. C. Thomas, “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace”, *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563–573.

67. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241–260.
68. J. H. Cho y E. J. Ringquist, "Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes", *Journal of Public Administration Research and Theory* (enero de 2011), pp. 53–86; R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal* (octubre de 2005), pp. 874–888; y K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2002), pp. 611–628.
69. R. Zemke, "The Confidence Crisis", *Training* (junio de 2004), pp. 22–30; J. A. Byrne, "Restoring Trust in Corporate America", *BusinessWeek*, 24 de junio de 2002, pp. 30–35; S. Armour, "Employees' New Motto: Trust No One", *USA Today*, 5 de febrero de 2002, p. 1B; J. Scott, "Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust", *New York Times*, 21 de abril de 2002, p. WK5; J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler, y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558; y J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler, y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558.
70. "Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions", *WorkUSA 2002 Study*, Watson Wyatt, www.watson-wyatt.com
71. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375–403; J. P. Howell, P. W. Dorfman, y S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership", *Journal of Applied Behavioral Science* 22, núm. 1 (1986), pp. 29–246; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr, y P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics*, verano de 1990, pp. 21–38; y P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie, y M. L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1993, pp. 1–44.

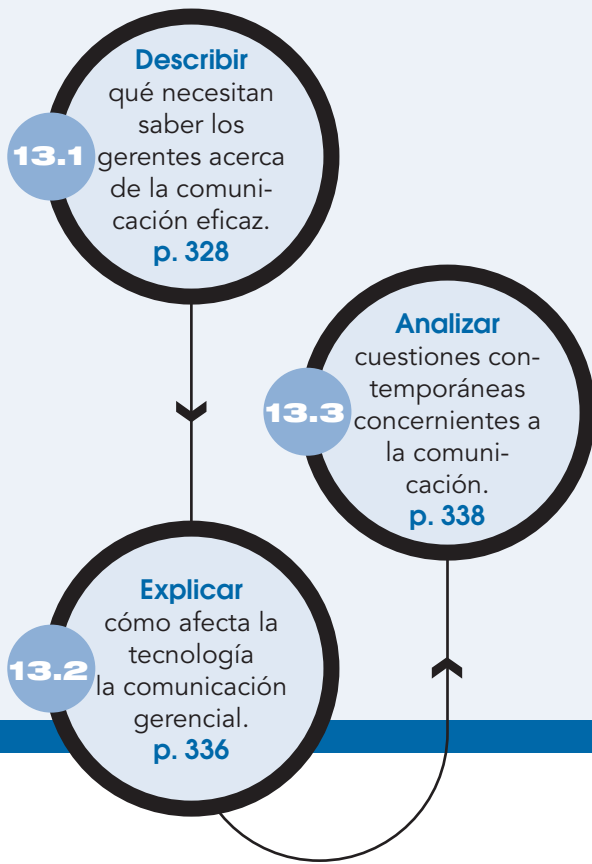
CAPÍTULO

13

Administrar la
comunicación y
la información



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



¿Beneficio social o desastre social?

Tweets. Hace unos años, la única definición que existía de esta palabra, en el idioma inglés, tenía que ver con aves y los sonidos que emiten.¹ Ahora, prácticamente cualquiera sabe que Twitter también es un servicio de contenidos que millones de personas emplean para intercambiar mensajes cortos de 140 caracteres o menos a través de la web, teléfonos móviles y otros dispositivos. Las grandes empresas también están comenzando a reconocer el poder de las redes sociales digitales. Hace algunos años, el director de marketing de Best Buy convenció al CEO Brian Dunn de probar estas redes sociales. Con unos 180 mil empleados —la mayoría de ellos con 24 años de edad o menos y siendo grandes usuarios de las redes sociales— Dunn se dio cuenta de que sería una forma maravillosa de atraer a sus empleados y a los clientes. De inmediato se propuso “hablar” con sus empleados y clientes cada noche a las 10 en punto, a través de Twitter, acerca de una variedad de temas tales como sus experiencias en las tiendas Best Buy, la relación con sus hijos, e incluso acerca de los Minnesota Twins. No obstante, un día, la cuenta de Twitter de Dunn fue atacada por los *hacker* y se publicó un mensaje ofensivo para que todos lo vieran. Mientras estaba en un viaje de negocios por el extranjero, Dunn recibió, entre muchas otras, una llamada de pánico, a las 4:00 am, de su vicepresidente de operaciones. Todo el equipo ejecutivo entró en estado de “alerta” para controlar el daño potencial.

¡Bienvenido al mundo de las comunicaciones! En este “mundo”, los gerentes deben comprender tanto las ventajas como las desventajas de la comunicación —en todas sus formas—. La comunicación sucede todos los días en todas las organizaciones. En todas las áreas. Entre todos los miembros de una organización. En muchas formas diferentes. La mayor parte de esta comunicación tiende a relacionarse con el trabajo. Pero como lo muestra la historia del Twitter de Dunn, en ocasiones, la comunicación puede tener consecuencias imprevistas. En este capítulo, analizaremos los conceptos básicos de la comunicación interpersonal. Explicaremos el proceso de la comunicación, sus métodos, las barreras que impiden una comunicación eficaz, y los medios disponibles para superar esas barreras. Además, analizaremos algunas cuestiones de comunicación que enfrentan hoy en día los gerentes.

13.1 Describir qué necesitan saber los gerentes acerca de la comunicación eficaz.

¿CÓMO PUEDEN COMUNICARSE LOS GERENTES DE MANERA EFICAZ?

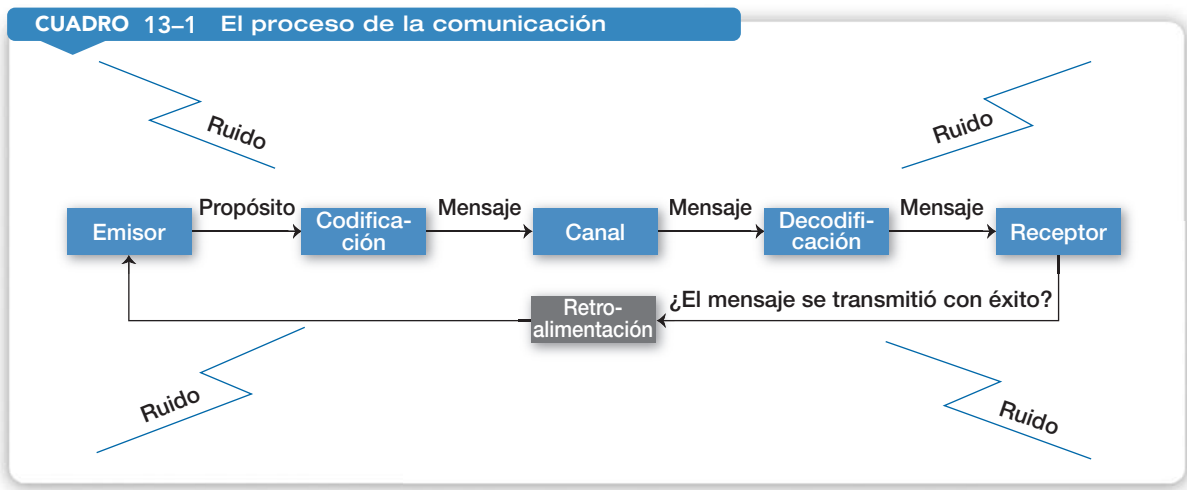
La comunicación eficaz es imprescindible para los gerentes por una razón específica: todo lo que hace un gerente involucra a la comunicación. ¡No sólo *algunas* cosas, sino *todo* lo que hace! Un gerente no puede formular una estrategia o tomar una decisión sin información. Esa información debe comunicarse. Una vez que se toma la decisión, el siguiente paso es la comunicación. De lo contrario, nadie sabrá que se tomó una decisión. La mejor idea, la sugerencia más creativa o el plan más preciso no podrían materializarse sin la comunicación. Los gerentes, por tanto, requieren poseer habilidades de comunicación eficaz. Desde luego, no estamos sugiriendo que únicamente se precisen buenas habilidades comunicativas para ser un gerente exitoso. Sin embargo, podemos decir que las habilidades comunicativas ineficaces pueden representar una fuente continua de problemas para un gerente.

¿Cómo funciona el proceso de la comunicación?

Se puede pensar en la comunicación como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando ese flujo se interrumpe por desviaciones o bloqueos. Antes de que se presente la comunicación, es necesario establecer un propósito, el cual es expresado como el mensaje que se transmitirá. Esto sucede entre una fuente (el emisor) y un receptor. El mensaje se codifica (se convierte a una forma simbólica) y se transmite utilizando algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodificar) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es la **comunicación**, que es la transferencia de comprensión y significado de una persona a otra.²

El cuadro 13-1 ilustra el **proceso de la comunicación**. El modelo consta de siete partes: 1) la fuente de la comunicación o el emisor, 2) la codificación, 3) el mensaje, 4) el canal, 5) la decodificación, 6) el receptor, y 7) la retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje cuando realiza la **codificación** un pensamiento. Existen cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: las habilidades, las actitudes, el conocimiento,



y el sistema sociocultural. Nuestro mensaje en nuestra comunicación hacia usted a través de este libro depende de nuestras *habilidades* de escritura; si no tenemos las habilidades de escritura necesarias, nuestro mensaje no llegará a usted de la forma deseada. Recuerde que el éxito total de la comunicación de una persona también depende de habilidades orales, de lectura, de escucha y de razonamiento. Tal como analizamos en el capítulo 9, nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos prejuicios relacionados con varios temas, y nuestras comunicaciones se ven afectadas por esas *actitudes*. Además, nuestra actividad comunicadora está restringida por los límites de nuestro *conocimiento* acerca de un tema en especial. No podemos comunicar lo que no sabemos, y nuestro conocimiento debe ser muy amplio, si no, posiblemente nuestro receptor no comprenderá nuestro mensaje. Desde luego, la cantidad de conocimiento que tenga la fuente acerca del tema afectará el mensaje que busca transmitir. Y, por último, al igual que las actitudes influyen en nuestro comportamiento, también influye nuestra *posición en el sistema socio-cultural* en el que existamos. Las creencias y valores que usted tenga, siendo todo parte de su cultura, actúan para influir en usted como fuente comunicativa.

El **mensaje** es el producto físico real de la fuente que comunica algún propósito. Cuando hablamos, las palabras habladas son el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos, las expresiones de nuestros rostros, son el mensaje.³ El código o grupo de símbolos que utilizamos para transmitir un significado, el propio contenido del mensaje, y las decisiones que tomamos al elegir y ordenar tanto el código como el contenido son factores que afectan el mensaje.⁴

El **canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. La fuente es quien lo elige y es quien debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. La organización establece los canales formales que transmiten los mensajes pertinentes a las actividades laborales de los miembros. Por lo general, los canales formales van de acuerdo con la jerarquía de autoridad establecida dentro de la organización. Otros tipos de mensaje, como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

El receptor es la persona a quien va dirigido el mensaje. Sin embargo, antes de que el mensaje pueda recibirse, es preciso traducir los símbolos que lo componen de tal manera que pueda ser comprendido por el receptor: la **decodificación** del mensaje. Tal como el codificador está limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema cultural, el receptor también está restringido por los mismos factores. Por ende, así como la fuente debe tener la habilidad de escribir o hablar; el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. El conocimiento, las actitudes y los antecedentes culturales de una persona influyen en su capacidad receptiva, al igual que en su capacidad de respuesta.

El vínculo final en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. “Si la fuente de comunicación decodifica el mensaje que ella misma codifica, si el mensaje es devuelto al sistema, se produce la retroalimentación”.⁵ La **retroalimentación** consiste en la revisión del grado de éxito con que hemos transmitido nuestros mensajes como originalmente pensábamos hacerlo. Determina si se alcanzó la comprensión del mensaje. Dada la diversidad cultural que existe en la fuerza laboral actual, es de esencial importancia recibir una retroalimentación eficaz para garantizar comunicaciones adecuadas.⁶

Asako Hoshino, vicepresidente corporativa de la empresa japonesa Nissan Motor Company, prefiere utilizar la comunicación oral en esta reunión realizada en su oficina en Tokio con gerentes y ejecutivos de la empresa. Para Hoshino, comunicarse verbalmente le da a ella y a sus compañeros de trabajo la oportunidad de compartir información, discutir sobre lo escuchado, y plantear preguntas y recibir respuestas que garanticen que lo dicho haya sido escuchado y entendido. Además de contar con un mecanismo de retroalimentación integrado, la comunicación oral tiene la ventaja de poder transmitir más información en menor tiempo que la comunicación escrita.



Newscom

comunicación

Transferencia de comprensión y significado de una persona a otra.

proceso de la comunicación

Procedimiento que incluye siete partes integradas para transferir y comprender algún significado.

codificación

Convertir un mensaje a su forma simbólica.

mensaje

Propósito por el que la comunicación debe transmitirse.

canal

Medio por el que viaja el mensaje.

decodificación

Traducir un mensaje recibido.

retroalimentación

Revisión del grado de éxito con que se ha transmitido el mensaje.

¿Las comunicaciones escritas son más eficaces que las verbales?

Las comunicaciones escritas comprenden memorandos, cartas, mensajes vía correo electrónico y otros tipos de comunicación digital, periódicos organizacionales, tableros de anuncios o boletines, y cualquier otro mecanismo que transmita palabras o símbolos escritos. ¿Por qué el emisor optaría por utilizar las comunicaciones escritas? Porque son tangibles, verificables y más permanentes que la variedad oral. Por lo general, tanto el emisor como el receptor guardan un registro de la comunicación. El mensaje puede almacenarse por un periodo indefinido de tiempo. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se puede recurrir a los registros físicos para referencias futuras. Esta característica es muy importante cuando se trata de comunicaciones complejas o extensas. Por ejemplo, el plan de marketing para un nuevo producto por lo general contiene cierta cantidad de tareas distribuidas a lo largo de varios meses. Al poner el plan por escrito, los que tienen que llevarlo a cabo pueden consultar con facilidad el documento durante el tiempo que dure el plan. Un último beneficio de la comunicación escrita proviene del proceso en sí. Salvo en casos aislados, como la presentación de un discurso formal, se tiene más cuidado cuando la palabra es escrita que cuando es hablada. Tener que poner algo por escrito obliga a la persona a pensar cuidadosamente en lo que desea transmitir. Por tanto, las comunicaciones por escrito tienden a ser claras, lógicas y bien pensadas.

Desde luego, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Escribir puede ser más preciso, pero también más tardado. Usted puede transmitir mucha más información a su profesor durante un examen oral de una hora que en un examen por escrito de la misma duración. De hecho, quizá usted diga en 10 o 15 minutos lo que tardaría una hora en escribir. La otra desventaja importante es la retroalimentación, o más bien, su ausencia. Las comunicaciones orales permiten a los receptores responder rápidamente a lo que piensan que escucharon. No obstante, las comunicaciones escritas no cuentan con un mecanismo de retroalimentación integrado. Enviar un memorando no garantiza que éste será recibido y, si se recibe, nada garantiza que el receptor lo interpretará en el sentido pretendido por el emisor. Este último punto también es relevante para la comunicación oral, pero en tal caso es más fácil pedirle simplemente al receptor que resuma lo que usted ha dicho. Un resumen preciso constituye la evidencia de que el mensaje fue recibido y entendido.

¿Los rumores son una manera eficaz de comunicarse?

El **rumor** es la manera no oficial en que se llevan a cabo las comunicaciones en una organización. No constituye una comunicación autorizada ni apoyada por la organización. En cambio, es una información que se difunde de boca en boca —e incluso a través de medios electrónicos—. Irónicamente, la buena información viaja rápido, pero la mala lo hace aún más rápido.⁷ Los rumores se forman a partir de información que manejan los miembros de la organización y con tanta rapidez como sea posible.

Sin embargo, la principal interrogante que plantean los rumores se enfoca en la veracidad de su contenido. Las investigaciones sobre el tema han encontrado resultados contradictorios. En una organización caracterizada por la apertura, el rumor puede ser extremadamente preciso. En una cultura autoritaria, es probable que el rumor no sea preciso. Pero incluso en ese caso, aunque la información que circule sea inexacta, contiene cierta dosis de verdad. Los rumores acerca de grandes recortes de personal, cierres de plantas y otros por el estilo pueden estar repletos de información inexacta concerniente a quiénes serán los afectados o cuándo podrían ocurrir los eventos. Sin embargo, es muy probable que los informes acerca de que algo está a punto de suceder sean verdaderos.

¿Cómo afectan las señales no verbales a la comunicación?

Algunas de las comunicaciones más significativas no son ni habladas ni escritas. Son comunicaciones no verbales. Una sirena a todo volumen o una luz roja en una intersección le están enviando un mensaje sin palabras. Un profesor universitario no necesita palabras para saber si los estudiantes están aburridos; sus ojos se ponen vidriosos o comienzan a leer el periódico escolar en clase. Asimismo, cuando los papeles comienzan a crujir y los cuadernos a cerrarse, el mensaje es claro: el tiempo de la clase está a punto de concluir. El tamaño de la oficina y el escritorio de una persona o su vestuario también comunican un mensaje a los demás. No obstante, las áreas de comunicación no verbal mejor conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Del pasado al presente

Uno de los estudios más famosos sobre los rumores fue el realizado por el investigador de la administración Keith Davis, quien investigó los patrones de la comunicación entre 67 integrantes del personal gerencial.⁹ El método que empleó fue comprender cómo recibía cada receptor de la comunicación una determinada pieza de información y después la rastrea hasta su fuente. Davis encontró que, en tanto que el rumor era una fuente importante de información, sólo 10% de los ejecutivos actuaban como enlaces (es decir, transmitían la información a más de una persona). Por ejemplo, cuando cierto ejecutivo decidió renunciar a su puesto para entrar al negocio de los seguros, en su empresa 81% de los ejecutivos ya lo sabían, pero sólo 11% transmitieron esta información a los demás. Este estudio fue interesante debido a sus hallazgos, pero lo más importante es que demostró cómo funcionaba la red de comunicaciones.

Una investigación reciente de IBM y el Massachusetts Institute of Technology que empleó un tipo de análisis similar se enfocó más en gente de redes sociales que se contacta por el trabajo más que en la

manera en que fluye la información a través del rumor organizacional. Sin embargo, lo más interesante de este estudio fue el hallazgo de que los empleados que tenían fuertes lazos de comunicación con sus gerentes tendían a aportar más dinero que los que se mantenían alejados de sus jefes.

Lo que los gerentes pueden aprender de estos estudios es que resulta importante comprender las redes sociales y de comunicación que los empleados utilizan en su trabajo. Identifique quiénes son los puntos de contacto clave a fin de que cuando necesite enterarse de algo o difundir alguna información sepa a quién recurrir.

Piense en:

- ¿Por qué es importante para los gerentes comprender las redes sociales y de comunicación que utilizan los empleados?
- ¿Qué experiencias ha tenido usted con los “rumores”?
- ¿Qué aprendió de la experiencia de lidiar con el rumor como fuente de comunicación?

El **lenguaje corporal** se refiere a los ademanes, la gesticulación facial y otros movimientos del cuerpo.⁸ Por ejemplo, un gruñido nos dice algo diferente a lo que nos diría una sonrisa. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales, y otros gestos pueden comunicar emociones o facetas del temperamento como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría, y enojo.¹⁰

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que alguien le imprime a las palabras o frases. Para ilustrar la manera en que las entonaciones pueden cambiar el significado de un mensaje, imagine a un estudiante que hace una pregunta a su profesor. El profesor contesta: “¿qué quieres decir con eso?” La reacción del estudiante puede variar, dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono suave y dulce crea un significado diferente que uno brusco con un fuerte énfasis en la última palabra. La mayoría de nosotros consideraríamos que la primera entonación es un indicio de alguien que sinceramente busca explicar, mientras que la segunda sugiere que la persona es agresiva o defensiva. El dicho: “no es lo que dices sino cómo lo dices”, es algo que los gerentes deben recordar al comunicarse.

Nunca está de más enfatizar la importancia del hecho de que toda comunicación oral también tiene un mensaje no verbal.¹¹ ¿Por qué? Porque el componente no verbal es el que ejerce el mayor impacto. Las investigaciones indican que de 65 a 90% del mensaje de todas las conversaciones cara a cara se interpreta a través del lenguaje corporal. Si no existe una congruencia total entre las palabras expresadas y el lenguaje corporal que las acompaña, los receptores tienden a considerar el lenguaje corporal como el “verdadero significado”.¹²

¿Qué barreras impiden a la comunicación ser eficaz?

Existen varias barreras interpersonales e intrapersonales que ocasionan que el mensaje decodificado por un receptor sea casi siempre diferente del que pretendía enviar el emisor. En el cuadro 13-2 presentamos un resumen de las barreras más importantes para la comunicación eficaz y ahí también las describimos brevemente.

¿CÓMO AFECTA EL FILTRADO LA COMUNICACIÓN? El **filtrado** se refiere a la forma en que el emisor manipula la información de manera que el receptor la vea bajo una óptica más favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que considera que su jefe desea

rumor

Canal no oficial de comunicación.

lenguaje corporal

Pistas de comunicación no verbal como ademanes, gesticulación facial, y otros movimientos del cuerpo.

entonación verbal

Énfasis que alguien imprime a las palabras o frases.

filtrado

Manipular de manera deliberada la información para hacerla aparecer más favorable a los ojos del receptor.

CUADRO 13-2 Barreras para la comunicación eficaz

BARRERA	DESCRIPCIÓN
Filtrado	Manipulación deliberada de la información para hacerla aparecer más favorable a los ojos del receptor.
Percepción selectiva	Recibir las comunicaciones con base en lo que alguien ve y escucha selectivamente dependiendo de sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes, y otras características personales.
Sobrecarga de información	Cuando la cantidad de información con la que alguien tiene que trabajar supera la propia capacidad de procesamiento.
Emociones	Cómo se siente el receptor al recibir un mensaje.
Lenguaje	Las palabras tienen diferentes significados para diferentes personas. Los receptores utilizarán su propia definición de las palabras comunicadas.
Género	La manera en que reaccionan hombres y mujeres a la comunicación puede ser diferente, y cada género tiene un diferente estilo de comunicación.
Cultura nacional	Diferencias que surgen en la comunicación debido a los diferentes idiomas que las personas utilizan para comunicarse y a la cultura nacional de la que son parte.

escuchar, está filtrando la información. ¿El filtrado sucede a menudo en las organizaciones? Con toda seguridad. Para que la información llegue a los altos directivos, los subordinados deben condensarla y sintetizarla primero, de manera que los altos directivos no se sientan abrumados por ella. Aquellas personas que condensan la información la filtran a través de sus intereses y percepciones personales sobre lo que es importante.

El grado de filtrado suele depender de la cultura de la organización y del número de niveles verticales que tenga ésta. Más niveles verticales en una organización implican más oportunidades para el filtrado. A medida que las organizaciones se vuelven menos dependientes de estrictos esquemas jerárquicos y en lugar de ello utilizan esquemas más colaborativos y cooperativos de trabajo, el filtrado de información puede representar un problema menor. Además, el uso creciente del correo electrónico para comunicarse dentro de las organizaciones reduce el filtrado porque la comunicación es más directa y elude a los intermediarios. Por último, la cultura organizacional alienta o desalienta el filtrado según el tipo de comportamiento que recompense. Si la organización recompensa el estilo y la apariencia, los gerentes se sentirán más motivados para filtrar las comunicaciones en su favor.

¿CÓMO AFECTA LA PERCEPCIÓN SELECTIVA LA COMUNICACIÓN? La segunda barrera es la **percepción selectiva**. Hemos hecho alusión a la percepción selectiva en un capítulo anterior. Aquí la estudiamos de nuevo porque en el proceso de la comunicación los receptores ven y escuchan selectivamente dependiendo de sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones durante su proceso de decodificación. El entrevistador de recursos humanos que espera que las mujeres antepongan su familia a su carrera tenderá a ver esta inclinación en todas las mujeres solicitantes de empleo, sin importar si las solicitantes lo harían o no realmente. Como dijimos en el capítulo 9, no vemos la realidad; más bien, interpretamos lo que vemos y llamamos a eso realidad.

¿CÓMO AFECTA LA SOBRECARGA DE INFORMACIÓN LA COMUNICACIÓN? Las personas tienen una capacidad limitada para procesar datos. Por ejemplo, considere el caso de un representante de ventas internacionales que al regresar a casa encuentra que tiene más de 600 correos electrónicos esperando en su bandeja de entrada. No es posible leer y responder cada uno de esos mensajes sin sufrir una **sobrecarga de información**. El ejecutivo típico actual con frecuencia se queja de ello.¹³ Las exigencias de estar al día con los correos electrónicos, llamadas telefónicas, faxes, juntas de trabajo y lecturas especializadas crean una avalancha de datos casi imposibles de procesar y asimilar. ¿Qué sucede cuando alguien tiene más información de la que puede clasificar o utilizar? Es probable que la seleccione, ignore, le dé un vistazo o se olvide de ella. O quizá la procese poco a poco hasta que la situación de sobrecarga termine. En cualquier caso, el resultado es una pérdida de información y una comunicación menos eficaz.

¿CÓMO AFECTAN LAS EMOCIONES LA COMUNICACIÓN? La manera en que se sienta el receptor al recibir un mensaje influirá en la manera en que lo interprete. Con frecuencia interpretamos un mismo mensaje de manera diferente dependiendo de si estamos felices o incómodos. Las emociones extremas suelen tener un gran poder para obstaculizar las comunicaciones eficaces. En tales casos, con frecuencia ignoramos nuestros procesos mentales racionales y objetivos y los sustituimos con juicios emocionales. Es mejor evitar reaccionar ante un mensaje cuando se está molesto porque en esta circunstancia no se suele pensar con claridad.

¿CÓMO AFECTA EL LENGUAJE A LA COMUNICACIÓN? Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas. “El significado de las palabras no está en las palabras; está en nosotros”.¹⁴ La edad, la educación, y el entorno cultural son las tres variables más obvias que ejercen influencia sobre el lenguaje que utiliza una persona y las definiciones que aplica a las palabras. El columnista George F. Will y el rapero Missy Elliott hablan inglés. Pero el lenguaje que uno emplea es muy diferente de la manera en que el otro se expresa.

En una organización, los empleados provienen de diversos entornos y, por tanto, tienen diferentes patrones de lenguaje. Además, la agrupación de empleados en departamentos crea especialistas que desarrollan su propia **jerga** o lenguaje técnico.¹⁵ En las organizaciones grandes, los miembros también suelen estar dispersos en distintas áreas geográficas —e incluso operan en distintos países— y las personas de cada localidad utilizarán términos y frases característicos de cada área.¹⁶ Además, la existencia de niveles verticales también puede ocasionar problemas de lenguaje. El lenguaje de los altos ejecutivos, por ejemplo, puede desconcertar a los empleados que no estén familiarizados con los tecnicismos administrativos. Recuerde que si bien podemos hablar el mismo idioma, nuestro uso del lenguaje es muy diverso. Los emisores tienden a asumir que las palabras y las frases que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Este supuesto, desde luego, es incorrecto y crea barreras de comunicación. Saber que cada uno de nosotros modifica el lenguaje podría ayudar a minimizar esas barreras.

¿CÓMO AFECTA EL GÉNERO LA COMUNICACIÓN? La comunicación eficaz entre los sexos es importante en todas las organizaciones que desean alcanzar sus metas organizacionales. Pero, ¿cómo podemos manejar las diferencias en los estilos de comunicación? Para impedir que las diferencias de género se conviertan en barreras persistentes para la comunicación eficaz, las personas deben esforzarse en aceptar, comprender, y comprometerse con el hecho de comunicarse de manera adaptable a los demás. Tanto los hombres como las mujeres necesitan reconocer las diferencias presentes en los diversos estilos de comunicación, entender que un estilo no es mejor que el otro, y que es necesario realizar un esfuerzo auténtico para comunicarse exitosamente con los demás.¹⁷

¿CÓMO AFECTA LA CULTURA NACIONAL LA COMUNICACIÓN? Por último, las diferencias en la comunicación pueden producirse por los diferentes lenguajes que las personas emplean para comunicarse y la cultura nacional de la que son parte.¹⁸ Por ejemplo, comparemos un país donde es muy valioso el individualismo (Estados Unidos) con un país que enfatiza el colectivismo (Japón).¹⁹

En Estados Unidos, los patrones de comunicación tienden a orientarse hacia el individuo y a ser muy claros. En Estados Unidos los gerentes dependen en gran medida de los memorandos, anuncios, comunicados oficiales, y otros modos formales de comunicación para expresar sus opiniones con respecto a diversos asuntos. Los supervisores estadounidenses pueden acaparar la información en un esfuerzo por proyectar una buena imagen (filtrado) y como una manera de persuadir a sus empleados de aceptar decisiones y planes. Y por su propia protección, los empleados de nivel inferior también aplican esta práctica.

En países colectivistas como Japón, existe más interacción y un contacto interpersonal más informal. El gerente japonés, a diferencia del estadounidense, primero realiza una extensa consulta verbal con sus empleados sobre una cuestión determinada y

Convergys Corporation ofrece servicio al cliente y soporte de ventas a clientes en más de 70 países y maneja cerca de 35 idiomas. A pesar de que los empleados del centro de atención telefónica ubicados en Gurgaon, India, y sus clientes hablan inglés, existen barreras de comunicación debido a las diferencias entre las culturas nacionales, el acento, y las expresiones idiomáticas. Para superar esas barreras, los empleados de Convergys reciben capacitación multicultural y capacitación para neutralizar el acento de manera que los clientes que llaman los puedan entender con mayor facilidad.



Glowimages

percepción selectiva

Percibir o escuchar selectivamente una comunicación en función de las necesidades, motivaciones, experiencias u otras características personales.

sobrecarga de información

Sucede cuando la información supera la capacidad de procesamiento.

jerga

Lenguaje técnico propio de una disciplina o industria.

después elabora un documento formal donde delinea los acuerdos alcanzados. Los japoneses valoran las decisiones por consenso, y la comunicación abierta es una parte inherente del escenario laboral. Por otra parte, se alienta la comunicación cara a cara.²⁰

Las diferencias culturales pueden afectar la manera en que los gerentes eligen comunicarse.²¹ Y sin duda esas diferencias pueden constituirse en barreras para la comunicación eficaz si no se reconocen o se toman en consideración.

¿Cómo pueden los gerentes superar las barreras de comunicación?

Dadas estas barreras a la comunicación, ¿qué pueden hacer los gerentes para superarlas? Las siguientes sugerencias pueden ayudar a que la comunicación sea más eficaz (vea también el cuadro 13-3).

¿POR QUÉ UTILIZAR LA RETROALIMENTACIÓN? Muchos problemas de comunicación son causa directa de malos entendidos e imprecisiones. Estos problemas tienen menor incidencia cuando el gerente recibe retroalimentación, tanto verbal como no verbal.

Un gerente puede plantear preguntas acerca de un mensaje para determinar si se recibió y comprendió tal como se pretendía; o puede pedirle al receptor que vuelva a formular el mensaje en sus propias palabras. Si el gerente escucha entonces lo que pretendía que escuchara el receptor, la comprensión y la precisión mejorarán. La retroalimentación también puede ser más sutil conforme los comentarios generales puedan darle al gerente una idea de la reacción del receptor hacia el mensaje.

La retroalimentación no tiene que ser verbal. Si un gerente de ventas envía por correo electrónico información sobre un nuevo reporte de ventas mensuales que todos los vendedores necesitarán completar y algunos de ellos no lo regresan, el gerente de ventas habrá obtenido retroalimentación. Esta retroalimentación le sugerirá que necesita aclarar la comunicación inicial. De manera similar, los gerentes pueden buscar pistas no verbales que indiquen si alguien en efecto recibió el mensaje.

¿POR QUÉ SE DEBE UTILIZAR LENGUAJE SENCILLO? Dado que el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben considerar la audiencia a la que está dirigido el mensaje y adaptar el lenguaje de conformidad a esa audiencia. Recuerde, la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y se *comprende*. Por ejemplo, el administrador de un hospital siempre debe intentar comunicarse en términos claros, fácilmente entendibles, y utilizar un lenguaje adecuado a diferentes grupos de empleados. Los mensajes dirigidos al personal quirúrgico deben ser diferentes de los dirigidos al equipo de marketing o a empleados de oficina. La jerga puede facilitar la comprensión si se utiliza dentro de un grupo que sepa a qué se refiere cada término utilizado, pero puede causar problemas cuando se le usa fuera del grupo.

¿POR QUÉ SE DEBE ESCUCHAR ACTIVAMENTE? Cuando alguien habla, nosotros oímos. Pero con mucha frecuencia no lo escuchamos. Escuchar consiste en practicar una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es un acto pasivo. Cuando escucha, el receptor también está poniendo un esfuerzo en la comunicación.

Muchos de nosotros somos malos oyentes. ¿Por qué? Porque es difícil escuchar, y la mayoría preferimos hablar. Escuchar, de hecho, es mucho más cansado que hablar. A diferencia de

CUADRO 13-3 Para superar las barreras a la comunicación eficaz

Usar la retroalimentación	Verificar la precisión de lo que se está comunicando —o de lo que se piensa haber escuchado.
Simplificar el lenguaje	Utilizar palabras que la audiencia a la que van dirigidas comprenda.
Escuchar activamente	Escuchar el significado completo del mensaje sin enjuiciarlo o interpretarlo prematuramente —o pensar en lo que se va a decir como respuesta.
Controlar las emociones	Reconocer cuando nuestras emociones estén desbocadas. Si lo están, no debemos comunicarnos sino hasta habernos tranquilizado.
Observar pistas no verbales	Seamos conscientes de que nuestras acciones hablan con más fuerza que las palabras. Seamos congruentes.

oír, la **escucha activa**, que es escuchar el mensaje completo sin realizar antes juicios o interpretaciones prematuras, demanda una concentración total. La persona promedio suele hablar a una velocidad de 125 a 200 palabras por minuto. No obstante, el oyente promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto.²² Esta diferencia produce mucho tiempo de inactividad cerebral, lo cual abre la puerta para que la mente divague.

La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor —es decir, al ponerse en su lugar—. Como los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje. Un escucha empático se reserva el juicio sobre el contenido del mensaje y escucha cuidadosamente lo que se le está diciendo. La meta es mejorar nuestra capacidad de captar el mensaje completo comunicado sin distorsionarlo con juicios previos o interpretaciones prematuras. Otros comportamientos específicos que utilizan los escuchas activos son el contacto visual, asentir con la cabeza y mostrar las expresiones faciales adecuadas, evitar actividades que distraigan o gestos que sugieran aburrimiento, hacer preguntas, parafrasear usando sus propias palabras, evitar interrumpir al hablante, no hablar demasiado, y realizan transiciones suaves entre ser hablante y escucha.

¿POR QUÉ DEBEMOS CONTROLAR NUESTRAS EMOCIONES?

Sería ingenuo asumir que los gerentes se comunican siempre de manera racional. Sabemos que las emociones pueden nublar y distorsionar las comunicaciones. Un gerente que esté molesto por algún asunto tenderá a malinterpretar los mensajes entrantes y a no poder comunicar sus mensajes con claridad y precisión. ¿Pero qué puede hacer? La respuesta más simple es calmarse y mantener las emociones bajo control antes de comunicarse. El siguiente es un buen ejemplo de por qué es importante ser conscientes de nuestras emociones antes de comunicarnos.

Neal L. Patterson, CEO de Cerner Corporation, una empresa de desarrollo de software para el cuidado de la salud con sede en Kansas City, se sintió molesto por el hecho de que no parecía que los empleados estuvieran laborando las suficientes horas. Así que envió un correo electrónico emocional y colérico a cerca de 400 gerentes de la compañía, parte del cual fue lo siguiente:

Estamos recibiendo menos de 40 horas de trabajo de una gran cantidad de nuestros EMPLEADOS con sede en K.C. El estacionamiento de automóviles rara vez está ocupado a las 8:00 am; lo mismo sucede a las 5:00 pm. Como gerentes, no saben lo que sus EMPLEADOS están haciendo o no les IMPORTA. Ustedes han creado expectativas sobre el esfuerzo de trabajo que ha permitido que esto suceda dentro de Cerner, lo cual a su vez ha creado un entorno muy poco sano. En cualquier caso, tienen un problema que deberán solucionar o los reemplazaré...Los hago responsables. Ustedes han permitido que las cosas lleguen a este estado. Tienen dos semanas. El tiempo corre.²³

Aunque el correo electrónico estaba dirigido sólo a los gerentes de la empresa, se pudo divulgar a todos los empleados a través de un foro de discusión en línea. El tono del correo electrónico sorprendió a los analistas de la industria, inversionistas, y desde luego, a los gerentes y empleados de Cerner. El precio de las acciones de la empresa descendió 22% durante los siguientes tres días. Patterson se disculpó con sus empleados y reconoció: “Encendí un fósforo y provoqué un incendio”.

escucha activa

Escuchar el mensaje completo sin realizar juicios previos o interpretaciones prematuras.

CORRECTO ? INCORRECTO

Sesenta por ciento. Ese es el porcentaje de quienes, en una encuesta laboral, dijeron que los chismes eran lo que más les irritaba de sus trabajos.²⁴ Aunque los chismes de oficina pueden beneficiar a las personas y a las organizaciones, suelen consistir en rumores, medias verdades e insinuaciones. También pueden absorber una gran cantidad del tiempo de los empleados.

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Los chismes de oficina son benéficos para las personas? ¿Para las organizaciones?
- ¿Qué dilemas éticos podrían surgir debido a los chismes de oficina?
- En su papel de gerente, ¿cómo podría manejar usted los chismes de oficina?



Glowimages

¿POR QUÉ SON TAN IMPORTANTES LAS PISTAS NO VERBALES? Si las acciones del líder hablan más fuerte que sus palabras, entonces es importante asegurarse de que sus acciones sean congruentes y refuercen las palabras que las acompañan. Un comunicador eficaz observa sus pistas no verbales para garantizar que transmitan el mensaje deseado.



¿CÓMO AFECTA LA TECNOLOGÍA LA COMUNICACIÓN GERENCIAL?

La tecnología de la información ha cambiado de manera radical la manera en que los miembros organizacionales se comunican. Por ejemplo, ha mejorado en gran medida la capacidad de un gerente para monitorear el desempeño individual y de equipo, ha permitido a los empleados tener información más completa para tomar decisiones más rápidas, y ha ofrecido a los empleados más oportunidades de colaborar y compartir información. Además, la tecnología de la información ha hecho posible que las personas estén accesibles en las organizaciones las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin importar en dónde se encuentren. Los empleados no tienen que estar en sus escritorios ante sus computadoras para poder comunicarse con los demás en la organización. Hay tres desarrollos en la tecnología de la información que parecen haber tenido el efecto más significativo en la comunicación gerencial de la actualidad: las redes de sistemas de cómputo, la tecnología inalámbrica, y los sistemas de administración del conocimiento.

¿Qué son las capacidades de comunicación en red?

En un sistema de cómputo en red, una organización vincula sus computadoras con la ayuda de hardware y software compatibles, y de esta forma crea una red organizacional integral. Los miembros de la organización se pueden comunicar entre ellos y utilizar la información disponible sin importar que se encuentren en el pasillo, en la ciudad, o en cualquier otra parte del mundo. Aunque la mecánica sobre cómo funcionan los sistemas de redes está fuera del alcance de este libro, abordaremos algunas de sus aplicaciones desarrolladas para permitir la comunicación.

El *correo electrónico* es la transmisión instantánea de mensajes entre computadoras vinculadas entre sí. Los mensajes esperan en la computadora del receptor hasta que el receptor desee leerlos. El correo electrónico es rápido y económico y se puede utilizar para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo. Es una forma rápida y cómoda en la que los miembros de una organización pueden compartir información y comunicarse. También se pueden anexar archivos a los mensajes de correo electrónico, lo cual permite al receptor imprimirlos en un documento físico.

Algunos miembros de la organización que encuentran el correo electrónico lento y complicado utilizan la *mensajería instantánea (MI)*. Esta forma de comunicación interactiva y en tiempo real la pueden utilizar los usuarios de computadoras que estén conectados a una red de cómputo al mismo tiempo. En un principio, la mensajería instantánea se popularizó entre los adolescentes y preadolescentes que deseaban comunicarse con sus amigos vía internet. Ahora ha llegado al lugar de trabajo. Con la MI, la información puede comunicarse de manera instantánea sin tener que esperar a que los colegas lean los mensajes del correo electrónico. No obstante, la mensajería instantánea no está exenta de inconvenientes. Requiere que los usuarios estén conectados a la red de cómputo de la organización al mismo tiempo, lo cual supone un riesgo potencial para que ocurran infracciones de seguridad en la red.

Un sistema de *correo de voz* digitaliza el mensaje hablado, lo transmite a través de la red, y lo almacena en un disco para que el receptor lo escuche después.²⁵ Esta capacidad permite que la información sea transmitida a pesar de que el receptor no esté físicamente presente para recibir la información. Los receptores pueden optar por guardar el mensaje para su utilización futura, borrarlo, o enviarlo a otras partes.

Las *máquinas de fax* pueden transmitir documentos que contengan tanto texto como gráficos a través de las líneas telefónicas ordinarias. Un fax puede escanear y digitalizar documentos, el fax receptor lee la información escaneada y la reproduce en papel. La información que se puede visualizar mejor en un formato impreso puede ser compartida fácil y rápidamente por todos los miembros de la organización.

El *intercambio electrónico de datos (IED)* es una forma en que las organizaciones intercambian documentos relativos a transacciones comerciales, como facturas u órdenes de com-

pra, mediante redes directas de computadora a computadora. Las organizaciones utilizan con frecuencia el IED con proveedores, vendedores y clientes porque ahorra tiempo y dinero. ¿Cómo? La información sobre las transacciones se transmite del sistema de cómputo de una organización a otra a través de una red de telecomunicaciones establecida entre las organizaciones involucradas. Además, el IED elimina la necesidad de imprimir o manejar documentos en papel en una organización.

Las *juntas* —individualizadas, de equipos, divisionales u organizacionales— siempre han sido una manera de compartir información. Las limitaciones de tecnología solían obligar a las personas a que las juntas se realizaran en una misma ubicación física. Pero eso ya no sucede. Las teleconferencias permiten a un grupo de personas conversar de manera simultánea mediante el teléfono o el software para comunicaciones grupales por correo electrónico. Si los participantes de la junta pueden verse en pantallas de video, la conferencia simultánea recibe el nombre de videoconferencia. Los grupos de trabajo, grandes y pequeños, en diferentes ubicaciones, pueden utilizar estas herramientas de comunicación para colaborar y compartir información. Hacerlo suele ser mucho menos costoso que incurrir en costos de viajes realizados para reunir a miembros provenientes de distintos lugares.

Los sistemas de cómputo en red han posibilitado la existencia de *intranets* y *extranets* organizacionales. Una intranet es una red de comunicaciones organizacionales que utiliza la tecnología de internet pero que es accesible sólo a los empleados de una organización. Muchas organizaciones están utilizando intranets como un medio en que los empleados comparten información y colaboran en documentos y proyectos —así como un medio para acceder a los manuales de las políticas de la empresa y a materiales específicos para cada empleado, como sus prestaciones laborales— desde diferentes ubicaciones.²⁶ Una extranet es una red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas partes externas como proveedores o vendedores. La mayoría de las grandes armadoras de automóviles, por ejemplo, tienen extranets que permiten una comunicación más rápida y conveniente con las concesionarias.

Por último, las organizaciones utilizan la *comunicación de voz basada en internet*. Sitios populares en la web como Skype, Vonage y Yahoo!, entre otros, permiten a los usuarios “chatear” (conversar) entre ellos. Varias empresas están haciendo que sus empleados utilicen estos servicios en sus conferencias o para mensajería instantánea.

¿Cómo ha afectado la tecnología inalámbrica la comunicación?

En Starbucks Corporation, con sede en Seattle, los gerentes de distrito utilizan tecnología móvil, la cual les permite pasar más tiempo en las tiendas de la empresa. Un ejecutivo dijo: “Ésta es la gente más importante en la empresa. Cada uno tiene entre 8 y 10 tiendas que atender. Y si bien su trabajo principal está fuera de la oficina —y en esas tiendas—, aun así necesitan estar

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

FYEO: DECODIFICAR LA JERGA DE LAS COMUNICACIONES

De verdad... ¿qué tanto conoce usted el idioma de internet?²⁸ Si recibiera un correo electrónico o un mensaje de texto con la leyenda GFTD, ¿sabría qué significa? ¿Y qué hay de NSFW o BIL? Cuando una empleada recibió en el trabajo un correo electrónico de un amigo con una presentación titulada “Fotos familiares comprometedoras”, le dio clic y vio algo bastante extraño: sí, fotografías comprometedoras. Al revisar el correo electrónico, esta vez también vio la abreviatura “NSFW” escrita en la parte inferior. Como ignoraba lo que significaba, la buscó en netlingo.com (uno de los varios sitios web que traducen las abreviaturas utilizadas en los mensajes de texto e internet). Se dio cuenta entonces de que debía haber puesto

más atención a la abreviatura NSFW, la cual quiere decir “not safe for work” (no apto para verlo en el trabajo).

Ahora que las abreviaturas utilizadas en los mensajes de texto se han vuelto tan comunes en los correos electrónicos, mensajes de texto y de Twitter, las personas deben estar conscientes de lo que significan. En muchos lugares de trabajo, un buen conocimiento de la jerga propia de la red es imprescindible. Ahora que los empleados utilizan sitios de redes sociales como Twitter y Facebook, y envían mensajes de texto para comunicarse con colegas y clientes, las abreviaturas son necesarias para limitar la extensión de los mensajes. Sin embargo, como lo muestra el ejemplo de NSFW, ignorar o malin-

terpretar la jerga puede generar sorpresas, respuestas inadecuadas, o problemas de comunicación.

(BTW —es la abreviatura web para “by the way” [dicho sea de paso]; FYEO significa “for your eyes only” [sólo para usted]; GFTD quiere decir “gone for the day” [es todo por hoy]; y BIL es “boss is listening” [el jefe está escuchando]).

Piense en:

· ¿Qué beneficios tiene utilizar la jerga web? ¿Tiene algunas desventajas?

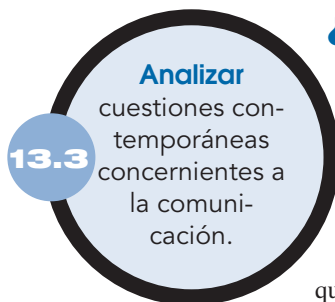
· Vaya a www.netlingo.com y elija tres frases que desconozca. ¿Le sorprendió la cantidad de frases que hay para usar en la web?

conectados”.²⁷ Como lo muestra el siguiente ejemplo, la tecnología de la comunicación inalámbrica tiene la capacidad de mejorar el trabajo de gerentes y empleados.

Si bien los sistemas de cómputo en red requieren que las organizaciones y los miembros organizacionales estén conectados mediante cables, la comunicación inalámbrica no. Teléfonos “inteligentes” (smartphones), pantallas “inteligentes” (tablets), computadoras portátiles, y dispositivos de comunicación móviles de bolsillo han generado una forma totalmente nueva mediante la cual los gerentes pueden “mantenerse en contacto”. A nivel global, millones de usuarios utilizan la tecnología inalámbrica para enviar y recibir información desde casi cualquier parte. El resultado: los empleados ya no tienen que estar en sus escritorios con sus computadoras conectadas y encendidas para poder comunicarse con las demás personas de la organización. A medida que la tecnología siga evolucionando en esta área, veremos cada vez a más miembros organizacionales utilizando la comunicación inalámbrica como vía para colaborar y compartir información.²⁹

¿Cómo afecta la administración del conocimiento a la comunicación?

Parte de la responsabilidad de promover un entorno en donde sea posible el aprendizaje y la comunicación eficaz también es crear posibilidades de aprendizaje por toda la organización. Estas oportunidades deben extenderse desde los niveles más bajos hasta los más altos en todas las áreas. ¿Cómo pueden crear los gerentes un entorno de esa naturaleza? Un paso importante es reconocer el valor del conocimiento como recurso esencial, al igual que el efectivo, las materias primas o el equipo de oficina. Para ilustrar el valor del conocimiento, piense en el procedimiento que utiliza usted para elegir sus clases de la universidad. ¿Habla con las personas que han cursado una materia con cierto profesor? ¿Escucha sus experiencias con esta persona y toma su propia decisión a partir de lo que ha escuchado (su conocimiento acerca de la situación)? Si lo hace, está aprovechando el valor del conocimiento. Pero en una organización, el simple hecho de reconocer el valor que supone la acumulación del conocimiento o sabiduría no es suficiente. Los gerentes deben administrar de manera deliberada la base del conocimiento. La **administración del conocimiento** implica cultivar una cultura de aprendizaje en la que los miembros de la organización reúnan sistemáticamente su conocimiento y lo compartan con otras personas dentro de la organización con el fin de lograr un mejor desempeño.³⁰ Por ejemplo, en Ernst & Young los contadores y consultores documentan las mejores prácticas que han desarrollado, los problemas inusuales a los que se han enfrentado, y otra información laboral. Este “conocimiento” se comparte con todos los empleados a través de aplicaciones computacionales y de una comunidad de equipos interesados que se reúnen de manera habitual. Muchas otras organizaciones, como General Electric, Toyota, y Hewlett-Packard, han reconocido la importancia de la administración del conocimiento dentro de una organización que aprende (vea el capítulo 6, pp. 150-151). Las tecnologías actuales están ayudando a mejorar la administración del conocimiento y a facilitar las comunicaciones organizacionales y la toma de decisiones.



¿QUÉ CUESTIONES RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN ENFRENTAN LOS GERENTES CONTEMPORÁNEOS?

“Almuerzos de pulso”. Eso es lo que los gerentes de las oficinas de Citibank en el área de Malasia acostumbraban llevar a cabo para abordar los problemas más apremiantes concernientes a la disminución en la lealtad de los clientes y la moral de los empleados, así como la alta rotación de los empleados. Gracias a que se conectaron con los empleados y escucharon sus inquietudes —es decir, les tomaron el “pulso”— en el escenario informal de los almuerzos, los gerentes pudieron realizar cambios que aumentaron la lealtad de los clientes y la moral de los empleados en más de 50% y se logró reducir la rotación de los empleados casi a cero.³¹

Ser un comunicador eficaz en las organizaciones actuales significa estar conectado —lo más importante para empleados y clientes, pero en realidad para cualquier grupo de interés vinculado con la organización—. En esta sección, examinaremos cinco cuestiones relativas a la

comunicación que tienen importancia especial para los gerentes contemporáneos: administrar la comunicación en un mundo con internet, administrar los recursos de conocimiento de la organización, comunicarse con los clientes, obtener la opinión de los empleados, y comunicarse de manera ética.

Administrar la comunicación en un mundo con internet

Lars Dalgaard, fundador y CEO de SuccessFactors, una empresa de software para la administración de recursos humanos, recientemente envió un correo electrónico a sus empleados en donde prohibió los correos electrónicos internos por una semana. ¿Con qué finalidad? Lograr que los empleados “abordaran auténticamente los problemas entre cada uno de ellos”.³² Y no es la única empresa en hacerlo. Otras han tratado de imitarlo. Como dijimos antes, el correo electrónico puede consumir el tiempo de los empleados, pero no siempre es fácil para ellos renunciar a él, aunque sepan que puede ser “intoxicante” (por texto y tóxico). Pero el correo electrónico es sólo uno de los desafíos de la comunicación en este mundo con internet. Una encuesta reciente encontró que en las grandes empresas, 20% de los empleados dijeron contribuir de manera habitual en *blogs*, redes sociales, *wikis* y otros servicios web.³³ Los gerentes se están percatando, algunas veces de la manera más difícil, de que esta nueva tecnología está creando desafíos especiales de comunicación. Los dos más importantes son 1) las cuestiones legales y de seguridad, y 2) la falta de interacción personal.

CUESTIONES LEGALES Y DE SEGURIDAD. Chevron pagó 2.2 millones de dólares estadounidenses para dirimir una demanda de acoso sexual ocasionada por bromas inapropiadas enviadas por los empleados a través del correo electrónico de la empresa. La empresa inglesa Norwich Union tuvo que pagar 450 mil libras esterlinas en un acuerdo extrajudicial después de que uno de sus empleados enviara un correo electrónico en el que decía que su competidor, Western Provident Association, estaba en dificultades económicas. Whole Foods Market estuvo sujeta a investigación por parte de los reguladores federales y de su consejo directivo después que su CEO John P. Mackey utilizara un pseudónimo para publicar comentarios en un blog donde atacaba al rival de la empresa, Wild Oats Markets.³⁴

Aunque el correo electrónico, los blogs, los tuits (mensajes de Twitter) y otras formas de comunicación en línea son maneras rápidas y fáciles de utilizar para comunicarse, los gerentes deben estar conscientes de los problemas jurídicos potenciales que pueden derivarse de su uso incorrecto. La información electrónica puede ser potencialmente admisible ante los tribunales. Por ejemplo, durante el juicio de Enron, la fiscalía presentó como parte de la evidencia correos electrónicos y otros documentos, que según la fiscalía demostraban que los acusados habían defraudado a los inversionistas. Un experto afirma: “En la actualidad, el correo electrónico y la mensajería instantánea son el equivalente electrónico al ADN de la evidencia”.³⁵ Pero los problemas legales no son la única preocupación, también están los problemas de la seguridad.

Una encuesta realizada para estudiar la seguridad del contenido y del correo electrónico saliente encontró que 26% de las empresas encuestadas vieron que su empresa resultaba afectada por la exposición a información sensible o vergonzosa.³⁶ Los gerentes necesitan asegurarse de que la información confidencial se mantenga así, confidencial. Los correos electrónicos y blogs de los empleados no deben comunicar —de manera intencional o no intencional— información privada. Los sistemas de cómputo y los correos electrónicos corporativos deben protegerse contra el ataque de *hackers* (personas que intentan acceder sin autorización a los sistemas de cómputo) y *spam* (correo electrónico basura). Estos serios problemas deben abordarse para poder derivar los beneficios de la tecnología de la comunicación.

INTERACCIÓN PERSONAL. Se conocen como medios sociales, pero otro desafío de la comunicación que plantea la era de internet en que vivimos y trabajamos es la falta de interacción personal.³⁷ Incluso cuando dos personas se comunican cara a cara, no siempre se

Y LA ENCUESTA DICE...³⁸

25% de los empleados dice que se reservan la retroalimentación en los problemas rutinarios para no perder su tiempo.

47% de los usuarios de Wi-Fi dijeron que podían esperar una hora o menos antes de enfrentar el nerviosismo que supone revisar el correo electrónico, los mensajes instantáneos y los sitios de redes sociales.

64 segundos es lo que tarda en ser recuperada una sucesión de pensamientos después de la interrupción por un correo electrónico.

69% de los ejecutivos dijo estar enviando más mensajes que nunca a sus empleados.

37% de los empleados dijo que estaban recibiendo más mensajes por parte de los ejecutivos.

54% de los empleados dijo que su empresa prohibía a los empleados visitar sitios de redes sociales en el trabajo.

42% de los empleados que han recibido dispositivos inalámbricos proporcionados por su empleador sienten que se espera de ellos que siempre estén disponibles.

28% del día es el tiempo promedio que un empleado pierde en interrupciones.

administración del conocimiento

Cultivar una cultura de aprendizaje en la que los miembros de la organización reúnan sistemáticamente su conocimiento y lo compartan con otras personas dentro de la organización con el fin de lograr un mejor desempeño.

comprenden. No obstante, puede ser muy difícil lograr comprenderse y colaborar en el trabajo cuando la comunicación sucede en un entorno virtual. Como consecuencia, algunas empresas han prohibido el uso del correo electrónico ciertos días, como vimos antes. Otras únicamente han alentado a los empleados a colaborar más en persona. Sin embargo, algunas veces y en algunos casos, la interacción personal no es físicamente posible —cuando los colegas trabajan por todo el continente e incluso por todo el mundo—. En esos casos, el software para la colaboración en tiempo real (como wikis privados para el lugar de trabajo, blogs, mensajes instantáneos, y otros tipos de groupware (software para trabajo en grupo), puede ser una mejor alternativa para la comunicación que enviar un correo electrónico y esperar una respuesta.³⁹ En lugar de luchar contra el correo electrónico, algunas empresas están alentando a sus empleados a utilizar el poder de las redes sociales para colaborar en el trabajo y desarrollar conexiones fuertes. Esta tendencia es especialmente atractiva para los empleados jóvenes que se sienten cómodos con este medio de comunicación. Algunas empresas incluso han creado sus propias redes sociales internas. Por ejemplo, los empleados de Starcom MediaVest Group aprovechan SMG Connected para buscar los perfiles de sus colegas en donde publican sus trabajos, la lista de marcas que admiran, y describen sus valores. Un vicepresidente de la empresa dice: “Dar a nuestros empleados una forma de conectarse a internet por todo el mundo tiene sentido, porque de todos modos lo estarían haciendo”.⁴⁰

Administrar los recursos de conocimiento de una organización

Kara Johnson es una experta en materiales en la empresa de diseño de productos IDEO. Para encontrar con mayor facilidad los materiales correctos, ha construido una librería de muestras vinculadas a una base de datos donde se explican las propiedades y los procesos de manufactura de cada una de las muestras.⁴¹ Lo que Johnson está haciendo es administrar el conocimiento y facilitar a todos los demás miembros de IDEO aprender y beneficiarse de sus conocimientos. Eso es lo que en la actualidad necesitan hacer los gerentes con los recursos de conocimiento de la organización —facilitar la comunicación entre los empleados y que compartan su conocimiento de manera que puedan aprender de los demás otras formas de realizar su trabajo de modo eficaz y eficiente—. Una forma en que las organizaciones pueden hacer esto es desarrollando bases de datos en línea a las que los empleados puedan tener acceso. Por ejemplo, William Wrigley Jr. Co., lanzó un sitio web interactivo que permite a los agentes de ventas acceder a datos de marketing y a otra información de productos. Los agentes de ventas pueden hacer preguntas a los expertos de la empresa acerca de los productos o buscar en el banco de conocimientos en línea de la empresa. En el primer año, Wrigley estima que el sitio redujo el tiempo de investigación de los vendedores en unas 15 mil horas, lo cual los hizo más eficientes y eficaces.⁴² Éste es sólo un ejemplo, entre muchos otros, que muestra cómo los gerentes pueden utilizar las herramientas de comunicación para administrar su valioso recurso organizacional llamado conocimiento.

Además de bases de datos para compartir el conocimiento, las empresas pueden crear **comunidades de práctica**, los cuales son grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esa área interactuando de manera continua. Para hacer que estas comunidades de práctica funcionen, es importante mantener fuertes interacciones humanas a través de la comunicación y de herramientas tan esenciales como los sitios web interactivos, el correo electrónico, y las videoconferencias. Además, estos grupos enfrentan los mismos problemas de comunicación que los individuos —filtrado, emociones, actitud defensiva, exceso de documentación, etc. No obstante, los grupos pueden resolver estos problemas enfocándose en las mismas sugerencias que analizamos antes en este mismo capítulo.

La función de la comunicación en el servicio al cliente

Usted muchas veces ha sido cliente; de hecho, es probable que experimente una situación de servicio al cliente varias veces al día. Entonces, ¿qué tiene que ver una experiencia de servicio al cliente con la comunicación? Como podemos ver, ¡muchísimo! *Qué* tipo de comunicación ocurre y *cómo* ocurre puede tener un impacto significativo en la satisfacción de un cliente con el servicio y con la probabilidad de que repita esa experiencia. En organizaciones de servicio, los gerentes necesitan asegurarse de que los empleados que interactúen con clientes se comuniquen de manera apropiada y eficaz con esos clientes. ¿Cómo? Reconociendo primero los tres

La comunicación es una parte importante de la estrategia de servicio al cliente del Four Seasons, una cadena global de hoteles de lujo con sede en Canadá. En esta empresa saben que la *manera* de comunicarse tiene un impacto significativo en la satisfacción de los clientes, así que espera que todos sus empleados saluden a los huéspedes con un amable hola y les enseñe cómo tratarlos con calidez, cortesía y respeto. Puesto que los empleados de primera línea tienen contactos cruciales con los huéspedes, los empleados de la recepción están capacitados para escuchar activamente y comunicarse de manera eficaz y eficiente para ofrecer un servicio excepcional que conserve la ventaja competitiva que tiene la empresa en el área del servicio de excelencia.



componentes de cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización de servicio, y el proveedor individual del servicio.⁴³ Cada componente desempeña una función y de ésta depende que la comunicación funcione. Desde luego, los gerentes no tienen mucho control sobre qué o cómo comunica el cliente, pero pueden influir en las otras dos acciones.

Una organización con una fuerte cultura de servicio ya valora el hecho de cuidar de sus clientes —averiguar cuáles son sus necesidades y darles seguimiento para asegurarse de que estén satisfactoriamente cubiertas—. Cada una de esas actividades implica la comunicación, ya sea cara a cara, por teléfono o por correo electrónico, o a través de otros canales. Además, la comunicación forma parte de estrategias específicas de servicio al cliente que la organización persigue. Una estrategia que muchas organizaciones de servicio utilizan es la personalización. Por ejemplo, en Ritz-Carlton Hotels, se les ofrece a los clientes más que una cama y una habitación limpias. Los clientes que se hospedan en ese lugar e indican antes que ciertos artículos son importantes para ellos —como más almohadas, chocolate caliente o cierta marca de champú—, encontrarán esos artículos en su habitación a su siguiente llegada. La base de datos del hotel permite que el servicio se personalice según las expectativas de los clientes. Además, a todos los empleados se les pide que comuniquen la información acerca del servicio ofrecido. Por ejemplo, si el asistente de las habitaciones escucha a los huéspedes decir que celebrarán un aniversario, debe enviar la información a alguien especial que pueda encargarse de ello.⁴⁴ La comunicación desempeña una función importante en la estrategia de personalización del servicio al cliente del hotel.

La comunicación también es importante para un proveedor de servicio individual o un empleado de contacto. La calidad de la interacción interpersonal entre el cliente y el empleado de contacto ejerce una importante influencia en la satisfacción del cliente, en especial cuando la experiencia de servicio no está a la altura de las expectativas.⁴⁵ Las personas que tienen contacto con el cliente y participan en esas “experiencias cruciales de servicio” suelen ser las primeras en escuchar u observar fallas o problemas en el servicio. Deben decidir *qué* y *cómo* comunicar en estos casos. Su capacidad de escuchar activamente y comunicarse de manera adecuada con el cliente marca la diferencia para que la situación se resuelva a satisfacción del cliente o se salga de control. Otra cuestión importante para el proveedor de servicio individual es asegurarse de que cuenta con la información necesaria para servir al cliente de manera eficiente y eficaz. Si el proveedor del servicio no tiene la información, debe existir alguna manera de obtenerla con facilidad y rapidez.⁴⁶

Obtener la opinión del empleado

Nokia creó recientemente una plataforma de expresión conocida como Blog-Hub en la intranet de la empresa, la cual es abierta para todos sus empleados *bloggers* de todo el mundo. Ahí, los empleados se han quejado de su empleador, pero en lugar de cerrar el blog, los gerentes de Nokia desean que sus empleados se desahoguen. Sienten que el crecimiento y éxito de Nokia puede atribuirse a una “historia de alentar a los empleados a decir lo que piensan con la esperanza de que se generen ideas más inteligentes”.⁴⁷

En el entorno tan desafiante de hoy, las empresas necesitan que sus empleados participen. ¿Alguna vez trabajó usted en algún lugar que tuviera un buzón de sugerencias para los empleados? Cuando un empleado tiene una idea acerca de una nueva forma de hacer algo —como

CUADRO 13-4 Cómo dejarles saber a los empleados que su opinión importa

- *Realice asambleas públicas* donde la información se comparta y se pidan opiniones.
- *Ofrezca información* acerca de lo que está sucediendo, ya sea bueno o malo.
- *Invierta en capacitación* de manera que los empleados sepan el impacto que causan en la experiencia de servicio al cliente.
- *Analice problemas en conjunto*—gerentes y empleados.
- *Facilite* a los empleados dar su opinión poniendo a su disposición diferentes formas de hacerlo (en línea, buzón de sugerencias, formatos impresos, etc.).

comunidades de práctica

Grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esa área interactuando de manera continua.



Maurice Moreno/Newscom

Tras la fusión de las aerolíneas United y Continental, Jeff Smisek, CEO de la nueva aerolínea, estableció lineamientos claros para las comunicaciones éticas. Smisek y su equipo comenzaron a desarrollar una cultura para la nueva aerolínea basada en ser honestos y directos con los empleados y los clientes. En intercambios de información con sus empleados a través de Europa, Asia, Latinoamérica y Estados Unidos, Smisek responde con honestidad las preguntas de cada uno. En respuesta a la pregunta: “¿Cuándo vas a regresarme al nivel salarial que tenía en el año 2000?”, Smisek contesta con sinceridad: “Nunca. Esa fue una época diferente. Ahora estamos en un negocio diferente”. Smisek cree que la gente respeta a quien le da respuestas honestas, y espera que los empleados se comuniquen de manera ética con los clientes de la nueva aerolínea.

son algunas de las maneras en que las empresas se comunican de manera antiética? Podría ser omitiendo la información esencial. Por ejemplo, no decir a los empleados que una fusión inminente va a implicar que algunos de ellos pierdan su trabajo es una comunicación antiética. También es antiético el plagio, “que es presentar las palabras u otro producto creativo de otra persona como si fuera propio”.⁴⁹ Otra comunicación antiética sería citar a alguien de manera incompleta, malinterpretar cifras, distorsionar elementos visuales, y no respetar las necesidades de privacidad o de información segura. Por ejemplo, aunque British Petroleum intentó comunicarse de manera abierta y confiable acerca de lo sucedido con el derrame petrolero en la costa del Golfo de México, el público sintió que gran parte de la comunicación de la empresa contenía varios elementos antiéticos.

Así que, ¿cómo pueden los gerentes alentar las comunicaciones éticas? Una manera es al “establecer lineamientos claros para el comportamiento ético, incluida la comunicación de negocios ética”.⁵⁰ En una encuesta global llevada a cabo por la International Association of Business Communicators, 70% de los profesionales de la comunicación afirmaron que sus empresas definían con claridad lo que se consideraba como un comportamiento ético y uno antiético.⁵¹ Si no existen lineamientos claros, es importante contestar las siguientes preguntas:

- ◆ ¿La situación se ha definido en términos precisos y objetivos?
- ◆ ¿Por qué se está comunicando el mensaje?
- ◆ ¿Qué impacto tendrá el mensaje sobre la gente interesada?
- ◆ ¿El mensaje ayuda a alcanzar el máximo bien posible mientras minimiza el daño posible?
- ◆ ¿Esa decisión que parece ser ética ahora parece ética también en el futuro?
- ◆ ¿Qué tan cómodo se siente con su esfuerzo de comunicación? ¿Qué pensaría de ella alguna persona que usted admire?⁵²

Recuerde que como gerente, usted tiene la responsabilidad de pensar bien sobre las opciones de comunicación que tiene y en las consecuencias de elegir entre esas opciones. Si siempre recuerda eso, es probable que sus comunicaciones sean éticas.

reducir costos, mejorar los tiempos de entrega, etc.— la deposita en el buzón de sugerencias, donde se queda hasta que alguien decida vaciar la caja. Los empresarios con frecuencia se burlan del buzón de sugerencias y los caricaturistas critican la futilidad de meter ideas en esos buzones. Por desgracia, esta actitud hacia los buzones de sugerencias persiste en muchas organizaciones, pero no debería ser así. Los gerentes que hacen negocios en el mundo actual no se pueden permitir ignorar esa información potencialmente valiosa. El cuadro 13-4 menciona algunas sugerencias para hacerles saber a los empleados que sus opiniones importan.

Comunicación ética

Es muy importante en la actualidad que los esfuerzos de comunicación de una empresa sean éticos. La **comunicación ética** “abarca toda la información relevante que es verdadera en todos los sentidos y no engañosa en ninguna forma”.⁴⁸ Por otra parte, la comunicación antiética suele distorsionar la verdad o manipular a las audiencias. ¿Cuáles

comunicación ética

Toda la información relevante que es verdadera en todos los sentidos y no engañosa en ninguna forma.

13 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

13.1 Describir qué necesitan saber los gerentes acerca de la comunicación eficaz. La comunicación es la transferencia y comprensión de significado. El proceso de la comunicación consta de siete elementos: primero, un *emisor* o fuente con un mensaje. Un *mensaje* es el propósito que se va a transmitir. La *codificación* convierte el mensaje en símbolos. Un *canal* ofrece el medio a lo largo del cual viaja el mensaje. La *decodificación* sucede cuando el *receptor* traduce de nuevo el mensaje del emisor. Por último, la *retroalimentación* permite al emisor saber si la comunicación fue exitosa. Las barreras para la comunicación eficaz incluyen el filtrado, las emociones, la sobrecarga de información, una actitud defensiva, el lenguaje y la cultura nacional. Los gerentes pueden superar estas barreras mediante la retroalimentación, el lenguaje sencillo, la escucha activa, el control de las emociones, y la observación de pistas no verbales.

13.2 Explicar cómo afecta la tecnología la comunicación gerencial. La tecnología ha cambiado radicalmente la manera en que los miembros organizacionales se comunican. Mejora la capacidad de un gerente para monitorear el desempeño, da al empleado información más completa para tomar decisiones más rápidas, ofrece al empleado más oportunidades para colaborar y compartir información; y hace posible que las personas estén accesibles en cualquier momento y en cualquier lugar. La tecnología de información ha afectado la comunicación administrativa mediante el uso de sistemas de cómputo en red,

capacidades inalámbricas, y sistemas de administración del conocimiento.

13.3 Analizar cuestiones contemporáneas concernientes a la comunicación. Los dos principales desafíos de administrar la comunicación en un mundo con internet son las cuestiones legales y de seguridad y la falta de interacción personal.

Las organizaciones pueden administrar el conocimiento facilitando a los empleados comunicarse y compartir su conocimiento, de manera que puedan aprender unos de otros cómo hacer sus trabajos de manera más eficaz y eficiente. Una forma es a través de bases de datos en línea, y otra es creando comunidades de práctica.

Comunicarse con los clientes es una cuestión administrativa importante: *qué* comunicamos y *cómo* lo comunicamos puede afectar en gran medida la satisfacción de un cliente con respecto al servicio y a la probabilidad de convertirse en un cliente habitual.

Es importante que las organizaciones reciban la opinión y participación de sus empleados. Tal información es muy valiosa y no debe ignorarse.

Por último, es importante que los esfuerzos de comunicación sean éticos. La comunicación ética puede fomentarse a través de lineamientos claros y mediante la respuesta a preguntas que obliguen al comunicador a pensar bien en las opciones de comunicación que tenga a su alcance y en las consecuencias de sus elecciones.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, visite www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Qué tipo de comunicación piensa usted que es el más eficaz en un escenario laboral? ¿Por qué?
2. ¿Por qué la comunicación eficaz no es sinónimo de *acuerdo*?
3. ¿Qué piensa usted que es más importante para un gerente: hablar con precisión o escuchar activamente? ¿Por qué?
4. “La comunicación ineficaz es culpa del emisor”. ¿Está usted de acuerdo o no con esta expresión? Analice su respuesta.
5. ¿La tecnología de la información está ayudando a los gerentes a ser más eficientes y eficaces? Explique su respuesta.
6. ¿Cómo podría un gerente utilizar los rumores a su favor? Sustente su respuesta.
7. Investigue las características de un buen comunicador. Escriba sus hallazgos en una lista con viñetas. Asegúrese de citar sus fuentes.
8. Analice las cinco cuestiones de comunicación contemporáneas que enfrentan los gerentes.
9. Por un día, dé seguimiento a la comunicación no verbal que observe en los demás. ¿Qué tipos observó? ¿Fue la comunicación verbal siempre congruente con la comunicación no verbal? Explique su respuesta.



Vaya a la página 449

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 13.

Notas

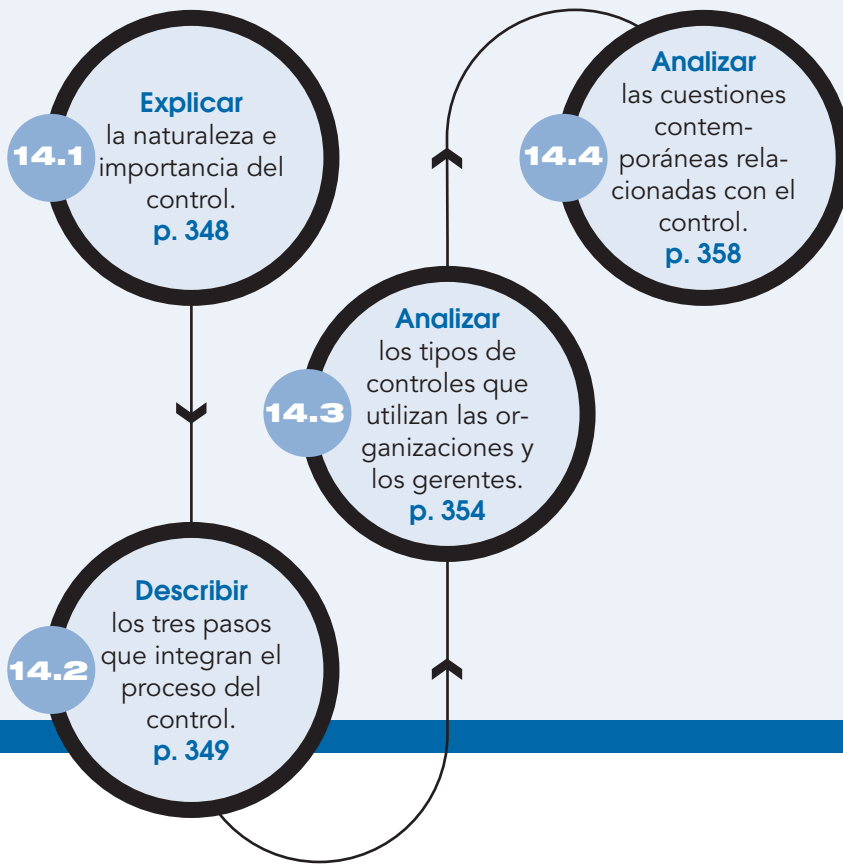
- B. J. Dunn, "Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, pp. 43–48; D. Brady, "Brian Dunn", *Bloomberg BusinessWeek*, 6 de diciembre de 2010, p. 104; J. Castaldo, "Are You Sure You Really Want to Tweet That, Boss?", *Canadian Business*, 22 de noviembre de 2010, p. 79; A. Scardillo, "Old Spice Guy's Lessons in Crisis Management", *Marketing Magazine*, 30 de agosto de 2010, p. 27; y J. Bernoff y T. Schadler, "Empowered", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 95–101.
- D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30–32.
- Ibídem, p. 54.
- Vea, por ejemplo, "Get the Message: Communication Is Key in Managing Change Within Organizations—Yet Ensuring Its Effectiveness at Times of High Concerns Can Be Tricky", *Employee Benefits*, febrero de 2002, pp. 58–60.
- Ibídem, p. 103.
- L. R. Birkner y R. K. Birkner, "Communication Feedback: Putting It All Together", *Occupational Hazards*, agosto de 2001, p. 9.
- L. Hilton, "They Heard It Through the Grapevine", *South Florida Business Journal*, 18 de agosto de 2000, p. 53.
- L. Talley, "Body Language: Read It or Weep", *HR Magazine*, julio de 2010, pp. 64–65; y M. Fulfer, "Nonverbal Communication: How to Read What's Plain as the Nose... Or Eyelid... Or Chin... On Their Faces", *Journal of Occupational Excellence*, primavera de 2001, pp. 19–38.
- El recuadro llamado Del pasado al presente se basó en S. Baker, "Putting a Price on Social Connections", *BusinessWeek Online*, 8 de abril de 2009; y K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1953, pp. 43–49.
- Ibídem; y T. Fernsler, "The Secrets and Science of Body Language", *Nonprofit World*, p. 25.
- P. Mornell, "The Sounds of Silence", *Inc.*, febrero de 2001, p. 117.
- A. Warfield, "Do You Speak Body Language?", *Training and Development* (abril de 2001), p. 60.
- S. Begley, "I Can't Think", *Newsweek*, 7 de marzo de 2011, pp. 28–33; D. Dean y C. Webb, "Recovering from Information Overload", *McKinsey Quarterly*, núm. 1, 2011, pp. 80–88; e "Information Overload", *Australian Business Intelligence*, 16 de abril de 2002.
- S. I. Hayakawa, *Language in Thought and Action* (Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1949), p. 292.
- "Jargon Leaves Us Lost for Words", *Australian Business Intelligence*, 23 de agosto de 2002; y W. S. Mossberg, "A Guide to the Lingo You'll Want to Learn for Wireless Technology", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2002, p. B1.
- "Gobbledygook Begone", *Workforce*, febrero de 2002, p. 12; y "Business-Speak", *Training and Development*, (enero de 2002), pp. 50–52.
- J. Langdon, "Differences Between Males and Females at Work", *USA Today*, www.usatoday.com (5 de febrero de 2001); J. Manion, "He Said, She Said", *Materials Management in Health Care*, noviembre de 1998, pp. 52–62; G. Franzwa y C. Lockhart, "The Social Origins and Maintenance of Gender Communication Styles, Personality Types, and Grid-Group Theory", *Sociological Perspectives*, 41, núm. 1 (1998), pp. 185–208; y D. Tannen, *Talking From 9 to 5: Women and Men in the Workplace* (Nueva York: Avon Books, 1995).
- Vea, por ejemplo, M. K. Kozan, "Subcultures and Conflict Management Styles", *Management International Review*, enero de 2002, pp. 89–106.
- A. Mehrabian, "Communication Without Words", *Psychology Today*, septiembre de 1968, pp. 53–55.
- Vea también W. L. Adair, T. Okumura, y J. M. Brett, "Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, p. 371.
- C. H. Tinsley, "How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2001, p. 583.
- Vea, por ejemplo, S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006); M. Young y J. E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees", *Organizational Dynamics*, verano de 1993, pp. 31–43; J. A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 6a. ed. (Nueva York: HarperCollins, 1992); y A. G. Athos y J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1978).
- "Electronic Invective Backfires", *Workforce*, junio de 2001, p. 20; y E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times*, 5 de abril de 2001, pp. C1 y ss.
- El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en "Office Gossip Ban", *HR Professional*, noviembre-diciembre de 2010, p. 15; "It's Not 'Unprofessional' to Gossip at Work", *Harvard Business Review*, septiembre de 2010, pp. 28–29; J. Grunert, "When Gossip Strikes", *OfficePro*, enero-febrero de 2010, pp. 16–18; B. Weissenberger, "Gossip in the Workplace", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 3 de noviembre de 2009; y B. Nefer, "Neutralizing the Power of Workplace Gossip", *Supervision*, abril de 2009, pp. 14–16.
- Vea, por ejemplo, R. R. Panko, *Business Data Networks and Communications*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

26. “Virtual Paper Cuts”, *Workforce*, julio de 2000, pp. 16–18.
27. J. Karaian, “Where Wireless Works”, *CFO*, mayo de 2003, pp. 81–83.
28. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial se basó en S. Raposo, “Quick! Tell Us What KUTGW Means”, *Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2009, pp. D1 y ss; y C. Tuna, “Corporate Blogs and Tweets Must Keep SEC in Mind”, *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2009, p. B4.
29. Veá, por ejemplo, A. Cohen, “Wireless Summer”, *Time*, 29 de mayo de 2000, pp. 58–65; y K. Hafner, “For the Well Connected, All the World’s an Office”, *New York Times*, 30 de marzo de 2000, p. D1.
30. J. S. Brown y P. Duguid, “Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 73–80; y J. Torsilieri y C. Lucier, “How to Change the World”, *Strategy and Business*, octubre de 2000, pp. 17–20.
31. S. Luh, “Pulse Lunches at Asian Citibanks Feed Workers’ Morale, Lower Job Turnover”, *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2001, p. B11.
32. S. Shellenbager, “Backlash Against Email Builds”, *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2010, p. D6.
33. H. Green, “The Water Cooler Is Now on the Web”, *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2007, pp. 78–79.
34. The Associated Press, “Whole Foods Chief Apologizes for Posts”, *New York Times Online*, 18 de julio de 2007; E. White, J. S. Lublin, y D. Kesmodel, “Executives Get the Blogging Bug”, *Wall Street Journal*, 13 de julio de 2007, pp. B1 y ss; C. Alldred, “U.K. Libel Case Slows E-Mail Delivery”, *Business Insurance*, 4 de agosto de 1997, pp. 51–53; y T. Lewin, “Chevron Settles Sexual Harassment Charges”, *New York Times Online*, 22 de febrero de 1995.
35. J. Eckberg, “E-mail: Messages Are Evidence”, *Cincinnati Enquirer*, www.enquirer.com (27 de julio de 2004).
36. M. Scott, “Worker E-Mail and Blog Misuse Seen as Growing Risk for Companies”, *Workforce Management*, www.workforce.com (20 de julio de 2007).
37. K. Byron, “Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email”, *Academy of Management Review*, abril de 2008, pp. 309–327.
38. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en J. R. Detert, E. R. Burris, y D. A. Harrison, “Debunking Four Myths About Employee Silence”, *Harvard Business Review*, junio de 2010, p. 26; A. R. Carey y S. Ward, “Are You Fretting About Messages?”, *USA Today*, 28 de mayo de 2009, p. 1A; T. Jackson, “Did You Know?”, *O Magazine*, diciembre de 2008, p. 172; J. Yang y A. Gonzalez, “Can You Hear Me Now?”, *USA Today*, 23 de noviembre de 2009, p. 1B; J. Yang y J. Snider, “No Facebooking for Me”, *USA Today*, 22 de octubre de 2009, p. 1B; J. Marquez, “Employer-Provided Wireless Devices: Benefit of Electronic Leashes?”, *Workforce Management Online*, 8 de abril de 2009; y M. Jackson, “May We Have Your Attention Please?”, *BusinessWeek*, 23 de junio de 2008, p. 56.
39. J. Marquez, “Virtual Work Spaces Ease Collaboration, Debate Among Scattered Employees,” *Workforce Management*, May 22, 2006, p. 38; and M. Conlin, “E-Mail Is So Five Minutes Ago,” *BusinessWeek*, November 28, 2005, pp. 111–112.
40. H. Green, “The Water Cooler Is Now on the Web”; E. Frauenheim, “Starbucks Employees Carve Out Own ‘Space’”, *Workforce Management*, 22 de octubre de 2007, p. 32; y S. H. Wildstrom, “Harnessing Social Networks”, *BusinessWeek*, 23 de abril de 2007, p. 20.
41. J. Scanlon, “Woman of Substance”, *Wired*, julio de 2002, p. 27.
42. H. Dolezalek, “Collaborating in Cyberspace”, *Training* (abril de 2003), p. 33.
43. B. A. Gutek, M. Groth, y B. Cherry, “Achieving Service Success Through Relationship and Enhanced Encounters”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132–144.
44. R. C. Ford y C. P. Heaton, “Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone”, *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 30–47.
45. M. J. Bitner, B. H. Booms, y L. A. Mohr, “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint”, *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95–106.
46. S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley, y S. M. Brooks, “Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73–84.
47. J. Ewing, “Nokia: Bring on the Employee Rants”, *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, p. 50.
48. J. V. Thill y C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication* 9a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 24–25.
49. *Ibíd.*
50. *Ibíd.*
51. *Ibíd.*
52. *Ibíd.*

PARTE 5 CONTROL

CAPÍTULO **Fundamentos**
14 del **control**





OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Deepwater en grandes problemas

A final de cuentas, quizá éste sea uno de los peores desastres ambientales, si no es que el peor, en la historia de Estados Unidos.¹ La plataforma petrolera de aguas profundas Deepwater Horizon de British Petroleum (BP), ubicada en el Golfo de México, explotó envuelta en llamas el 20 de abril de 2010, acabando con la vida de 11 empleados. Al inicio de la tragedia se realizaron frenéticos esfuerzos por detener el flujo de petróleo, a lo que después siguió un largo y arduo proceso de limpieza. Aunque los impactos de la explosión y del derrame petrolero fueron percibidos más intensamente por las empresas y los habitantes de la costa y por la vida silvestre de la zona, los que vivimos tierra adentro y observamos la catástrofe también quedamos estupefactos y angustiados por lo que estaba sucediendo. ¿Qué ocasionó este desastre y qué debería hacer BP para minimizar la probabilidad de que algo así vuelva a suceder?

El control es la etapa final en el proceso administrativo. Los gerentes deben monitorear si las metas que establecieron como parte del proceso de planeación se están logrando de manera eficaz y eficiente. En esto consiste el control. Los controles apropiados pueden ayudar a los gerentes a buscar vacíos específicos en el desempeño y en áreas que requieran mejoramiento. Como lo muestra la historia de British Petroleum, las cosas no siempre salen como se planea. Y ésa es la razón de que el control sea tan importante. En este capítulo, analizaremos los elementos fundamentales del control, incluidos el proceso de control, los tipos de controles que los gerentes pueden utilizar, y las cuestiones contemporáneas relacionadas con el control.



¿QUÉ ES EL CONTROL Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

“Bailout” fue la palabra mágica que le costó a Domino’s Pizza tener que regalar 11 mil pizzas. La empresa estaba preparando un cupón de internet para una campaña publicitaria que estaba considerando lanzar, pero que aún no se había aprobado. No obstante, según parece, cuando alguien tecleó “bailout” en la ventana del código promocional de Domino’s y encontró que valía por una pizza mediana gratuita, la palabra (y la noticia) se esparció como pólvora por la web. En alguna parte, de alguna manera, una falta de control resultó muy costosa para la empresa.²

¿Qué es el control?

Control es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén

realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber si sus unidades están funcionando realmente como es debido sino hasta que evalúan qué actividades se han realizado y comparan el desempeño real con el estándar deseado. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se realicen de tal forma que se logren las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control depende de qué tanto éste facilite el logro de las metas. Cuanto más ayude el sistema de control a los gerentes a lograr sus metas organizacionales, mejor será ese sistema.

¿Por qué es importante el control?

En Denver Mint, el operador de una prensa de troquelado observó cierta falla en la impresión de las monedas de un cuarto de dólar del estado de Wisconsin: una de las cinco prensas a su cargo estaba grabando una hoja adicional en las monedas. El operador detuvo la máquina y se fue a almorzar. Cuando regresó, vio la máquina funcionando y supuso que alguien le había cambiado el troquel. No obstante, después de una inspección rutinaria, el operador de quien hablamos se dio cuenta de que nadie había cambiado el troquel. La prensa mal configurada probablemente había estado funcionando por más de una hora y miles de monedas defectuosas se habían mezclado con las no defectuosas. Unas 50 mil de esas monedas defectuosas entraron en circulación, algo muy atractivo para cualquier numismático.⁴

¿Ahora comprende usted por qué el control es una función gerencial tan importante? La planeación se puede realizar, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas, y los empleados pueden estar motivados a través de un liderazgo eficiente; pero nada garantiza que las actividades vayan a salir como se planeó ni que las metas que empleados y gerentes se han esforzado por alcanzar se logren realmente. Entonces, el control resulta importante porque es la única forma en que los gerentes pueden saber si las metas organizacionales se están alcanzando y si no, las razones de por qué no. El valor de la

CORRECTO ? INCORRECTO

La práctica se llama “connivencia”.³ Tiene lugar cuando los cajeros utilizan trucos sutiles para pasar productos a sus amistades, sin que éstas tengan que pagar por ellos, mediante estratagemas tales como ocultar el código de barras, deslizar un artículo por detrás del escáner, pasar dos artículos al mismo tiempo pero cobrar sólo uno. Es imposible incluso para los ojos más observadores darse cuenta de lo que está sucediendo. Así que los minoristas están aplicando la tecnología para impedirlo; utilizan cámaras de seguridad para grabar y estudiar los movimientos de los cajeros al momento de registrar los productos y cobrar.

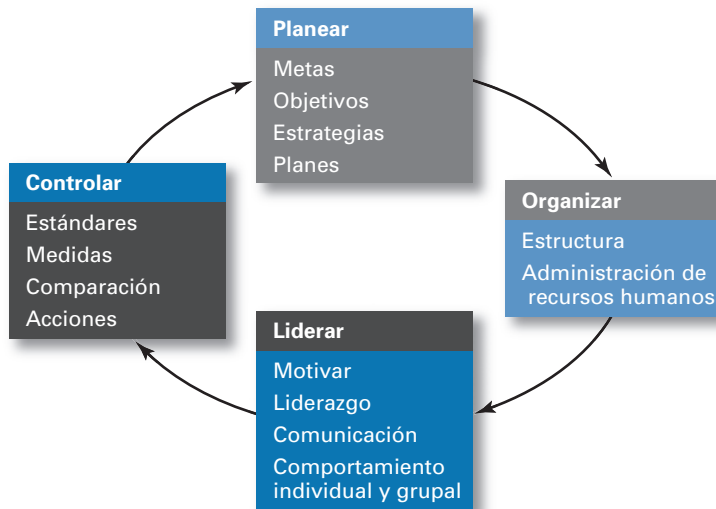
Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿El monitoreo es menos invasivo cuando hay una computadora observando y no un humano?
- ¿Cómo podrían las organizaciones asegurar de que es ético monitorear a los empleados?



Glowimages

CUADRO 14-1 Vínculo planeación-control



función del control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, empoderamiento de los empleados, y protección del lugar de trabajo.

En el capítulo 5, describimos las metas, las cuales ofrecen una dirección específica tanto a empleados como a gerentes, como la base de la planeación. Sin embargo, el simple hecho de establecer metas o lograr que los empleados las acepten no garantiza que las acciones necesarias para alcanzarlas se lleven a cabo. Como dice el antiguo adagio: “Incluso los planes mejor diseñados pueden fracasar”. El gerente eficaz da seguimiento para asegurarse de que lo que se supone deben hacer los empleados, en realidad lo hagan y que las metas se alcancen. Como último paso en el proceso de administración, el control ofrece un vínculo crítico con la planeación. (Vea el cuadro 14-1). Si los gerentes no controlan, no tendrán forma de saber si sus metas y planes están siendo logrados ni qué medidas futuras aplicar.

La segunda razón del control es importante debido al empoderamiento del empleado. Muchos gerentes se rehúsan a empoderar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema de control eficaz puede ofrecer información y retroalimentación sobre el desempeño del empleado y minimizar la probabilidad de que haya problemas.

La última razón por la que los gerentes utilizan el control es para proteger a la organización y sus activos.⁵ Las organizaciones se enfrentan a diversas amenazas como desastres naturales, presiones financieras y escándalos, violencia en el lugar de trabajo, interrupciones en la cadena de suministro, violaciones a la seguridad, e incluso posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los activos de la organización en el caso de que estas amenazas se conviertan en realidad. Los controles integrales y planes de respaldo ayudarán a minimizar las interrupciones laborales.

¿QUÉ SUCEDE CUANDO LOS GERENTES CONTROLAN?

Cuando Maggie Fuentes entró a trabajar a Core Systems cuya sede está en Painesville, Ohio, como gerente de recursos humanos, sabía que su prioridad era reducir los accidentes laborales. El número de accidentes en el trabajo era altísimo, “muy superior al promedio de la industria”. La alta frecuencia y severidad de la incidencia de accidentes en la empresa no sólo había afectado la moral de los empleados sino

Describir
los tres pasos que integran el proceso del control. **14.2**

control

Función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes.

que también ocasionaba la pérdida de días laborales y las utilidades de Core Systems.⁶ Fuentes recurrió al proceso del control para mejorar la situación.

El **proceso del control** comprende tres pasos: medición del desempeño real, comparación del desempeño real contra un estándar, y aplicación de acciones administrativas para corregir las desviaciones o solucionar los estándares inadecuados. (Vea el cuadro 14-2). El proceso del control asume que ya existen estándares de desempeño, y en realidad así es. Tales estándares son las metas específicas que se crearon durante el proceso de planeación.

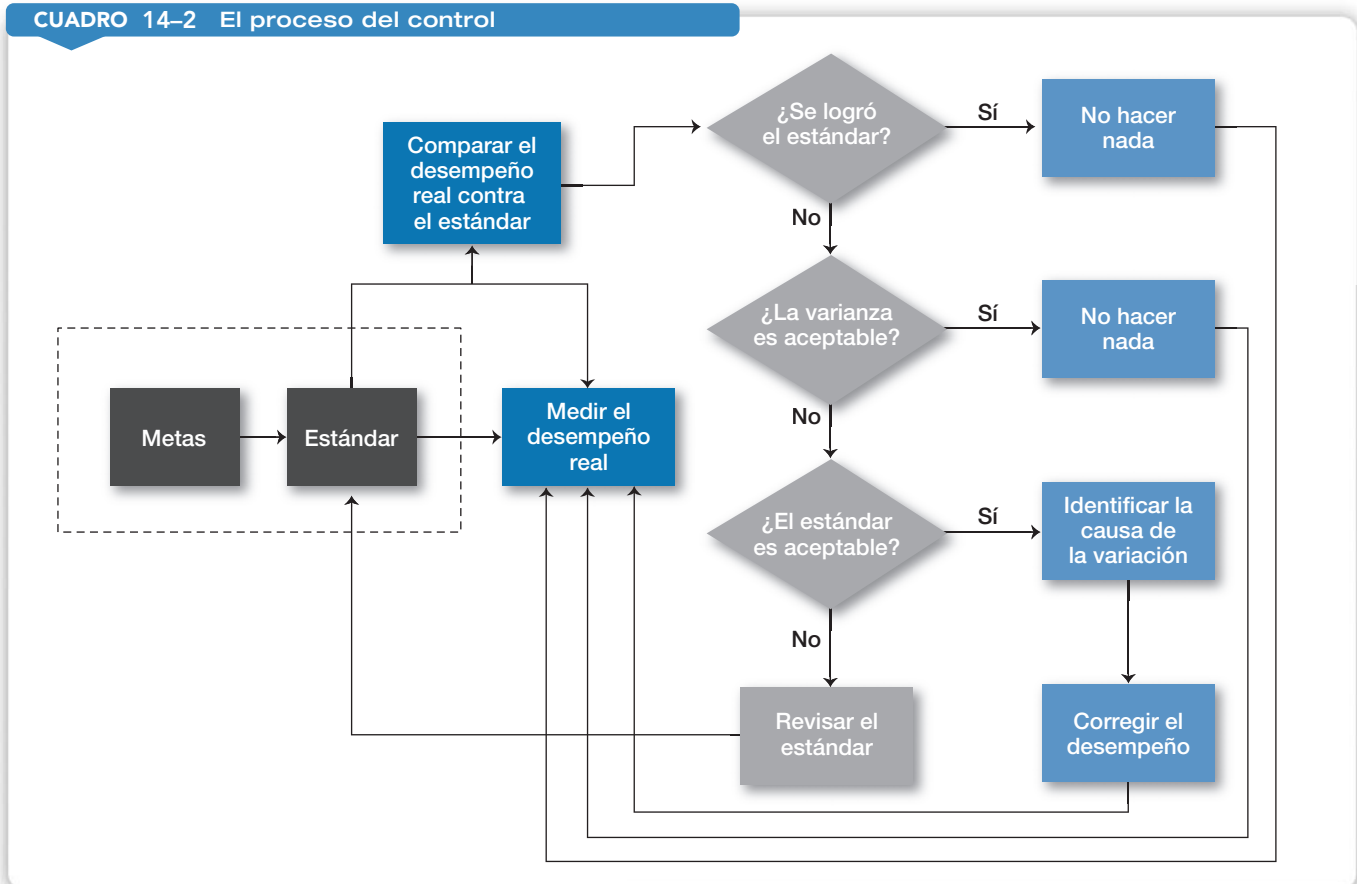
¿Qué es la medición?

Para determinar el desempeño real, un gerente necesita obtener primero información al respecto. Por tanto, el primer paso del control es la medición.

¿CÓMO MIDEN LOS GERENTES? Cuatro fuentes de información utilizadas con frecuencia para medir el desempeño real son la observación personal, los reportes estadísticos, reportes orales, y reportes escritos. Cada fuente tiene sus ventajas y desventajas; no obstante, usar una combinación de ellas aumenta el número de fuentes de información y la probabilidad de recibir información confiable.

La *observación personal* proporciona conocimiento de primera mano y detallado de la actividad real —información que no es filtrada por otras personas—. Permite una cobertura intensiva debido a que se pueden observar tanto las actividades de desempeño menores como las más importantes, y ofrece la oportunidad de que el gerente lea entre líneas. **Administrar caminando (AC)** es una frase utilizada para describir los momentos en que un gerente está en el área de trabajo, interactuando directamente con los empleados e intercambiando información sobre lo que sucede. El hecho de administrar caminando puede descubrir omisiones fácticas, expresiones faciales y tonos de voz que es posible que otras fuentes pasen por alto. Por desgracia, estamos en una época en que la información cuantitativa sugiere objetividad y la observación personal suele considerarse como una fuente inferior de información. Está sujeta a sesgos de percepción;

CUADRO 14-2 El proceso del control



lo que un gerente ve, quizá pase desapercibido para otros. La observación personal también consume una gran cantidad de tiempo. Por último, este método se percibe como obstructivo. Los empleados pueden interpretar la observación patente del gerente como una falta de confianza o un signo de desconfianza.

El uso tan difundido de las computadoras ha llevado a los gerentes a depender cada vez más de los *reportes estadísticos* para medir el desempeño real. Sin embargo, este dispositivo de medición no está limitado a cálculos computacionales. También abarca gráficos, gráficas de barras, y visualizaciones numéricas de cualquier forma que los gerentes puedan utilizar para evaluar el desempeño. Aunque la información estadística es fácil de visualizar y eficaz para mostrar relaciones, la información que ofrece sobre cualquier actividad es muy limitada. Las estadísticas informan sólo sobre algunas áreas clave y pueden ignorar otros factores importantes, que con frecuencia son subjetivos.

La información también se puede adquirir a través de *reportes orales* —es decir, mediante conferencias, reuniones, conversaciones personalizadas, o conferencias telefónicas—. En organizaciones orientadas hacia los empleados, donde éstos trabajan estrechamente entre sí, este enfoque puede ser la mejor manera de seguir de cerca el desempeño laboral. Por ejemplo, en Ken Blanchard Companies con sede en Escondido, California, se espera que los gerentes lleven a cabo juntas personalizadas con cada uno de sus empleados al menos una vez cada dos semanas.⁷ Las ventajas y desventajas de este método de medir el desempeño son similares a las de la observación personal. Aunque la información está filtrada, es rápida, permite la retroalimentación, captar las expresiones y el tono de voz, así como palabras que por sí solas transmiten significados. Históricamente, una de las principales desventajas de los reportes orales ha sido el impedimento de poder documentar la información para referencias posteriores. No obstante, nuestras capacidades tecnológicas han evolucionado en las dos décadas pasadas hasta el grado de que los reportes orales pueden utilizarse de manera eficiente y ser tan permanentes como si estuvieran escritos.

El desempeño real también puede medirse a través de *reportes escritos*. Igual que los reportes estadísticos, son más lentos pero más formales que las mediciones orales de primera o segunda mano. Esta formalidad también les da mayor exhaustividad y concisión de la que se encuentra en los reportes orales. Además, los reportes escritos suelen ser más fáciles de catalogar y referenciar.

Dadas las diferentes ventajas y desventajas de estas cuatro técnicas de medición, los gerentes deben utilizarlas todas para lograr un control exhaustivo.

¿QUÉ MIDEN LOS GERENTES? Lo que miden los gerentes quizá sea lo más crucial para el proceso de control que cómo lo miden. ¿Por qué? Porque la selección de criterios equivocados puede generar serias consecuencias disfuncionales. Además, lo que medimos determina, en alto grado, aquello en lo que las personas de la organización intentarán sobresalir.⁸ Por ejemplo, supongamos que su instructor le ha solicitado un total de 10 tareas escritas tomadas de los ejercicios que aparecen al final de cada capítulo de un libro de texto. Pero en la sección correspondiente al cálculo de la calificación del plan de estudios, usted observa que esas tareas no están calificadas. De hecho, cuando usted le pregunta a su profesor con respecto a ello, éste le responde que dichas tareas escritas sólo tienen la finalidad de aumentar su comprensión sobre la materia y que no afectarán su calificación del curso; las calificaciones dependerán únicamente de su desempeño en tres exámenes. Si predecimos que usted enfocará todo su esfuerzo en lograr un buen desempeño en los tres exámenes, estaremos en lo cierto.

Algunos criterios del control son aplicables a cualquier situación administrativa. Por ejemplo, debido a que todos los gerentes, por definición, dirigen las actividades de los demás, se pueden medir criterios como la satisfacción laboral o las tasas de rotación y ausentismo. La mayoría de los gerentes tienen presupuestos para su área de responsabilidad expresados en unidades monetarias (dólares, libras, francos, liras, etc.). Por tanto, mantener los costos dentro del presupuesto es una medida del control muy común. No obstante, cualquier sistema integral de



Glowimages

Con el fin de controlar la calidad y eficiencia de sus servicios médicos, Mayo Clinic mide indicadores de desempeño que incluyen tanto los resultados alcanzados como las tasas de readmisión y los registros de seguridad. También se mide el cumplimiento de procesos específicos que mejoran el cuidado de los pacientes, como dar las consultas y terapias correctas, el medicamento correcto en el momento correcto, y realizar los estudios diagnósticos correctos para problemas específicos. A través de encuestas, Mayo mide la satisfacción del consumidor para asegurarse de que todos sus pacientes sean tratados con respeto, dignidad y amabilidad por todos los miembros del equipo Mayo.

proceso del control

Proceso de tres pasos que mide el desempeño real, compara el desempeño real contra un estándar, y aplica acciones administrativas para corregir las desviaciones.

administrar caminando (AC)

Momentos en que un gerente está en el área de trabajo interactuando directamente con los empleados.

Del pasado al presente

Estudiamos el *benchmarking* en el capítulo dedicado a la planeación (capítulo 5) como una manera en que las organizaciones promueven la calidad.⁹ No sorprende que, dado que la planeación y el control están estrechamente vinculados, también tenga implicaciones para el control. El *benchmarking* se ha utilizado ampliamente como herramienta para la administración. Aunque con frecuencia se atribuye a Xerox el primer esfuerzo generalizado de *benchmarking* en Estados Unidos, realmente la práctica se remonta mucho tiempo atrás.

Los beneficios del *benchmarking* han sido reconocidos en la industria de la manufactura. En la planta de Midvale Steel Company donde trabajaba, Frederick W. Taylor (famoso por desarrollar la administración científica) utilizó los conceptos del *benchmarking* para encontrar “la mejor forma” de realizar un trabajo y al mejor empleado que lo realizara. Incluso Henry Ford reconoció sus beneficios. El *benchmarking* está basado en las técnicas utilizadas en los rastros de Chicago, donde los cuerpos de las reses colgaban de ganchos montados en un monorriel, y donde cada empleado realizaba su trabajo y después empujaba la res a la siguiente estación de trabajo. La cadena de montaje de Ford también utilizaba el mismo concepto,

pero para producir automóviles a principios de 1913. “La idea que revolucionó la manufactura fue importada de otra industria”.

En la actualidad, los gerentes de industrias tan diversas como la del cuidado de la salud, la educación y los servicios financieros están descubriendo lo que los fabricantes han sabido desde hace mucho: los beneficios del *benchmarking*. Por ejemplo, la American Medical Association desarrolló más de 100 medidas estándares del desempeño para mejorar la atención médica. Carlos Ghosn, CEO de Nissan, aplicó el *benchmarking* a partir de las operaciones de Walmart en sus actividades de compras, transportación y logística. En su nivel más básico, *benchmarking* significa aprender de otros. No obstante, como una herramienta de monitoreo y medición del desempeño organizacional y laboral, el *benchmarking* se puede utilizar para identificar fallas específicas del desempeño y áreas potenciales de mejora.

Piense en:

- ¿Cuáles son los beneficios del *benchmarking*? ¿Cuáles son sus desafíos?
- ¿Podría aplicarse el concepto de *benchmarking* a la vida personal? Analice su respuesta.

control debe reconocer la diversidad de actividades que hay entre los gerentes. Por ejemplo, un gerente de producción en una fábrica de blocs de papel podría utilizar la cantidad de blocs producidos al día, blocs producidos por hora de trabajo, tasa de blocs desperdiciados, o porcentaje de blocs rechazados y devueltos por los clientes. Por otra parte, el gerente de una unidad administrativa en una agencia gubernamental podría utilizar el número de páginas producidas al día, el número de pedidos procesados por hora, o el tiempo promedio requerido para procesar las llamadas de servicio. Los gerentes de marketing suelen usar medidas como el porcentaje de participación de mercado, el número de visitas realizadas a los clientes por los vendedores, o el número de impresiones del cliente por medio publicitario.

Como es de suponer, algunas actividades son más difíciles de medir en términos cuantificables. Por ejemplo, para un gerente es más difícil medir el desempeño de un investigador médico o de un consejero de bachillerato que el de una persona que vende seguros de vida. Pero la mayoría de las actividades pueden dividirse en segmentos objetivos susceptibles de ser medidos. El gerente necesita determinar con qué valor contribuye una persona, departamento o unidad a la organización y después convertir esa contribución en estándares.

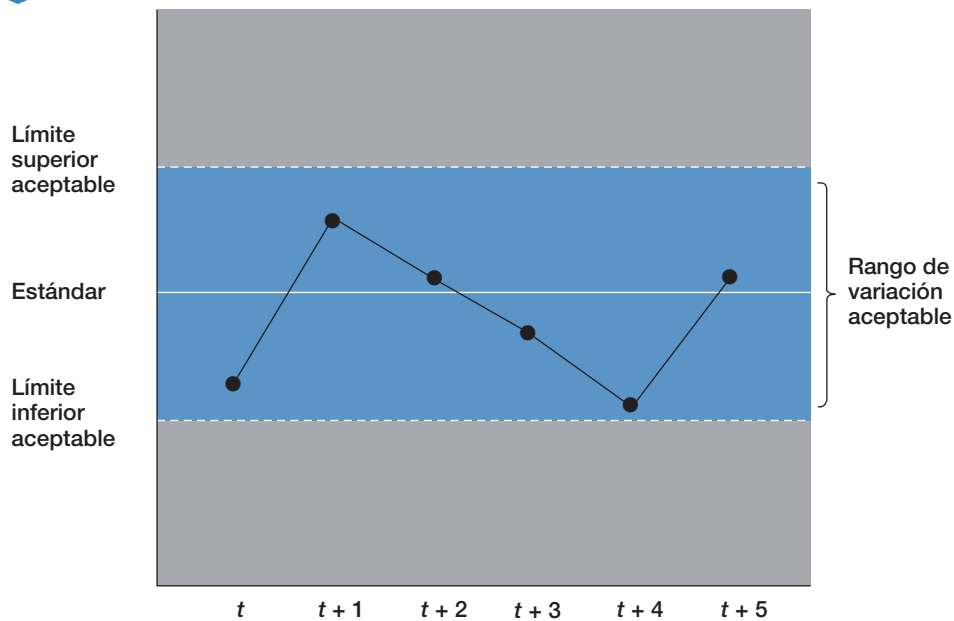
La mayoría de los empleos y las actividades pueden expresarse en términos tangibles y medibles. Cuando un indicador de desempeño no puede expresarse en términos cuantificables, los gerentes deben buscar y utilizar medidas subjetivas. Desde luego, las medidas subjetivas tienen grandes limitaciones. Pero aún así, son mejores que no tener ningún estándar e ignorar la función del control. Si una actividad es importante, la excusa de que resulta difícil de medir no es válida. En tales casos, los gerentes deben utilizar criterios subjetivos de desempeño. Por supuesto, cualquier análisis o decisión tomada en función de los criterios subjetivos deberá reconocer las limitaciones de los datos.

¿Cómo comparan los gerentes el desempeño real contra las metas planeadas?

El paso de la comparación determina la variación entre el desempeño real y el estándar. Aunque se puede esperar cierta variación del desempeño en todas las actividades, la comparación es crucial para determinar un **rango de variación** aceptable (vea el cuadro 14-3). Las desviaciones ubicadas fuera de este rango necesitan atenderse. Veámoslo a través de un ejemplo.

Chris Tanner es un gerente de ventas de Green Earth Gardening Supply, un distribuidor de plantas y semillas ubicado en el noreste del Pacífico. Chris prepara un reporte la primera semana de cada mes donde describe las ventas del mes anterior, clasificadas por línea de

CUADRO 14-3 Rango de variación aceptable



producto. El cuadro 14-4 presenta tanto las metas de ventas (estándar) como las cifras reales de ventas para el mes de junio. Después de analizar los números, consideremos: ¿debe preocuparse Chris? ¿Las ventas son un poco más altas de lo que originalmente se había previsto, pero esto no implica que no existan desviaciones significativas? Eso depende de lo que Chris considere como *significativo*; es decir, algo fuera del rango aceptable de variación. A pesar de que el desempeño fue en general muy favorable, algunas líneas de producto necesitan de un escrutinio más atento. Por ejemplo, si las ventas de semillas de plantas típicas, flores de bulbo, y flores anuales continúa siendo superior a lo esperado, Chris quizá necesite ordenar más producto a los viveros para cubrir la demanda de los clientes. Debido a que las ventas de plantas de hortalizas estuvieron 15% por debajo de la meta, probablemente Chris tendría que llevar a cabo alguna rebaja en esas plantas. Como lo muestra este ejemplo, tanto la varianza alta como la varianza baja requerirían atención gerencial, lo cual es el tercer paso en el proceso de control.

CUADRO 14-4 Ejemplo para determinar la variación significativa: suministro de Green Earth Gardening - ventas de junio

PRODUCTO	ESTÁNDAR	REAL	ALTA (BAJA)
Plantas de hortalizas	1,075	913	(612)
Flores perennes	630	634	4
Flores anuales	800	912	112
Hierbas	160	140	(20)
Flores de bulbo	170	286	116
Arbustos florales	225	220	(5)
Semillas de plantas típicas	540	672	132
Total	3,600	3,777	177

rango de variación

Parámetros aceptables de la varianza entre el desempeño real y el estándar.

Y LA ENCUESTA DICE...¹⁰

68% de los trabajadores dijo haber participado en una polla organizada en la oficina por el Super Bowl; 56% ha participado en alguna polla de la oficina por el March Madness de basquetbol.

1.7 horas al día es lo que los empleados pasan sin hacer nada, lo cual cuesta a las empresas 4400 millones de dólares estadounidenses al día.

29.3% de los casos de fraude fueron por un monto de entre \$100 000.00 y \$499 999.00.

42% de los empleados que han robado artículos del trabajo dijo que fue porque los necesitaban.

88% de todas las infracciones relativas a datos involucraron algún tipo de negligencia por parte del personal interno.

7% de los ingresos es el porcentaje al que asciende el fraude interno en las empresas.

58% de los empleados dijo tener un jefe que juega en línea durante su jornada de trabajo.

2 años es el tiempo promedio que lleva detectar un fraude.

¿Qué acción gerencial puede emprenderse?

Los gerentes pueden elegir entre tres cursos posibles de acción: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar los estándares. Puesto que la opción de “no hacer nada” es obvia, pasaremos directamente a las otras dos.

¿CÓMO CORREGIR EL DESEMPEÑO REAL? Según cuál sea el problema, un gerente puede aplicar diferentes medidas correctivas. Por ejemplo, si el trabajo insatisfactorio es la razón de las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo con medidas tales como programas de capacitación, medidas disciplinarias, cambios en las prácticas de compensaciones, etc. Una decisión que debe tomar un gerente es si aplicar una **acción correctiva inmediata**, la cual permitirá enmendar los problemas a la vez que recuperar el rumbo, o emprender **acciones correctivas básicas**, con las que se busque la manera y la razón de la desviación del desempeño antes de corregir la fuente de desviación. No es poco común el que los gerentes racionalicen que no tienen tiempo para encontrar la raíz de un problema (acción correctiva básica) y continúen “apagando incendios” perpetuamente con acciones correctivas inmediatas. Los gerentes eficaces analizan las desviaciones y si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para identificar y corregir las causas de la varianza.

¿CÓMO SE REvisa EL ESTÁNDAR? Es posible que la varianza haya sido el resultado de un estándar irreal —una meta demasiado alta o demasiado baja—. En tales casos, es el estándar el que necesita una acción correctiva, no el desempeño. Si el desempeño supera de manera consistente la meta, entonces un gerente debe averiguar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse. Por otra parte, los gerentes deben tener cuidado de revisar una caída estándar. Es natural culpar a la meta cuando un empleado o equipo se rezagan. Por ejemplo, los estudiantes que sacan una mala calificación en un examen suelen atacar los estándares de calificación aduciendo que son demasiado altos. En lugar de aceptar el hecho de que su desempeño no fue el adecuado, argumentarán que los estándares no son razonables. Asimismo, los vendedores que no alcanzan su cuota mensual a menudo culpan al estándar, al cual consideran como una cuota irreal. El punto aquí es que cuando su desempeño no esté a la altura, no culpe de inmediato a la meta o al estándar. Si usted cree que el estándar es realista, justo y alcanzable, diga a los empleados que espera que su trabajo futuro mejore, y después tome la acción correctiva necesaria para hacer que eso suceda.



¿QUÉ DEBERÍAN CONTROLAR LOS GERENTES?

La rentabilidad; el tiempo de espera de los clientes, clientes satisfechos con el servicio ofrecido, son sólo algunos de los indicadores de desempeño más importantes que miden los ejecutivos en la competitiva industria de los servicios de atención telefónica. Para tomar buenas decisiones, en esta industria los gerentes desean y necesitan este tipo de información de manera que puedan controlar el desempeño laboral.

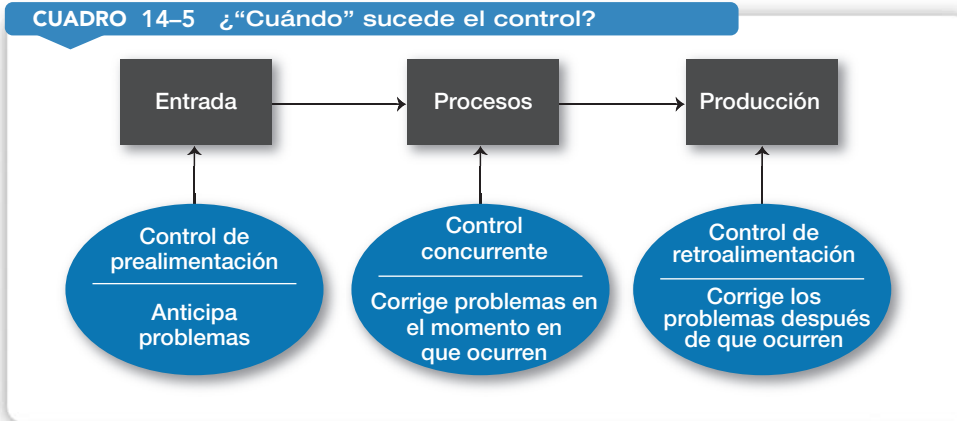
¿Cómo saben los gerentes qué controlar? En esta sección analizaremos antes que nada la decisión de *qué* controlar en términos de cuándo tiene lugar el control. Después, analizaremos algunas de las diferentes áreas en que los gerentes podrían establecer controles.

¿Cuándo sucede el control?

La gerencia puede implementar controles antes de emprender alguna actividad, mientras la actividad sucede, o después de que termine la actividad. El primer tipo recibe el nombre de control de prealimentación, el segundo es el control concurrente, y el último es el control de retroalimentación (vea el cuadro 14-5).

¿QUÉ ES EL CONTROL DE PREALIMENTACIÓN? El tipo de control más deseable —el **control de prealimentación**— previene los problemas debido a que sucede antes de la actividad real.¹¹ Por ejemplo, cuando McDonald’s abrió su primer restaurante en Moscú, envió a sus expertos en control de calidad para que ayudaran a los agricultores rusos y les enseñaran técnicas para cultivar patatas de alta calidad, y a los panaderos procesos para hornear panes de alta calidad.

CUADRO 14-5 ¿“Cuándo” sucede el control?



¿Por qué? McDonald’s demanda una calidad de producto consistente sin importar la ubicación geográfica. Desea que las papas fritas servidas en Moscú sepan idéntico a las de Omaha. Otro ejemplo del control de prealimentación es el de los programas de mantenimiento preventivo programado que las principales aerolíneas realizan a sus aeronaves. Estos programas están diseñados para detectar y con suerte impedir los daños estructurales que producen accidentes.

La clave para implementar los controles de prealimentación es aplicar la acción gerencial *antes* de que el problema se presente. De esa forma, los problemas pueden prevenirse en lugar de tener que corregirlos después de que suceda cualquier daño —productos de mala calidad, clientes perdidos, ingresos perdidos, etc—. No obstante, estos controles requieren información precisa y oportuna que no siempre es fácil de conseguir. Por tanto, con frecuencia los gerentes terminan utilizando los otros dos tipos de control.

¿CUÁNDO SE UTILIZA EL CONTROL CONCURRENTE? El **control concurrente**, como su nombre lo indica, sucede mientras la actividad laboral está en curso. Por ejemplo, en Google, el director de administración comercial de producto y su equipo mantienen una gran atención sobre los negocios más rentables de Google —los anuncios en línea—. Observan “el número de búsquedas y clics, la tasa a la que los usuarios hacen clic en los anuncios, y los ingresos que esto genera, todo lo cual se rastrea hora tras hora, se compara con los datos de la semana anterior, y se grafica”.¹² Si detectan algo que no esté funcionando muy bien, lo perfeccionan.

El equipo técnico (como las computadoras y controles de máquinas computarizados) puede diseñarse de tal manera que cuente con controles concurrentes. Por ejemplo, usted quizá haya experimentado con el software de procesamiento de palabras que le avisa cuando hay un error ortográfico o un uso incorrecto de la gramática. De la misma forma, muchos programas de calidad organizacional dependen de controles concurrentes para informar a los empleados si su rendimiento laboral tiene la calidad suficiente como para cumplir con los estándares.

Sin embargo, la manera mejor conocida de control concurrente es la supervisión. Por ejemplo, el CEO de Nvidia, Jen-Hsun Huang, demolió su oficina y la reemplazó por una mesa de conferencias con el fin de poder estar disponible en todo momento para que sus empleados pudieran hablar con él de lo que estuviera sucediendo.¹³ Incluso el CEO de GE, Jeff Immelt, pasa 60% de su semana laboral viajando, hablando con los empleados, y visitando las numerosas ubicaciones de la empresa.¹⁴ Todos los gerentes se pueden beneficiar de utilizar el control concurrente debido a que pueden corregir problemas antes de que se vuelvan

En Estados Unidos, Nissan utilizó el control de retroalimentación para corregir defectos en los vehículos producidos en su planta armadora de Canton, Mississippi. El equipo de técnicos e ingenieros expertos en análisis de defectos y solución de problemas identificó problemas de calidad que se presentaron durante los procesos de producción y diseño de los vehículos. Los miembros del equipo trabajaron con los proveedores para volver a diseñar las partes y formaron equipos interdisciplinarios de calidad para corregir los problemas identificados mediante encuestas de calidad o en la información de la garantía. Estudiaron cada sección de la cadena de montaje para detectar y solucionar los problemas que ocasionaban cascabeleo, ruido, u otros defectos. El control de retroalimentación dio a los gerentes de Nissan la información que necesitaban para formular nuevos planes en los que se previnieran los problemas antes de iniciar la fase de producción.



Glowimages

acción correctiva inmediata

Acción correctiva que enmienda los problemas a la vez que recupera el rumbo.

acciones correctivas básicas

Acciones correctivas que buscarán la manera y la razón de la desviación del desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.

control de prealimentación

Control que sucede antes de realizar una actividad.

control concurrente

Control que sucede mientras la actividad laboral está en progreso.

demasiado costosos. Administrar caminando, una actividad que describimos antes en este capítulo, es una forma estupenda en que los gerentes pueden realizar el control concurrente.

¿POR QUÉ ES TAN POPULAR EL CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN? El tipo de control más popular se basa en la retroalimentación. En el **control de retroalimentación**, el control ocurre *después* de realizada la actividad. Por ejemplo, recuerde nuestro caso de Denver Mint. Fue posible descubrir las monedas defectuosas de Wisconsin gracias al control de retroalimentación. El daño ya había ocurrido incluso cuando la organización corrigió el problema una vez descubierto. Y ese es el principal problema con este tipo de control. Para cuando el gerente se entera, los problemas ya han ocurrido y causado desperdicios o daños. No obstante, en muchas áreas de trabajo, por ejemplo en el área financiera, la retroalimentación es el único tipo viable de control.

Los controles de retroalimentación tienen dos ventajas.¹⁵ Primero, la retroalimentación da a los gerentes información importante sobre qué tan eficientes fueron sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que muestra poca varianza entre el desempeño estándar y el real indica que la planeación fue precisa en términos generales. Si la desviación es significativa, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes. Segundo, la retroalimentación puede mejorar la motivación. Las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación ofrece esa información.

¿En qué áreas podrían necesitar controles los gerentes?

La mayoría de las organizaciones tienen que llevar a cabo incontables actividades, las cuales suceden en diferentes lugares y áreas funcionales de la organización. Entonces, *¿qué es lo que se controla?* Necesitamos observar algunas de las áreas específicas y las herramientas de control que los gerentes pueden utilizar.

¿CÓMO VIGILAN LOS GERENTES LAS FINANZAS? Toda empresa desea ser lucrativa. Para lograr esta meta, los gerentes necesitan ejercer controles financieros. Por ejemplo, pueden analizar estados de resultados trimestrales para identificar gastos excesivos. Pueden calcular razones financieras para asegurarse de que haya suficiente efectivo disponible para pagar los gastos corrientes, que los niveles de deuda no se vuelvan demasiado altos, o que los activos se estén utilizando de manera productiva.

Las medidas financieras tradicionales que los gerentes podrían utilizar son los análisis de razones y los análisis presupuestales. El cuadro 14-6 presenta un resumen de algunas de las ra-

CUADRO 14-6 Razones financieras populares

OBJETIVO	RAZÓN	CÁLCULO	SIGNIFICADO
Liquidez	Razón circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Prueba la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Prueba la liquidez con mayor precisión cuando la rotación de los inventarios es muy lenta o son difíciles de vender.
Apalancamiento	Deuda a activos	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	A mayor razón, más apalancada estará la organización.
	Veces el interés ganado	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargos por intereses totales}}$	Mide cuántas veces podrá cubrir la organización sus gastos de intereses.
Actividad	Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	A mayor razón, con mayor eficiencia se estarán utilizando los activos del inventario.
	Rotación total de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	A menor cantidad de activos utilizados para lograr un nivel determinado de ventas, más eficiente será el uso de los activos totales de la organización por parte de la gerencia.
Rentabilidad	Margen de utilidades sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas totales}}$	Identifica las utilidades que se están generando.
	Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Mide la eficiencia de los activos para generar utilidades.

zones financieras más populares que los gerentes analizarán. Las razones de liquidez miden la capacidad de una organización para cumplir con sus obligaciones de deuda actuales. Las razones de apalancamiento examinan el uso que ha hecho la organización de la deuda para financiar sus activos y si es capaz de cubrir los pagos de intereses sobre la deuda. Las razones de actividad evalúan con cuánta eficiencia utiliza una empresa sus activos. Por último, las razones de rentabilidad miden con cuánta eficiencia y eficacia está usando la empresa sus activos para generar utilidades. Estas razones se calculan utilizando información seleccionada a partir de los dos principales estados financieros de una organización (el balance general y el estado de resultados), y en algunas ocasiones se expresan en forma de porcentaje. Como usted quizá ya haya estudiado estas razones en otros cursos de contabilidad o finanzas, o tal vez lo haga muy pronto, no abundaremos en su cálculo. Las mencionamos aquí para recordarle que los gerentes las utilizan como herramientas de control interno.

Los presupuestos son otro tipo de herramienta de control financiero que se utiliza para planear y controlar. Cuando se formula un presupuesto, éste es una herramienta de planeación porque indica qué actividades laborales son importantes y qué y cuántos recursos se deben asignar a esas actividades. Los presupuestos también se utilizan para controlar porque ofrecen a los gerentes estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos. Si las desviaciones son lo suficientemente importantes como para requerir la aplicación de medidas, el gerente examinará qué ha sucedido y tratará de descubrir el por qué. Con esa información, se deben aplicar las medidas necesarias. Por ejemplo, si utilizamos un presupuesto personal para monitorear y controlar nuestros gastos mensuales, quizá encontremos que en un mes los gastos misceláneos fueron más altos de lo que habíamos presupuestado. En ese punto, quizá recortemos los gastos en otra área o trabajemos horas adicionales para aumentar nuestro ingreso.

¿CÓMO SE CONTROLA LA INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN? Alrededor de 77 millones de cuentas de la red PlayStation de Sony fueron *hackeadas*, lo que durante años expone a los usuarios al riesgo de robo de identidad. Una computadora que almacenaba información personal (números de seguro social, fechas de nacimiento, etc.) sobre unos 26.5 millones de veteranos del ejército estadounidense fue robada de la residencia de un empleado del Departamento para Asuntos de Veteranos quien se había llevado la computadora a casa sin autorización. Aunque la computadora fue recuperada sin ninguna pérdida de información personal, la situación hubiera podido afectar a una gran cantidad de personas. Y éstos son sólo algunos de los ataques registrados a los recursos de información de las empresas.¹⁶ Hablando de la necesidad de emplear controles de información, los gerentes tienen dos formas de manejar tales controles: 1) como herramienta para ayudarse a controlar otras actividades organizacionales, y 2) como un área organizacional que necesitan controlar.

Los gerentes necesitan la información correcta en el momento correcto en la cantidad correcta para ayudarse a *monitorear y medir las actividades organizacionales*. Para medir el desempeño real, los gerentes necesitan información sobre lo que está sucediendo en su área de responsabilidad y con respecto a los estándares con el fin de comparar el desempeño real contra el estándar. También dependen de la información como un apoyo para determinar si las desviaciones son aceptables. Por último, dependen de la información para desarrollar los cursos de acción adecuados. La información *es* importante. La mayoría de las herramientas de información que los gerentes utilizan provienen del sistema de información gerencial de las organizaciones.

Un **sistema de información gerencial (SIG)** es un sistema que ofrece periódicamente información necesaria para los gerentes. En teoría, este sistema puede ser manual o computarizado, aunque la mayoría de las organizaciones ya han adoptado aplicaciones de cómputo. En un SIG, el término *sistema* implica orden, arreglo y propósito. Además, un SIG se enfoca de manera específica en ofrecer a los gerentes *información* (datos procesados y analizados), y no sólo *datos* (hechos en bruto y sin analizar). Una biblioteca es una buena analogía. Aunque pueda contener millones de volúmenes, una biblioteca no será de ninguna utilidad si no puede encontrarse rápidamente en ella lo que se desea. Esa es la razón de que los bibliotecarios pasen una gran cantidad de tiempo catalogando las colecciones y asegurándose de que los materiales se devuelvan al lugar donde corresponden. Las organizaciones de la actualidad son como bibliote-

control de retroalimentación

Control que sucede después de haber realizado la actividad laboral.

sistema de información gerencial (SIG)

Sistema utilizado para ofrecer a la gerencia la información necesaria con regularidad.



Cisco Systems, el líder global en equipo de redes, utiliza un enfoque basado en el cuadro de mando integral (balanced scorecard) para evaluar su desempeño. Además, para medir el desempeño de los procesos financieros e internos, y de las áreas de recursos humanos, innovación, y crecimiento, Cisco desarrolló un cuadro de mando para medir el área de su compromiso con la satisfacción del cliente, un valor central que es el motor del éxito de la empresa. Cada año, Cisco establece metas para lograr la satisfacción del cliente y utiliza un sistema de medición de la lealtad del cliente para dar seguimiento a su éxito con los clientes. Los gerentes utilizan la información aportada por las encuestas anuales de satisfacción del cliente para establecer metas en cada una de las áreas funcionales de Cisco y para tomar decisiones de contratación y asignación de recursos.

cas bien provistas con abundancia de datos. Sin embargo, lo que falta es la capacidad de poder procesar los datos de tal manera que la información adecuada esté disponible para la persona correcta en el momento en que ésta la necesite. Un SIG reúne datos y los convierte en información relevante para uso de los gerentes.

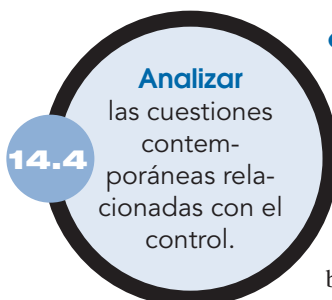
Parece que cada semana sale a la luz otra historia acerca de infracciones a la seguridad de la información. Una encuesta reciente encontró que 85% de los profesionales de la privacidad y la seguridad reconocieron haber recibido una notificación de infracción de datos ocurrida dentro de sus organizaciones sólo en el último año.¹⁷ Como la información es importante para todo lo que una organización hace, los gerentes deben tener controles integrales y seguros para *proteger esa información*. Tales controles pueden ir desde el encriptamiento de datos hasta sistemas de respaldo de información y cortafuegos, entre otras técnicas.¹⁸ Los problemas

pueden ocultarse en lugares que una organización ni siquiera sospecha, tales como los motores de búsqueda. Información delicada, difamatoria, confidencial o embarazosa de una organización puede indagarse mediante los motores de búsqueda. Por ejemplo, se puede acceder a los gastos mensuales detallados y salarios de los empleados del sitio web National Speleological Society por medio del motor de búsqueda de Google.¹⁹ Equipo tal como las computadoras portátiles e incluso las etiquetas para identificación por radiofrecuencia (IDRF) son vulnerables a virus y *hackeo*. Sobra decir que los controles de información deben monitorearse de manera regular para garantizar que se cuente con todas las precauciones posibles para proteger la información importante.

¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO DE CONTROL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)?

El método del **cuadro de mando integral o balanced scorecard** es una manera de evaluar el desempeño organizacional desde algo más que sólo la perspectiva financiera.²⁰ Un cuadro de mando integral suele analizar cuatro áreas implícitas en el desempeño de una empresa: financiera, clientes, procesos internos y activos de recursos humanos, innovación y crecimiento. De acuerdo con este enfoque, los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las cuatro áreas y después medir si las metas se están logrando.

Aunqu un cuadro de mando integral tiene sentido, los gerentes tienden a enfocarse en áreas que impulsen el éxito de su organización y utilizan cuadros de mando integral que reflejen sus estrategias.²¹ Por ejemplo, si sus estrategias están centradas en el cliente, entonces el área de los clientes tenderá a captar más atención que las otras tres áreas. Sin embargo, no es posible enfocarse en medir sólo un área de desempeño porque las otras también se ven afectadas. Por ejemplo, en IBM Global Services de Houston, los gerentes desarrollaron un cuadro de mando integral en torno a la estrategia fundamental de servicio al cliente. No obstante, las otras áreas (financiera, procesos internos y recursos humanos, innovación y crecimiento) apoyaban esa estrategia central. El gerente de división la describió en estos términos: “La parte de nuestro negocio consistente en procesos internos está relacionada directamente con responder a nuestros clientes de manera oportuna, y el aspecto de aprendizaje e innovación es crítico para nosotros dado que lo que estamos vendiendo a nuestros clientes por encima de todo son nuestros conocimientos expertos. Desde luego, qué tan exitosos seamos en este aspecto afectará nuestro componente financiero”.²²



¿QUÉ CUESTIONES CONTEMPORÁNEAS DEL CONTROL ENFRENTAN LOS GERENTES?

Los empleados de Integrated Information Systems Inc., no lo pensaron dos veces para aceptar el intercambio de música digital a través de un servidor dedicado que se había instalado en la oficina. Al igual que las apuestas realizadas en la oficina por deportes colegiales y profesionales, la práctica de *bajar* música de la web era técnicamente ilegal, pero inofensiva, o por lo menos así lo consideraban quienes lo hacían. Pero después de que la empresa tuvo que llegar a un arreglo para pagar sólo \$1 millón a la Recording Industry Association of America, los gerentes desearon haber podido controlar mejor esa situación.²³ El control es una función gerencial importante. Veamos las cuestiones relativas al control que enfrentan los gerentes en la actualidad: diferencias interculturales e inquietudes ligadas al lugar de trabajo.

¿Es necesario ajustar los controles a las diferencias culturales?

Los conceptos de control que hemos analizado son adecuados para las unidades organizacionales que son cercanas geográficamente y similares culturalmente. Pero ¿qué hay acerca de las organizaciones globales? ¿Los sistemas de control serían distintos, y qué deberían saber los gerentes acerca de ajustarlos a las diferencias nacionales?

Los métodos y las operaciones para controlar el comportamiento de los empleados pueden ser muy diferentes en diversos países. De hecho, las diferencias en los sistemas organizacionales de control de las organizaciones globales se encuentran principalmente en los pasos de medición y las acciones correctivas del proceso de control. En una corporación global, por ejemplo, los gerentes de operaciones extranjeras tienden a no estar bajo el estricto control de la sede corporativa, no por otra razón más que por la distancia que impide a los gerentes observar el trabajo directamente. Debido a que la distancia crea la tendencia a adoptar controles formalizados, la sede corporativa de una empresa global suele depender de informes extensos y formales para ejercer el control. La empresa global también puede utilizar tecnología de información para controlar las actividades laborales. Por ejemplo, Seven and i Holdings (el conglomerado minorista más grande de Japón y matriz de la cadena de tiendas de conveniencia 7-Eleven en Estados Unidos) utiliza cajas registradoras automatizadas no sólo para llevar un registro de las ventas y monitorear el inventario, sino también para programar las tareas de los gerentes de tienda y rastrear su uso de gráficas y pronósticos analíticos integrados. Si los gerentes no utilizan estos elementos lo suficiente, se les pide que incrementen sus actividades.²⁴

El impacto de la tecnología sobre el control es muy evidente cuando se comparan las naciones tecnológicamente avanzadas con países más primitivos. En naciones con tecnología avanzada —como Estados Unidos, Japón, Canadá, Gran Bretaña, Alemania y Australia— las organizaciones utilizan dispositivos de control indirecto —en especial reportes y análisis asistidos por computadora—, además de reglas estandarizadas y supervisión directa para asegurar

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL MONITOREAR A LOS EMPLEADOS

Los avances tecnológicos han facilitado en gran medida el proceso de administrar una organización.²⁵ Pero los avances tecnológicos también han ofrecido a los empleadores un medio sofisticado para monitorear a los empleados. Aunque la mayor parte de este monitoreo está diseñado para mejorar la productividad laboral, podría, como lo ha sido, ser una fuente de problemas para la privacidad de los empleados. Esas ventajas traen consigo cuestiones difíciles de tratar relacionadas con la información sobre los empleados a la que tienen derecho de conocer los gerentes y qué tan lejos pueden ir para controlar su comportamiento, tanto dentro como fuera del trabajo. Consideremos lo siguiente:

- El alcalde de Colorado Springs, Colorado, lee los mensajes de correo electrónico que los miembros del ayuntamiento de ese condado se envían unos a otros desde sus hogares. El alcalde defiende este comportamiento aduciendo que está asegurándose de que los correos electrónicos no se utilicen para infringir la ley de “libre asociación” del estado, la cual exige que la mayoría de los negocios del municipio sean llevados a cabo de manera pública.
- El grupo de auditoría interna del Internal Revenue Service (IRS) (para la recaudación del impuesto sobre la renta) de Estados Unidos monitorea las actividades de alguna computadora que muestre haber tenido acceso a las cuentas de los contribuyentes.

Esta actividad de monitoreo permite a la dependencia verificar y observar qué están haciendo los empleados en sus computadoras.

- American Express cuenta con un elaborado sistema para monitorear llamadas telefónicas. Los reportes diarios proporcionan a los supervisores una detallada información acerca de la frecuencia y duración de las llamadas realizadas por los empleados, así como la rapidez con que se responden las llamadas entrantes.
- En diversas organizaciones, los empleadores exigen a sus empleados portar distintivos en todo momento que ocupen las instalaciones de la empresa. Estos distintivos contienen una variedad de datos que permiten a los empleados ingresar a ciertos lugares de la organización. Los distintivos inteligentes también pueden transmitir el lugar en el que se encuentran los empleados en todo momento.

Cuánto control debe tener una empresa sobre la vida privada de sus empleados también es un problema. ¿Dónde deben terminar las reglas y los controles para con el empleado? ¿El jefe tiene derecho a determinar lo que usted puede hacer en su tiempo libre y en su hogar? ¿Podría su jefe impedirle montar en motocicleta, esquiar, fumar, beber alcohol, o comer comida chatarra? Una vez más, las respuestas lo sorprenderían. En la actualidad muchas organizaciones, en su ánimo por controlar los costos de seguridad

y de los seguros de salud, están entrometiéndose en la vida privada de sus empleados.

Aunque controlar los comportamientos de los empleados dentro y fuera del trabajo puede parecer injusto, nada en el sistema legal, cuando menos en el estadounidense, impide a los empleadores involucrarse en esa práctica. En vez de eso, la ley está basada en la premisa de que si a los empleados no les agradan las reglas de una empresa, tienen la opción de renunciar. Los gerentes también suelen defender sus acciones aduciendo que son en aras de garantizar la calidad, la productividad, y el comportamiento laboral adecuado. Por ejemplo, una auditoría del IRS realizada en sus oficinas regionales del sureste encontró que 166 empleados habían revisado sin autorización las declaraciones fiscales de amigos, vecinos y celebridades.

Piense en:

- ¿Cuándo se puede decir que la necesidad de información por parte de la gerencia acerca del desempeño de un empleado cruza la línea e interfiere con el derecho a la privacidad del empleado?
- ¿La tecnología está siendo mal empleada?
- ¿Cualquier acción de la gerencia es aceptable siempre y cuando se notifique con antelación a los empleados acerca de que serán monitoreados? ¿Qué opina usted al respecto?

cuadro de mando integral o balanced scorecard

Herramienta de medición del desempeño que considera algo más que únicamente la perspectiva financiera.

que las actividades se realicen según lo planeado. En los países tecnológicamente menos avanzados, la supervisión directa y la toma de decisiones centralizada son los medios básicos de control.

Además, las restricciones sobre qué acciones correctivas pueden aplicar los gerentes en los países extranjeros los pueden afectar porque en algunos países la ley no les permite optar por el cierre de instalaciones, el despido de empleados, o llevar un nuevo equipo gerencial externo a la empresa. Por último, otro desafío para las empresas globales reside en la recopilación de datos que pueden ser comparados. Por ejemplo, en México una fábrica puede producir los mismos artículos que una fábrica ubicada en Escocia. No obstante, la fábrica mexicana puede ocupar mucha más mano de obra intensiva que su contraparte escocesa (para aprovechar los bajos costos de la mano de obra en México). Si, por ejemplo, los ejecutivos de alto nivel pudieran controlar los costos calculando la mano de obra por unidad producida por empleado, las cifras no serían comparables. En las empresas globales, los gerentes pueden encontrarse con estos tipos de desafíos globales de control.

¿Qué desafíos de control enfrentan los gerentes en el lugar de trabajo?

Los lugares de trabajo de la actualidad presentan considerables desafíos de control para los gerentes. Desde monitorear el uso de la computadora en el trabajo hasta proteger el lugar de trabajo contra empleados descontentos que intentan ocasionar daños, los gerentes necesitan aplicar controles para asegurarse de que el trabajo se realiza de manera eficiente y eficaz según se ha planeado.

¿MI COMPUTADORA DEL TRABAJO ES REALMENTE MÍA? Si usted trabaja, ¿piensa que en su trabajo tiene el derecho a la privacidad? ¿Qué puede averiguar su empleador acerca de usted y de su trabajo? ¿Quizá le sorprendan las respuestas! Los empleadores pueden (y lo hacen) hacer varias cosas, entre otras, leer su correo electrónico (incluso el marcado como “personal o confidencial”), interceptar sus conversaciones telefónicas, monitorear su trabajo por computadora, almacenar y revisar archivos computacionales, monitorearlo a usted en el baño de la oficina o en los vestidores, y rastrear su paradero mientras conduce un vehículo de la compañía. Y estas acciones no son poco comunes. De hecho, 30% de las empresas estadounidenses han despedido a trabajadores por mal uso de internet y otro 28% también ha despedido a empleados por mal uso del correo electrónico.²⁶

¿Por qué los gerentes sienten que necesitan monitorear lo que hacen los empleados? Una razón importante es que se contrata a los empleados para trabajar, no para navegar en la red revisando los precios de las acciones bursátiles, viendo videos en línea, jugando béisbol virtual, o comprando regalos para familiares o amigos. Se piensa que la navegación recreacional por la web mientras se está en el trabajo cuesta miles de millones de dólares cada año en pérdida de productividad laboral. De hecho, una encuesta entre empleadores estadounidenses encontró que 87% de los empleados visitaban sitios web no relacionados con el trabajo en horas laborales, y más de la mitad navegan en sitios web personales todos los días.²⁷ Ver videos en línea se ha convertido en un problema cada vez más serio no sólo por el tiempo desperdiciado por los empleados, sino también porque obstruye las redes de cómputo corporativas, ya de por sí sobrecargadas.²⁸ Si usted tuviera que adivinar cuál es el sitio de videos más visitado durante el trabajo, ¿en cuál pensaría? Si dijera YouTube estaría en lo correcto.²⁹ Sin embargo, tan inocentes como pudieran parecer (después de todo puede ser un video de sólo 30 segundos), todas estas actividades ajenas al trabajo añaden costos significativos para las empresas.

Otra razón por la que los gerentes monitorean el correo electrónico y el uso de las computadoras es que no desean arriesgarse a ser demandados por crear un entorno laboral hostil debido a mensajes ofensivos o a una imagen inapropiada desplegada en la pantalla de la computadora de algún compañero de trabajo. Las inquietudes acerca del acoso sexual o racial son otra razón por la que las empresas monitorean y mantienen un respaldo de copias de todos los correos electrónicos. Los registros electrónicos pueden ayudar a establecer lo que en realidad sucedió para que los gerentes puedan actuar con rapidez.³⁰

Por último, los gerentes desean asegurarse de que los secretos de la empresa no se difundan.³¹ Además del uso típico del correo electrónico o la computadora, las empresas están monitoreando los mensajes instantáneos, los *blogs*, y otros puntos de encuentro en los medios sociales, además de prohibir el uso de cámaras de teléfono en la oficina. Los gerentes necesitan estar seguros de que los empleados no transmiten información, aunque sea de manera inadvertida, a otros que la pudieran utilizar para dañar a la empresa.

Debido a los altos costos potenciales y dado el hecho de que ahora muchos empleos implican el uso de computadoras, muchas empresas tienen políticas de monitoreo del lugar de trabajo. Tales políticas deben controlar el comportamiento de los empleados de una manera no degradante y se les debe informar sobre esas políticas.

¿EL ROBO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS HA AUMENTADO? ¿A usted le sorprendería saber que en Estados Unidos 85% de todo el robo y fraude organizacional lo cometen empleados, no personas externas?³² Y es un problema costoso —se estima en cerca de \$4500 por empleado al año—.³³ En una encuesta reciente hecha a empresas estadounidenses, 20% admitió que el robo en el lugar de trabajo había pasado de ser un problema moderado a un problema grave.³⁴

El **robo por parte de los empleados** se define como cualquier ocupación no autorizada de alguna propiedad de la empresa por parte de los empleados para su uso personal.³⁵ Este tipo de robo puede ir desde la malversación de fondos, o la presentación fraudulenta de reportes de gastos, hasta extraer equipo, partes, software o suministros de oficina de las instalaciones de la compañía. Aunque durante largo tiempo han sido los negocios minoristas los que han estado expuestos a sufrir pérdidas potenciales debido al robo por parte de empleados, laxos controles financieros en empresas nuevas y pequeñas y la disponibilidad de la tecnología de información han convertido al robo por parte de los empleados en un problema cada vez mayor en organizaciones de todo tipo y tamaño. Es un problema de control con respecto al que los gerentes necesitan educarse y prepararse para enfrentarlo.³⁶

¿Por qué roban los empleados? La respuesta depende de a quién le pregunte.³⁷ Los expertos en varios campos —seguridad industrial, criminología, psicología clínica— tienen perspectivas diferentes. Los expertos en seguridad industrial proponen que la gente roba porque se le presenta la oportunidad gracias a controles laxos y circunstancias favorables. Los criminalistas dicen que se debe a que la gente está sometida a presiones financieras (como problemas financieros personales) o presiones de corrupción (como deudas de juego). Y los psicólogos clínicos sugieren que las personas roban porque pueden racionalizar que cualquier cosa que estén haciendo es correcta y apropiada (“todos lo hacen”, “ellos ya sabían que iba a suceder”, “esta empresa hace mucho dinero y nunca se darán cuenta de esta minucia”, “merezco esto por todo mi esfuerzo”, etc.).³⁸ Aunque cada enfoque ofrece ideas convincentes sobre lo que es el robo por parte de los empleados y éstas han sido esenciales para contrarrestarlo, por desgracia, los empleados continúan robando. ¿Qué pueden hacer los gerentes?

Los conceptos del control de prealimentación, del control concurrente, y del control de retroalimentación son útiles para identificar medidas sobre cómo reducir o disuadir el robo por parte de los empleados.³⁹ El cuadro 14-7 presenta un resumen de varias acciones gerenciales posibles.

¿QUÉ PUEDEN HACER LOS GERENTES CON RESPECTO A LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO?

Un conductor de camión de una distribuidora de cerveza y licores que se enfrentó a un despido disparó y dio muerte a ocho compañeros de trabajo fuera de Hartford, Connecticut, el 3 de agosto de 2010. El 12 de julio de 2010, un hombre abrió fuego en su antigua compañía en Albuquerque, matando a dos personas y lesionando a otras cuatro antes de disparar contra sí mismo. El 5 de noviembre de 2009 en Fort Hood, Texas, un psiquiatra del ejército disparó y mató a 13 personas y lesionó a otras 32. El 25 de junio de 2008 en Henderson, Kentucky, un empleado en una fábrica de plásticos regresó horas después de haber discutido con su supervisor sobre el hecho de no portar anteojos de seguridad y por usar su teléfono celular mientras trabajaba en la línea de montaje. Este empleado disparó y mató al supervisor, a otros cuatro compañeros de trabajo, y a sí mismo. En abril de 2007, el mismo mes en que ocurrió la balacera en Virginia Tech, un hombre armado entró a su antiguo lugar de trabajo en Troy, Michigan, y otro en la NASA en Houston disparando y matando a una persona. El 30 de enero de 2006, una antigua empleada que ya había sido despedida de las instalaciones del servicio postal de Santa Bárbara, California, por su “extraño comportamiento”, regresó y



Glowimages

Una cantidad cada vez más importante de empleados ladrones vende las propiedades robadas en sitios de subastas como eBay. Por ejemplo, una antigua agente de compras que laboraba en el Departamento de Servicios de Apoyo a los Niños del estado de California fue hallada culpable de malversación de fondos, robo agravado, y posesión de propiedad robada luego del juicio que se le siguió por el hurto de \$320 mil en dinero de los contribuyentes con una tarjeta de crédito otorgada por el estado que no tenía límite de gastos ni requisitos de aprobación previa de las compras. La empleada compró los artículos para el hogar mostrados aquí para su uso personal o su reventa en eBay y usaba el dinero para comprar artículos costosos. Después de que la empleada presentara una cantidad extraordinariamente grande de gastos, su actividad detonó una auditoría por parte del estado que condujo a su arresto. Para disuadir y reducir el robo, la dependencia de servicios infantiles ahora exige una aprobación previa de las compras que realizan sus empleados y ha contratado a dos auditores internos.

robo por parte de los empleados

Cualquier apropiación no autorizada de alguna propiedad de la empresa por parte de los empleados para su uso personal.

CUADRO 14-7 Controles del robo por parte de los empleados

PREALIMENTACIÓN

Realizar un análisis cuidadoso previo a la contratación.

Establecer políticas internas específicas que definan el robo, el fraude, y los procedimientos disciplinarios.

Involucrar a los empleados en la redacción de las políticas internas.

Instruir y entrenar a los empleados acerca de las políticas internas.

Hacer que profesionales revisen los controles internos de seguridad.

CONCURRENTE

Tratar a los empleados con respeto y dignidad.

Comunicar abiertamente los costos del robo.

Comunicar a los empleados de manera regular los éxitos en impedir el robo y el fraude.

Usar vigilancia por circuito cerrado de video si las condiciones lo permiten.

Instalar opciones de "bloqueo" en computadoras, teléfonos y correo electrónico.

Usar líneas telefónicas corporativas para reportar incidentes.

Poner el buen ejemplo.

RETROALIMENTACIÓN

Asegurarse de que los empleados sepan cuando haya ocurrido un robo o un fraude —sin decir nombres pero haciendo saber a las personas que esos incidentes no son aceptables.

Usar los servicios de investigadores profesionales.

Rediseñar las medidas de control.

Evaluar la cultura de la organización y las relaciones entre gerentes y empleados.

Fuentes: Basado en A. H. Bell y D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Online*, www.workforce.com (3 de diciembre de 2000); J. D. Hansen, "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy* (marzo de 2000), pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Teft", en *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, Conn.: JAI Press, 1998), pp. 147-193.

El minorista sueco de muebles IKEA ha elevado su nivel de seguridad en todas sus tiendas de Europa tras las explosiones de bombas ocurridas en sus tiendas en Alemania, Francia, Bélgica y Holanda. Los gerentes de tienda las evacuaron después de las explosiones, y los perros rastreadores de bombas examinaron el lugar. Las explosiones intimidaron a empleados y clientes, aunque no lesionaron seriamente a nadie. Como medida de precaución para hacer que empleados y compradores se sintieran más seguros, IKEA puso guardias de seguridad adicionales en sus tiendas, estableció otras medidas de seguridad no divulgadas, y dio seguimiento a las investigaciones policíacas para determinar el motivo de la violencia.



asesinó a balazos a cinco trabajadores, lesionó críticamente a otro, y después se mató. El 26 de enero de 2005, un obrero automotriz de la planta de Jeep ubicada en Toledo, Ohio, quien el día anterior se había reunido con los gerentes de planta por un problema con su trabajo, entró y asesinó al supervisor e hirió a otros dos empleados antes de suicidarse.⁴⁰ ¿La violencia en el lugar de trabajo representa un problema para los gerentes? Sí. Los últimos datos disponibles (2009) mostraron que 12% de las muertes relacionadas con el trabajo en Estados Unidos fueron homicidios en el lugar de trabajo.⁴¹ Pero la violencia en el lugar de trabajo no sólo incluye homicidios. El National Institute of Occupational Safety and Health de Estados Unidos afirma que, cada año, unos dos millones de empleados estadounidenses son víctimas de algún tipo de violencia en el lugar de trabajo, tal como abuso verbal, gritos a los compañeros de trabajo, daños infligidos de manera intencional a máquinas o muebles, o agresión a los compañeros de trabajo. En una semana normal, un empleado es asesinado y al menos 25 resultan seriamente heridos en asaltos violentos perpetrados por compañeros de trabajo actuales o antiguos. De acuerdo con una encuesta del Departamento del Trabajo, 58% de las empresas estadounidenses reportan que los gerentes reciben amenazas verbales por parte de sus trabajadores.⁴² El enojo, la rabia, y la violencia en el lugar de trabajo son intimidantes para los compañeros de trabajo y

tienen un efecto adverso sobre su productividad. Para las empresas estadounidenses, el costo anual por este problema se estima entre \$20 mil millones y \$35 mil millones.⁴³ Y la violencia en el lugar de trabajo no es un problema privativo de Estados Unidos. Una encuesta sobre los comportamientos agresivos en los lugares de trabajo de Europa encontró que entre 5% y 20% de los empleados europeos resultan afectados por la violencia en su lugar de trabajo.⁴⁴

¿Qué factores se cree han contribuido a que la violencia se presente en el lugar de trabajo? Sin duda, tiene que ver el estrés de los empleados ocasionado por la incertidumbre laboral, el menor valor de los ahorros para el retiro, los largos horarios, la sobrecarga de información, y otras interrupciones diarias, tiempos de entrega irreales, así como la indiferencia de los gerentes. Incluso el diseño de las oficinas con pequeños cubículos donde los empleados trabajan en medio del ruido y la conmoción de todos los que los rodean ha sido mencionado como un factor que agrava el problema.⁴⁵ Otros expertos han descrito entornos peligrosamente disfuncionales caracterizados por los siguientes factores primordiales:⁴⁶

- ◆ Trabajo del empleado impulsado por TNC (tiempos, números y crisis).
- ◆ Cambios rápidos e impredecibles donde la inestabilidad y la incertidumbre atormentan a los empleados.

CUADRO 14-8 Controles de la violencia en el lugar de trabajo

PREALIMENTACIÓN

Garantizar el compromiso de la administración con entornos laborales funcionales, no disfuncionales.
 Ofrecer a los empleados programas de asistencia para ayudarlos si tienen problemas de conducta.
 Aplicar la política organizacional de que no se tolerará ningún arrebato, agresión o violencia en el lugar de trabajo.
 Aplicar un cuidadoso examen previo a la contratación.
 Nunca ignorar las amenazas.
 Capacitar a los empleados sobre cómo evitar el peligro si surgiera una situación propicia.
 Comunicar con claridad las políticas a los empleados.

CONCURRENTE

Utilizar AC (administrar caminando) para identificar problemas potenciales; observar cómo tratan los empleados a los demás y cómo interactúan entre sí.
 Permitir a los empleados o a grupos de trabajo transitar por una fase de duelo durante periodos de cambios organizacionales trascendentes.
 Ser un buen ejemplo sobre cómo tratar a los demás.
 Utilizar líneas de atención telefónica corporativa o algún otro mecanismo para reportar e investigar incidentes.
 Utilizar la intervención decisiva y rápida.
 Obtener asistencia profesional experta si estalla la violencia.
 Ofrecer el equipo o los procedimientos necesarios para manejar situaciones violentas (teléfonos celulares, sistema de alarma, nombres o frases en código, etcétera).

RETROALIMENTACIÓN

Comunicar de manera abierta los incidentes violentos y qué se ha hecho al respecto.
 Investigar los incidentes y aplicar las medidas adecuadas.
 Revisar las políticas de la empresa y cambiarlas, si fuera necesario.

Fuentes: Basado en M. Gorkin "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.

- ◆ Estilo de comunicación destructivo donde los gerentes se comunican de manera excesivamente agresiva, condescendiente, explosiva o pasiva-agresiva; burlas excesivas en el lugar de trabajo o chivos expiatorios.
- ◆ Liderazgo autoritario con gerentes de rígida mentalidad militar frente a los empleados; no se permite a los empleados que expresen ideas desafiantes, participen en la toma de decisiones, o integren sus esfuerzos en equipos de desarrollo.
- ◆ Actitud defensiva con poco o ningún tipo de retroalimentación; sólo cuentan los números; y gritos, intimidación o evasión son las formas preferidas de manejar el conflicto.
- ◆ Estándares dobles en términos de políticas, procedimientos y oportunidades de capacitación para gerentes y empleados.
- ◆ Quejas no resueltas debido a la ausencia de mecanismos para atenderlas, o tener mecanismos conflictivos para resolverlas; personas disfuncionales protegidas o ignoradas por reglas perdurables, disposiciones en el contrato colectivo, o renuencia a abordar los problemas.
- ◆ Empleados emocionalmente inestables y ausencia de interés por parte de los gerentes en ayudarlos.
- ◆ Trabajo repetitivo y aburrido y pocas probabilidades para las personas recién llegadas de hacer algo diferente.
- ◆ Equipo inseguro o con fallas o capacitación deficiente, lo cual impida a los empleados poder trabajar de manera eficaz o eficiente.
- ◆ Entorno laboral peligroso en términos de temperatura, calidad del aire, movimientos peligrosos, espacios sobrepoblados, ruidosos, horas extras excesivas, etc.; para minimizar los costos, no contratar empleados adicionales cuando existe un exceso de carga de trabajo genera expectativas y condiciones laborales potencialmente peligrosas.
- ◆ Cultura de la violencia perpetuada por una historia de violencia o abuso individuales, modelos de roles violentos o explosivos, o tolerancia del abuso de drogas o alcohol en el trabajo.

Al leer esta lista, sin duda usted espera que los lugares de trabajo donde pasará su vida profesional no sean como éstos. No obstante, las competitivas demandas impuestas para poder triunfar en una economía global, los siete días de la semana y las 24 horas del día, presionan de muchas maneras tanto a las organizaciones como a las personas.

¿Qué pueden hacer los gerentes para desalentar o reducir la posible violencia en el lugar de trabajo? Una vez más, los conceptos del control de prealimentación, del control concurrente, o del control de retroalimentación pueden identificar las acciones que pueden aplicar los gerentes.⁴⁷ El cuadro 14-8 presenta un resumen de varias sugerencias.

14 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

14.1 Explicar la naturaleza e importancia del control. El control es la función gerencial que implica monitorear las actividades para garantizar que se logren según lo planeado y se corrija cualquier desviación significativa.

Como última etapa en el proceso gerencial, el control ofrece el vínculo con la planeación. Si los gerentes no controlaran, no tendrían manera de saber si las metas se han alcanzado.

El control es importante porque 1) es la única forma de saber si se han alcanzado las metas y, si no se han alcanzado, por qué; 2) ofrece información y retroalimentación de manera que los gerentes se sientan cómodos empoderando a sus empleados; y 3) ayuda a proteger a una organización y sus activos.

14.2 Describir los tres pasos que integran el proceso del control. Los tres pasos involucrados en el proceso de control son la medición, la comparación y la aplicación de medidas. Medir implica decidir cómo medir el desempeño real y qué medir. Comparar implica observar la variación entre el desempeño real y el estándar (meta). Las desviaciones ubicadas fuera de un rango aceptable de variación necesitan ser atendidas.

Aplicar medidas puede implicar no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar los estándares. El significado de no hacer nada es obvio. Corregir el desempeño real puede implicar diferentes medidas correctivas, las cuales ser inmediatas o básicas. Los estándares pueden revisarse ya sea elevándolos o disminuyéndolos.

14.3 Analizar los tipos de controles que utilizan las organizaciones y los gerentes. Los controles de prealimentación suceden antes de que la actividad laboral se lleve a cabo. Los controles concurrentes suceden mientras se está realizando la actividad laboral. Los controles de retroalimentación se aplican después de que se ha realizado la actividad laboral.

Los controles financieros que los gerentes pueden utilizar abarcan razones financieras (liquidez, apalancamiento, actividad, y rentabilidad) y presupuestos. Un control de la información que los gerentes pueden utilizar es el sistema de información gerencial (SIG), que les ofrece la información necesaria de manera regular. Otros métodos incluyen controles integrales y seguros, como el encriptado de datos, sistemas cortafuegos, respaldo de datos, etc., para proteger la información de la organización. Por otra parte, los cuadros de mando integral ofrecen una manera de evaluar el desempeño de una organización en cuatro diferentes áreas y no sólo con base en una perspectiva financiera.

14.4 Analizar las cuestiones contemporáneas relacionadas con el control. Adaptar los controles a las diferencias interculturales puede ser necesario principalmente en las áreas de medición y aplicación de medidas correctivas.

Algunos de los problemas que se presentan en el lugar de trabajo comprenden la privacidad, el robo por parte de los empleados, y la violencia en el lugar de trabajo. Para atender cada uno, los gerentes necesitan contar con políticas de control de las acciones inapropiadas y asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente y eficaz.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, vaya a www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Cuál es la función del control en la administración?
2. Describa cuatro métodos que los gerentes pueden utilizar para adquirir más información acerca del desempeño laboral real.
3. ¿Cómo están vinculados la planeación y el control? ¿La función del control está vinculada a organizar y liderar las funciones gerenciales? Explique su respuesta.
4. Identifique las semejanzas y diferencias entre los controles de prealimentación, concurrente, y de retroalimentación.
5. ¿Por qué considera usted que el control de retroalimentación es el tipo de control más popular? Justifique su respuesta.
6. En el capítulo 8 analizamos la perspectiva del cambio llamada de “aguas rápidas”. ¿Considera usted que sea posible establecer y conservar estándares y controles eficaces en este tipo de entorno? Analice su respuesta.
7. ¿Por qué lo que se mide es más crítico para el proceso de control que la manera en que se mide?
8. “Cada empleado individual de una organización desempeña un rol en el control de las actividades laborales”. ¿Está usted de acuerdo con esta oración, o considera que el control es algo de lo que sólo los gerentes son responsables? Explique su respuesta.

9. ¿Cuáles son algunas de las actividades laborales en las que un rango aceptable de variación podría ser superior al promedio? ¿Qué hay de un rango menor que el promedio? (Pista: piense en términos de la producción a partir de las actividades laborales, quienes y cómo podrían resultar afectados).
10. ¿Cómo podría utilizar usted el concepto de control en su vida personal? Sea específico. (Piense en términos del control de prealimentación, del concurrente, y del de retroalimentación para los diferentes aspectos de su vida — escuela, trabajo, relaciones familiares, amistades, pasatiempos, etcétera).



Vaya a la página 452

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 14.

Notas

1. P. Elkind y D. Whitford, "An Accident Waiting to Happen", *Fortune*, 7 de febrero de 2011, pp. 105-132; G. Chazan, "BP's Safety Drive Faces Rough Road", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2011, pp. A1 y ss; C. Hausman, "Report Says Lack of Oversight Contributed to the Gulf Spill Disaster", *Ethics Newline Online*, 11 de enero de 2011; B. Casselman, "Supervisor Says Flaw Was Found in Key Safety Device", *Wall Street Journal*, 21 de julio de 2010, pp. A6; R. Gold, "Rig's Final Hours Probed", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2010, pp. A1 y ss; S. Lyall, "In BP's Record, a History of Boldness and Costly Blunders", *New York Times Online*, 12 de julio de 2010; B. Casselman y R. Gold, "Unusual Decisions Set Stage for BP Disaster", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2010, pp. A1 y ss; H. Fountain y T. Zeller, Jr., "Panel Suggests Signs of Trouble Before Rig Explosion", *New York Times Online*, 25 de mayo de 2010; y R. Gold y N. King Jr., "The Gulf Oil Spill: Red Flags Were Ignored Aboard Doomed Rig", *Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2010, p. A6.
2. "Domino's Delivered Free Pizzas", *Springfield, Missouri News-Leader*, 3 de abril de 2009, p. 3B.
3. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en T. Harbert, "When IT Is Asked to Spy", *Computerworld*, 11 de octubre de 2010, pp. 14-20; D. M. Amato-McCoy, "The 'Not-So-Sweet' Side of Retail Loss", *Chain Store Age*, julio de 2009, pp. 38-39; A. Vanacore, "Cameras Scan Store Lines for 'Sweethearting'", Associated Press, *Springfield, Missouri News-Leader*, 11 de mayo de 2009, p. 9A; L. Lewis, "Adios, Sweetheart", *Stores Magazine*, enero de 2009, pp. 72-74; y J. Tarnowski, "Good Night, Sweethearting", *Progressive Grocer*, 1 de mayo de 2008, p. 126.
4. B. Hagenbaugh, "State Quarter's Extra Leaf Grew Out of Lunch Break", *USA Today*, 20 de enero de 2006, p. 1B.
5. J. F. Van Niekerk y R. Von Solm, "Information Security Culture: A Management Perspective", *Computers & Security*, junio de 2010, pp. 476-486; T. Vinas y J. Jusko "5 Threats that Could Sink Your Company", *Industry Week*, septiembre de 2004, pp. 52-61; "Workplace Security: How Vulnerable Are You?", Sección especial en el *Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2003, pp. R1-R8; P. Magnusson, "Your Jitters Are Their Lifeblood", *Business Week*, 14 de abril de 2003, p. 41; y T. Purdum, "Preparing for the Worst", *Industry Week*, enero de 2003, pp. 53-55.
6. A. Dalton, "Rapid Recovery", *Industry Week*, marzo de 2005, pp. 70-71.
7. B. Nelson, "Long-Distance Recognition", *Workforce*, agosto de 2000, pp. 50-52.
8. S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1975), pp. 769-783; y N. F. Piercy, D. W. Cravens, N. Lane, y D. W. Vorhies, "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support", *Journal of the Academy of Marketing Science* (primavera de 2006), pp. 244-262.
9. El recuadro llamado Del pasado al presente se basó en H. Min y H. Min, "Benchmarking the Service Quality of Fast-Food Restaurant Franchises in the USA", *Benchmarking: An International Journal* (abril de 2011), pp. 282-300; R. Pear, "A.M.A. to Develop Measure of Quality of Medical Care", *New York Times Online*, 21 de febrero de 2006; y A. Taylor III, "Double Duty", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, pp. 104-110; C. Bogan y D. Callahan, "Benchmarking in Rapid Time", *Industrial Management*, marzo-abril de 2001, pp. 28-33; y L. D. McNary, "Thinking About Excellence and Benchmarking", *Journal for Quality and Participation* (julio-agosto de 1994).
10. El recuadro denominado *Y la encuesta dice* se basó en J. Yang y P. Trap, "Participating in Office Pools", *USA Today*, 5 de abril de 2010, p. 1B; J. Yang y S. Parker, "Unproductive Work Hours Cost Billions", *USA Today*, 29 de septiembre de 2009, p. 1B; M. Leone, "Something Wicked This Way Comes", *CFO*, junio de 2010, pp. 14-15; "Light-Fingered Employees Lift Laptops, Hardware", *Workforce Management Online*, 22 de julio de 2008; J. Casale, "Data Breach Threats from Within Growing", *Workforce Management Online*, abril de 2009; M. Conlin, "To Catch a Corporate Thief", *BusinessWeek*, 16 de febrero de 2009, p. 52; A. R. Carey y S. Ward, "Have a Boss Who Plays Games at Work?", *USA Today*, 6 de mayo de 2009, p. 1A; y S. L. Mintz, "The Gauge of Innocence", *CFO*, abril de 2009, pp. 52-57.
11. H. Koontz y R. W. Bradspies, "Managing Through Feedforward Control", *Business Horizons*, junio de 1972, pp. 25-36.
12. M. Helft, "The Human Hands Behind the Google Money Machine", *New York Times Online*, 2 de junio de 2008.
13. B. Caulfield, "Shoot to Kill", *Forbes*, 7 de enero de 2008, pp. 92-96.

14. T. Laseter y L. Laseter, "See for Yourself", *Strategy+Business*, www.strategy-business.com (29 de noviembre de 2007).
15. W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1975), p. 33.
16. B. Molina y M. Snider, "PlayStation Breach Called One of the Largest Ever", *USA Today*, 28 de abril de 2011, p. 2B; y D. Stout y T. Zeller Jr., "Vast Data Cache About Veterans Has Been Stolen", *New York Times Online*, 23 de mayo de 2006.
17. Deloitte & Touche y el Ponemon Institute, "Research Report: Reportable and Multiple Privacy Breaches Rising at Alarming Rate", *Ethics Newslines*, <http://ethicsnewslines.wordpress.com> (1 de junio de 2008).
18. B. Grow, K. Epstein y C-C. Tschang, "The New E-Spionage Threat", *Business Week*, 21 de abril de 2008, pp. 32-41; S. Leibs, "Firewall of Silence", *CFO*, abril de 2008, pp. 31-35; J. Pereira, "How Credit-Card Data Went Out Wireless Door", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2007, pp. A1 y ss; y B. Stone, "Firms Fret as Office E-Mail Jumps Security Walls", *New York Times Online*, 11 de enero de 2007.
19. D. Whelan, "Google Me Not", *Forbes*, 16 de agosto de 2004, pp. 102-104.
20. E. R. Iselin, J. Sands, y L. Mia, "Multi-Perspective Performance Reporting Systems, Continuous Improvement Systems, and Organizational Performance", *Journal of General Management* (primavera de 2011), pp. 19-36; L. Elmore, "The Balanced Business", *Women in Business*, primavera de 2011, pp. 14-16; D. Agostino y M. Arnaboldi, "How the BSC Implementation Process Shapes Its Outcome", *International Journal of Productivity & Performance Management* (enero de 2011), pp. 99-114; R. S. Kaplan y D. P. Norton, "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 100-109; L. Bassi y D. McMurrer, "Developing Measurement Systems for Managers in the Knowledge Era", *Organizational Dynamics*, mayo de 2005, pp. 185-196; G. M. J. DeKoning, "Making the Balanced Scorecard Work (Part 1)", *Gallup Brain*, www.brain.gallup.com (8 de julio de 2004); G. M. J. DeKoning, "Making the Balanced Scorecard Work (Part 2)", *Gallup Brain*, www.brain.gallup.com (12 de agosto de 2004); K. Graham, "Balanced Scorecard", *New Zealand Management*, marzo de 2003, pp. 32-34; K. Ellis, "A Ticket to Ride: Balanced Scorecard", *Training* (abril de 2001), p. 50; y T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard", *Business Finance*, agosto de 2000, pp. 53-56.
21. J. B. Butler, S. C. Henderson, y C. Raiborn, "Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting", *Management Accounting Quarterly*, invierno de 2011, pp. 1-10; T. L. Gonzalez-Padron, B. R. Chabowski, G. T. M. Hult, y D. J. Ketchen, "Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning, and Internationality", *British Journal of Management* (diciembre de 2010), pp. 967-982; y T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard".
22. T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard".
23. J. Yaukey y C. L. Romero, "Arizona Firm Pays Big for Workers' Digital Downloads", Associated Press, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 6 de mayo de 2002, p. 6B.
24. Información en Hoovers Online, www.hoovers.com (17 de junio de 2011); y N. Shirouzu y J. Bigness, "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 1997, p. B1.
25. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial se basó en C. A. Ciocchetti, "The Eavesdropping Employer: A Twenty-First-Framework for Employee Monitoring", *American Business Law Journal* (verano de 2011), pp. 285-369; G. M. Amsler, H. M. Findley, y E. Ingram, "Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace", *Supervision*, enero de 2011, pp. 16-22; T. Harbert, "When IT Is Asked to Spy"; D. Searcey, "Employers Watching Workers Online Spurs Privacy Debate", *Wall Street Journal*, 23 de agosto de 2009, p. A 13; D. Darlin, "Software That Monitors Your Work, Wherever You Are", *New York Times Online*, 12 de abril de 2009; S. Boehle, "They're Watching You", *Training* (septiembre de 2008), pp. 23 y ss; S. Shellenbarger, "Work at Home? Your Employer May Be Watching You", *Wall Street Journal*, 30 de julio de 2008, p. D1 y ss; J. Jusko, "A Watchful Eye", *Industry Week*, 7 de mayo de 2001, p. 9; "Big Brother Boss", *U.S. News and World Report*, 30 de abril de 2001, p. 12; y L. Guernsey, "You've Got Inappropriate E-Mail", *New York Times*, 5 de abril de 2000, pp. C1 y ss.
26. "2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey", *American Management Association*, www.amanet.org.
27. S. Armour, "Companies Keep an Eye on Workers' Internet Use", *USA Today*, 21 de febrero de 2006, p. 2B.
28. B. White, "The New Workplace Rules: No Video-Watching", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2008, pp. B1 y ss.
29. *Ibidem*.
30. N. Lugaesi, "Electronic Privacy in the Workplace: Transparency and Responsibility", *International Review of Law, Computers, & Technology*, julio de 2010, pp. 163-173; P-W Tam, E. White, N. Wingfield, y K. Maher, "Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm", *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2005, pp. B1 y ss; D. Hawkins, "Lawsuits Spur Rise in Employee Monitoring", *U.S. News & World Report*, 13 de agosto de 2001, p. 53; y C. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail", *New York Times*, 5 de abril de 2000, pp. C1 y ss.
31. S. Armour, "More Companies Keep Track of Workers' E-Mail", *USA Today*, 13 de junio de 2005, p. 4B; y E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report", *PC Computing*, marzo de 2000, pp. 87-88.
32. A. M. Bell y D. M. Smith, "Theft and Fraud May Be an Inside Job", *Workforce Online*, www.workforce.com (3 de diciembre de 2000).
33. C. C. Verschoor, "New Evidence of Benefits from Effective Ethics Systems", *Strategic Finance*, mayo de 2003, pp. 20-21; y E. Krell, "Will Forensic Accounting Go Mainstream?", *Business Finance*, octubre de 2002, pp. 30-34.
34. B. Mirza, "Combat Costly Discrimination, Employee Fraud, Theft", *HR Magazine*, febrero de 2011, p. 14; y S. E. Needleman, "Businesses Say Theft by Their Workers Is Up", *Wall Street Journal*, 11 de diciembre de 2008, p. B8.
35. J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft", en R. Giacalone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Newbury Park, Cal.: Sage, 1997), pp. 85-108.
36. M. S. Hershcovis, "Incivility, Social Undermining, Bullying ... Oh My! A Call to Reconcile Constructs Within Workplace Aggression Research", *Journal of Organizational Behavior* (abril de 2011), pp. 499-519; B. E. Litzky, K. A. Eddleston, y D. L. Kidder, "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspective*, febrero de 2006, pp. 91-103; "Crime Spree", *BusinessWeek*, 9 de septiembre de

- 2002, p. 8; B. P. Niehoff y R. J. Paul, "Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention", *Human Resource Management*, primavera de 2000, pp. 51-64; y G. Winter, "Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder", *New York Times*, 12 de julio de 2000, pp. C1 y ss.
37. Esta sección está basada en J. Greenberg, *Behavior in Organizations*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
 38. A. H. Bell y D. M. Smith, "Why Some Employees Bite the Hand That Feeds Them", *Workforce Online*, www.workforce.com (3 de diciembre de 2000).
 39. B. E. Litzky *et al.*, "The Good, the Bad, and the Misguided"; A. H. Bell y D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", J. D. Hansen, "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy* (marzo de 2000), pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft", en *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, Conn.: JAI Press, 1998), pp. 147-193.
 40. L. Waldman y T. El-Ghobashy, "Work Shooting Kills Nine", *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2010, p. A3; D. Leinwand, "Shooter Kills Two, Then Self at N.M. Plant", *USA Today*, 13 de julio de 2010, p. 3A; R. Lenz, "Gunman Kills Five, Himself at Plant", *Associated Press, Springfield, Missouri, News-Leader*; 26 de junio de 2008, p. 6A; S. Oppermann, "Violence in the Workplace: Is Your Agency Prepared?", *FedSmith*, www.fed-smith.com (30 de mayo de 2007); CBS News, "Former Postal Worker Kills 5, Herself", www.cbsnews.com/stories (31 de enero de 2006); CBS News, y "Autoworker's Grudge Turns Deadly", www.cbsnews.com/stories (27 de enero de 2005).
 41. L. D. Lieber, "HR's Role in Preventing Workplace Violence", *Employment Relations Today* (Wiley), invierno de 2011, pp. 83-88.
 42. J. McCafferty, "Verbal Chills", *CFO*, junio de 2005, p. 17; S. Armour, "Managers Not Prepared for Workplace Violence", 15 de julio de 2004, pp. 1B y ss; y "Workplace Violence", OSHA Fact Sheet, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 2002.
 43. "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Online*, www.workforce.com (3 de diciembre de 2000).
 44. "Research News Round-Up", *Occupational Health*, abril de 2011, p. 12.
 45. C. Cosh, "Keep a Close Eye Out for the Signs", *Macleans*, 27 de diciembre de 2010, p. 24; y R. McNatt, "Desk Rage", *BusinessWeek*, 27 de noviembre de 2000, p. 12.
 46. M. Gorkin, "Key Components of a Dangerously Dysfunctional Work Environment", *Workforce Online*, www.workforce.com (3 de diciembre de 2000).
 47. L. D. Lieber, "HR's Role in Preventing Workplace Violence"; C. Cosh, "Keep a Close Eye Out for the Signs"; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence"; A. C. Klotz y M. R. Buckley, "Where Everybody Knows Your Name: Lessons from Small Business About Preventing Workplace Violence", *Business Horizons*, noviembre de 2010, pp. 571-579; M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence"; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?"; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", todos estos artículos provienen de *Workforce Online*, www.workforce.com (3 de diciembre de 2000).

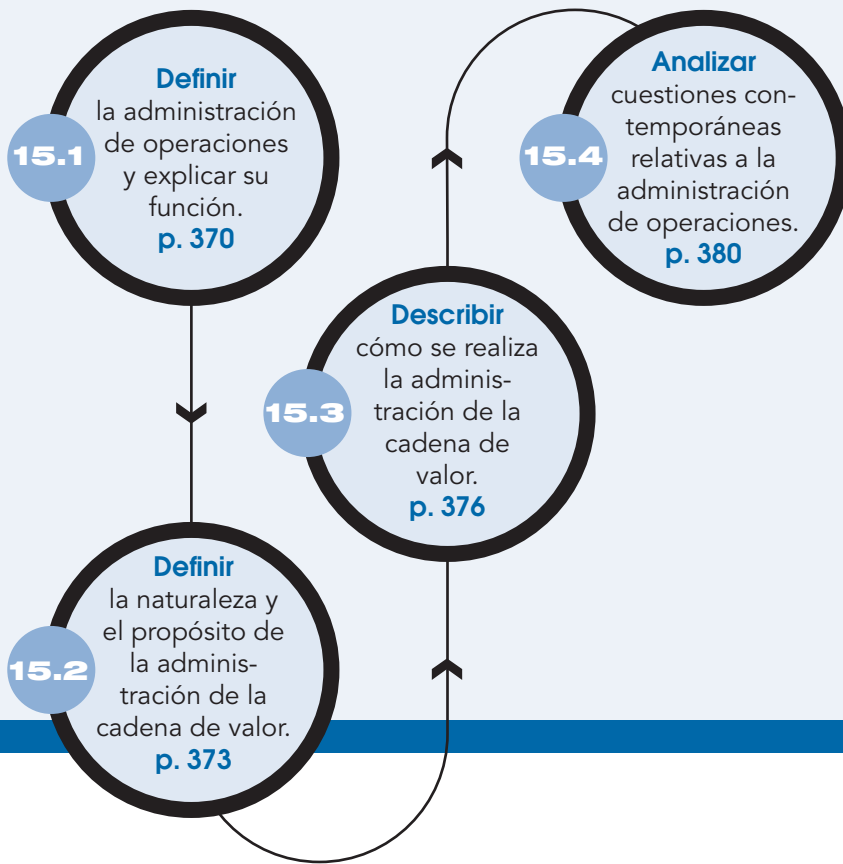
CAPÍTULO

15

Administración de operaciones



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Glowimages

Agitando las cosas

La taza de café humeante que recibe un cliente en cualquier tienda Starbucks tiene su inicio en la recolección de los granos de café traídos de los plantíos cafetaleros.¹ Desde la cosecha, el almacenamiento y el tostado, hasta su venta minorista por tazas, Starbucks conoce muy bien el importante papel que desempeña cada integrante de su cadena de valor.

Starbucks ofrece una amplia selección de cafés provenientes de todo el mundo, por lo que sus compradores de café viajan personalmente a las regiones cafetaleras de Latinoamérica, África y Arabia, y Asia y el Pacífico para seleccionar y comprar los granos *arábica* de la más alta calidad. Una vez que los granos llegan a una de sus cinco plantas de tostado (en Washington, Pensilvania, Nevada, Carolina del Sur o Ámsterdam), los tostadores profesionales de Starbucks hacen la “magia” de crear sus característicos tostados de café, un proceso que es “el resultado de conjugar el conocimiento que tienen del café los tostadores expertos y alcanzar el equilibrio de todos los atributos de sabor del café”. Existen muchos posibles desafíos implicados en la “transformación” de la materia prima en un producto de calidad y en la experiencia que los clientes esperan disfrutar en Starbucks —el clima, el envío y la logística, la tecnología, la inestabilidad política, etc.—. Todo tiene el potencial de poder afectar a la empresa. Aunque estos desafíos de la administración de operaciones son significativos, lo más difícil a lo que se enfrenta Starbucks es equilibrar su visión de ofrecer una experiencia única en el consumo de café y las realidades que supone vender un café con leche en 4 dólares estadounidenses en el mundo actual.

Toda organización produce algo, ya sea un bien o un servicio. Algunas organizaciones, como Starbucks, producen tanto bienes como servicios. La tecnología ha cambiado la forma en que se lleva a cabo la producción. Este capítulo se enfoca en el proceso de la administración de operaciones de las organizaciones. También analizaremos la importante función que tienen los gerentes en esas operaciones.

15.1

Definir
la administración de operaciones y explicar su función.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES?

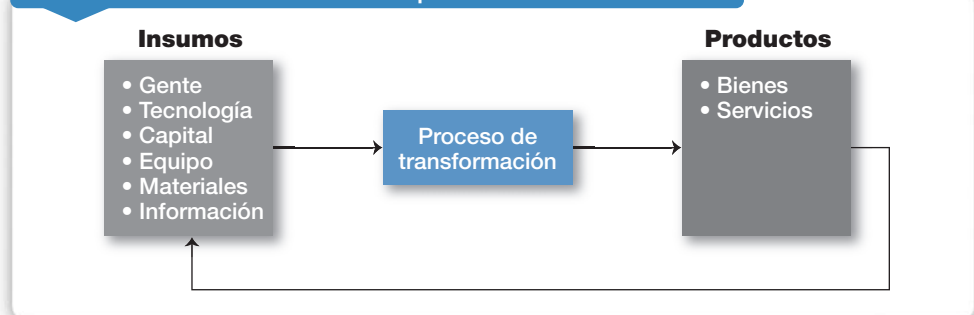
Quizá usted nunca se haya puesto a pensar sobre cómo “producen” las organizaciones los bienes y servicios que compramos o utilizamos. Pero es un proceso importante. Sin él, no tendríamos automóviles que conducir o papas de McDonald’s para comer como bocadillo, ni rutas de excursionismo de las cuales disfrutar en un parque local. Las organizaciones necesitan tener sistemas operativos bien pensados y diseñados, sistemas de control organizacional, y programas de calidad para sobrevivir en el actual entorno global cada vez más competitivo. Y es trabajo del gerente manejar todas esas cuestiones.

¿Qué es la administración de operaciones?

El término **administración de operaciones** se refiere al diseño, a la operación y al control del proceso de transformación que convierte recursos tales como la mano de obra y la materia prima en bienes y servicios que se venden a los clientes. El cuadro 15-1 presenta una visión simplificada de este proceso de transformación de crear valor al convertir los insumos en producción. El sistema toma los insumos —personas, tecnología, capital, equipo, materiales, e información— y los transforma a través de diferentes procesos, procedimientos, y actividades laborales en productos y servicios terminados. Estos procesos, procedimientos y actividades laborales se encuentran a lo largo de toda la organización. Por ejemplo, los miembros de distintos departamentos como marketing, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y contabilidad convierten los insumos en algún producto como ventas, mayor participación de mercado, altas tasas de rendimiento sobre la inversión, productos nuevos e innovadores, empleados comprometidos y motivados, e informes contables. Como gerente, usted necesitará estar familiarizado con los conceptos de administración de operaciones, sin importar el área que esté administrando, con el fin de alcanzar sus metas con mayor eficiencia y eficacia.

¿Por qué la administración de operaciones es importante tanto para las organizaciones como para los gerentes? Primero, porque abarca los procesos que tienen lugar en toda organización —tanto de servicios como de manufactura—. Segundo, es importante para administrar la productividad de manera eficiente y eficaz. Y tercero, desempeña una función estratégica en el éxito competitivo de una organización. Veamos con más detalle cada uno de estos factores.

CUADRO 15-1 El sistema de operaciones



¿En qué difieren las empresas de servicios y las de manufactura?

Con un menú que ofrece más de 200 artículos frescos todos los días, los restaurantes de la cadena Cheesecake Factory dependen de un sistema de producción altamente preciso. Un consultor de la industria de servicios culinarios afirma: “Han evolucionado con este menú sumamente complejo combinado con una cocina sumamente eficiente”.²

Todas las organizaciones producen bienes o servicios a través del **proceso de transformación**. En términos simples, toda organización cuenta con un sistema de operaciones que crea valor al transformar los insumos en productos que son bienes terminados y servicios. Para las organizaciones de manufactura, los productos son evidentes: automóviles, teléfonos celulares, o productos alimenticios. Después de todo, las **organizaciones de manufactura** producen bienes físicos. Es fácil ver en acción el proceso de administración de las operaciones (la transformación) en este tipo de organizaciones, debido a que las materias primas se convierten en productos físicos reconocibles. Pero el proceso de transformación no es así de evidente en las **organizaciones de servicio**, puesto que sus productos no son físicos sino que toman la forma de servicios. Por ejemplo, los hospitales ofrecen servicios médicos y de atención a la salud que ayudan a la gente a administrar su salud personal; las empresas de taxis ofrecen servicios de transportación para trasladar a las personas de un sitio a otro; las líneas de cruceros ofrecen servicios vacacionales y de entretenimiento; y los plomeros y electricistas residenciales aseguran que tengamos electricidad y agua en nuestros hogares. Todas estas organizaciones de servicio transforman los insumos en productos. Por ejemplo, observe su universidad o colegio. Los administradores conjuntan los insumos —instructores, libros, revistas académicas, salones multimedia, y otros recursos similares— para transformar a los estudiantes “ignorantes” en personas educadas y calificadas.

La razón de que estemos abordando este aspecto es que la economía estadounidense, y en gran medida la economía global, está dominada por la creación y venta de servicios. La mayoría de los países desarrollados del mundo son predominantemente economías de servicio. En Estados Unidos, por ejemplo, casi 77% de toda la actividad económica es de servicios, y en la Unión Europea es casi de 73 por ciento.³ En países menos desarrollados, el sector de servicios es menos importante. Por ejemplo, en Nigeria, representa sólo 33% de toda la actividad económica; en Laos, sólo 37%; y en Vietnam, 38 por ciento.⁴

¿Cómo logran las empresas mejorar la productividad?

Un avión comercial tiene unos cuatro millones de partes. Ensamblar de manera eficiente ese producto de diseño tan preciso exige una concentración intensa. Boeing y Airbus, dos de los mayores fabricantes globales han copiado las técnicas de Toyota. No obstante, no todas las técnicas pueden copiarse debido a que las aerolíneas demandan una producción más a la medida que los compradores de automóviles, y las regulaciones de seguridad son mucho más estrictas para los aviones que para los automóviles.⁵ En la Evans Findings Company ubicada en East Providence, Rhode Island, que produce los diminutos cortadores de los cartuchos de hilo dental, un turno de producción diario se lleva a cabo sin personas.⁶ La meta de la empresa es producir tanto como sea posible sin mano de obra. Y no es porque no le importen sus empleados. Sino que, al igual que muchos fabricantes estadounidenses, Evans necesitaba mejorar la productividad con el fin de sobrevivir, en especial frente a competidores de bajo costo. Así que recurrió a la “manufactura de luces apagadas” en la que las máquinas están diseñadas para ser tan confiables que produzcan partes perfectas sin ayuda de humanos que las operen.



Clowimages

El proceso de transformación de crear valor al convertir los insumos en productos es aplicable tanto a las organizaciones de manufactura como a las de servicio. Si bien las empresas de manufactura producen bienes físicos, Netflix y otras organizaciones de servicios utilizan insumos como la mano de obra y la tecnología para producir productos no físicos. El fundador y CEO de Netflix, Reed Hastings, creó valor para los consumidores al ofrecer en un principio un servicio de renta de DVD por correo y después introducir el servicio de transmisión de medios en tiempo real para ver películas y programas de televisión. Después de intentar cambiar lo que los clientes valoraban de su servicio, Netflix tuvo que realizar un cambio radical. A consecuencia de los cambios, Netflix sufrió una disminución significativa en el número de sus miembros aunque espera atraerlos nuevamente.

administración de operaciones

Estudio y aplicación del proceso de transformación.

organizaciones de manufactura

Organizaciones que producen bienes físicos.

organizaciones de servicio

Organizaciones que entregan productos no físicos en la forma de servicios.

proceso de transformación

Proceso que convierte los recursos en bienes y servicios terminados.

Aunque la mayoría de las organizaciones no hagan productos que tengan cuatro millones de partes y la mayoría de las organizaciones no puedan funcionar sin personas, mejorar la productividad se ha convertido en una meta importante en casi cualquier organización. En cuanto a los países, la alta productividad puede generarles mayor crecimiento y desarrollo económicos. Los empleados pueden recibir salarios más altos y las utilidades de las empresas pueden aumentar sin ocasionar inflación. Para las organizaciones en lo individual, la mayor productividad les ofrece una estructura de costos más competitiva y la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

Durante la década pasada, las empresas estadounidenses realizaron mejoras radicales para aumentar su eficiencia. Por ejemplo, en la fábrica con tecnología de punta Latex Foam International, con sede en Shelton, Connecticut, los ingenieros monitorean todas las operaciones de la planta. Esta fábrica aumentó su capacidad 50% en un espacio más pequeño y logró un aumento de la eficiencia de 30 por ciento.⁷ Y no sólo es en el área de manufactura donde las empresas están tratando de aumentar su productividad. La oficina de compras de Pella Corporation mejoró su productividad reduciendo las veces en que se ingresaban las órdenes de compra de 50% a 86%, con lo cual redujo el procesamiento de recibos 27%, y eliminó 14 sistemas financieros. Su departamento de tecnología de información redujo el tráfico de correos electrónicos e implementó mejoras en el diseño laboral para los grandes usuarios de computadoras personales, tal como los de los centros de atención telefónica. El departamento de recursos humanos redujo 156.5 días del tiempo necesario para el procesamiento de prestaciones. Y el departamento de finanzas tarda ahora dos días, en lugar de seis, en realizar su cierre mensual.⁸

Las organizaciones que esperan triunfar a nivel global están en busca de maneras de mejorar su productividad. Por ejemplo, McDonald's Corporation redujo de manera significativa el tiempo que tarda en cocinar sus papas fritas —65 segundos en comparación con 210 segundos que alguna vez tardó, así ahorra tiempo y otros recursos—.⁹ El Canadian Imperial Bank of Commerce, con sede en Toronto, automatizó su función de compras, con lo que ahorra varios millones de dólares cada año.¹⁰ Y Skoda, la empresa automotriz checa propiedad de la alemana Volkswagen AG, mejoró su productividad a través de una reestructura intensiva de su proceso de manufactura.¹¹

Del pasado al presente

William Edwards Deming fue un estadístico, maestro, autor, conferencista y consultor estadounidense.¹² Es ampliamente reconocido como el artífice de las mejoras en la producción en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, aunque quizá sea mejor conocido por su trabajo en Japón. De 1950 en adelante, enseñó a los altos directivos japoneses la manera de mejorar el diseño y la calidad de los productos, así como las pruebas y las ventas, principalmente a través de métodos estadísticos. Su filosofía se ha resumido de la manera siguiente: "El Dr. W. Edwards Deming enseñó que mediante la adopción de los principios adecuados de administración, las organizaciones podían aumentar la calidad y reducir simultáneamente los costos (reduciendo el desperdicio, la reelaboración, el desgaste del personal, y los litigios, al tiempo que se incrementa la lealtad del cliente). La clave consiste en practicar la mejora continua y pensar en la manufactura como un sistema, no como un conjunto de partes y elementos dispersos".

Aplicar esa filosofía requería los siguientes 14 puntos creados por Deming para mejorar la productividad de la gerencia. Sus sugerencias son las siguientes:

- Planear el futuro de largo plazo.
- Nunca ser complacientes en cuanto a la calidad de nuestro producto.
- Establecer un control estadístico sobre los procesos de producción y exigirle a los proveedores que también lo hagan.
- Manejar el menor número de proveedores y a los mejores.
- Averiguar si los problemas son privativos de determinadas partes del proceso de producción o han surgido a raíz del proceso general.

- Capacitar a los empleados para el trabajo que se les está pidiendo que realicen.
- Elevar la calidad de los supervisores de línea.
- Eliminar el temor.
- Alentar a los departamentos a trabajar estrechamente unos con otros en lugar de concentrarse en distinciones departamentales o divisionales.
- No apegarse estrictamente a metas numéricas.
- Exigir a los empleados a realizar un trabajo de calidad.
- Capacitar a los empleados para que comprendan los métodos estadísticos.
- Capacitar a los empleados en nuevas habilidades si surgiera la necesidad.
- Hacer que los altos directivos sean responsables de implementar estos principios.

Estos principios han soportado el paso del tiempo y siguen siendo aplicables para los gerentes que buscan mejorar la productividad.

Piense en:

- Considere cada uno de los 14 puntos de Deming para mejorar la productividad de la administración y escriba una breve explicación de su significado.
- ¿Cuál de estos 14 puntos elegiría usted como el más importante? ¿Por qué?
- Dado lo que ha aprendido usted a lo largo de este libro de texto, ¿considera que estos principios siguen siendo adecuados en la actualidad? Explique su respuesta.

La productividad es una mezcla de variables relativas a las personas y a las operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben enfocarse en ambas variables. El desaparecido W. Edwards Deming, un renombrado experto en calidad, pensaba que los gerentes, no los empleados, eran la principal fuente de una mayor productividad. Delineó 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia (vea el recuadro Del pasado al presente para mayor información). Un análisis detallado de estas sugerencias revela cómo concebía Deming la interrelación entre los recursos humanos y las operaciones. La alta productividad no puede provenir sólo de una buena “administración de la gente”. Las organizaciones verdaderamente eficaces maximizarán la productividad si integran con éxito a la gente dentro del sistema general de las operaciones. Por ejemplo, en Simplex Nails Manufacturing in Americus, con sede en Georgia, los empleados fueron parte integral en el esfuerzo de renovación radical que la empresa tanto necesitaba.¹³ Debido a este esfuerzo de limpieza y organización aplicado en toda la empresa, algunos empleados de producción fueron reasignados, lo cual liberó espacio en la planta. Se volvió a capacitar a los vendedores y se les reenfocó para vender lo que los clientes querían y no lo que estaba en el inventario. Los resultados fueron impresionantes. El inventario se redujo en más de 50%, la planta tenía 20% más de espacio, los pedidos eran más consistentes, y la moral de los empleados aumentó. La empresa logró comprender la importante interrelación entre la gente y el sistema de operaciones.

¿Qué función desempeña la administración de operaciones en la estrategia de la empresa?

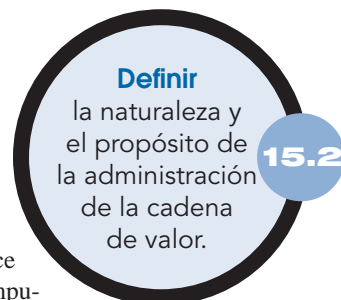
La manufactura moderna se originó hace más de 100 años en Estados Unidos, principalmente en las fábricas automotrices de Detroit. El éxito que tuvieron los fabricantes estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial llevó a que los ejecutivos manufactureros pensaran que ya habían superado los molestos problemas de producción. Por ello, estos ejecutivos se enfocaron en mejorar otras áreas funcionales como finanzas y marketing, y pasaron por alto la manufactura.

No obstante, mientras los ejecutivos estadounidenses ignoraban la producción, en Japón, Alemania y otros países los gerentes aprovecharon este vacío para desarrollar instalaciones modernas y tecnológicamente avanzadas que integraban las operaciones de manufactura en las decisiones de planeación estratégica. El éxito de la competencia hizo que el liderazgo en manufactura cambiara de manos. Los fabricantes estadounidenses pronto se dieron cuenta de que los bienes extranjeros se estaban produciendo no sólo de una manera más económica sino también con mejor calidad. Por último, a finales de la década de 1970, los ejecutivos estadounidenses reconocieron que estaban enfrentándose a una verdadera crisis y respondieron. Inviertieron grandes cantidades para mejorar su tecnología de manufactura, aumentaron la autoridad corporativa y la visibilidad de los ejecutivos de manufactura, y comenzaron a incorporar los requerimientos existentes y futuros al plan estratégico general de la organización. Hoy, las organizaciones exitosas reconocen la función tan esencial que la administración de operaciones desempeña como parte de la estrategia organizacional general para establecer y conservar el liderazgo global.¹⁴

La función estratégica que la administración de operaciones cumple en el éxito del desempeño organizacional se hace más evidente a medida que las organizaciones administran más sus operaciones desde la perspectiva de la cadena de valor, la cual analizaremos a continuación.

¿CUÁL ES EL VALOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Son las 11:00 pm, usted está leyendo un mensaje de texto de sus padres donde le dicen que desean comprarle una computadora portátil por su cumpleaños y hacer el pedido. Usted inicia entonces una sesión en el sitio web de Dell y configura la máquina de sus sueños; hace clic en el botón de ordenar, y en menos de tres o cuatro días la computadora soñada llega a su puerta, construida con las especificaciones exactas, lista para configurarse y usarse inmediatamente para teclear esa tarea de administración que debe entregar al día siguiente. O considere la planta de manufactura para equipo de tomografía



computarizada de Siemens AG con sede en Forchheim, Alemania, la cual ha establecido sociedades con aproximadamente 30 proveedores. Estos proveedores son socios en toda la extensión de la palabra, puesto que comparten responsabilidad con la planta de todo el desempeño del proceso. Este enfoque ha permitido a Siemens eliminar todo el almacenamiento del inventario y disminuir el número de veces en que un papel cambia de manos en el proceso del pedido de partes de 18 a una. En la planta de Timken con sede en Canton, Ohio, los pedidos electrónicos se envían a una “Ciudad de proveedores” adyacente, al otro lado de la calle, donde muchos de sus proveedores principales han establecido sus operaciones. El proceso dura milisegundos y cuesta menos de 50 centavos por orden de compra. Y cuando Black & Decker extendió su línea de herramientas manuales para incluir un aplicador de pegamento, subcontrató todo el diseño y la producción al fabricante líder de esta herramienta. ¿La razón? Porque los gerentes comprendieron que los aplicadores de pegamento no requieren motores, área en la cual sí se especializa Black & Decker.¹⁵

Como lo muestran estos ejemplos, es posible integrar estrechamente las actividades entre muchos participantes. Pero, ¿cómo? La respuesta radica en la administración de la cadena de valor. Los conceptos de la administración de la cadena de valor han transformado las estrategias de la administración de operaciones y convertido a las organizaciones de todo el mundo en modelos precisos de eficiencia y eficacia posicionados estratégicamente para aprovechar las oportunidades competitivas.

¿Qué es la administración de la cadena de valor?

Cualquier organización necesita clientes si desea sobrevivir y prosperar. Incluso una organización sin fines de lucro debe tener “clientes” que empleen sus servicios o compren sus productos. Los clientes desean obtener algún tipo de valor de los bienes y servicios que compran o utilizan, y estos clientes deciden qué es lo que tiene valor. Las organizaciones deben ofrecer ese valor para atraer y conservar a sus clientes. El **valor** se define como las características de desempeño, funciones y atributos, y cualquier otro aspecto de los bienes y servicios a cambio de lo cual los clientes están dispuestos a ceder sus recursos (generalmente dinero). Por ejemplo, cuando usted descarga la nueva canción de Katy Perry en iTunes, compra en línea un nuevo par de botas australianas de piel de borrego Ugg en el sitio web de la empresa, compra una hamburguesa con queso y tocino de Wendy’s en el autoservicio de la sucursal de su campus, o se corta el cabello en una peluquería local, está intercambiando (cediendo) dinero a cambio del valor que necesita o desea de esos productos: escuchar música mientras estudia por las tardes, mantener sus pies calientes y a la moda durante el clima frío de invierno, aliviar rápidamente las punzadas de hambre puesto que su próxima clase inicia en 15 minutos, o buscar un corte de apariencia profesional para esa entrevista de trabajo que tendrá la siguiente semana.

¿Cómo *se ofrece* el valor a los clientes? A través de la transformación de las materias primas y otros recursos en algún producto o servicio que los usuarios finales necesiten o deseen cuando, donde y como ellos lo deseen. No obstante, ese aparentemente simple acto de convertir variados recursos en algo que los clientes valoren y estén dispuestos a pagar implica una amplia gama de actividades laborales interrelacionadas y realizadas por diferentes participantes (proveedores, fabricantes e incluso clientes) —es decir, implica la cadena de valor—. La **cadena de valor** es toda la serie de actividades laborales organizacionales que agregan valor en cada paso que tiene lugar desde la obtención de la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores del proveedor hasta el cliente del cliente.¹⁶

La **administración de la cadena de valor** es el proceso de administrar la secuencia de actividades e información involucradas a lo largo de toda la cadena de valor. A diferencia de la administración de la cadena de suministro, la cual está *internamente* orientada y se enfoca en el flujo eficiente de materiales entrantes (recursos) a la organización, la administración de la cadena de valor está orientada *externamente* y se enfoca tanto en los materiales entrantes como en los productos y servicios salientes. Si bien la administración de la cadena de suministro está orientada hacia la eficiencia (su meta es reducir los costos y hacer que la organización sea productiva), la administración de la cadena de valor está orientada hacia la eficacia y su meta es crear el máximo valor para los clientes.¹⁷

¿Cuáles son las metas de la administración de la cadena de valor?

¿Quién tiene el poder en la cadena de valor? ¿El proveedor que suministra los recursos y materiales necesarios? Después de todo, los proveedores tienen la capacidad de fijar los precios y la calidad. ¿El fabricante que arma esos recursos para entregar un producto o servicio valioso? La contribución del fabricante para crear un producto o servicio es innegable. ¿El distribuidor quien se asegura de que el producto o servicio esté disponible donde y cuando el cliente lo necesite? En realidad, ninguna de estas personas tiene el poder en la cadena de valor. En la administración de la cadena de valor, los clientes son quienes, en última instancia, tienen el poder.¹⁸ Son quienes definen qué es el valor y cómo se crea y ofrece. Mediante la administración de la cadena de valor, los gerentes buscan encontrar esa combinación única en la cual a los clientes se les ofrecen soluciones que satisfacen en verdad sus necesidades y a un precio que no pueden igualar los competidores.¹⁹ Por ejemplo, en un esfuerzo por anticiparse mejor a la demanda del cliente y reabastecer sus existencias, Shell Chemical Company desarrolló una red de pedidos para administrar los inventarios de sus proveedores. El software que se utiliza en esta red permite a los gerentes rastrear el estatus del envío, calcular niveles seguros de existencias, y preparar programas de reabasto.²⁰ Con esta capacidad, Shell Chemical permite a sus clientes comprar bienes cuando lo deseen y recibirlos de manera inmediata.

Una buena cadena de valor es aquella en la que una secuencia de participantes trabajan en conjunto como un equipo, y en la que cada participante agrega algún componente de valor —como armado más rápido, información más precisa, o una mejor respuesta y servicio al cliente— al proceso en general.²¹ Cuanto mejor sea la colaboración entre los diferentes participantes de la cadena de valor, mejores serán las soluciones para el cliente. Cuando se crea valor para los clientes y se satisfacen sus necesidades y deseos, todos los integrantes de la cadena se benefician. Por ejemplo, en Iomega Corporation —un fabricante de dispositivos de almacenamiento para computadoras personales—, administrar la cadena de valor inicia con mejores relaciones con los proveedores internos, que después se expanden hacia los proveedores externos y los clientes. En la medida en que la experiencia de la empresa con la administración de la cadena de valor se intensifica y mejora, también la conexión con sus clientes, lo cual en última instancia es redituable para todos sus socios de la cadena de valor.²²

¿Cómo se benefician las empresas de la administración de la cadena de valor?

Colaborar con socios externos e internos para crear y administrar una estrategia exitosa de cadena de valor exige que se realicen fuertes inversiones en tiempo, energía, y otros recursos, así como un serio compromiso por parte de todos los socios de la cadena. Así, ¿por qué los gerentes optarían por implementar la administración de la cadena de valor? Una encuesta aplicada a fabricantes observó cuatro principales beneficios que aporta la administración de la cadena de valor: mejor suministro, mejores logísticas, mejor desarrollo de producto y mejor administración de los pedidos del cliente.²³

valor

Está constituido por las características de desempeño, funciones y atributos, y cualquier otro aspecto de los bienes y servicios a cambio de lo cual los clientes están dispuestos a ceder sus recursos.

cadena de valor

Toda la serie de actividades laborales organizacionales que agregan valor en cada paso que tiene lugar desde la obtención de la materia prima hasta entregar el producto terminado.

administración de la cadena de valor

Proceso de administrar la secuencia de actividades e información involucradas a lo largo de toda la cadena de valor.

CORRECTO ? INCORRECTO

Bien... he aquí un dilema ético "inusual" que nos pareció apropiado como conclusión para el último capítulo de este libro de texto. ¿Por qué? Porque ilustra esas cuestiones éticas que pueden aparecer hasta en el más ordinario de los lugares. Suponga que acude a un centro comercial popular donde el estacionamiento es muy limitado pero el dueño de la tienda ha destinado un área "exclusiva para clientes" y que usted tuvo la suerte de encontrar un espacio vacío. Entonces, suponga que una vez terminadas sus transacciones en esa tienda —y gastado una buena cantidad de dinero— acude a realizar otras compras por el mismo centro comercial, así que deja estacionado su automóvil en ese mismo espacio exclusivo para clientes. Usted considera que eso está bien dado que "pagó" por ese servicio en su compra. Pero su pareja sentimental opina lo contrario y le dice que dado que ha terminado sus compras en esa tienda debe mover su automóvil.²⁴

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Es ético dejar su automóvil en el mismo lugar? ¿Por qué sí o por qué no? ¿El hecho de que haya gastado una buena cantidad de dinero en esa tienda significa que ya "pagó" por el lugar de estacionamiento con su compra? ¿Eso le da el derecho de continuar usando el lugar de estacionamiento una vez terminada sus transacciones en esa tienda?
- ¿Qué hay de los grupos de interés (por ejemplo, la tienda en la que compró primero, los otros clientes, otros negocios del área)? ¿Cómo podría afectarlas esta aparentemente sencilla decisión?



rosesmith/Shutterstock.com

15.3

Describir
cómo se realiza
la adminis-
tración de la ca-
dena de valor.

¿CÓMO SE REALIZA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR?

El entorno dinámico y competitivo que enfrentan las organizaciones globales contemporáneas demanda nuevas soluciones.²⁵ Comprender cómo y por qué es que el mercado determina el valor ha llevado a algunas organizaciones a experimentar con un nuevo **modelo de negocios** —es decir, un diseño estratégico de la manera en que una empresa intenta ser rentable a partir de su amplia gama de estrategias, procesos y actividades—. Por ejemplo, IKEA, el fabricante de muebles para el hogar, pasó de ser una pequeña empresa sueca fabricante de muebles por catálogo, a constituirse en el minorista más grande del mundo de muebles para el hogar gracias a haber reinventado la cadena de valor en esta industria. IKEA ofrece a sus clientes productos bien diseñados a precios mucho más bajos a cambio de la disposición de los clientes de realizar ciertas tareas importantes que tradicionalmente realizaban los fabricantes y vendedores minoristas —como llevarse el mueble a casa y armarlo ahí—.²⁶ La adopción de la empresa de un modelo de negocios único y su disposición a abandonar los antiguos métodos y procesos han funcionado bien. También ha ayudado que IKEA reconoció la importancia que supone administrar su cadena de valor.

¿Cuáles son los requerimientos para administrar exitosamente la cadena de valor?

¿Qué exige una administración exitosa de la cadena de valor? El cuadro 15-2 presenta un resumen de los seis requerimientos básicos: coordinación y colaboración, inversión en tecnología, procesos organizacionales, liderazgo, empleados o recursos humanos, y cultura y actitudes organizacionales. Veamos más de cerca cada uno de estos elementos.

COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN. Para que la cadena de valor logre su meta de cumplir y superar las necesidades y los deseos de los clientes, es absolutamente necesaria la integración total y perfecta de todos los miembros de la cadena. Todos los integrantes de la cadena de valor deben identificar cosas que quizá no sean valiosas para ellos, pero sí para los clientes. Compartir información y ser flexible en cuanto a quién hace qué en la cadena de valor son pasos importantes para desarrollar la coordinación y la colaboración. El hecho de compartir información y analizarla requiere de una comunicación abierta entre los diferentes integrantes de la cadena de valor. Por ejemplo, Furon Company, un fabricante de productos poliméricos especializados, cree que la mejor comunicación con sus clientes y proveedores ha facilitado la entrega oportuna de bienes y servicios, y el hecho de abrir oportunidades adicionales de negocios para todos los integrantes de su cadena de valor.²⁷

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA. La administración exitosa de la cadena de valor no sería posible sin una importante inversión en tecnología de información. El beneficio resultante de

CUADRO 15-2 Requerimientos para una administración exitosa de la cadena de valor



esta inversión es que la tecnología de información pueda utilizarse para reestructurar el valor de la cadena y atender mejor a los usuarios finales.²⁸ Por ejemplo, Rollerblade, Inc., realizó una cuantiosa inversión para desarrollar un sitio web y emplearlo para informar a los clientes sobre sus productos. Aunque la empresa ha optado por no vender sus productos vía la web por temor a antagonizar con su red de concesionarios, los gerentes siguen manteniendo una actitud flexible al respecto y reconsiderarían su decisión si observaran que podrían ofrecer de una mejor manera valor a sus clientes con ello.²⁹

¿Qué tipos de tecnología son importantes? De acuerdo con expertos, entre las herramientas fundamentales figuran un sistema para la planeación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) que vincule todas las actividades de la organización, es un software sofisticado para la planeación y programación del trabajo, sistemas de administración de relaciones con el cliente, capacidades de inteligencia empresarial, y conexiones de negocios electrónicos con los socios comerciales de la red.³⁰ Por ejemplo, Dell Inc., administra sus relaciones con proveedores casi exclusivamente en línea. La empresa tiene un sitio web para sus clientes y otro para sus proveedores. El sitio web del proveedor es el principal medio de comunicación entre Dell y 33 de sus proveedores más importantes. La inversión de la empresa en este tipo de tecnología de información le permite satisfacer las necesidades de sus clientes de tal forma que los competidores no sean capaces de igualar.³¹

PROCESOS ORGANIZACIONALES. La administración de la cadena de valor cambia de manera radical los **procesos organizacionales** —es decir, la forma en que se realiza el trabajo organizacional—.³² Los gerentes deben evaluar de manera crítica todos los procesos organizacionales desde el principio hasta el fin buscando las competencias clave —habilidades, capacidades y recursos únicos de la organización— para determinar dónde se agrega el valor. Se eliminan las actividades que no agregan valor. En cada uno de los procesos, deben formularse preguntas como “¿en qué áreas se puede aprovechar el conocimiento para mejorar el flujo de materiales e información?” “¿Cómo podemos configurar mejor nuestro producto para satisfacer tanto a clientes como a proveedores?” “¿Cómo podemos mejorar el flujo de materiales e información?”, y “¿cómo podemos mejorar el servicio al cliente?”. Por ejemplo, cuando en Deere & Company los gerentes implementaron la administración de la cadena de valor para su división comercial internacional, Worldwide Commercial and Consumer Equipment Division, una exhaustiva evaluación del proceso reveló aquellas actividades laborales que necesitaban estar mejor sincronizadas y las interrelaciones que había entre los diversos eslabones de la cadena de valor que gozaban de una mejor administración. Entonces cambiaron varios procesos laborales de cada división con el fin de mejorar esas relaciones.³³

Se pueden sacar tres importantes conclusiones acerca de cómo deben cambiar los procesos organizacionales. Primero, es necesario y posible elaborar un mejor pronóstico de la demanda debido a los estrechos vínculos entre clientes y proveedores. Por ejemplo, en un esfuerzo por asegurarse de que Listerine estuviera en los anaqueles de las tiendas cuando los clientes lo necesitaran, Walmart colaboró con el fabricante de productos Pfizer Consumer Healthcare para mejorar la información sobre los pronósticos de demanda del producto. A través de sus esfuerzos mutuos, los integrantes de la cadena de valor lograron un aumento en las ventas de Listerine de \$6.5 millones. Los clientes también se beneficiaron porque pudieron comprar el producto cuando y donde lo deseaban.

Segundo, ciertas funciones necesitan realizarse en colaboración con otros integrantes de la cadena de valor. Esta colaboración incluso puede extenderse a los empleados participantes. Por ejemplo, Saint-Gobain Performance Plastics, con sede en Northboro, Massachusetts, envía a sus empleados a los sitios del cliente y trae a los empleados de sus proveedores y clientes a trabajar en sus instalaciones. El CEO de Saint-Gobain afirma que este tipo de colaboración es esencial cuando una organización desea pasar de “ser un proveedor meramente competente a ser un proveedor de soluciones”.³⁴

Por último, se necesitan nuevas medidas para evaluar el desempeño de las diversas actividades a lo largo de la cadena de valor. Debido a que en la administración de la cadena de valor la meta es satisfacer y superar las necesidades y los deseos de los clientes, los gerentes necesitan tener una mejor idea de qué tan bien están creando el valor y entregándolo a los clientes. Por

Y LA ENCUESTA DICE... ³⁵



modelo de negocios

Diseño estratégico de la manera en que una empresa intenta ser rentable a partir de su amplia gama de estrategias, procesos y actividades.

procesos organizacionales

Forma en que se realiza el trabajo organizacional.

ejemplo, cuando Nestlé de Estados Unidos implementó el enfoque de la administración de la cadena de valor, rediseñó su sistema de medición para enfocarse en un conjunto consistente de factores, como la precisión de los pronósticos de demanda y de los planes de producción, entregas a tiempo, y niveles de servicio al cliente. Este rediseño permitió a la administración identificar con mayor rapidez los problemas y emprender acciones para resolverlos.³⁶

LIDERAZGO. La importancia que tiene el liderazgo para la administración de la cadena de valor es muy simple: la administración exitosa de la cadena de valor es imposible sin un liderazgo fuerte y comprometido.³⁷ Desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, los gerentes deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la administración de la cadena de valor. J. Michael Hagan, CEO de Furon Company, describe su función de la manera siguiente: “El valor es una mentalidad que no sólo se debe impulsar desde arriba, sino también desde abajo. Todo mundo tiene que preguntarse si determinada tarea agrega valor, y si no lo hace, averiguar por qué”.³⁸ Los gerentes deben comprometerse seriamente con identificar qué es el valor, cómo puede ofrecerse de la mejor manera, y qué tan exitosos han sido esos esfuerzos. El tipo de atmósfera o cultura organizacional donde todos los esfuerzos se enfocan en entregar un valor excelente al cliente es imposible de alcanzar si no existe un serio compromiso por parte de los líderes de la organización.

Por otra parte, es importante que los líderes delinear las expectativas de lo que implica la tarea organizacional de administrar la cadena de valor. En teoría, articular las expectativas debería comenzar con la declaración de la visión o la misión que expresa el compromiso de la organización con identificar, captar y ofrecer el máximo valor posible a los clientes. Por ejemplo, cuando American Standard Companies comenzó su búsqueda de la administración de la cadena de valor, el CEO asistió a docenas de juntas en todo el país para explicar el cambiante entorno competitivo y por qué la empresa necesitaba crear mejores relaciones laborales con los demás integrantes de su cadena de valor.³⁹ Por tanto, a lo largo de toda la organización, los gerentes deben manifestar claramente lo que se espera que sea la función del empleado en la cadena de valor. Esta claridad en las expectativas también se extiende a los socios de la cadena de valor. Por ejemplo, en American Standard los gerentes identificaron algunos requerimientos claros que se demandaban de los proveedores y se prepararon para renunciar a los servicios del que no cumpliera con tales requerimientos. La empresa tomó tan en serio estas expectativas que rechazó a cientos de proveedores de los negocios de aire acondicionado, baños y cocinas, y sistemas de control vehicular. Sin embargo, el lado positivo fue que los proveedores que cumplieron con las expectativas se beneficiaron con más participación en el negocio y American Standard obtuvo socios que ofrecieron mejor valor a sus clientes.

EMPLEADOS O RECURSOS HUMANOS. A partir del análisis realizado a lo largo de este libro sobre las teorías y los enfoques de la administración, sabemos que los empleados son el recurso más importante de una organización. Por tanto, no sorprende que los empleados desempeñen una función importante en la administración de la cadena de valor. Los tres principales requisitos relativos a los recursos humanos necesarios para la administración de la cadena de valor son los enfoques flexibles hacia el diseño del trabajo, un proceso eficaz de contratación, y la capacitación continua.

La flexibilidad es la principal característica del diseño del trabajo en una organización que administra su cadena de valor. Las funciones laborales tradicionales —como marketing, ventas, cuentas por pagar, representante de servicio al cliente, etc.— son poco adecuadas en un entorno de administración de la cadena de valor. En lugar de ello, los empleos necesitan estar diseñados en torno a procesos laborales que vinculen todas las funciones implicadas en crear y ofrecer valor para los clientes. Este tipo de flexibilidad en el diseño del trabajo fortalece el compromiso de la empresa con proveer un valor de excelencia al cliente.⁴⁰ Diseñar empleos para una cadena de valor demanda que exista un enfoque en la contribución del trabajo de cada empleado a la creación y entrega de valor al cliente, lo cual requiere flexibilidad en lo que los empleados hacen y en cómo lo hacen.

El hecho de que en una organización administradora de la cadena de valor los empleos sean flexibles contribuye al segundo requerimiento: los empleos flexibles precisan de empleados que sean flexibles. En una organización de cadena de valor, los empleados se pueden asignar a equipos de trabajo que acometerán un determinado proceso y a los que con frecuencia se les pedirá realizar diferentes cosas en diferentes días, según sea necesario. En un entorno enfocado en relaciones colaborativas que pueden cambiar en función de las necesidades del cliente, la capacidad de los empleados de ser flexibles es crucial. Por ende, el

Empleados como los líderes de equipo del motor de búsqueda Bing desempeñan una función importante en la cadena de valor de Microsoft. La misión del desarrollador de software es “permitir a la gente y a los negocios de todo el mundo alcanzar su máximo potencial”. Para lograrlo, Microsoft necesita gente inteligente, creativa, flexible y llena de energía, y que además tenga pasión por los clientes, la tecnología, y por crear productos de calidad. Durante su proceso de contratación, la empresa utiliza un método de entrevistas no estructuradas para identificar a empleados que ayudarán a los clientes, posean cualidades como la disposición a asumir grandes desafíos y ver más allá de ellos, además de ser trabajadores, autocríticos, cuestionadores, y estar comprometidos con la excelencia personal y la autosuperación.



proceso de contratación de la organización debe diseñarse para identificar a empleados que tengan capacidad de adaptarse y aprender con rapidez.

Por último, la necesidad de flexibilidad también exige una inversión sustancial en la capacitación continua del empleado. Ya sea que la capacitación implique aprender a utilizar el software de la tecnología de información, mejorar el flujo de materiales a lo largo de la cadena, identificar actividades que agreguen valor, tomar mejores decisiones con mayor rapidez, o mejorar cualquier cantidad de posibles actividades laborales, los gerentes deben cerciorarse de que los empleados tengan el conocimiento y las herramientas necesarias para realizar sus trabajos. Por ejemplo, en la empresa contratista para el ejército y la industria electrónica Alenia Marconi Systems, con sede en Portsmouth, Inglaterra, la capacitación continua es parte del compromiso de la empresa con la satisfacción eficiente y eficaz de las necesidades de los clientes. Los empleados reciben una continua capacitación técnica, así como capacitación en cuestiones estratégicas como la importancia de la gente y de los clientes, no sólo de las ventas y las utilidades.⁴¹

CULTURA Y ACTITUDES ORGANIZACIONALES. El último requisito para la administración de la cadena de valor es contar con cultura y actitudes organizacionales alentadoras. Estas actitudes culturales pueden consistir en compartir, colaborar, tener una mentalidad abierta, ser flexible, mostrar mutuo respeto, y confiar. Y estas actitudes abarcan no sólo a los socios internos comprendidos en la cadena de valor, sino también a los socios externos. Por ejemplo, American Standard ha optado por practicar estas actitudes a la vieja usanza —con largos encuentros personales y llamadas telefónicas—. Uno de los proveedores de la empresa, White Rogers, con sede en Saint Louis, describió de esta manera su relación: “Sus metas son nuestras metas, porque ambas empresas se enfocan en el crecimiento. La clave para la relación es el respeto mutuo y la comunicación abierta a todos los niveles. Nadie debe pasar por algún intermediario. Si nuestros ingenieros necesitan hablar con los suyos, deben acudir directamente a la fuente”.⁴² No obstante, como se mencionó antes, Dell ha adoptado un enfoque totalmente diferente, puesto que trabaja con los socios de su cadena de valor casi exclusivamente a través del ciberespacio.⁴³ Sin embargo, ambos enfoques reflejan el compromiso de la empresa con desarrollar relaciones duraderas, mutuamente benéficas y basadas en la confianza para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

¿Cuáles son los obstáculos de la administración de la cadena de valor?

Tan deseable como puede ser administrar la cadena de valor, los gerentes deben sortear diversos obstáculos como, digamos, barreras organizacionales, actitudes culturales, capacidades requeridas, y la propia gente (vea el cuadro 15-3).

BARRERAS ORGANIZACIONALES. Las barreras organizacionales están entre los obstáculos más difíciles de vencer. Estas barreras pueden consistir en la negativa o renuencia a compartir información, la renuencia a contravenir el estado de las cosas, y problemas de seguridad. Sin compartir información, la coordinación y la colaboración estrecha se vuelven imposibles. Y la

CUADRO 15-3 Obstáculos para una administración exitosa de la cadena de valor

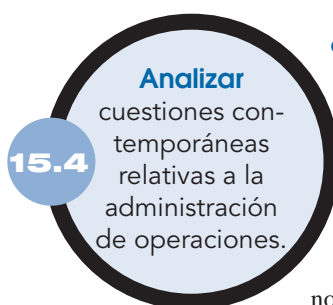


negativa o renuencia de los empleados a contravenir el estado de las cosas puede obstruir los esfuerzos por administrar la cadena de valor e impedir su implementación exitosa. Por último, debido a que la administración de la cadena de valor depende en gran medida de una gran infraestructura de tecnología de información, los quebrantos a la seguridad del sistema y de internet son problemas que deben abordarse.

ACTITUDES CULTURALES. Las actitudes culturales poco solidarias —en especial las relativas al control y la confianza— también pueden ser un obstáculo para la administración de la cadena de valor. El problema de la confianza es crítico, tanto la carencia como el exceso de confianza. Para ser eficaces, en una cadena de valor los socios deben compartir entre sí sus conocimientos. Debe existir respeto mutuo y honestidad en las actividades de cada socio en toda la cadena. Cuando esa confianza no exista, los socios se rehusarán a compartir información, capacidades y procesos. Pero también el exceso de confianza puede ser un problema. Casi cualquier organización es vulnerable al robo de propiedad intelectual —es decir, información privada crucial para la competitividad y el funcionamiento eficiente y eficaz de una organización—. Es necesario que usted como gerente desarrolle la capacidad de confiar en sus socios de la cadena de valor de una manera que los valiosos activos de su organización no se vean comprometidos.⁴⁴ Otra actitud cultural que puede ser un obstáculo es la creencia de que cuando una organización colabora con socios externos o internos, deja de tener el control de su destino. Pero esto no es verdad. Incluso con una colaboración intensa, esencial en una administración de la cadena de valor, las organizaciones siguen controlando las decisiones más trascendentales como qué es lo que los clientes valoran, cuánto valor desean, y qué canales de distribución son importantes.⁴⁵

CAPACIDADES REQUERIDAS. A partir del análisis anterior sobre los requisitos necesarios para realizar una implementación exitosa de la administración de la cadena de valor sabemos que sus socios necesitan poseer numerosas habilidades. Varias de éstas —coordinación y colaboración, capacidad para configurar productos para satisfacer a clientes y proveedores, y capacidad de educar a los socios internos y externos— no son fáciles. Pero son esenciales para capturar y aprovechar la cadena de valor. Muchas de las empresas a las que nos hemos referido a lo largo de esta sección soportaron autoevaluaciones críticas, y en ocasiones difíciles, a sus capacidades y procesos con el fin de volverse más eficientes y eficaces para administrar sus cadenas de valor.

GENTE. Los últimos obstáculos para implementar una administración exitosa de la cadena de valor pueden ser las propias personas. Sin un compromiso inquebrantable de hacer todo lo necesario, la administración de la cadena de valor no tendría éxito. Si los empleados se rehúsan a ser flexibles en su trabajo —como y con quien trabajen— la colaboración y la cooperación a lo largo de la cadena de valor será difícil de lograr. Además, la administración de la cadena de valor consume una increíble cantidad de tiempo y energía de los empleados de una organización. Los gerentes deben motivar a los empleados para que se esfuercen a niveles más altos, lo cual no es una tarea sencilla.



¿QUÉ CUESTIONES CONTEMPORÁNEAS ENFRENTAN LOS GERENTES AL ADMINISTRAR SUS OPERACIONES?

Rediseñar los envases de leche fue una práctica adoptada por Walmart y Costco para disminuir el costo del envío, mejorar el ambiente, reducir los gastos, y mantener más fresca la leche. Los expertos afirman que este tipo de rediseño es un “ejemplo de los cambios que probablemente se lleven a cabo en la economía estadounidense durante las dos décadas siguientes. En una era en que la demanda global está en auge y los costos de la energía y los materiales son mayores, casi cualquier aspecto de la economía debe ser reexaminado y muchos productos rediseñados para lograr una mayor eficiencia”.⁴⁶

Si alguna vez ha pensado usted que administrar operaciones en realidad es intrascendente en esta nueva economía global en línea que nunca descansa, piénselo de nuevo. Sí importa... y mucho. Veamos tres cuestiones contemporáneas que enfrentan los gerentes al administrar operaciones: la función de la tecnología en la administración de operaciones, las iniciativas de calidad y la administración de proyectos.

¿Qué papel juega la tecnología en la administración de operaciones?

Como sabemos a partir de nuestro análisis previo sobre la administración de la cadena de valor, el competitivo mercado de hoy ha ejercido una enorme presión en las organizaciones para que entreguen los productos y servicios que los clientes valoran de una manera oportuna. Las empresas inteligentes están buscando formas de aprovechar la tecnología para mejorar la administración de sus operaciones. Muchas empresas de comida rápida están compitiendo por ver quién puede ofrecer el servicio más barato y mejor para atender a los clientes que compran comida para llevar. En la actualidad, la comida para llevar representa una gran parte de las ventas, así que una mejor y más rápida entrega podría representar una importante ventaja competitiva. Por ejemplo, Wendy's agregó marquesinas a algunos de sus tableros de menú y reemplazó parte del texto con imágenes. Otros utilizan pantallas de confirmación, una tecnología que ayudó a McDonald's a aumentar la precisión en más de 11%. Y la tecnología utilizada por dos cadenas nacionales avisa a los gerentes cuánta comida necesitan preparar a partir del número de vehículos que hacen fila, información que también se toma en cuenta para calcular la demanda de los artículos más populares y de las promociones vigentes.⁴⁷

Aunque las actividades de producción de una organización están basadas en el hecho de reconocer que el cliente es quien manda, los gerentes aún necesitan tener mayor capacidad de respuesta. Por ejemplo, los gerentes de operaciones necesitan sistemas que puedan revelar la capacidad disponible, el estado de los pedidos, y la calidad del producto mientras los productos están en proceso de ser fabricados, y no después de ello. Para conectarse más de cerca con los clientes, la producción debe sincronizarse por toda la empresa. Para evitar cuellos de botella y aletargamientos, la función de producción debe estar a cargo de un socio en todo el sistema empresarial.

Lo que posibilita esta extensa colaboración es la tecnología. La tecnología también está permitiendo a las organizaciones controlar los costos, en especial en áreas de mantenimiento preventivo, diagnóstico remoto, y ahorros en el costo de servicios públicos. Por ejemplo, el equipo compatible con internet contiene servidores web integrados que se comunican de manera proactiva —es decir, si una parte del equipo se descompone o alcanza ciertos parámetros establecidos que indican que está a punto de descomponerse, pide ayuda—. Pero la tecnología puede hacer más que activar una alarma o encender un botón indicador. Por ejemplo, algunos dispositivos tienen la capacidad de iniciar un correo electrónico o enviar un aviso a un proveedor, al departamento de mantenimiento o a un contratista, en el que describen el problema específico y solicitan partes y servicio. ¿Cuánto vale tal control de mantenimiento asistido por medios electrónicos? Puede valer mucho si previene que el equipo se descomponga y la subsecuente suspensión de la producción.

Los gerentes que comprenden el poder de la tecnología para contribuir a un desempeño más eficiente y eficaz saben que administrar operaciones va más allá de la muy tradicional visión de simplemente elaborar un producto. En cambio, enfatiza la importancia del trabajo conjunto en todas las funciones de la organización para encontrar soluciones a los problemas de negocios de



Roland Weirauch/Newscom

El centro de envíos de Amazon.com mostrado aquí está en Werne, Alemania, y es uno de los 40 que el minorista en línea opera en todo el mundo. Estos centros almacenan millones de artículos diferentes para alcanzar la meta de Amazon de manejar todo lo que un cliente desee comprar. Para almacenar, identificar y enviar su vasto inventario, Amazon ha desarrollado una tecnología sofisticada que le dice a la empresa qué ordenar, dónde almacenarlo y cuánto cobrar por él. Amazon utiliza software y tecnología logística para ubicar el inventario y encontrar la manera más rápida de llevarlo al cliente. La tecnología incrementa la eficiencia operativa de Amazon al reducir los costos de inventario y los tiempos de entrega, así como al ofrecer a los compradores en línea el mejor servicio al cliente.

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

¡BIENVENIDO A LA FÁBRICA DEL FUTURO!

¿Cómo sería la fábrica ideal del futuro?⁴⁸ Expertos del Georgia Tech's Manufacturing Research Center afirman que existen tres tendencias importantes que están determinando el aspecto de las fábricas del futuro. Una tendencia es la *globalización de la cadena de suministro*. En las fábricas del futuro, el diseño y los procesos de negocio serán realizados donde sea más eficiente y eficaz hacerlo. Por ejemplo, las partes del 787 Dreamliner de Boeing fueron producidas en todo el mundo para después ensamblarse en las instalaciones de Boeing en Estados Unidos. La segunda tendencia es la *tecnología que simultáneamente elimina del producto la mayor cantidad de material posible mientras incrementa en una vasta medida su complejidad*. El desafío para ad-

ministrar las operaciones es que a pesar de la simplicidad en los productos, el proceso de producción se está volviendo más complejo. La tercera tendencia va en el sentido de la *demografía y de su impacto en los patrones de la demanda*. Los productos tendrán ciclos de vida más cortos y más variedad y opciones. "El desafío para la fábrica del futuro es que debe ser adaptable a los diferentes ciclos de vida del producto y flexible con respecto al número de productos diferentes que se estén produciendo en el mismo lapso de tiempo". Y será de especial importancia que esas fábricas sean eficientes y eficaces.

Dadas estas tendencias, resulta evidente que la tecnología continuará desempeñando un papel crucial en los procesos de transformación, los cuales necesita-

rán ser colaborativos, adaptables, flexibles, y contar con capacidad de respuesta. Pero recuerde que la tecnología es tan sólo una herramienta. Las fábricas del futuro también requerirán empleados talentosos y capacitados, y con una clara comprensión de cómo administrar los procesos de operaciones. Estos son los desafíos a enfrentar por los gerentes que desean que sus organizaciones sobrevivan y prosperen.

Piense en:

- ¿Cómo contribuirá la tecnología a los procesos de administración de operaciones?
- ¿Cuáles son las desventajas de utilizar la tecnología en los procesos de administración de operaciones?
- En la fábrica del futuro, ¿qué papel desempeñará el gerente?

los clientes. (Vea el recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial para obtener mayor información sobre la función de la tecnología en la fábrica del futuro).

¿Cómo controlan los gerentes la calidad?

Los problemas con la calidad son muy costosos. Por ejemplo, aunque Apple ha tenido un éxito fenomenal con su iPod, en las primeras tres versiones las baterías se agotaban después de cuatro horas en lugar de 12, como esperaban los consumidores. La solución de este problema costó a Apple \$100 millones. En Schering-Plough, se encontró que los problemas con los inhaladores y otros fármacos se debían a defectos crónicos en el control de calidad, por ello la empresa eventualmente tuvo que pagar una multa de \$500 millones. Y la industria automotriz pagó \$14 500 millones para cubrir el costo de las garantías y trabajos de reparación durante un año.⁴⁹

Muchos expertos creen que las organizaciones incapaces de producir bienes de alta calidad tampoco serán capaces de competir con éxito en el mercado global. ¿Qué es la calidad? ¿Cuando alguien afirma que un producto o servicio tienen calidad, a qué se refiere? ¿Esto significa que el producto no se descompone ni deja de funcionar —es decir, que es confiable—? ¿Significa que el servicio se le ofrece de la manera que usted espera? ¿Significa que el producto hace lo que se supone debe hacer? ¿O la calidad significa algo más? El cuadro 15-4 nos ofrece una descripción de varias dimensiones de la calidad. Definiremos la calidad como la capacidad de un producto o servicio de realizar de manera confiable lo que se supone que va a realizar y de satisfacer las expectativas del cliente.

¿CÓMO SE LOGRA LA CALIDAD? Ésta es una cuestión que los gerentes deben abordar. Una buena manera de hacerlo es considerando las iniciativas de calidad dentro de las funciones administrativas —planeación, organización, liderazgo, y control— que necesitan llevarse a cabo.

Cuando *planean para lograr la calidad*, los gerentes deben tener metas de mejora de la calidad, así como estrategias y planes para alcanzar esas metas. Las metas pueden ayudar a enfocar la atención de cualquier persona hacia algún estándar objetivo de calidad. Por ejemplo, la meta de Caterpillar es aplicar técnicas de mejora de la calidad para ayudar a reducir los costos.⁵⁰ Aunque esta meta es específica y desafiante, los gerentes y empleados están asociándose para adoptar estrategias bien diseñadas con qué lograrla, y tienen confianza en que podrán hacerlo.

Cuando *organizan y lideran para lograr la calidad*, es importante que los gerentes observen a sus empleados. Por ejemplo, en la planta de General Cable Corporation, con sede en

CUADRO 15-4 ¿Qué es la calidad?

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

1. Desempeño – Características operativas.
2. Funciones – Características especiales importantes.
3. Flexibilidad – Cumplir con especificaciones operativas durante algún periodo.
4. Durabilidad – Cantidad de uso antes de que el desempeño se deteriore.
5. Conformación – Ajustarse a estándares preestablecidos.
6. Utilidad – Facilidad y velocidad de reparación o de recibir un servicio normal.
7. Estética – Cómo se ve y se percibe un producto.
8. Calidad percibida – Evaluación subjetiva de las características (imagen de un producto).

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

1. Puntualidad – Realizarse en el periodo ofrecido.
2. Cortesía – Ofrecerse con gusto.
3. Consistencia – Dar a todos los clientes una experiencia similar en cada oportunidad.
4. Conveniencia – Accesibilidad para los clientes.
5. Completitud – Servicio completo, según se solicite.
6. Precisión – Realizarse de la manera correcta cada vez.

Fuente: Basado en J. W. Dean y J. R. Evans, *Total Quality, Management, Organization and Society* (St. Paul, Minn.: West Publishing Company, 1994); H. V. Roberts y B. F. Sergeketter, *Quality Is Personal* (Nueva York: The Free Press, 1993); D. Garvin, *Managed Quality: The Strategic and Competitive Edge* (Nueva York: The Free Press, 1988); y M. A. Hitt, R. D. Ireland, y R. E. Hoskisson, *Strategic Management*, 4a. ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 2001), p. 121.

Moosejaw, Saskatchewan, todo empleado participa en una capacitación continua para el aseguramiento de la calidad. Además, el gerente de la planta cree firmemente en proporcionar a los empleados la información que necesitan para hacer mejor su trabajo. Afirma: “Dar información a la gente que maneja las máquinas es fundamental. Uno puede configurar una estructura celular, se puede capacitar a la gente en diferentes funciones, se pueden utilizar herramientas para reducir costos, pero si no se da a la gente información que la motive a mejorar, no habrá entusiasmo”. No hace falta decir que la empresa comparte los datos de producción y desempeño financiero con todos los empleados.⁵¹

Las organizaciones con programas extensos y exitosos de mejora de la calidad tienden a depender de la gente bajo dos importantes enfoques: equipos interfuncionales de trabajo y equipos de trabajo autodirigidos o empoderados. Debido a que lograr la calidad del producto es algo en lo que participan los empleados de todo nivel de la organización, no sorprende que las organizaciones basadas en la calidad se apoyen en empleados bien capacitados, flexibles y empoderados.

Por último, al *controlar para lograr la calidad*, los gerentes deben reconocer que las iniciativas para mejorarla no serán suficientes cuando no se cuenta con alguna forma de monitorear y evaluar su progreso. Ya sea que esto comprenda estándares para el control de inventarios, índices de errores, suministro de materias primas, u otras áreas de la administración de operaciones, controlar la calidad es un aspecto importante. Por ejemplo, en la planta de Northrup Grumman Corporation ubicada en Rolling Meadows, Illinois, se han implementado varios controles de calidad, como las pruebas automatizadas y tecnología de información que integra el diseño del producto y las mejoras en la calidad de los procesos de manufactura y seguimiento. Por otro lado, se faculta a los empleados para tomar decisiones de aceptar/rechazar productos a lo largo del proceso de manufactura. El gerente de la planta explica: “Este enfoque ayuda a desarrollar la calidad del producto en lugar de inspeccionar la calidad del producto”. Pero algo de lo más importante que hacen es “ir a la guerra” con sus clientes —soldados que se preparan para la guerra o situaciones de combate—. Una vez más, el gerente de la planta dice: “Lo que nos distingue es que creemos que si podemos comprender la misión de nuestros clientes de la misma forma en que ellos la entienden, podremos ayudarlos a ser más eficaces”. No esperamos a que nuestro cliente nos diga que hagamos algo. Averiguamos lo que él está tratando de hacer y después desarrollamos soluciones”.⁵²

Las historias de éxito en la mejora de la calidad pueden encontrarse en todo el mundo. Por ejemplo, en una planta ensambladora de Delphi ubicada en Matamoros, México, los empleados se esforzaron mucho por mejorar la calidad y lograron mejoras significativas. Así, la tasa de rechazos del cliente en los productos enviados es ahora de 10 ppm (partes por millón), en comparación con 3 mil ppm —una mejora de casi 300%— rechazadas antes de las mejoras.⁵³ Las iniciativas de calidad emprendidas en varias empresas australianas como Alcoa of Australia, Wormald Security, y Carlton and United Breweries han generado importantes avances en la calidad.⁵⁴ En Valeo Klimasystemme GmbH de Bad Rodach, Alemania, los equipos ensambladores desarrollaron diferentes sistemas de control climático para los automóviles alemanes de lujo, como Mercedes y BMW. Las iniciativas de calidad llevadas a cabo por esos equipos generaron importantes mejoras.⁵⁵

¿QUÉ METAS DE CALIDAD DEBEN ALCANZAR LAS ORGANIZACIONES?

Para demostrar públicamente su compromiso con la calidad, en todo el mundo muchas organizaciones se han propuesto alcanzar metas de calidad difíciles. Dos de las más conocidas son ISO 9000 y Six Sigma.

ISO 9000 es una serie de estándares internacionales para la administración de la calidad establecidos por la International Organization for Standardization (www.iso.org), la cual fija lineamientos uniformes para los procesos con el fin de garantizar que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes. Estos estándares cubren todo, desde la revisión del contrato hasta el diseño y la entrega del producto. Los estándares ISO 9000 se han convertido en la norma reconocida por todo el mundo para evaluar y

Para Nike, la calidad significa diseñar y desarrollar productos innovadores que ayuden a los atletas de cualquier nivel de aptitud a alcanzar su potencial. La calidad de los productos deportivos Nike que satisfacen las expectativas de los clientes abarca las dimensiones de desempeño del producto, funciones, flexibilidad, durabilidad, y estética.



Glennimages

ISO 9000

Serie de estándares internacionales para la administración de la calidad establecidos para certificar los procesos con el fin de garantizar que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes.

comparar empresas en el mercado global. De hecho, este tipo de certificación puede ser un requisito previo para hacer negocios a nivel global. Obtener la certificación ISO 9000 ofrece la prueba de que se cuenta con un sistema de control de la calidad. Para 2009, se habían otorgado más de un millón de certificaciones a organizaciones de 175 países. Casi 40 mil empresas estadounidenses están certificadas en ISO 9000. Más de 200 mil empresas chinas han recibido esta certificación.⁵⁶

Hace más de 30 años, Motorola popularizó el uso de estrictos estándares de calidad a través de un programa de mejora de la calidad comercializado bajo su propia marca, el **Six Sigma**.⁵⁷ En términos muy simples, Six Sigma es un estándar de calidad que establece la meta de no tener más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos. ¿Qué significa su nombre? Sigma es la letra griega que los estadísticos utilizan para definir la desviación estándar de una curva de campana. Cuanto más alta sea sigma, habrá menores desviaciones de la norma —es decir, menos defectos—. En una sigma, dos terceras partes de lo que se esté midiendo caen dentro de la curva. Dos sigmas cubren aproximadamente 95%. Con seis sigma, se estará tan cerca de no tener ningún defecto como sea posible.⁵⁸ ¡Es una ambiciosa meta de calidad! Aunque se trata de un estándar extremadamente alto de alcanzar, muchas empresas basadas en la calidad lo están utilizando y beneficiándose de él. Por ejemplo, General Electric estima que le ha ahorrado miles de millones de dólares desde 1995, de acuerdo con ejecutivos de la empresa.⁵⁹ Otros ejemplos de empresas que han adoptado Six Sigma son ITT Industries, Dow Chemical, 3M Company, American Express, Sony Corporation, Nokia Corporation, y Johnson & Johnson. Aunque los fabricantes parecen ser los principales usuarios de Six Sigma, empresas de servicios como las instituciones financieras, los minoristas, y organizaciones de cuidado de la salud están comenzando a aplicarlo. ¿Qué impacto puede tener Six Sigma? Veamos un ejemplo.

Wellmark Blue Cross and Blue Shield, una empresa de administración del cuidado de la salud, solía tardar 65 días o más en agregar un nuevo doctor a sus planes médicos. Ahora, gracias a Six Sigma, la empresa descubrió que la mitad de los procesos que utilizaba eran redundantes. Con la eliminación de esos pasos innecesarios, hoy el trabajo se realiza en 30 días o menos y con menos personal. La empresa también ha sido capaz de reducir sus gastos administrativos en \$3 millones al año, una cantidad que se transfiere a los clientes en forma de menores primas por seguros médicos.⁶⁰

Aunque es importante que los gerentes reconozcan que pueden obtener muchos beneficios positivos a partir de la certificación con ISO 9000 o Six Sigma, el principal beneficio proviene del proceso mismo para la mejora de la calidad. En otras palabras, la meta de la certificación de calidad debe ser contar con procesos de trabajo y un sistema de operaciones que permitan a las organizaciones satisfacer las necesidades de los clientes y a los empleados desarrollar su trabajo de una manera que exhiba una calidad consistente.

¿Cómo se administran los proyectos?

Tal como analizamos en el capítulo 6, muchas organizaciones se estructuran en torno a proyectos. Un **proyecto** es un conjunto de actividades formulado por única vez con un principio y un final definidos.⁶¹ Los proyectos varían en tamaño y alcance, incluyen desde el lanzamiento de un transbordador espacial de la NASA hasta una boda. La **administración de proyectos** es la tarea de lograr resultados a tiempo, dentro del presupuesto, y de acuerdo con las especificaciones.

En realidad, la administración de proyectos ha existido desde hace mucho tiempo en industrias como la de la construcción y la cinematográfica, pero ahora se ha expandido a casi todo tipo de empresa. ¿Cuál es la razón de la creciente popularidad de la administración de proyectos? La razón es que armoniza bien con los entornos dinámicos y por la necesidad de flexibilidad y respuestas rápidas. Las organizaciones emprenden cada vez más proyectos cuyas características son en cierto grado inusuales y únicas, tienen fechas de entrega específicas, entrañan complejas tareas interrelacionadas que exigen cierto grado de especialización, y son de naturaleza temporal. Este tipo de proyectos no se prestan bien para seguir procedimientos operativos estandarizados compuestos por actividades organizacionales rutinarias y continuas.⁶²

En un proyecto típico, se asignan miembros de equipo de manera temporal, éstos le reportan a un gerente de proyectos que coordina las actividades del proyecto con otros departamentos y quien, a su vez, está subordinado a un alto ejecutivo. El proyecto es temporal: existe sólo durante el tiempo suficiente para completar sus objetivos específicos. Después se desmantela y cierra; los miembros se canalizan hacia otros proyectos, regresan a sus departamentos permanentes, o abandonan la organización.

Si usted observara a un grupo de supervisores o gerentes departamentales por algunos días, los vería detallando de manera regular qué actividades se realizarán, el orden en que se realizarán,

quién las realizará, y cuándo deben concluir. Los gerentes realizan así lo que llamamos programación. A continuación, analizaremos algunos de los mecanismos necesarios para llevar a cabo esta tarea.

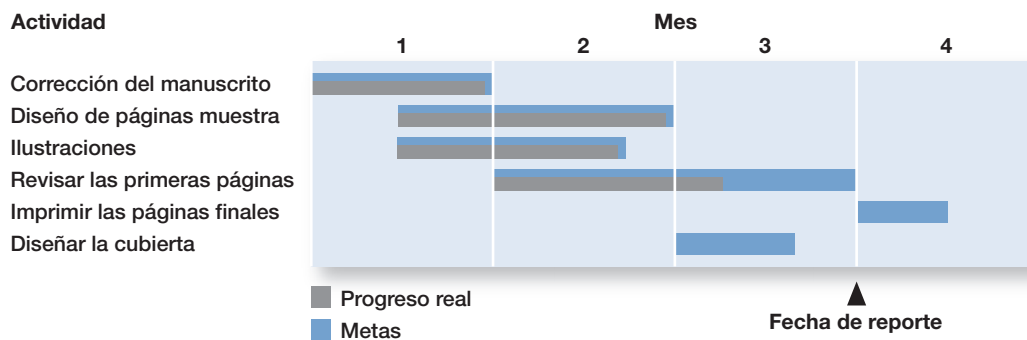
¿CÓMO UTILIZAR UN DIAGRAMA DE GANTT? El **diagrama de Gantt** es una herramienta de planeación desarrollada a principios del siglo xx por Henry Gantt. La idea en la que se basa el diagrama de Gantt es relativamente simple. En esencia, es una gráfica de barras, con el tiempo sobre el eje horizontal y las actividades a programarse sobre el eje vertical. El diagrama de Gantt muestra visualmente el momento en que se supone las tareas deben completarse y compara la fecha asignada con el progreso real de cada una. Este simple pero importante modelo permite a los gerentes detallar con facilidad lo que falta por hacerse para completar un trabajo o proyecto y para evaluar si éste está adelantado, atrasado o en tiempo.

El cuadro 15-5 muestra un diagrama de Gantt desarrollado para planear la producción de un libro por parte del gerente de una empresa editorial. El tiempo se expresa en meses en la parte superior del diagrama. Las principales actividades se mencionan en la columna izquierda. La planeación se realiza al decidir qué actividades se requieren para concluir un libro, el orden en que tales actividades deben realizarse, y el tiempo que se debe asignar a cada actividad. La sombra azul representa el progreso real que se tiene al completar cada actividad.

Un diagrama de Gantt, entonces, en realidad se convierte en un dispositivo de control gerencial a medida que el gerente busca desviaciones a partir de lo planeado. En este caso, muchas actividades fueron terminadas a tiempo. Sin embargo, al observar en la actividad “revisar las primeras páginas”, advertiremos que realmente lleva casi dos y media semanas de retraso. Dada esta información, el gerente podría desear emprender alguna acción correctiva para recuperar el tiempo perdido y asegurarse de que no ocurran más retrasos. En este punto, el gerente puede esperar que el libro sea publicado al menos dos semanas más tarde si no se toma ninguna acción correctiva.

Una versión modificada del diagrama de Gantt es el **cuadro de carga**. En lugar de listar las actividades sobre el eje vertical, los cuadros de carga listan todos los departamentos o recursos específicos. Esta información permite a los gerentes planear y controlar la capacidad de utilización. En otras palabras, los cuadros de carga programan la capacidad en función de las estaciones de trabajo. Por ejemplo, el cuadro 15-6 muestra el cuadro de carga de seis editores de producción de una misma empresa editorial. Cada editor supervisa el diseño y la producción de varios libros. Al revisar el cuadro de carga, el editor ejecutivo que supervisa a los seis editores de producción puede ver quién está libre para encargarse de un nuevo libro. Si todos están ocupados, el editor ejecutivo tendrá que optar por: no aceptar ningún nuevo proyecto, aceptar algunos nuevos proyectos y retrasar otros, pedirles a los editores que trabajen horas extras, o emplear a más editores de producción.

CUADRO 15-5 Muestra de un diagrama de Gantt



Six Sigma

Estándar de calidad que establece la meta de no tener más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos.

proyecto

Conjunto de actividades formulado por única vez con un principio y un final definidos.

administración de proyectos

Tarea de lograr resultados a tiempo, dentro del presupuesto, y de acuerdo con las especificaciones.

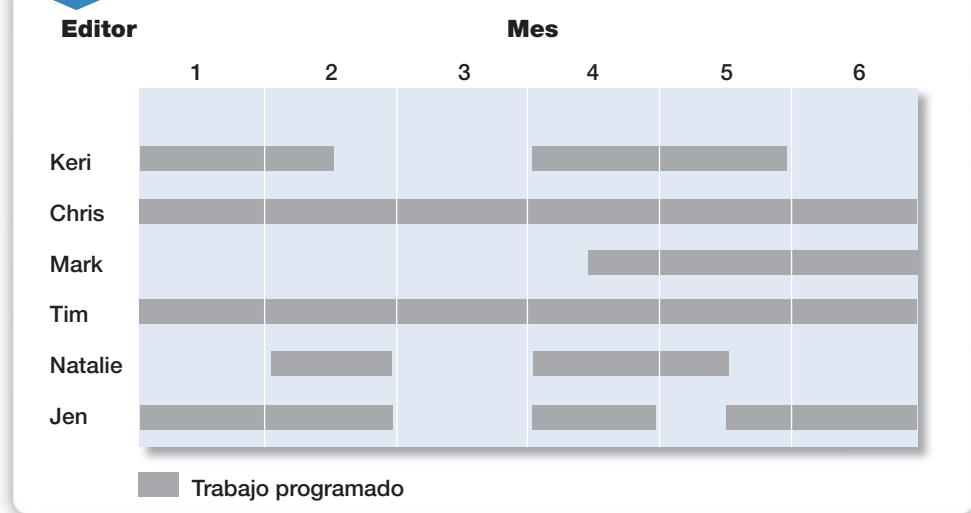
diagrama de Gantt

Herramienta de planeación en forma de una gráfica de barras que muestra cuándo se supone que las tareas deben completarse y compara las fechas asignadas con el progreso real de cada tarea.

cuadro de carga

Versión modificada del diagrama de Gantt que lista los departamentos completos o los recursos específicos.

CUADRO 15-6 Muestra de un cuadro de carga



¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DE REDES PERT? Los diagramas de Gantt y los cuadros de cargas son útiles siempre y cuando las actividades o los proyectos programados sean pocos e independientes entre sí. Pero, ¿qué sucede si un gerente debe planear un proyecto grande —como una reorganización compleja, el lanzamiento de una campaña importante de reducción de costos, o el desarrollo de un nuevo producto— que requiera la participación coordinada del personal de marketing, producción y diseño de producto? Tales proyectos exigen la coordinación de cientos o miles de actividades, algunas de las cuales pueden realizarse de manera simultánea y otras no pueden comenzar sino hasta que las primeras actividades se hayan completado. Si usted estuviera construyendo un centro comercial, desde luego que no podría comenzar a erigir los muros sino hasta haber terminado de construir los cimientos. Entonces, ¿cómo poder programar un proyecto así de complejo? Esto es posible mediante la evaluación del programa y la técnica de revisión.

La evaluación del programa y la técnica de revisión —que por lo general se denomina PERT, o **análisis de la red PERT**— se desarrollaron originalmente a finales de la década de 1950 para coordinar a los más de 3 mil contratistas y dependencias que trabajaban en el sistema de armas submarinas Polaris. Este proyecto era muy complicado porque constaba de cientos de miles de actividades que debían coordinarse. Se sabe que gracias al PERT fue posible determinar con dos años de anticipación la fecha de conclusión del proyecto Polaris.

Una red PERT es un diagrama parecido a un diagrama de flujo que presenta la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o los costos asociados con cada actividad. Con una red PERT, un gerente de proyecto debe pensar qué se debe hacer, determinar qué eventos dependen de otros, e identificar potenciales puntos problemáticos (vea el cuadro 15-7). El análisis PERT también facilita la comparación de los efectos que las diferentes alternativas de acción tendrán sobre la programación y los costos. Permite a los gerentes monitorear el progreso de un proyecto, identificar posibles cuellos de botella, y asignar recursos según sea necesario para cumplir con los tiempos programados.

Para comprender cómo desarrollar una red PERT, es necesario conocer tres términos: *acontecimientos*, *actividades* y *ruta crítica*. A continuación definiremos cada uno de estos términos, delinearemos los pasos del proceso PERT y, por último, desarrollaremos un ejemplo. Los **eventos** son puntos finales que representan la conclusión de las principales actividades. También conocidos con el nombre de hitos, los eventos indican que algo importante ha sucedido (como la recepción de los artículos comprados) o el agotamiento de un componente importante. En el análisis PERT, los eventos representan un punto en el tiempo. Por otra parte, las **actividades** son las acciones que se realizan. Cada actividad consume tiempo, el cual está determinado en función del tiempo o de los recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. La **ruta crítica** es la secuencia de eventos y actividades más larga o que consume más tiempo necesaria para completar el proyecto en la menor cantidad de tiempo.⁶³ Apliquemos el análisis PERT a la tarea de un gerente de la construcción que consiste en construir una casa de 5600 pies cuadrados.

Como gerente de la construcción, usted se da cuenta de que en su negocio realmente el tiempo es dinero. Los retrasos pueden convertir un trabajo rentable en un negocio perdedor de

CUADRO 15-7 Desarrollo de gráficas PERT

Desarrollar una red PERT exige que el gerente identifique las actividades clave necesarias para completar un proyecto, clasifique dichas actividades en orden de dependencia, y estime el tiempo que tomará concluir cada actividad. Este procedimiento puede traducirse en cinco pasos específicos:

1. Identificar cada actividad significativa que deba ser concluida para finalizar un proyecto. El cumplimiento de cada actividad genera un conjunto de eventos o resultados.
2. Evaluar el orden en que cada uno de estos eventos deben ser completados.
3. Diagramar el flujo de actividades desde el inicio hasta el fin, identificar cada actividad y su relación con todas las demás actividades. Usar círculos para indicar los eventos y flechas para representar las actividades. El resultado es un diagrama de flujo al que denominamos red PERT.
4. Calcular el tiempo estimado para completar cada actividad usando un promedio ponderado que emplee una estimación optimista del tiempo (t_o), es decir, cuánto tiempo tardaría concluir la actividad en condiciones ideales, una estimación más probable (t_m), es decir, el tiempo que la actividad debería tardar, y una estimación pesimista (t_p), para representar el tiempo que la actividad debería tardar en las peores condiciones posibles. Por tanto, la fórmula para calcular el tiempo esperado (t_e) es:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

5. Por último, gracias al diagrama reticular que contiene las estimaciones de tiempo para cada actividad, el gerente puede determinar un programa para las fechas de inicio y término de cada actividad y de todo el proyecto. Cualquier retraso que ocurra a lo largo de la ruta crítica exigirá la mayor atención debido a su potencial de retrasar el proyecto en su totalidad. Es decir, la ruta crítica no permite ningún tipo de inactividad, por tanto, cualquier retraso en la ruta se traduce de inmediato en un retraso en la fecha de entrega final del proyecto terminado.

recursos. Por tanto, es necesario determinar cuánto durará la construcción de la casa. Así que usted divide cuidadosamente todo el proyecto en actividades y eventos. El cuadro 15-8 menciona los principales eventos del proyecto de construcción y el tiempo necesario estimado para terminar cada actividad. El cuadro 15-9 presenta la red PERT con base en los datos del cuadro 15-8.

¿CÓMO OPERA UNA RED PERT? Su red PERT indica que si todo sale según lo planeado, sólo se llevará un poco más de 32 semanas construir la casa. Este tiempo se calcula mediante el trazo de la ruta crítica de la red: A B C D E I J K L M N P Q. Cualquier retraso en completar los eventos de esta ruta retrasará la conclusión de todo el proyecto. Por ejemplo, si toma seis semanas en lugar de cuatro armar la estructura de la casa (evento E), todo el proyecto se retrasará dos semanas (o el tiempo que dure el retraso). Pero un retraso de sólo una semana para instalar los ladrillos (evento H) tendría un efecto menor debido a que ese evento no está en la ruta crítica. Mediante el análisis PERT, el gerente de construcción sabría que no se necesitaría aplicar ninguna acción correctiva. Sin embargo, un retraso adicional en la instalación de los ladrillos podría presentar problemas —en caso de tales retrasos se puede, realmente, generar una nueva ruta crítica—. Ahora regresemos a nuestro dilema original de ruta crítica.

Observe que la ruta crítica atraviesa N, P y Q. Nuestro diagrama PERT (cuadro 15-9) nos dice que esas tres actividades tardan cuatro semanas. ¿No sería más rápida la ruta NOQ? Sí. La red PERT muestra que sólo se necesitarían 3.5 semanas para completar la ruta. Así que, ¿por qué N O Q no está sobre la ruta crítica? Porque la actividad Q no puede comenzar sino hasta que las actividades O y P se completen. Aunque la actividad O tarda media semana, la actividad P tarda una semana completa. Por tanto, lo más pronto que Q puede comenzar es después de una semana. ¿Qué sucede con la diferencia de tiempo entre la actividad crítica (actividad P) y la actividad no crítica (actividad O)? La diferencia, en este caso media semana, se convierte en tiempo muerto. El **tiempo muerto** es la diferencia de tiempo entre la ruta crítica y todas las otras

análisis de la red PERT

Diagrama parecido a un diagrama de flujo que presenta la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o los costos asociados con cada actividad.

eventos

Puntos finales que representan la conclusión de las principales actividades.

actividades

Acciones que se realizan e incluyen en una red PERT.

ruta crítica

Secuencia de eventos y actividades más larga, y que consume más tiempo, necesaria para completar un proyecto en la menor cantidad de tiempo.

tiempo muerto

La diferencia de tiempo entre la ruta crítica y todas las otras rutas.

CUADRO 15-8 Principales actividades en la construcción de una casa

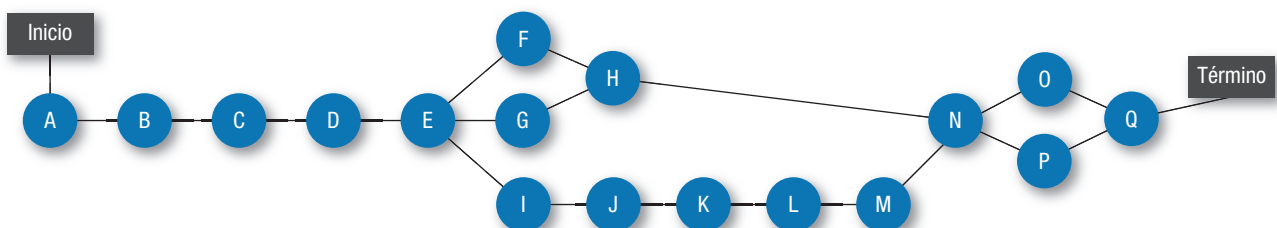
EVENTO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (SEMANAS)	ACTIVIDAD ANTERIOR
A	Aprobación del diseño y obtención de permisos	3	Ninguna
B	Realización de la excavación/limpieza del terreno	1	A
C	Cimentación	1	B
D	Erigir los muros de carga	2	C
E	Armar la estructura de la casa	4	D
F	Instalar ventanas	0.5	E
G	Colocar tejas en el techo	0.5	E
H	Instalar ladrillos al frente y a los lados	4	F, G
I	Instalaciones eléctricas, de plomería y calefacción, y de aire acondicionado	6	E
J	Instalar aislamiento	0.25	I
K	Instalar madera contrachapada	2	J
L	Lijar y dar acabado a la madera contrachapada	7	K
M	Instalar el revestimiento interior	2	L
N	Pintar la casa (interior y exterior)	2	H, M
O	Instalar todos los gabinetes	0.5	N
P	Instalar el piso	1	N
Q	Toques finales y entregar la casa al propietario	1	O, P

rutas. ¿Qué uso se le puede dar a ese tiempo muerto? Si el gerente de proyecto observa algún retraso en alguna actividad crítica, quizá pueda usar el tiempo muerto de alguna actividad no crítica y asignarlo de manera temporal a la conclusión de otra tarea crítica.

Como puede observarse, el análisis PERT es tanto una herramienta de planeación como de control. No sólo ayuda a estimar los tiempos asociados con la programación de un proyecto, sino que también indica dónde deben colocarse controles. Debido a que cualquier evento incluido en la ruta crítica que sufra algún retraso retrasará al proyecto en general (lo cual no sólo lo demora sino probablemente cause también que se salga del presupuesto), la atención debe enfocarse en todo momento en las actividades críticas. Por ejemplo, si la actividad F (instalar ventanas) sufre un retraso de una semana debido a que no se entregaron los materiales a tiempo, no será un asunto de gravedad. No es una actividad que pertenezca a la ruta crítica. Pero si la actividad P (instalar pisos) se retrasa de una a dos semanas, todo el proyecto sufrirá un retraso de una semana. En consecuencia, cualquier cosa que tenga el potencial inmediato de retrasar un proyecto (actividades críticas) debe monitorearse muy de cerca.

Como dijimos al inicio del capítulo, el trabajo del gerente consiste en administrar los sistemas operativos de la organización, los sistemas de control organizacional, y los programas de calidad. Esa es la única manera en que las organizaciones sobrevivirán en la actual economía global que cada vez se vuelve más competitiva.

CUADRO 15-9 Red PERT para construir una casa



15 Repaso

RESUMEN DEL CAPÍTULO

15.1 Definir la administración de operaciones y explicar su función. La administración de operaciones es el proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados. Las organizaciones dedicadas a la manufactura producen bienes físicos. Las organizaciones dedicadas a los servicios producen bienes no físicos en forma de servicios. La productividad es una mezcla de variables relacionadas con los recursos humanos y las operaciones. Un gerente debe buscar las maneras de integrar exitosamente los recursos humanos en todos los sistemas de operaciones. Las organizaciones deben reconocer la función preponderante que cumple la administración de operaciones como parte de la estrategia general para lograr un desempeño exitoso.

15.2 Definir la naturaleza y el propósito de la administración de la cadena de valor. La cadena de valor es la secuencia de actividades laborales organizacionales que agregan valor en cada paso del proceso a partir de las materias primas hasta el producto terminado. La administración de la cadena de valor es el proceso de administrar la secuencia de actividades e información que tienen lugar a lo largo de toda la cadena de valor.

La meta de la administración de la cadena de valor es crear una estrategia de cadena de valor que esté a la altura de, y supere, las necesidades y deseos de los clientes y permita una integración completa y perfecta de todos los miembros de la cadena.

Los cuatro beneficios de la administración de la cadena de valor son mejores suministros, mejores logísticas, mejor desarrollo de producto, y mejor administración de los pedidos del cliente.

15.3 Describir cómo se realiza la administración de la cadena de valor. Los seis principales requisitos para ad-

ministrar exitosamente una cadena de valor son coordinación y colaboración, inversión en tecnología, procesos organizacionales, liderazgo, empleados o recursos humanos, y cultura y actitudes organizacionales.

Algunos de los obstáculos para la administración de la cadena de valor son las barreras organizacionales (negativa o renuencia a compartir información, renuencia a contravenir el estado de cosas, o problemas de seguridad), actitudes culturales no alentadoras, falta de las capacidades necesarias, y poca disposición o negativa de los empleados a colaborar.

15.4 Analizar cuestiones contemporáneas relativas a la administración de operaciones. Las empresas están en búsqueda de maneras acerca de cómo aprovechar la tecnología para mejorar su administración de operaciones mediante una amplia colaboración y el control de costos.

ISO 9000 es una serie de estándares internacionales para la administración de la calidad que establecen lineamientos uniformes para los procesos con el fin de garantizar que los productos cumplirán con los requerimientos del cliente. Six Sigma es un estándar de calidad que establece una meta de no más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos.

La administración de proyectos implica que las actividades de un proyecto se realicen a tiempo, dentro del presupuesto, y según las especificaciones. Un proyecto es un conjunto de actividades que se formula por única vez con un punto definido de inicio y de término en el tiempo. Entre las herramientas utilizadas para la programación de proyectos más famosas se encuentran los diagramas de Gantt, los cuadros de carga y el análisis de redes PERT.

MyManagementLab

Para conocer más recursos, vaya a www.mymanagementlab.com

REVISIÓN DE CONCEPTOS

1. ¿Qué es la administración de operaciones y cómo se utiliza tanto en las organizaciones de manufactura como en las de servicio?
2. ¿Qué función estratégica tiene la administración de operaciones?
3. ¿Cómo podría aplicarse la administración de operaciones a otras funciones administrativas además del control?
4. ¿Cuáles considera usted que tengan mayor necesidad de la administración de operaciones, las organizaciones de manufactura o las de servicio? Explique su respuesta.
5. ¿Qué es una cadena de valor? ¿Qué es la administración de la cadena de valor? ¿Cuál es la meta de la administración de la cadena de valor?
6. ¿Qué tipos de beneficios organizacionales ofrece la administración de la cadena de valor? ¿Qué obstáculos se interponen en la administración exitosa de la cadena de valor?
7. Explique por qué es importante administrar la productividad en la administración de operaciones.
8. ¿Quién tiene el poder en la cadena de valor? Explique su respuesta.
9. Elija dos tareas que haga usted todas las semanas (por ejemplo, comprar víveres, reuniones para jugar cartas, limpiar su casa o departamento, lavar la ropa). Para cada una, identifique a) cómo podría realizar esa tarea de manera más productiva, y b) cómo podría obtener una mayor calidad en esa tarea.
10. Elija una empresa con la que esté familiarizado. Describa su cadena de valor. Sea tan específico como sea posible en su descripción. Evalúe cómo “usa” la cadena de valor para crear valor.



Vaya a la página 457

SU TURNO DE SER GERENTE

para el capítulo 15.

Notas

1. “Starbucks’ Quest for Healthy Growth: An Interview with Howard Schultz”, *McKinsey Quarterly*, núm. 2 (2001), pp. 34-43; “Return to Glory”, *Retail Traffic*, mayo-junio de 2011, p. 38; J. Jannarone, “Grounds for Concern at Starbucks”, *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2011, p. C10; M. Morrison, “Bang for Its Starbucks: Hits No. 3 Despite Limited Ad Spending”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2011, pp. 1 y ss; W. Kendall, “A Long, Hard Grind”, *Management Today*, mayo de 2011, p. 27; “Howard Schultz, On Getting a Second Shot”, *Inc.*, abril de 2011, pp. 52-54; “Starbucks Corp. Plans Retail Push”, *Nation’s Restaurant News*, 4 de abril de 2011, p. 6; “Starbucks Marks 40th Anniversary”, *Beverage Industry*, abril de 2011, p. 8; R. Lowenstein, “When Latte Lost Its Luster”, *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2011, p. A17; H. Schultz, “How Starbucks Got Its Mojo Back”, *Newsweek*, 21 de marzo de 2011, pp. 50-55; G. Charles, “Change Brewing at Starbucks”, *Marketing*, enero de 2011, pp. 14-15; “Starbucks Outlines Strategies for Growth”, *Beverage Industry*, enero de 2011, p. 14; y H. Edwards, “Howard Schultz’s Tall Order”, *Marketing*, enero de 2011, p. 19; y S. Berfield, “Starbucks: Howard Schultz vs. Howard Schultz”, *BusinessWeek Online*, 6 de agosto de 2009; J. Jargon, “Latest Starbucks Buzzword: ‘Lean’ Japanese Techniques”, *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009, p. A1.
2. D. Eng, “Cheesecake Factory’s Winning Formula”, *Fortune*, 2 de mayo de 2011, pp. 19-20; y D. McGinn, “Faster Food”, *Newsweek*, 19 de abril de 2004, pp. E20-E22.
3. *World Factbook 2011*, <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>.
4. *Ibídem*.
5. D. Michaels y J. L. Lunsford, “Streamlined Plane Making”, *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2005, pp. B1 y ss.
6. T. Aepfel, “Workers Not Included”, *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, pp. B1 y ss.
7. A. Aston y M. Arndt, “The Flexible Factory”, *BusinessWeek*, 5 de mayo de 2003, pp. 90-91.
8. P. Panchak, “Pella Drives Lean Throughout the Enterprise”, *IndustryWeek*, junio de 2003, pp. 74-77.
9. J. Ordóñez, “McDonald’s to Cut the Cooking Time of Its French Fries”, *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2000, p. B2.
10. C. Fredman, “The Devil in the Details”, *Executive Edge*, abril-mayo de 1999, pp. 36-39.
11. http://new.skoda-auto.com/Documents/AnnualReports/skoda_auto_annual_report_2007_%20EN_FINAL.pdf (8 de julio de 2008); y T. Mudd, “The Last Laugh”, *IndustryWeek*, 18 de septiembre de 2000, pp. 38-44.
12. El recuadro denominado del pasado al presente se basó en “Honorary Members Form Impressive Lineup of Quality Thinkers”, *Quality Progress*, marzo de 2011, p. 17; “W. Edwards Deming”, *Quality Progress*, noviembre de 2010, p. 17; R. Aguayo, *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality* (Nueva York: Fireside Press, 1991); M. Walton, *The Deming Management Method* (Nueva York: Penguin Group, 1986); y W. E. Deming, “Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management”, *National Productivity Review*, invierno de 1981-1982, pp. 12-22.
13. T. Vinas, “Little Things Mean a Lot”, *IndustryWeek*, noviembre de 2002, p. 55.
14. P. Panchak, “Shaping the Future of Manufacturing”, *IndustryWeek*, enero de 2005, pp. 38-44; M. Hammer, “Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company”, *Harvard Business Review*, abril de 2004, pp. 84-94; S. Levy, “The Connected Company”, *Newsweek*, 28 de abril de 2003, pp. 40-48; y J. Teresko, “Plant Floor Strategy”, *IndustryWeek*, julio de 2002, pp. 26-32.
15. T. Laseter, K. Ramdas, y D. Swerdlow, “The Supply Side of Design and Development”, *Strategy & Business*, verano de 2003, p. 23; J. Jusko, “Not All Dollars and Cents”, *IndustryWeek*, abril de 2002, p. 58; y D. Drickhamer, “Medical Marvel”, *IndustryWeek*, marzo de 2002, pp. 47-49.
16. Q. H. Soon y Z. M. Udin, “Supply Chain Management from the Perspective of Value Chain Flexibility: An Exploratory Study”, *Journal of Manufacturing Technology Management* (mayo de 2011), pp. 506-526; G. Soni y R. Kodali, “A Critical Analysis of Supply Chain Management Content in Empirical Research”, *Business Process Management*, abril de 2011, pp. 238-256; y J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, *IndustryWeek*, 6 de septiembre de 1999, pp. 1-4, disponible en línea en archivos de www.industryweek.com.
17. “Supply Chain Management: A New Narrative”, *Strategic Direction*, marzo de 2011, pp. 18-21; y J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”.
18. S. Leibs, “Getting Ready: Your Suppliers”, *IndustryWeek*, www.industryweek.com (6 de septiembre de 1999).
19. Vea, por ejemplo, J. Jusko, “Procurement—Not All Dollars and Cents”, *IndustryWeek*, www.industryweek.com (4 de abril de 2002).
20. Vea “News Item Future Challenges for the Aromatics Supply Chain”, discurso pronunciado por Nancy Sullivan, vicepresidenta de Aromatics & Phenol, ante la First European Aromatics and Derivatives Conference, Londres, Reino Unido (29 de mayo de 2002). Disponible en línea en <http://www.shellchemicals.com/newstroom/1,1098.71.00.html>.
21. D. Bartholomew, “The Infrastructure”, *IndustryWeek*, 6 de septiembre de 1999, p. 1.
22. G. Taninecz, “Forging the Chain”, *IndustryWeek*, 15 de mayo de 2000, pp. 40-46.
23. T. Vinas, “A Map of the World: IW Value-Chain Survey”, *IndustryWeek*, septiembre de 2005, pp. 27-34.
24. El recuadro denominado ¿Correcto o incorrecto? se basó en C. Hausman, “Ethics of Using Store’s Parking Lot Fuels Lively

- Debate in Newspaper Series”, *Ethics Newline Online*, 25 de abril de 2011; J. Rose, “Ethics of Customer Parking in Portland: Circling the Block One More Time”, *Oregonian Online*, 21 de abril de 2011; y J. Rose, “The Ethics of ‘Customer Only’ Parking in the Pearl—and Beyond”, *Oregonian Online*, 16 de abril de 2011.
25. Veá J. H. Sheridan, “Now It’s a Job for the CEO”, *IndustryWeek*, 20 de marzo de 2000, pp. 22-30.
 26. R. Norman y R. Ramirez, “From Value Chain to Value Constellation”, *Harvard Business Review on Managing the Value Chain* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), pp. 185-219.
 27. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, *IndustryWeek*, 6 de septiembre de 1999, p. 4.
 28. Veá, por ejemplo, C. Lunan, “Workers Doing More in Less Time”, *Charlotte Observer*, 1 de junio de 2002, p. D1.
 29. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, p. 3.
 30. Veá, por ejemplo, L. Harrington, “The Accelerated Value Chain: Supply Chain Management Just Got Smarter, Faster, and More Cost-Effective, Thanks to a Groundbreaking Alliance Between Intel and Technologies”, *IndustryWeek*, abril de 2002, pp. 45-51.
 31. *Ibidem*.
 32. *Ibidem*; y J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”.
 33. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, p. 3.
 34. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, p. 4.
 35. El recuadro denominado Y la encuesta dice se basó en “Innovation Nation”, *IndustryWeek*, noviembre de 2010, p. 15; “First-Hand Accounts”, *IndustryWeek*, julio de 2008, p. 28; “State of the Workforce Report”, *IndustryWeek*, noviembre de 2008, p. 18; “Sustainable Supply Chains”, *IndustryWeek*, diciembre de 2008, p. 57; “Taking Charge of Mobile Workforce Costs”, *IndustryWeek*, agosto de 2009, p. 47; y “The Future of Manufacturing”, *IndustryWeek*, noviembre de 2008, pp. 51-57.
 36. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, pp. 2-3; S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, pp. 1, 4; y D. Bartholomew, “The Infrastructure”, p. 6.
 37. G. Taninecz, “Forging the Chain”.
 38. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, p. 1.
 39. *Ibidem*.
 40. *Ibidem*.
 41. D. Drickhamer, “On Target”, *IndustryWeek*, 16 de octubre de 2000, pp. 111-112.
 42. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, p. 2.
 43. *Ibidem*.
 44. “Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America: 2003 Survey of *Fortune* 1000 Companies”, ASIS International and Pinkerton, www.asisonline.org.
 45. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, p. 4.
 46. S. Rosenbloom, “Solution, or Mess? A Milk Jug for a Green Earth”, *New York Times Online*, 30 de junio de 2008.
 47. K. T. Greenfeld, “Taco Bell and the Golden Age of Drive-Thru”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 5 de mayo de 2011; y S. Anderson, Associated Press, “Restaurants Gear Up for Window Wars”, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 27 de enero de 2006, p. 5B.
 48. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial se basó en S. Minter, “What Is Advanced Manufacturing?”, *IndustryWeek*, agosto de 2009, p. 7; J. Bush, “Russia’s Factories Shift Gears”, *BusinessWeek*, 18 de mayo de 2009, pp. 50-51; D. Blanchard, “A Manufacturer for All Seasons”, *IndustryWeek*, diciembre de 2008, p. 7; J. Teresko, “Planning the Factory of the Future”, *IndustryWeek*, diciembre de 2008, pp. 22-24; y J. Teresko, “Winning with Digital Manufacturing”, *IndustryWeek*, julio de 2008, pp. 45-47.
 49. D. Bartholomew, “Quality Takes a Beating”, *IndustryWeek*, marzo de 2006, pp. 46-54; J. Carey y M. Arndt, “Making Pills the Smart Way”, *BusinessWeek*, 3 de mayo de 2004, pp. 102-103; y A. Barrett, “Schering’s Dr. Feelbetter?”, *BusinessWeek*, 23 de junio de 2003, pp. 55-56.
 50. T. Vinas, “Six Sigma Rescue”, *IndustryWeek*, marzo de 2004, p. 12.
 51. J. S. McClenahan, “Prairie Home Companion”, *IndustryWeek*, octubre de 2005, pp. 45-46.
 52. T. Vinas, “Zeroing In on the Customer”, *IndustryWeek*, octubre de 2004, pp. 61-62.
 53. W. Royal, “Spotlight Shines on Maquiladora”, *IndustryWeek*, 16 de octubre de 2000, pp. 91-92.
 54. Veá B. Whitford y R. Andrew (eds.), *The Pursuit of Quality* (Perth: Beaumont Publishing, 1994).
 55. D. Drickhamer, “Road to Excellence”, *IndustryWeek*, 16 de octubre de 2000, pp. 117-118.
 56. J. Heizer y B. Render, *Operations Management*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), p. 193.
 57. G. Hasek, “Merger Marries Quality Efforts”, *IndustryWeek*, 21 de agosto de 2000, pp. 89-92.
 58. J. Jusko, “An Elite Crew”, *IndustryWeek*, marzo de 2011, pp. 17-18; y M. Arndt, “Quality Isn’t Just for Widgets”, *BusinessWeek*, 22 de julio de 2002, pp. 72-73.
 59. E. White, “Rethinking the Quality Improvement Program”, *Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 2005, p. B3.
 60. M. Arndt, “Quality Isn’t Just for Widgets”.
 61. Para consultar una revisión más profunda de la administración de proyectos, veá S. Berkun, *The Art of Project Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); o J. K. Pinto, *Project Management: Achieving Competitive Advantage and MS Project* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
 62. H. Maylor, “Beyond the Gantt Chart: Project Management Moving On”, *European Management Journal* (febrero de 2001), pp. 92-101.
 63. Para información adicional sobre CPM, veá W. A. Haga y K. A. Marold, “A Simulation Approach to the PERT/CPM Time-Cost Trade-Off Problem”, *Project Management Journal* (junio de 2004), pp. 31-37.

Módulo empresarial

ADMINISTRACIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES

Russell Simmons es un emprendedor. Cofundó Def Jam Records cuando en Nueva York numerosos nuevos artistas de *hip-hop* necesitaban una firma discográfica y a quienes las grandes empresas habían negado la oportunidad de grabar por ser artistas desconocidos. Def Jam sólo era parte de la corporación Simmons, Rush Communications, que también tenía una empresa de administración; una empresa de prendas de vestir llamada Phat Farm; una casa de producción cinematográfica; programas de televisión; una revista; y una agencia publicitaria. En 1999, Simmons vendió su participación en Def Jam a Universal Music Group, y en 2004 vendió Phat Farm. En la actualidad, Simmons tiene participación en UniRush, una empresa de Cincinnati que vende tarjetas de débito Visa prepagadas, y Russell Simmons Argyle Culture, una línea de ropa orientada a hombres de edad avanzada. *USA Today* nombró a Simmons como una de las 25 personas más influyentes, en tanto que la revista *Inc.* lo nombró como uno de los 25 empresarios más fascinantes de Estados Unidos.

En este apéndice analizaremos actividades en las que participan emprendedores como Russell Simmons, para lo cual iniciaremos dando un vistazo al contexto de la *empresarialidad* y después la examinaremos desde la perspectiva de las cuatro funciones administrativas: planeación, organización, liderazgo y control.

¿Qué es la empresarialidad?

La **empresarialidad** es el proceso de iniciar un nuevo negocio, en general, como respuesta a oportunidades adecuadas. Por ejemplo, Fred Carl, fundador de Viking Range Corporation, vio la oportunidad de crear un aparato electrodoméstico que combinara las mejores características de las hornillas industriales y residenciales.

Muchas personas creen que iniciativas empresariales y pequeñas empresas son lo mismo, pero no es así. Los emprendedores desarrollan **iniciativas empresariales** —organizaciones que van en busca de oportunidades, se caracterizan por desarrollar prácticas innovadoras y sus principales metas son el crecimiento y la rentabilidad—. Por otra parte, las **pequeñas empresas** son negocios independientes, con menos de 500 empleados, que no necesariamente han incorporado prácticas nuevas o innovadoras y cuyo impacto sobre su industria es relativamente bajo. Una pequeña empresa no necesariamente es emprendedora por ser pequeña. Ser emprendedor significa que la empresa que se ha desarrollado es innovadora y está en busca de nuevas oportunidades. A pesar de que las iniciativas empresariales pueden iniciar siendo pequeñas, su objetivo es crecer. Algunas nuevas pequeñas empresas pueden crecer, pero seguirán siendo pequeñas empresas, por elección o por casualidad.

¿Quién pone en marcha las iniciativas empresariales?

“Llámelos emprendedores accidentales, emprendedores no intencionales, o emprendedores obligados”. Dado que las tasas de desempleo rondan los dos dígitos, muchos “refugiados” corporativos están convirtiéndose en emprendedores. Estas personas están considerando integrarse a la empresarialidad, no porque perciban que encierra alguna gran oportunidad, sino porque el empleo es escaso. El Index of Entrepreneurial Activity de la Kauffman Foundation mostró que la tasa de empresas constituidas durante 2010 se mantuvo alta, representando “el nivel más alto de empresarialidad registrado durante los pasados quince años”. El informe señala que “los patrones han ofrecido cierta evidencia inicial de que la empresarialidad por ‘necesidad’ está en aumento y que la empresarialidad ‘oportunistas’ va en descenso”. Pero “ya sea accidental o pre-establecida”, la empresarialidad está nuevamente en boga.

Como muchos emprendedores podrían atestiguar (tanto exitosos como no exitosos), ser emprendedor no es fácil. De acuerdo con la Small Business Administration, sólo dos terceras partes

de las nuevas empresas sobreviven durante al menos dos años. La tasa de supervivencia desciende a 44% cada cuatro años, y a 31% cada siete. Pero lo interesante aquí es que las tasas de supervivencia de las iniciativas empresariales son casi las mismas que las registradas durante las recesiones y las expansiones económicas.

¿Qué hacen los emprendedores?

Describir qué hacen los emprendedores no es tarea fácil. No existen dos emprendedores que realicen exactamente las mismas actividades laborales. En términos generales, los emprendedores crean algo nuevo, algo diferente. Buscan cambios, responden a ellos, y los aprovechan.

En un inicio, un emprendedor se enfoca en evaluar el potencial de alguna iniciativa empresarial y después aborda las cuestiones propias de la puesta en marcha de la empresa. Durante este análisis del contexto empresarial, los emprendedores reúnen información, identifican posibles oportunidades, y descubren sus posibles ventajas competitivas. Después, apoyados en esa información, analizan la factibilidad de su iniciativa empresarial —formulan ideas de negocio, analizan a sus competidores, y exploran las distintas opciones de financiamiento.

Después de analizar el potencial de la iniciativa propuesta y evaluar la probabilidad de ponerla en marcha con éxito, un emprendedor procede a planear la iniciativa empresarial. Este proceso comprende actividades tales como desarrollar una misión organizacional viable, explorar las cuestiones culturales de la organización, y crear un plan de negocios muy bien pensado. Una vez que se han resuelto estas cuestiones, el emprendedor debe enfocarse en organizar la iniciativa, lo cual implica elegir una estructura jurídica para la organización, abordar otras cuestiones legales como las relativas a derechos de autor y patentes, e idear un diseño organizacional adecuado para estructurar la manera de realizar el trabajo.

Sólo después de haber completado tales actividades, el emprendedor estará listo para poner en marcha su iniciativa. Un lanzamiento implica el ajuste de metas y estrategias, así como el establecimiento de métodos de operación de la tecnología, planes de marketing, sistemas de información, sistemas de contabilidad y financieros, y sistemas de administración del flujo de efectivo.

Una vez que la iniciativa empresarial está en funcionamiento, la atención del emprendedor se enfocará en su administración. ¿Qué implica la administración real de la iniciativa empresarial? Una actividad importante es administrar los diversos procesos que forman parte de toda empresa: tomar decisiones, establecer planes de acción, analizar entornos externos e internos, medir y evaluar el desempeño, y realizar los cambios necesarios. Por otra parte, el emprendedor también debe realizar actividades relacionadas con el manejo del personal como la selección y contratación, evaluación y capacitación, motivación, manejo de conflictos, delegación de tareas, y ser un líder eficaz. Por último, el emprendedor debe administrar el crecimiento de la iniciativa empresarial con actividades tales como desarrollar y diseñar estrategias de crecimiento, lidiar con las crisis, explorar diferentes alternativas de crecimiento financiero, dar un valor a la iniciativa, y quizá, en algún momento, abandonar la iniciativa.

¿Qué tipo de planeación necesitan realizar los emprendedores?

La planeación es importante para las iniciativas empresariales. Una vez que la factibilidad de la iniciativa se ha estudiado a fondo, un emprendedor debe enfocarse en planear su puesta en marcha. Lo más importante que el emprendedor deberá realizar es un **plan de negocios** —documento que se presenta por escrito donde se resume la oportunidad de negocio y define y articula la manera en que la oportunidad identificada se aprovechará y explotará—. Un plan de negocios

empresarialidad

Proceso de iniciar un nuevo negocio, en general, como respuesta a oportunidades adecuadas.

iniciativas empresariales

Organizaciones que van en busca de oportunidades, se caracterizan por desarrollar prácticas innovadoras y sus principales metas son el crecimiento y la rentabilidad.

pequeñas empresas

Negocios independientes que tienen menos de 500 empleados, que no necesariamente han incorporado prácticas nuevas o innovadoras, y cuyo impacto sobre su industria es relativamente bajo.

plan de negocios

Documento que se presenta por escrito donde se resume la oportunidad de negocio y define y articula la manera en que la oportunidad identificada se aprovechará y explotará.

escrito puede ser muy básico o muy detallado. El plan de negocios más básico simplemente incluirá un *resumen ejecutivo*, una suerte de mini plan de negocios no mayor a dos páginas. Un plan de tipo *sinopsis* es un poco más detallado. Se dice que se trata de un “resumen ejecutivo con esteroides”. Además del resumen ejecutivo, incluye una propuesta de negocio que explica por qué la idea será relevante para los inversionistas potenciales. Un *plan de negocios sumario* es un resumen ejecutivo de aproximadamente una página de información sobre cada uno de los componentes clave de un plan de negocios. Un *plan de negocios completo* es el plan de negocios tradicional, el cual se describirá con todo detalle a continuación. Por último, un *plan de negocios operacional* es el más detallado (50 páginas o más) y lo utilizan las iniciativas empresariales que ya operan con una estrategia existente. Suele usarse para “planear el negocio”, pero también se puede utilizar para recabar dinero adicional o para atraer a posibles compradores. Es importante que los emprendedores sepan qué tipo de plan de negocios necesitan para lograr sus fines.

¿En qué consiste un plan de negocios completo?

Para muchas personas que pretenden ser emprendedores, desarrollar y escribir un plan de negocios parece una tarea intimidante. No obstante, es muy valioso contar con un buen plan de negocios. Éste reúne todos los elementos de la visión del emprendedor en un solo documento coherente. El plan de negocios exige una planeación cuidadosa y un pensamiento creativo. Bien realizado, puede ser un documento convincente con múltiples funciones. Sirve como un plano o mapa de caminos para operar el negocio. Además, el plan de negocios es un documento “vivo”, dirige las decisiones organizacionales y las acciones a lo largo de la vida de la empresa, no sólo en la etapa de la puesta en marcha.

Si un emprendedor ha completado el estudio de factibilidad, gran parte de la información incluida en él se convertirá en la piedra fundamental del plan de negocios. Un buen plan de negocios cubre seis áreas principales: resumen ejecutivo, análisis de oportunidad, análisis del contexto, descripción del negocio, datos y proyecciones financieras y documentación de apoyo.

Resumen ejecutivo. El resumen ejecutivo compendia los puntos clave que el emprendedor quiere señalar acerca de la iniciativa empresarial propuesta. Estos puntos pueden incluir una breve declaración de misión; las metas principales; un relato breve sobre la iniciativa empresarial, quizá en forma de línea de tiempo; el personal clave que implica la iniciativa; la naturaleza del negocio; descripciones concisas del producto o servicio; explicaciones breves del nicho de mercado, de los competidores y de la ventaja competitiva; las estrategias propuestas e información financiera clave seleccionada.

Análisis de oportunidad. En esta sección del plan de negocios, un emprendedor presenta los detalles de la oportunidad percibida, que en esencia incluyen 1) la valoración del mercado basada en una descripción de la demografía del mercado objetivo; 2) una descripción y evaluación de las tendencias de la industria; y 3) la identificación y evaluación de los competidores.

Análisis del contexto. Mientras que el análisis de oportunidad se enfoca en la oportunidad detectada en una industria o mercado específicos, el análisis del contexto adopta una perspectiva mucho más amplia. Aquí, el emprendedor describe los cambios externos y las tendencias de largo alcance que están teniendo lugar en los entornos económico, político y legal, tecnológico, y global.

Descripción del negocio. En esta sección, un emprendedor describe cómo se organizará, pondrá en marcha y administrará la iniciativa empresarial. Incluye una descripción de la declaración de misión; una descripción de la cultura organizacional deseada; planes de marketing que incluyan la estrategia general de marketing, de fijación de precios, tácticas de venta, políticas de reparación, servicio y garantía, y tácticas publicitarias y de promoción; planes de desarrollo de producto tales como una explicación del estado del desarrollo, tareas, dificultades y riesgos, y costos anticipados; planes operacionales que incluyan una descripción de la localización geográfica propuesta, instalaciones y mejoras necesarias, equipo y flujo del trabajo; planes de recursos humanos, incluida una descripción del principal personal gerencial, la composición del consejo directivo incluida su experiencia profesional y sus habilidades, las necesidades actuales y futuras de personal, compensaciones y prestaciones, y las necesidades de capacitación; y un programa general y un cronograma de los eventos.

Datos y proyecciones financieras. Todo plan de negocios eficaz contiene datos y proyecciones financieras. Aunque los cálculos y la interpretación pueden resultar difíciles, son absolutamente importantes. Ningún plan de negocios está completo sin información financiera. Los planes financieros deben abarcar al menos tres años y contener estados de resultados proyectados, análisis de flujo de efectivo proforma (mensualmente para el primer año y por trimestre para los siguientes dos años), balances proforma, análisis de punto de equilibrio, y controles de costos. Si se espera realizar compras importantes de equipo o de otro tipo, se deben mencionar los artículos, sus costos, y la garantía disponible. Todas las proyecciones y los análisis financieros deben incluir notas explicativas, sobre todo en los puntos donde los datos puedan parecer contradictorios o cuestionables.

Documentación de apoyo. Esto es un componente importante de un plan de negocios eficaz. El emprendedor debe respaldar sus descripciones con tablas, gráficas, diagramas, fotografías, u otro tipo de herramientas visuales. Además, a veces es necesario incluir información (personal y relacionada con el trabajo) acerca de los participantes clave en la iniciativa empresarial.

Así como la idea de una iniciativa empresarial toma tiempo para germinar, escribir un buen plan de negocios también tarda. Es importante que un emprendedor analice y considere detenidamente su plan. Esto no es una tarea fácil; sin embargo, el documento resultante debe ser valioso en cuanto a motivar los esfuerzos de planeación actuales y futuros.

¿Qué cuestiones implica la organización de una iniciativa empresarial?

Una vez que se han abordado las cuestiones relacionadas con la planeación y la puesta en marcha de la iniciativa empresarial, el emprendedor está listo para iniciar la organización de la iniciativa empresarial. Las principales cuestiones organizacionales en las que un emprendedor deberá trabajar incluyen la forma legal necesaria para constituir la organización, el diseño y la estructura organizacionales, y la administración de los recursos humanos.

¿Cuáles son las formas jurídicas de organización para las iniciativas empresariales?

La primera decisión relativa a la organización que un emprendedor deberá tomar resulta crucial. Es la forma en que la iniciativa empresarial se constituirá jurídicamente. Los dos principales factores que afectan esta decisión son los impuestos y las obligaciones jurídicas. En consecuencia, un emprendedor deseará minimizar el impacto de estos dos factores. La elección adecuada puede proteger al emprendedor de las responsabilidades jurídicas y ahorrarle impuestos, tanto a corto como a largo plazos.

Las tres maneras principales de organizar una iniciativa empresarial son como propiedad individual, sociedad y corporación. No obstante, cuando se contemplan las variaciones de cada una de estas alternativas organizacionales básicas, se termina con seis opciones posibles, cada una con sus propias consecuencias fiscales, sus cuestiones relativas a las obligaciones, y sus ventajas y desventajas. Estas seis opciones son la propiedad individual, la sociedad general, la sociedad de responsabilidad limitada (LLP, por sus siglas en inglés), la corporación C, la corporación S, y la compañía de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés).

La decisión concerniente a la forma legal de la organización es importante debido a sus significativas consecuencias fiscales y de obligaciones laborales. Aunque es posible cambiar la constitución jurídica de una organización, resulta muy difícil hacerlo. Un emprendedor debe pensar de manera cuidadosa en lo que es importante, sobre todo en las áreas de flexibilidad, impuestos y alcance de la responsabilidad personal, cuando elija la mejor forma de organización.

¿Qué tipo de estructura organizacional deben utilizar las iniciativas empresariales?

La elección de una estructura organizacional adecuada también es una decisión importante relativa a la organización de una iniciativa empresarial. En algún punto, los emprendedores

exitosos se dan cuenta de que no pueden hacerlo todo. Necesitan gente. Así que el emprendedor debe elegir la estructura más apropiada para llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las actividades de la organización. Sin un tipo adecuado de estructura organizacional, es muy fácil que la iniciativa empresarial caiga en una situación caótica.

En muchas pequeñas empresas, la estructura organizacional tiende a evolucionar con una mínima planeación intencional y deliberada del emprendedor. En su mayor parte, la estructura puede ser muy simple —una persona hace todo lo que sea necesario—. A medida que la iniciativa empresarial crece y el emprendedor se ve en dificultades para hacerlo todo él mismo, convoca la participación de empleados para que realicen ciertas funciones o tareas que el emprendedor no puede manejar. A medida que la empresa continúa creciendo, esas personas tienden a realizar las mismas funciones. Pronto, cada área funcional puede requerir empleados y gerentes.

A medida que la iniciativa evoluciona para convertirse en una estructura más deliberada, el emprendedor se va enfrentando a una gama completamente nueva de desafíos. De pronto, debe compartir la toma de decisiones y las responsabilidades operativas, lo cual suele ser una de las situaciones más difíciles para el emprendedor —soltar y permitir que alguien más tome decisiones—. *Después de todo*, razonan, *¿quién puede conocer el negocio tan bien como yo?* Por otro lado, la atmósfera informal, libre y flexible que funcionó bien cuando la organización era pequeña, quizá haya dejado de ser eficaz. A muchos emprendedores les preocupa en gran medida conservar esa atmósfera de “pequeña empresa” incluso cuando su iniciativa crece y evoluciona para adquirir un formato más estructurado. Pero ser una organización estructurada no necesariamente implica renunciar a la flexibilidad, libertad y adaptabilidad. De hecho, el diseño estructural puede ser tan fluido como el emprendedor lo sienta cómodo y con el cual, sin embargo, se conserve la rigidez necesaria para operar con eficiencia.

Las decisiones de diseño organizacional en las iniciativas empresariales también giran en torno a los seis elementos de la estructura organizacional analizados en el capítulo 6: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando (autoridad y responsabilidad), alcance del control, centralización frente a descentralización y formalización. Las decisiones relativas a esos seis elementos determinarán si un emprendedor diseña una estructura organizacional más mecanicista u orgánica. ¿Cuándo sería preferible utilizar cada una de estas estructuras? Una estructura mecanicista sería preferible cuando las eficiencias de costos sean cruciales para la ventaja competitiva de la iniciativa; cuando sea importante ejercer un mayor control sobre las actividades laborales de los empleados; si la iniciativa produce bienes estandarizados de manera rutinaria; y cuando el entorno externo sea relativamente seguro y estable. Una estructura orgánica sería más adecuada cuando la innovación sea crucial para la ventaja competitiva de la organización; para organizaciones más pequeñas donde los enfoques rígidos para dividir y coordinar el trabajo no sean necesarios; si la organización produce bienes hechos a la medida en un entorno flexible; y cuando el entorno externo sea dinámico, complejo e incierto.

¿Qué cuestiones relacionadas con la administración de recursos humanos enfrentan los emprendedores?

A medida que una iniciativa empresarial crece, contrata empleados adicionales para que alivien la creciente carga laboral. Conforme se contratan más empleados, dos cuestiones relacionadas con la administración de recursos humanos cobran una gran importancia: el reclutamiento de empleados y su retención.

Un emprendedor desea asegurarse de que la iniciativa empresarial cuente con las personas necesarias para ejecutar el trabajo. Reclutar nuevos empleados es uno de los más grandes retos que enfrentan los emprendedores. De hecho, la capacidad de las pequeñas empresas para reclutar con éxito a los empleados adecuados suele elegirse como uno de los factores más importantes que determinan el éxito organizacional.

Los emprendedores, en especial, buscan a gente de alto potencial que pueda ejecutar múltiples funciones durante las diferentes etapas del crecimiento de la iniciativa. Buscan personas que adopten la cultura empresarial de la iniciativa —personas que tengan pasión por el negocio—. A diferencia de sus contrapartes corporativas, que suelen enfocarse en llenar una plaza haciendo coincidir a una persona con los requisitos laborales, los emprendedores buscan subsanar las carencias que detectan en habilidades que son críticas para desempeñar el trabajo. Buscan personas que sean excepcionalmente capaces y estén muy automotivadas, que sean flexibles, con múltiples habilidades, y que puedan ayudar a que la iniciativa empresarial crezca. Si bien los gerentes corporativos tienden a enfocarse en utilizar prácticas y técnicas tradicionales

de administración de recursos humanos, a los emprendedores les interesa más hacer coincidir las características de la persona con los valores y la cultura de la organización.

Conseguir personal competente y calificado para la iniciativa empresarial es tan sólo el primer paso en la administración eficaz de los recursos humanos. Un emprendedor desea conservar a las personas que ha contratado y capacitado. Una cuestión de importancia especial que los emprendedores deben enfrentar son las compensaciones. Mientras que las organizaciones tradicionales tienden a considerar las compensaciones desde la perspectiva de las recompensas monetarias (salario base, prestaciones e incentivos), las empresas más pequeñas tienden a considerar las compensaciones desde la perspectiva de una remuneración total. Para estas empresas, la compensación comprende recompensas psicológicas, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento, además de las recompensas monetarias (salario base e incentivos).

¿Qué cuestiones enfrentan los empresarios al liderar una iniciativa empresarial?

Liderar es una función importante de los emprendedores. A medida que la iniciativa empresarial crece y convoca la participación de más personas, el emprendedor asume una nueva función —la de líder—. En esta sección, deseamos analizar lo que implica ser líder. En primer lugar, examinaremos las características peculiares de la personalidad de los emprendedores. Continuaremos entonces con el análisis de la tan importante función que los emprendedores desempeñan en la motivación de sus empleados a través del empoderamiento y el liderazgo de los equipos de empleados y de la iniciativa empresarial.

¿Qué tipo de personalidad tienen los emprendedores?

Piense en algún emprendedor conocido. Quizá en alguien que usted conozca personalmente o en alguien sobre quien haya leído, como Bill Gates de Microsoft. ¿Cómo describiría la personalidad de esa persona? Una de las áreas más investigadas de la empresariedad ha sido la que determina qué características psicológicas, si las hubiera, tienen en común los emprendedores; qué tipos de rasgos de personalidad tienen los emprendedores que los pudieran distinguir de los no emprendedores; y qué rasgos tienen los emprendedores que pudiesen predecir quién será un emprendedor exitoso.

¿Existe una “personalidad empresarial” clásica? Aunque tratar de identificar los rasgos específicos de la personalidad que todos los emprendedores comparten adolece del mismo problema que enfrentan las teorías de identificación de los rasgos del liderazgo —es decir, poder identificar rasgos específicos de personalidad que sean compartidos por *todos* los emprendedores—, esto no ha impedido que los investigadores de la empresariedad señalen algunos rasgos comunes. Por ejemplo, una lista de las características de la personalidad incluía los siguientes rasgos: alto nivel de motivación, mucha confianza en sí mismo, capacidad para involucrarse a largo plazo, alto nivel de energía, habilidad persistente para resolver problemas, alto grado de iniciativa, habilidad para fijar metas, y moderación en la toma de riesgos. Otra lista de características de los emprendedores “exitosos” comprende alto nivel de energía, gran persistencia, ingenio, deseo y capacidad de dirigirse a sí mismo, y necesidad relativamente alta de autonomía.

Otro intento por definir las características de la personalidad empresarial fue la escala de personalidad proactiva, la cual predice la probabilidad del individuo para ir en pos de iniciativas empresariales. La **personalidad proactiva** es un rasgo de la personalidad que describe a las personas que son más propensas a emprender acciones que influyan en su entorno —es decir, que son más proactivas—. Desde luego, un emprendedor tiende a mostrarse proactivo cuando busca oportunidades y actúa para aprovecharlas. Diferentes rubros de la escala de la personalidad proactiva se han considerado como buenos indicadores de la probabilidad de que una persona se convierta en emprendedor, como el género, la educación, tener un padre emprendedor, y poseer

personalidad proactiva

Rasgo de la personalidad que describe a las personas más propensas a emprender acciones que influyan en su entorno.

personalidad proactiva. Además, algunos estudios han demostrado que los emprendedores tienen mayor propensión al riesgo que los gerentes. No obstante, esta propensión es moderada por lo que respecta a la principal meta del emprendedor. La propensión al riesgo es mayor para los emprendedores cuya meta principal es el crecimiento, en comparación con los que se enfocan en producir el ingreso familiar.

¿Cómo pueden los emprendedores motivar a los empleados?

Cuando usted está motivado para hacer algo, ¿no se siente más lleno de energía y dispuesto a esforzarse en lo que sea que lo emocione tanto? ¿No sería grandioso que todos los empleados de la iniciativa empresarial se sintieran llenos de energía, emocionados, y dispuestos a esforzarse en su trabajo? Mantener motivados a los empleados es una meta importante para cualquier emprendedor, y el empoderamiento de los empleados es una herramienta motivacional importante que los emprendedores pueden utilizar.

Aunque no es fácil que los emprendedores lo hagan, empoderar a los empleados —facultarlos para tomar decisiones y emprender acciones por su cuenta— es un enfoque motivacional importante. ¿Por qué? Porque las iniciativas empresariales exitosas deben ser rápidas y ágiles, estar preparadas para aprovechar las oportunidades y orientarse hacia nuevas direcciones. Los empleados empoderados pueden ayudar a lograr esa velocidad y flexibilidad. Cuando se les empodera, los empleados suelen mostrar mayor motivación hacia el trabajo, mejor calidad, mayor satisfacción laboral y baja rotación.

El empoderamiento es un concepto filosófico del que los emprendedores deben estar convencidos. No es fácil aceptarlo. De hecho, es muy difícil que muchos de los emprendedores lo “compren”. Su vida está atada a su negocio. Lo han construido desde cero. Pero para que la iniciativa empresarial continúe creciendo se necesita ceder más responsabilidad a los empleados. ¿Cómo pueden los emprendedores empoderar a los empleados? Para muchos, es un proceso gradual.

Los emprendedores pueden comenzar utilizando una toma de decisiones participativa en la cual los empleados tengan voz. Aunque lograr que los empleados participen en las decisiones no representa una verdadera inmersión a su empoderamiento, al menos es una forma de comenzar a explotar la gama colectiva de talentos, habilidades, conocimiento y capacidades de los empleados.

Otra forma de empoderar a los empleados es a través de la delegación —proceso de asignar ciertas decisiones o tareas laborales específicas a los empleados—. Al delegar decisiones y tareas, el emprendedor cede la responsabilidad de llevarlas a cabo.

Cuando finalmente un emprendedor se siente cómodo con la idea del empoderamiento de los empleados, facultarlos por completo significa rediseñar su trabajo de manera que tengan mayor libertad sobre la manera en que lo llevan a cabo. Es permitirles que realicen de manera eficaz y eficiente sus labores mediante el uso de su creatividad, imaginación, conocimiento y sus habilidades.

Si el emprendedor implementa el empoderamiento de los empleados de la manera adecuada —es decir, asumiendo un compromiso total y completo con el programa y con una capacitación adecuada de los empleados—, los resultados pueden ser impresionantes tanto para la iniciativa empresarial como para los empleados empoderados. La empresa puede disfrutar de grandes ganancias en la productividad y la calidad, de empleados más satisfechos, de mayor motivación entre los empleados, y de una mejor moral. Los empleados pueden disfrutar de las oportunidades que se les presenten para realizar un trabajo mucho más variado, más interesante y desafiante.

¿Cómo pueden ser líderes los emprendedores?

El último tema que deseamos analizar en esta sección es la función que tiene el emprendedor como líder. En este rol, el emprendedor tiene ciertas responsabilidades relacionadas con liderar la iniciativa empresarial y con liderar equipos de trabajo.

El emprendedor exitoso de la actualidad debe ser como el líder de una orquesta de jazz, la cual es conocida por su capacidad de improvisación, innovación y creatividad. Max DePree, antiguo director de Herman Miller, Inc., un líder fabricante de muebles de oficina y conocido por sus innovadores enfoques de liderazgo, afirma en su libro *Leadership Jazz*: “Los líderes de una banda de jazz deben elegir la música, encontrar a los músicos correctos, y tocar —en

público—. Pero el efecto de su desempeño depende de varias cosas —el entorno, los músicos que estén dispuestos a tocar en la banda, la necesidad de todos de desarrollarse como individuos y como grupo, la absoluta dependencia del líder de los miembros de la banda, la necesidad de que todos los ejecutantes toquen bien...—. El líder de la banda de jazz tiene la hermosa oportunidad de sacar lo mejor de los otros músicos. Tenemos mucho que aprender de los líderes de la banda de jazz, porque el jazz, al igual que el liderazgo, combina lo imprevisible del futuro con los dones de cada persona”.

La forma en que un emprendedor lidera la iniciativa empresarial debe ser muy similar a la del líder de una banda de jazz: sacar lo mejor de los demás, incluso teniendo en cuenta lo imprevisible de la situación. Una forma en que el emprendedor lo logra es mediante la visión que crea para la organización. De hecho, durante las primeras etapas de la iniciativa empresarial el motor suele ser el liderazgo visionario del emprendedor. La capacidad del emprendedor de articular una visión coherente, inspiradora y atractiva del futuro es la prueba clave de su liderazgo. Pero si un emprendedor puede hacerlo, los resultados bien valen la pena. Un estudio comparativo de empresas visionarias y empresas no visionarias demostró que las empresas visionarias superaban a las no visionarias seis veces en cuanto a criterios financieros, y sus acciones bursátiles fueron 15 veces superiores en el mercado general.

Como vimos en el capítulo 10, muchas organizaciones —empresariales y de otro tipo— están utilizando el trabajo en equipos para llevar a cabo sus tareas organizacionales, crear nuevas ideas y resolver problemas. Los tres tipos más comunes de equipos de trabajo conformados por empleados en las iniciativas empresariales son: equipos empoderados (equipos que tienen autoridad para planear e implementar mejoras de procesos); equipos autodirigidos (equipos que son casi autónomos y responsables de muchas de las actividades gerenciales); y equipos interfuncionales (equipos de trabajo compuestos por personas de distintas especialidades quienes trabajan juntas en varias tareas).

Desarrollar y utilizar tales equipos es necesario debido a que las demandas tecnológicas y de mercado están obligando a las iniciativas empresariales a entregar sus productos de manera más rápida, barata y mejor. Explotar la sabiduría colectiva de los empleados de una iniciativa empresarial y empoderarlos para tomar decisiones puede ser una de las mejores maneras de adaptarse a los cambios. Además, la cultura de equipo puede mejorar todo el entorno laboral así como la moral. Sin embargo, para que los esfuerzos de equipo funcionen, los emprendedores deben sustituir su estilo tradicional de mando y control por un estilo basado en la preparación y la colaboración.

¿Qué problemas de control enfrentan los emprendedores?

Los emprendedores deben buscar controlar las operaciones de su iniciativa empresarial con el fin de sobrevivir y prosperar tanto a corto como a largo plazos. Las únicas cuestiones de control que enfrentan los emprendedores son la administración del crecimiento, el manejo de problemas económicos, salir de la iniciativa empresarial, y manejar opciones y desafíos relativos a la vida personal.

¿Cómo se administra el crecimiento?

El crecimiento es un resultado natural y deseable para las iniciativas empresariales. Es lo que distingue a una iniciativa empresarial. Las iniciativas empresariales buscan crecer. Crecer lentamente puede ser exitoso, pero también lo puede ser el crecimiento rápido.

Crecer con éxito no sucede al azar o por suerte. Perseguir con éxito el crecimiento suele requerir que el emprendedor maneje todos los desafíos asociados con el crecimiento, lo cual supone planeación, organización y control del crecimiento.

¿Cómo se manejan los problemas económicos?

Aunque el crecimiento organizacional es una meta importante y deseable de las iniciativas empresariales, ¿qué sucede cuando las cosas no salen como lo planeado —cuando las estrategias de crecimiento no generan los resultados esperados y, de hecho, son contraproducentes para el desempeño? El manejo de los problemas económicos también trae consigo desafíos.

A nadie le gusta fracasar, en especial a los emprendedores. No obstante, cuando una iniciativa empresarial enfrenta problemas, ¿qué puede hacer? ¿Cómo se pueden manejar con éxito tales problemas? El primer paso es reconocer que se está gestando una crisis. Un emprendedor debe estar alerta a los signos de alarma de una empresa en problemas. Algunas señales de un posible declive en el desempleo son un flujo de efectivo negativo o inadecuado, exceso en el número de empleados, procedimientos administrativos innecesarios y engorrosos, temor al conflicto y a correr riesgos, tolerancia a la incompetencia laboral, falta de una misión o de metas claras, y comunicación ineficiente o deficiente dentro de la organización.

Aunque un empresario espera nunca tener que lidiar con problemas económicos, declives o crisis en su organización, estas situaciones ocurren. Después de todo, a nadie le gusta pensar en que las cosas van a salir mal o darán un giro negativo. Pero eso es exactamente lo que un emprendedor debe hacer: pensar en ello *antes* de que suceda (recuerde el tema del control de prealimentación desarrollado en el capítulo 14). Es importante contar con un plan actualizado que cubra las crisis. Es como tener las rutas de evacuación de algún edificio en caso de incendio. Un emprendedor desea estar preparado antes de que llegue la emergencia. Este plan debe enfocarse en ofrecer detalles específicos para controlar los aspectos más críticos y fundamentales del funcionamiento de la iniciativa empresarial: flujo de efectivo, cuentas por cobrar, costos, y deuda. Además de contar con un plan para controlar las entradas y las salidas críticas de la iniciativa empresarial, existen otras acciones a tener en cuenta como identificar estrategias específicas para recortar costos y reestructurar la iniciativa empresarial.

¿Qué implica salirse de la iniciativa empresarial?

Salirse de la iniciativa empresarial puede parecer a muchos empresarios como una opción extraña. No obstante, el emprendedor puede llegar a un punto en el cual decida que es tiempo de hacer otra cosa. Esa decisión puede estar basada en el hecho de que el emprendedor desee capitalizar financieramente la inversión que ha realizado en la iniciativa —algo que se conoce como **cosecha**— o en que el emprendedor esté enfrentando serios problemas organizacionales de desempeño y desee salirse, o incluso en que el emprendedor desee enfocarse en otras actividades (personales o de negocios). Las cuestiones implicadas en la salida de la iniciativa incluyen elegir un buen método de valuación y saber lo que comprende el proceso de vender una empresa.

Aunque la parte más difícil de prepararse para la salida de una iniciativa empresarial puede ser su avalúo, otros factores también son importantes; como estar preparado, decidir quién venderá la empresa, considerar las implicaciones fiscales, analizar a los compradores potenciales, y decidir si comunicarles la decisión a los empleados antes o después de la venta. El proceso de salirse de la iniciativa empresarial debe ser abordado con tanto cuidado como el proceso de lanzarla. Si el emprendedor vende la iniciativa como un acontecimiento positivo, deseará recibir el valor acumulado por la empresa. Si se está saliendo de la iniciativa debido a una declinación en el desempeño, el emprendedor deseará maximizar el rendimiento potencial.

¿Por qué es importante pensar en manejar los desafíos personales como un emprendedor?

Ser un emprendedor es extremadamente emocionante y gratificante, pero también extremadamente demandante. En esta actividad están implicadas largas horas, demandas difíciles, y altos niveles de estrés. Sin embargo, también es una actividad con muchas recompensas. En esta sección, deseamos analizar cómo logran los emprendedores que esto funcione —es decir, ¿cómo pueden equilibrar de manera exitosa y eficaz las demandas de su trabajo y su vida personal?

Los emprendedores son un grupo especial. Son personas enfocadas, persistentes, trabajadoras e inteligentes. Debido a que ponen tanto de sí en el lanzamiento y crecimiento de sus iniciativas empresariales, muchos de ellos dejan de lado su vida personal. Los emprendedores suelen hacer sacrificios a cambio de perseguir sus sueños empresariales. No obstante, pueden hacer que todo funcione. Pueden equilibrar su trabajo y su vida personal. ¿Pero cómo?

Una de las cosas más importantes que un emprendedor puede hacer es convertirse en un *buen administrador del tiempo*. Priorizar lo que debe hacerse. Utilizar alguna herramienta de planificación (por día, semanal o mensual) para ayudarse a programar sus prioridades. A algunos emprendedores les desagrada tomarse el tiempo necesario para planear o priorizar, o piensan que es una ridícula pérdida de tiempo. Sin embargo, identificar los deberes importantes y distinguirlos de los que no lo son tanto en realidad hace que el emprendedor sea más eficaz

y eficiente. Además, parte de ser un buen administrador del tiempo consiste en delegar aquellas decisiones y acciones en las que el emprendedor no tiene que estar personalmente implicado a empleados de confianza. Aunque quizá les resulte difícil ceder la responsabilidad de algunas cosas que siempre han hecho, los emprendedores que deleguen de manera eficaz verán cómo sus niveles de productividad se elevan.

Otra sugerencia para encontrar ese equilibrio es *buscar asesoría profesional* para las áreas donde el negocio lo necesite. Aunque los emprendedores pueden mostrarse renuentes a gastar recursos escasos como el dinero, el tiempo y la energía, evitar problemas potenciales a largo plazo bien vale la inversión. Los asesores profesionales competentes pueden ofrecer al emprendedor la información adecuada para tomar decisiones más inteligentes. Por otra parte, es importante *manejar los conflictos* en el momento en que surjan —tanto conflictos en el trabajo como los conflictos familiares—. Si un emprendedor no aborda los conflictos es probable que surjan sentimientos negativos y desencadenen rupturas en la comunicación. Cuando la comunicación se rompe, se pierde información vital, y la gente (empleados y miembros de la familia) puede comenzar a suponer lo peor. Esto puede convertirse en una pesadilla y es un círculo vicioso. La mejor estrategia es abordar los conflictos en el momento en que surjan. Hable, discuta, pelee (en caso de ser necesario), pero como emprendedor no debe evitar el conflicto o fingir que no existe.

Otra sugerencia para lograr ese equilibrio entre el trabajo y la vida personal es *desarrollar una red de amigos y compañeros de confianza*. Tener un grupo de personas con las que se pueda hablar es una buena manera en que un emprendedor puede pensar en los problemas y asuntos. El apoyo y aliento ofrecidos por esta gente puede ser una fuente invaluable de fortaleza para un emprendedor.

Por último, *reconozca cuándo es que sus niveles de estrés son demasiado altos*. Los emprendedores *son* triunfadores. Les gusta hacer que las cosas sucedan. Prosperan cuando se esfuerzan. Sin embargo, demasiado estrés puede llevar a problemas físicos y emocionales (como lo analizamos en el capítulo 8). Los emprendedores deben aprender a detectar cuando el estrés los abruma y hacer algo al respecto. Después de todo, ¿cuál es el sentido de desarrollar y dar vida a una iniciativa empresarial si no se está ahí para disfrutarla?

Fuentes: Este Módulo empresarial está basado en T. Padgett, "Russell Simmons: Getting Rich Is So Simple", *CNNMoney.com*, 29 de abril de 2011; R. Schmidt y P. O'Connor, "Def Jam's Founder Out-Lobbies Big Banks", *Bloomberg BusinessWeek*, 28 de junio de 2010, pp. 21–22; R. A. Smith, "From Phat to Skinny", *Wall Street Journal*, 1 de mayo de 2010, p. W7; J. Dean, "The Endless Flow of Russell Simmons", *Entrepreneur*, septiembre de 2009, pp. 24–28; S. Page, "Top 25 Influential People", *USA Today*, 4 de septiembre de 2007, p. A10; S. Berfield, "Hip-Hop Nation", *BusinessWeek*, 13 de junio de 2005, p. 12; R. Kurtz, "Russell Simmons, Rush Communications", *Inc.*, abril de 2004, p. 137; J. Reingold, "Rush Hour", *Fast Company*, noviembre de 2003, pp. 68–80; S. Berfield, "The CEO of Hip Hop", *BusinessWeek*, 27 de octubre de 2003, pp. 90–98; J. L. Roberts, "Beyond Definition", *Newsweek*, 28 de julio de 2003, pp. 40–43; C. Dugas, "Hip-Hop Legend Far Surpassed Financial Goals", *USA Today*, 15 de mayo de 2003, p. 6B; "Jobless Entrepreneurship Tarnishes Steady Rate of U.S. Startup Activity, Kauffman Study Shows", www.kauffman.org/newsroom/ (7 de marzo de 2011); "Frequently Asked Questions", *U.S. Small Business Administration*, www.sba.gov/advvo (septiembre de 2008); D. E. Gumpert, "The Right Business Plan for the Job", *BusinessWeek Online*, 7 de enero de 2008; W. H. Stewart, "Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 2001), pp. 145–153; I. O. Williamson, "Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño de 2000, pp. 27–42; R. L. Heneman, J. W. Tansky, y S. M. Camp, "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño de 2000, pp. 11–26; T. L. Hatten, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 5; L. W. Busenitz, "Research on Entrepreneurial Alertness", *Journal of Small Business Management* (octubre de 1996), pp. 35–44; J. M. Crant, "The Proactive Personality Scale as Predictor of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Small Business Management* (julio de 1996), pp. 42–49; J. C. Collins y J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper Business, 1994); M. Depree, *Leadership Jazz* (Nueva York: Currency Doubleday, 1992), pp. 8–9; P. B. Robinson, D. V. Simpson, J. C. Huefner, y H. K. Hunt, "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano de 1991, pp. 13–31; P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (Nueva York: Harper & Row, 1985); y J. W. Carland, F. Hoy, W. R. Boulton, y J. C. Carland, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, 9, núm. 2 (1984), pp. 354–359.

cosecha

Cuando el emprendedor espera capitalizar financieramente la inversión que ha realizado en la iniciativa empresarial.



SU TURNO DE SER GERENTE

Gerentes y administración

Desarrollo de habilidades: Conocer la política

Cualquiera que haya tenido una larga experiencia laboral sabe que en toda organización existe la política. Es decir, gente que trata de influir a su favor en la distribución de las ventajas y desventajas que hay dentro de toda organización. Aquellos que comprenden la política organizacional suelen prosperar. Los que no, sin importar qué tan buenas sean sus habilidades laborales, suelen verse afectados ya sea por evaluaciones del desempeño menos favorables, por menos oportunidades de ascenso y por menores aumentos salariales. Si usted desea triunfar como gerente, le será de utilidad conocer de política.

Visión personal: ¿Qué tan hábil soy en el juego político?

Mediante la siguiente escala de 7 puntos, indique la respuesta que describa mejor cuánto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes 18 expresiones.

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ligeramente en desacuerdo
- 4 = Neutral
- 5 = Ligeramente de acuerdo
- 6 = De acuerdo
- 7 = Muy de acuerdo

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Gasto mucho tiempo y esfuerzo en establecer conexiones, desarrollando relaciones, y estableciendo redes con otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Soy capaz de comunicarme de manera fácil y eficaz con otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Es fácil para mí desarrollar una buena comunicación con la mayoría de la gente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Comprendo muy bien a la gente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Soy bueno desarrollando relaciones con las personas influyentes en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Soy bueno especialmente para percibir las motivaciones y las intenciones ocultas de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Cuando me comunico con otros, es importante que crean que soy genuino y sincero en lo que digo y hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. He desarrollado una larga red de colegas y asociados en el trabajo a quienes puedo recurrir en busca de apoyo cuando en realidad necesito que las cosas se hagan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Sé mucho acerca de gente importante y estoy bien relacionado en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Paso mucho tiempo en el trabajo desarrollando conexiones y redes con otras personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Soy bueno para lograr agradar a la gente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Es importante para mí lograr que la gente crea que soy genuino y sincero en lo que digo y hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Trato de mostrar un interés genuino en los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 15. Soy bueno utilizando mis conexiones y redes para lograr resultados en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Tengo buena intuición o “comprendo” cómo presentarme ante los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Siempre parece que instintivamente sé lo que debo decir o cómo influir en los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Pongo mucha atención a las expresiones faciales de las personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Fuente: G. R. Ferris, R. W. Kolodinsky, R. W. Hochwarter, y D. D. Frink, “Conceptualization, Measurement, and Validation of the Political Skill Construct”, trabajo presentado en la 61st National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001.

Análisis e interpretación

Los autores de este instrumento definen la habilidad política como “un estilo interpersonal que combina la percepción o la astucia social con la capacidad de adaptar el comportamiento de alguien a demandas situacionales diversas y cambiantes de tal manera que inspire confianza, seguridad y sinceridad, y que influya y controle de manera eficiente las respuestas de los demás”. Los autores han dividido esto en cuatro dimensiones: la *inteligencia social y emocional* es la habilidad de observar con astucia a otros y adaptarse armónicamente a las diversas situaciones sociales. La *influencia/control interpersonal* es la capacidad de ejercer una influencia poderosa en los demás. El *desarrollo de redes/capital social* significa saber desarrollar y utilizar diversas redes de personas. Y la *genuinidad/sinceridad* es la capacidad de proyectar ante los demás una imagen de alta integridad, autenticidad y sinceridad. Los 18 rubros de este instrumento se basan en estas cuatro dimensiones.

Para calcular su puntaje, sume sus respuestas a los 18 rubros. El total variará entre 18 y 126. Cuanto más alto sea su puntaje, mejores serán sus habilidades políticas. Es decir, tendrá mayor habilidad no sólo para saber precisamente qué hacer en diferentes situaciones sociales en el trabajo sino también para saber con exactitud cómo hacerlo de una manera sincera y atractiva, que oculte cualquier motivo egoísta o ulterior de beneficio personal. Los autores no ofrecen ningún puntaje límite específico, pero sugerimos que los puntajes por debajo de 72 indican que usted es un tanto ingenuo en lo referente a la política y que quizá tenga dificultades para promover sus intereses personales dentro de una organización. Los puntajes superiores a 100 sugieren que usted es muy eficaz para obtener el apoyo y la confianza de otros y en usar eso para promover sus propios intereses.

Habilidades básicas

Olvide por un momento qué tan ética es la política y cualquier impresión negativa que pueda tener de la gente que se involucra en la política de una organización. Si desea saber manejar mejor la política en su organización, siga estas ocho sugerencias:

1. *Elabore sus argumentos en términos de las metas organizacionales.* El quehacer político requiere que oculte sus intereses personales. Sin importar el hecho de que su objetivo sea egoísta; todos los argumentos que pueda esgrimir en su defensa deberán estar formulados en términos de los beneficios que la organización recibirá. Las personas cuyas acciones exhiben abiertamente sus intereses egoístas a expensas del bien de la organización son denunciadas casi universalmente, pueden perder influencia, y suelen sufrir la máxima pena de ser expulsadas de la organización.
2. *Desarrolle la imagen adecuada.* Si conoce la cultura de su organización, comprenderá qué es lo que ésta desea y valora de sus empleados —en términos de vestimenta, relaciones que se deben cultivar y las que se deben evitar, si aparentar tener aversión a los riesgos o ser arriesgado, el estilo de liderazgo preferido, la importancia que se le da al llevarse bien con los demás, etc.— Entonces estará equipado para proyectar la imagen adecuada. Debido a que la evaluación de su desempeño no siempre es un proceso completamente objetivo, es necesario que ponga atención al estilo así como a la sustancia. Además, los estudios muestran de manera consistente que las personas que pueden proyectar con éxito sinceridad también proyectan una imagen positiva.
3. *Obtenga el control de los recursos organizacionales.* El control de los recursos organizacionales que son escasos e importantes es una fuente de poder. El conocimiento y la experiencia son recursos cuyo control tiene resultados muy eficaces. Hacen de usted alguien más valioso para la organización y, por tanto, con más probabilidades de ganar seguridad, avances, y una audiencia receptiva a sus ideas.
4. *Aparente ser indispensable.* Debido a que aquí lo que importa son las apariencias más que los hechos objetivos, puede mejorar su poder aparentando ser indispensable. En realidad no tiene que ser indispensable siempre y cuando la gente clave en la organización crea que sí lo es. Si en la organización los principales decisores piensan que no existe un sustituto fácil para lo que usted está aportando a la organización, es probable que hagan lo necesario para garantizar que sus deseos sean satisfechos.
5. *Sea visible.* Si tiene un empleo en el que sus logros captan la atención de otras personas, no tiene que preocuparse. No obstante, si no es así, quizá desee encontrar vías de hacer saber a las demás personas en la organización lo que está haciendo, como enfatizar sus éxitos en los informes rutinarios, tratar de que sus clientes comuniquen su aprecio por usted a los altos ejecutivos, ser visto en funciones sociales, ser parte activa en sus asociaciones profesionales, y desarrollar aliados poderosos que hablen de manera positiva de sus logros. Desde luego, el político capaz se promueve de manera activa y exitosa para que le encarguen proyectos que aumentarán su visibilidad.
6. *Consiga aliados poderosos.* El hecho de que personas poderosas estén de su lado es muy útil. Establezca redes cultivando contactos con gente potencialmente influyente que tenga un rango superior al suyo, pero también con personas de su mismo nivel y de rangos inferiores. Estos aliados suelen ofrecerle información que de otra manera le estaría vedada. Además, las decisiones a veces se inclinan en favor de los que tienen el mayor apoyo. Contar con aliados poderosos puede ofrecerle una coalición de apoyo en el momento en que lo llegara a necesitar.
7. *Evite a los miembros “estigmatizados”.* En casi toda organización existen miembros cuyo estatus es cuestionable. Su desempeño y/o lealtad son dudosos. Mantenga a tales

individuos a distancia. Ante el hecho de que la eficacia tiene una gran carga de subjetividad, su propia eficacia puede ser puesta en tela de juicio si se percibe que su relación es estrecha con miembros estigmatizados dentro de la organización.

8. *Apoye a su jefe.* Su futuro inmediato está en manos de su jefe actual. Debido a que esa persona evalúa su desempeño, por lo general usted querrá hacer lo que sea necesario para ponerla de su lado. Entonces, debe hacer todo lo que esté en sus manos para ayudar a su jefe a triunfar, hágalo quedar bien, apóyelo si está en problemas, e invierta tiempo en averiguar qué criterios utilizará para evaluar su eficacia. No perjudique a su jefe, y no hable mal de él ante los demás.

Basado en S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 181-203; J. Marques, "Organizational Politics: Problem or Opportunity? Strategies for Success in the Workplace", *Human Resource Management International Digest*, 17, núm. 6 (2009), pp. 38-41; y G. R. Ferris, S. L. Davidson, y P. L. Perrewe, *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness* (Mountain View, Cal.: Davies-Black Publishing, 2005).

Aplicación de habilidades

Usted solía ser el gerente de marketing estelar de Hilton Electronics Corporation. Pero durante el año pasado, fue superado una y otra vez por Jason, un nuevo gerente del departamento de diseño, quien ha logrado todo lo que se esperaba de él y más. Mientras tanto, los mejores esfuerzos de usted por hacer su trabajo han sido saboteados y socavados por María —su gerente y también de Jason—. Por ejemplo, antes de la exposición de electrónicos de consumo del año pasado, María transfirió 60 mil dólares estadounidenses del presupuesto de usted al de Jason. A pesar de sus

mejores esfuerzos, su equipo de marketing no pudo completar todos los materiales de marketing que normalmente se desarrollan para exhibir los nuevos productos de su organización en esta exposición tan importante de la industria. Y María ha venido reduciéndole su personal y presupuesto desde entonces. Aunque usted ha podido alcanzar la mayoría de sus metas con menos personal y presupuesto, María ha continuado reduciendo los recursos de su grupo. Tan sólo la semana pasada, eliminó dos plazas de su equipo conformado por ocho especialistas de marketing y reservó esos espacios para un nuevo diseñador y equipo adicional para Jason. Es evidente que María está quitándole recursos mientras a Jason le otorga cualquier cosa que pide y más. Usted piensa que es tiempo de hacer algo o pronto se quedará sin personal y sin recursos.

Práctica de habilidades

- Haga una cita para entrevistarse con un gerente. Intente elegir a alguien que tenga cuando menos tres años de experiencia gerencial. Pídale a ese gerente que le describa una situación política a la que se haya enfrentado. ¿Qué tan preparado estaba para manejar esa situación? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué cambios haría esa persona si el mismo problema se le presentara hoy? ¿Qué aprendió esa persona acerca de la "política organizacional" desde que salió de la escuela?
- Lleve un diario de una semana donde anote su comportamiento y describa lo sucedido al tratar de influir en las personas que lo rodean. Evalúe cada incidente preguntando: ¿Tuve éxito en mis intentos por influir en ellos? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué podría haber hecho de manera diferente?



Para Su Acción Inmediata

Las buenas nuevas: nuestras ventas continúan creciendo. Las malas: esto ha causado grandes presiones en nuestros supervisores de manufactura. Están teniendo dificultades para mantener motivados a nuestros empleados de la línea de producción. Es necesario que reciban algún tipo de capacitación para ayudarlos a manejar este ritmo tan demandante o nuestros empleados de línea padecerán aún más estrés y la calidad de nuestros productos disminuirá.

Le pido que analice dos cuestiones por mí. La primera es considerar un programa de capacitación que se enfoque en importantes habilidades de supervisión. Investigue y haga una lista de las

habilidades que considere son las más importantes que deba tener un supervisor, además incluya una justificación de su importancia.

La segunda cuestión es cómo podríamos ayudar a nuestros supervisores a lograr una certificación que corrobore sus habilidades, conocimiento y profesionalismo. Dos programas importantes de los que tengo conocimiento son el Gerente certificado y el Gerente empresarial certificado. Investigue sobre cada uno de esos programas y prepare una lista de lo que comprenden.

Escriba cada informe a máquina en una sola página. También me gustaría recibir ambas informaciones tan pronto como sea posible. ¡Gracias!

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación: Salvando al mundo: parte 2

Symantec, que diseña software para la seguridad de redes y contenidos tanto para consumidores como para empresas, refleja las realidades que enfrentan muchas organizaciones en la actualidad: las rápidamente cambiantes expectativas de los clientes y los competidores globales que surgen continuamente y han reducido de manera drástica los ciclos de vida de los productos. Administrar gente talentosa en un entorno así también puede encerrar diversos desafíos.

Cada mes, los cazadores de virus de Symantec de todo el mundo se enfrentan a unos 20 mil tipos de virus, ninguno de los cuales son virus solitarios o autónomos. Para hacer el trabajo de los cazadores más interesante, están los cada vez más comunes ataques a computadoras perpetrados por delincuentes de todo el mundo que desean robar información, ya sean datos corporativos o información contable de usuarios que pueda ser utilizada con fines fraudulentos. Lidar con estas cuestiones cruciales y apremiantes requiere de talentos especiales. El equipo del centro de respuestas de Symantec es un grupo diverso cuyos miembros no son fáciles de hallar. “No es precisamente que los colegios estén creando miles de expertos en seguridad o contra software malintencionado a los que podamos contratar todos los años. Si se tiene la suerte de encontrarlos en cualquier parte del mundo, vamos tras ellos”. La composición del equipo del centro de respuestas refleja eso. Por ejemplo, un investigador senior proviene de Hungría; otro de Islandia; y otro trabaja desde su hogar en Melbourne, Florida. Pero todos tienen algo en común: están motivados para resolver problemas.

El lanzamiento del gusano Blaster-B, un virus particularmente dañino, a finales del verano de 2003 cambió el enfoque de la empresa para lidiar con virus. El efecto dominó del Blaster-B y de otros virus generados por él implicó que analistas de software de primera línea trabajaran día y noche durante casi dos semanas. La posibilidad de llegar a un “agotamiento de los empleados” hizo que la empresa se diera cuenta de que su equipo cazador de virus ya debía contar con un talento aún más profundo. Ahora, el equipo del centro de respuestas está constituido por cientos de colaboradores para que los gerentes puedan rotar personas de las líneas frontales —donde son responsables de hacer frente a las nuevas amenazas de seguridad que van surgiendo— dentro de grupos en los que pueden ayudar con el desarrollo de nuevos productos. Otros escriben trabajos de investigación interna; y a otros más se les encomienda el desarrollo de nuevas herramientas que ayuden a sus colegas a luchar contra la siguiente oleada de amenazas. Incluso hay una persona que intenta descifrar qué hace temblar a los desarrolladores de virus —y el día nunca acaba para estos cazadores de virus—. Cuando el equipo de Dublín termina su día, los colegas de Santa Mónica toman el control. Cuando el equipo estadounidense termina su día, pasa la batuta al equipo de Tokio, quien



a su vez la pasa a Dublín al siguiente día. Es un entorno laboral frenético, caótico y desafiante que se extiende por todo el mundo. Pero las metas para administrar a los cazadores de virus son “tratar de eliminar el caos, hacer aburrido lo emocionante”, contar con un proceso predecible y bien definido para lidiar con las amenazas de virus, y distribuir el trabajo equitativamente entre las instalaciones de la empresa ubicadas por todo el mundo. Es un desafío administrativo que los gerentes de la empresa deben aceptar.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. Mantener a los profesionales emocionados por un trabajo que es rutinario y estandarizado y caótico supone un gran desafío para los gerentes de Symantec. ¿Cómo podrían utilizar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para mantener un entorno que fomente la innovación y el profesionalismo entre los cazadores de virus? ¿Qué competencias gerenciales podrían ser importantes para los gerentes? ¿Por qué?
2. ¿Qué funciones gerenciales estará desempeñando el gerente de operaciones Patrick Fitzgerald al a) mantener conferencias telefónicas informativas semanales sobre seguridad con sus compañeros de trabajo ubicados por todo el mundo, b) evaluar la factibilidad de agregar un servicio adicional de consultoría sobre seguridad de redes, c) mantener enfocados a sus empleados en el compromiso de la empresa con el cliente?
3. Vaya al sitio web de Symantec (www.symantec.com) y analice la información de la empresa. ¿Qué opina de su énfasis en el servicio al cliente y la innovación? ¿De qué maneras apoya la organización a sus empleados en el servicio al cliente y en ser innovadores?
4. ¿Qué podrían aprender otros gerentes de Patrick Fitzgerald y del enfoque de Symantec?



SU TURNO DE SER GERENTE

El entorno **administrativo**

Desarrollo de habilidades: Interpretar la cultura de una organización

La cultura de una organización es un sistema de significados compartidos. Cuando usted comprende la cultura de su organización, sabe si ésta fomenta el trabajo en equipo, recompensa la innovación, o sofoca la iniciativa. En las entrevistas de trabajo, cuanto más preciso sea el gerente en evaluar la cultura, más probable será que encuentre una persona que armonice con la organización. Y una vez dentro de la organización, comprender la cultura le permitirá a los gerentes saber qué comportamientos tienden a ser recompensados y cuáles son penalizados.

Visión personal: ¿Cuál es la cultura organizacional idónea para mí?

En cada uno de los siguientes enunciados, indique su nivel de acuerdo o desacuerdo mediante la siguiente escala:

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

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me gusta la emoción y la adrenalina que supone correr riesgos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Prefiero a los gerentes que explican de manera detallada sus decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Si el desempeño laboral de una persona no es adecuado, es irrelevante su grado de esfuerzo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Las necesidades personales no deben ponerse en juego con el fin de que un departamento logre sus metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Me agrada ser parte de un equipo y que mi desempeño sea evaluado en términos de mi contribución al equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me gusta trabajar donde no exista un alto grado de presión y donde la gente sea fácil de tratar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 8a. ed. (Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 1998), p. 617.

Análisis e interpretación

Este instrumento analiza las siete dimensiones principales de la cultura de una organización: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación al resultado, orientación a la gente, orientación al equipo, agresividad y estabilidad.

Para calcular su puntaje, sume sus respuestas pero invierta sus puntajes para los rubros 2 y 7. Su puntaje total variará entre 7 y 35. Los puntajes de 21 o menos indican que se siente más cómodo con una cultura formal, mecanicista, orientada hacia las reglas y estructurada. Esto suele estar

asociado a las grandes corporaciones y a las dependencias gubernamentales. Cuanto menor sea su puntaje, más fuerte será su preferencia por este tipo de cultura. Los puntajes superiores a 22 indican una preferencia por culturas informales, humanistas, flexibles e innovadoras. Cuanto más alto sea su puntaje por encima de 22, mayor será su preferencia por las culturas humanistas.

Las culturas organizacionales difieren al igual que las personas. Cuanto mejor logre usted armonizar sus preferencias personales con la cultura de la organización, más probable será que se sienta satisfecho con su trabajo, menos

probable será que lo abandone, y mayor será la probabilidad de que su desempeño reciba evaluaciones positivas.

Habilidades básicas

La capacidad de interpretar la cultura de una organización puede ser una habilidad valiosa. Por ejemplo, si usted va a buscar trabajo, preferirá a un patrón cuya cultura sea compatible con sus valores y con la cual se sienta cómodo. Si puede evaluar con precisión la cultura de un posible patrón antes de tomar una decisión con respecto a su trabajo, tal vez esto le pueda ahorrar muchos dolores de cabeza y reducir las probabilidades de tomar una mala decisión. Asimismo, sin duda tendrá transacciones comerciales con varias organizaciones durante su carrera profesional, como vender productos o servicios, negociar un contrato, organizar un proyecto conjunto, o tan sólo buscar a quien controle ciertas decisiones en una organización. La capacidad de evaluar la cultura de otra organización puede ser una ventaja en la realización de tales encomiendas.

Es posible ser más eficaz en la interpretación de la cultura de una organización si se utilizan los siguientes comportamientos. En aras de la simplicidad, analizaremos la habilidad de interpretación desde la perspectiva de un solicitante de empleo. Asumiremos que usted está siendo entrevistado para un empleo, aunque los comportamientos son generalizables a muchas situaciones. A continuación mostramos una lista de posibilidades que le ayudarán a interpretar la cultura de una organización.

1. *Realice una investigación previa.* Consiga los nombres de antiguos empleados con ayuda de amigos y conocidos, y hable con ellos. También hable con miembros de asociaciones de negocios a las que pertenezcan los empleados de la organización y los reclutadores ejecutivos que tratan con la organización. Busque pistas en los relatos de informes anuales y demás literatura organizacional, y revise los sitios web de la organización en busca de evidencias de alta rotación o de recientes cambios gerenciales.
2. *Observe el entorno físico.* Ponga atención a los anuncios, carteles, fotografías, estilo de la vestimenta, largo del cabello, grado de apertura entre las oficinas, y muebles y distribución de la oficina.
3. *Tome nota de las personas que conoció.* ¿A quiénes conoció? ¿Cómo esperaban esas personas ser abordadas?
4. *¿Cómo caracterizaría el estilo de las personas que conoció?* ¿Es formal? ¿Casual? ¿Serio? ¿Jovial? ¿Abierto? ¿Se mostraron reticentes a proporcionar información?
5. *Dé un vistazo al manual de recursos humanos de la organización.* ¿Consiste en reglas o regulaciones formales? Si es así, ¿qué tan detalladas son? ¿Qué cubren?
6. *Haga preguntas a la gente que conozca.* La información más válida y confiable tiende a ser producto de hacer las mismas preguntas a diferentes personas (para ver qué tan parecidas son sus respuestas). Las preguntas que le darán una idea de los procesos y prácticas organizacionales pueden incluir lo siguiente: ¿cuáles son los antecedentes de los fundadores? ¿Cuáles son los antecedentes de los altos ejecutivos? ¿Cuáles son las especialidades funcionales de esos gerentes, y si fueron promovidos desde dentro de la empresa o provenían de otras empresas? ¿Cómo integra la organización a los nuevos empleados? ¿Existe un programa de orientación formal?

¿Existen programas de capacitación formal y, si es así, cómo están estructurados? ¿Cómo define su jefe su propio éxito laboral? ¿Cómo definiría usted la justicia en términos de asignación de recompensas? ¿Puede identificar a algunas personas que estén en el “camino rápido a la gerencia”? ¿Cuál considera que sea el motivo de que estén en este camino? ¿Puede identificar a alguien en la organización que parezca ser considerado un elemento discordante, y cómo ha respondido la organización a esta persona? ¿Puede describir alguna decisión que alguien haya tomado y que fue bien recibida? ¿Puede describir alguna decisión que no haya funcionado bien, y cuáles fueron las consecuencias para el responsable de esa decisión? ¿Podría describir una crisis o algún acontecimiento crítico que ocurriera recientemente en la organización y cómo respondió la alta dirección?

Basado en A. L. Wilkins, “The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations”, *Organizational Dynamics*, otoño de 1983, pp. 24-38; H. M. Trice y J. M. Beyer, *The Culture of Work Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993), pp. 358-362; y D. M. Cable, L. Aiman-Smith, P. W. Mulvey, y J. R. Edwards, “The Sources and Accuracy of Job Applicants’ Beliefs About Organizational Culture”, *Academy of Management Journal* (diciembre de 2000), pp. 1076-1085.

Aplicación de habilidades

Después de pasar los primeros tres años posteriores a su graduación universitaria como diseñador gráfico independiente, usted está en busca de un empleo como ejecutivo contable en una empresa de diseño gráfico. Siente que el alcance de las tareas y la posibilidad de capacitación técnica exceden por mucho lo que ha podido hacer por su cuenta, por tanto está buscando ampliar sus habilidades y hacer frente a un conjunto totalmente nuevo de desafíos. No obstante, desea asegurarse de que “encaja” en la organización donde va a pasar más de ocho horas al día. ¿Cuál es la mejor forma de encontrar el lugar donde se sentirá feliz y donde su estilo y personalidad serán apreciados?

Práctica de habilidades

1. Si usted está tomando más de un curso, evalúe la cultura de las diferentes clases en las que esté inscrito. ¿En qué difieren las culturas de sus salones de clase?
2. Suponga que recién lo han contratado como CEO para una empresa de 30 personas que diseña y desarrolla juegos de cómputo. Su experiencia ha sido como programador, líder de equipo, y vicepresidente de operaciones en una empresa desarrolladora de juegos mucho más grande. En su nuevo empleo estará reemplazando al fundador, quien puso en marcha a esta empresa desde su garaje. Pero el fundador hace poco descubrió que estaba seriamente enfermo y que necesitaba ceder su puesto en la empresa. Desde su punto de vista, la cultura actual de la empresa refleja con gran precisión las características de su fundador: impetuoso, arriesgado, asertivo, y altamente informal. Considere que su éxito futuro requiere que la empresa se asemeje más a un negocio: necesita más reglas y regulaciones, más profesionalismo, una menor propensión a correr riesgos, y una planeación más estratégica. Usted se da cuenta de que estos cambios serán difíciles para muchos de los empleados de la empresa. Sin embargo, es necesario implementarlos. ¿Cómo cambiaría la cultura de su empresa? Sea específico.



Para Su Acción Inmediata

que se divertían en el trabajo eran más creativas, más productivas, trabajaban mejor con otras, y se ausentaban por enfermedad con menor frecuencia. ¡Me convencieron! Así que, ¿por dónde empezamos? Envíame una lista de ideas sobre cómo podemos crear un lugar de trabajo aquí en Speedy que sea tanto divertido como enfocado en el trabajo. Estoy seguro de que investigarás al respecto. Ah, y ¡diviértete mientras tanto!

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positivamente ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.

Michelle, el otro día vi un artículo en el que se explicaban los resultados de una encuesta según la cual 8% de los patrones utilizaban la diversión para reducir el estrés laboral. Ese mismo artículo decía que las investigaciones habían demostrado que las personas



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Yendo al extremo: parte 2

Zappos no sólo es el vendedor minorista por internet número uno, sino que también está calificado como la sexta mejor empresa para trabajar en una encuesta anual de la revista *Fortune*. Bien, ¿entonces qué hace que la cultura de Zappos sea tan grandiosa? Echemos un vistazo.

Zappos comenzó vendiendo zapatos y otros productos en línea en 1999. Cuatro años después, ya era rentable, alcanzó más de \$1000 millones en ventas para 2009. Por otro lado, en 2009, Zappos fue nombrada por *BusinessWeek* como el Customer Service Champ, y el Better Business Bureau le dio una calificación de A+. También ese año, Amazon (sí... la propia Amazon) compró Zappos por 10 millones de acciones de Amazon, con un valor de casi \$928 millones en esa época. Los empleados de Zappos se dividieron \$40 millones en efectivo y en acciones restringidas y se les aseguró que la gerencia de Zappos subsistiría.

La persona que estuvo determinada a “construir una cultura que aplaudía cuestiones tales como la extrañeza y la sencillez” fue Tony Hsieh (pronunciado como *Shay*), quien se convirtió en el CEO de Zappos en 2000. Y Tony es el epítome de la extrañeza y la sencillez. Por ejemplo, el día consagrado a las bromas, el April Fools’ Day, de 2010, emitió un comunicado de prensa anunciando que “Zappos presentó una demanda colectiva contra Walt Disney Company afirmando que Disney había engañado al público diciendo que Disneyland era “el lugar más feliz sobre la Tierra”, por- que estaba claro que, según Hsieh, Zappos lo era.



Antes de unirse a Zappos, Hsieh había sido cofundador de la red publicitaria ubicada en internet LinkExchange, y había visto de primera mano que “la disfunción podía surgir a partir de construir una empresa en la que la habilidad técnica era lo que más importaba”. Estaba determinado a hacer algo distinto en Zappos. Hsieh invitó primero a los 200 empleados de Zappos a mencionar los

valores clave en los que se debía basar la cultura de la empresa. El proceso produjo 10 valores que continúan impulsando a la organización, que ahora emplea a cerca de 1400 personas.

Otra cosa que distingue la cultura de Zappos es el reconocimiento de que la cultura organizacional es más que una lista de valores escritos. La cultura debe “vivirse”. Y Zappos lo hace manteniendo una “compleja red de interacciones humanas”. En Zappos, los medios sociales se utilizan con liberalidad para vincular entre sí a los empleados y a éstos con los clientes de la empresa. Por ejemplo, recientemente un empleado y usuario de Twitter preguntó: “Hey. ¿Alguien trajo secadora de pelo a la oficina hoy?” Este tipo de camaradería puede mantener y sostener el compromiso del empleado para con la empresa.

Por otra parte, en Zappos, el “pulso” o la salud de la cultura de la empresa se evalúa cada mes. En estas encuestas de felicidad los empleados responden a preguntas tan “inusuales como si creen que la empresa tiene un propósito más elevado que las utilidades, si su función tiene algún sentido, si sienten que tienen el control de su trayectoria profesional, si consideran que sus compañeros de trabajo son como su familia y amigos, y si están contentos con su trabajo”. Los resultados de cada encuesta se clasifican por departamento y se identifican las oportunidades de “desarrollo”, y luego se actúa en consecuencia. Por ejemplo, cuando la encuesta de un mes mostró que un departamento determinado había “perdido el rumbo y se sentía aislado del resto de la organización”, se

emprendieron medidas para mostrar a los empleados cuán importante era su trabajo para el resto de la empresa.

Algo más sobre Zappos: todos los años, para celebrar sus logros, publica su *Culture Book*, un testimonio del poder de su cultura. “Zappos tiene la creencia de que la cultura correcta con los valores correctos siempre producirá el mejor desempeño organizacional, y esta creencia desencadena todo lo demás”.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. Encuentre una lista de los 10 valores corporativos de Zappos. Elija dos de tales valores y explique cómo considera que influirían en la forma en que trabajan los empleados.
2. Mediante la lista de valores corporativos de Zappos y el cuadro 2-4, describa la cultura organizacional de esta empresa. ¿En qué áreas diría usted que la cultura de Zappos es muy alta (o típica)? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo comenzó la cultura corporativa de Zappos?
4. ¿Cómo se mantiene la cultura corporativa de Zappos?
5. “La cultura correcta con los valores correctos siempre producirá el mejor desempeño organizacional”. ¿Qué opina usted de esta frase? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Qué podrían aprender otras empresas de Tony Hsieh y las experiencias de Zappos?



SU TURNO DE SER GERENTE

Cuestiones administrativas integradoras

Desarrollo de habilidades: Desarrollar altos estándares éticos

La ética comprende las reglas y los principios que empleamos para definir la conducta correcta y la equivocada. Muchas organizaciones han escrito códigos éticos formales para guiar a los gerentes y a los empleados en sus decisiones y acciones. Pero las personas necesitan establecer sus propios estándares éticos. Si los gerentes lideran a los demás con éxito, deberán proyectar una imagen de ser dignos de confianza y éticos.

Visión personal: ¿Qué calificación alcanzaría mi ética?

Indique su nivel de acuerdo con los siguientes 15 enunciados mediante la siguiente escala:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. La única moral de la empresa es hacer dinero. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Una persona a la que le va bien en los negocios no debe preocuparse por problemas morales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Actúe de acuerdo con la ley, y no estará equivocado en términos morales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. La ética en los negocios es básicamente un equilibrio entre las expectativas y la manera en que las personas se comportan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Las decisiones de negocios implican una actitud económica realista y no una filosofía moral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. La “ética de negocios” es un concepto que sólo sirve para las relaciones públicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La competitividad y la rentabilidad son valores importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Las condiciones de una economía libre deben servir mejor las necesidades de la sociedad; limitar la competencia sólo puede perjudicara la sociedad y en realidad viola leyes naturales básicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Como consumidor, cuando reclamo el seguro de un automóvil, trato de obtener tanto como sea posible, sin importar la extensión del daño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Mientras estoy comprando en el supermercado, es adecuado cambiar las etiquetas del precio en los empaques. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Como empleado, puedo llevarme a casa materiales de oficina; no le hago daño a nadie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Considero que las ausencias por enfermedad a la oficina son como días de vacaciones que merezco. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Los salarios de los empleados deben determinarse de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. El mundo de los negocios tiene sus propias reglas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Un buen hombre de negocios es un hombre de negocios exitoso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Adaptado de A. Reichel y Y. Neumann, “Attitude Towards Business Ethics Questionnaire”, *Journal of Instructional Psychology* (marzo de 1988), pp. 25-53. Reproducido con autorización de los autores.

Análisis e interpretación

Ninguna decisión está totalmente exenta de valores. Sin duda tendrán algunas dimensiones éticas. Este instrumento presenta situaciones prácticas y posturas filosóficas. En lugar de especificar las respuestas “adecuadas”, este instrumento funciona mejor cuando usted compara sus respuestas con las de los demás. Con ello en mente, he aquí las respuestas promedio de un grupo de 243 estudiantes de administración. ¿Cómo se comparan las respuestas de usted?

1. 3.09	6. 2.88	11. 1.58
2. 1.88	7. 3.62	12. 2.31
3. 2.54	8. 3.79	13. 3.36
4. 3.41	9. 3.44	14. 3.79
5. 3.88	10. 1.33	15. 3.38

¿Tiende a ser más o menos ético que la norma de estudiantes presentada aquí? ¿En qué rubros difirió más? Sus respuestas a estas preguntas podrían ofrecerle una idea del grado de coincidencia entre sus estándares éticos y los de las personas con las que trabajará en el futuro. Grandes discrepancias podrían señalar que los demás no comulgan con sus mismos valores éticos.

Habilidades básicas

Qué puede hacer usted:

Conozca sus valores. ¿Qué es importante para usted? ¿En dónde establece límites?

Piense antes de actuar. ¿Sus acciones dañarán a alguien más? ¿Cuáles son sus motivos ulteriores? ¿Sus acciones pondrán en riesgo su reputación?

Considere todas las consecuencias. Si toma una mala decisión, ¿qué sucedería? Toda decisión trae aparejada una consecuencia y usted debe asegurarse de considerar sus implicaciones.

Aplique la “prueba de publicidad”. ¿Qué pensarían sus familiares y amistades si sus acciones fueran descritas detalladamente en la primera plana de su periódico local o en los noticiarios de la televisión?

Busque las opiniones de los demás. Pida consejo a otras personas que merezcan su respeto. Utilice su experiencia y escuche sus perspectivas.

Qué puede hacer su organización:

Crear un código de ética. Las organizaciones deben establecer sus estándares éticos y políticas en un código ético formal. El código se debe distribuir entre todos los empleados.

Establecer una cultura ética. Recompensar de manera visible a los empleados que establezcan altos estándares éticos y sancionar visiblemente a las personas que se involucren en prácticas no éticas.

Asegurarse de que los gerentes sean ejemplos a seguir. Los empleados observan a su superior inmediato y a los altos directivos en busca de señales acerca de lo que es un comportamiento aceptable o uno reprochable. Los gerentes deben ser ejemplos positivos a seguir.

Ofrecer talleres sobre ética. Los empleados deben participar en una capacitación ética regular con el fin de reforzar la importancia de los altos estándares éticos, interpretar el código ético de la organización, y permitirles aclarar lo que consideran como “áreas grises”.

Designar un “asesor” de ética. Debe haber un alto ejecutivo con el que los empleados puedan reunirse y hablar con confianza sobre sus preocupaciones éticas.

Proteger a los empleados que informan acerca de prácticas no éticas. Es necesario que se pongan en práctica mecanismos que protejan a los empleados de represalias u otro tipo de consecuencias negativas en caso de que revelen prácticas no éticas de otras personas.

Basado en L. Nash, “Ethics Without the Sermon”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1981, pp. 78-92; W. D. Hall, *Making the Right Decision: Ethics for Managers* (Nueva York: John Wiley, 1993); y L. K. Treviño y K. A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do it Right* (Nueva York: John Wiley, 1995).



Sandy, necesitamos comenzar a buscar cómo ampliar nuestras oportunidades en el mercado global. Hemos tenido una exitosa trayectoria aquí en San Antonio ofreciendo servicios de consultoría y diseño, y considero que con nuestra experiencia tenemos mucho que ofrecer al mercado latinoamericano, en particular en México.

Aplicación de habilidades

Formen equipos de cuatro o cinco personas. Consiga usted una copia del código de conducta de su universidad. ¿Cuántos miembros de su equipo sabían de la existencia del código? ¿Cuántos lo han leído? Evalúe las disposiciones y políticas del código. ¿Se siente cómodo con las disposiciones del código? ¿Por qué? ¿Qué tan eficaz considera que ha sido para moldear el comportamiento de los estudiantes y profesores? Si no lo ha sido, ¿qué se puede hacer para mejorarlo?

Prepárese para presentar sus hallazgos a la clase.

Práctica de habilidades

1. En una escala del 1 al 10 (con 10 como el más alto), ¿qué tan ético se describiría a sí mismo? ¿Qué factores diría que han moldeado su visión de la ética? ¿Considera que su ética ha cambiado a través del tiempo? Si es así, ¿cómo y por qué? ¿Considera que existe algo como la “ética situacional”? Si es así, ¿qué factores situacionales consideraría relevantes para su comportamiento ético?
2. Investigue acerca de alguna historia publicada recientemente sobre comportamiento ético en los negocios. ¿Qué hizo la persona involucrada?, o si fueron varias personas, ¿qué hicieron? ¿Qué considera que haya motivado su comportamiento? ¿Qué podría haber mejorado la organización para disminuir la probabilidad de tal comportamiento? ¿De haber estado en la misma situación, usted habría actuado en forma similar? ¿Por qué sí o por qué no?

Para Su Acción Inmediata

Por favor, investiga los problemas potenciales que podríamos enfrentar en el mercado mexicano. Enfócate principalmente en: 1) diferencias culturales; 2) tipo de cambio actual y sus variaciones durante los últimos tres años; y 3) cualquier situación política o jurídica de la que necesitemos percatarnos. Debido a que tan sólo se trata de un análisis inicial, elabora solamente un informe de una página o menos.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación

¿Igualdad de condiciones? parte 2

¿Qué está haciendo Deutsche Telekom para lograr su meta de que cada vez más mujeres ocupen posiciones gerenciales? Una acción que la empresa está emprendiendo es incrementar y mejorar el reclutamiento de mujeres universitarias graduadas. De hecho, se ha comprometido a que al menos 30% de las plazas comprendidas en programas de desarrollo ejecutivo sean ocupadas por mujeres.

La empresa también ha adoptado otras medidas relacionadas con el entorno del trabajo y el equilibrio entre trabajo y familia. Planea ampliar sus programas de ausencias por maternidad pagadas e introducir más horarios laborales flexibles para los gerentes. Justo ahora, menos de 1% de los gerentes de Deutsche Telekom trabajan medio tiempo. Además, la empresa planea duplicar el número de lugares disponibles en los programas de guarderías infantiles.



PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Qué opina usted de este enfoque basado en “cuotas” que Deutsche Telekom ha adoptado? ¿Qué ventajas y desventajas tiene?
2. ¿A qué problemas podría enfrentarse Deutsche Telekom al reclutar graduadas universitarias? ¿Cómo podrían abordarse estos problemas?
3. ¿Qué problemas podría enfrentar la empresa al introducir cambios en los programas sobre trabajo y familia? ¿Cómo podrían abordarse esos problemas?
4. Mediante los puntos GLOBE de la lista presentada en el capítulo 3, encuentre las dimensiones en que Alemania es calificada. ¿Cómo podrían tales realidades afectar las acciones que Deutsche Telekom desea emprender?



SU TURNO DE SER GERENTE

Bases de la toma de decisiones

Desarrollo de habilidades: Uso de la creatividad en la toma de decisiones

Muchas decisiones que los gerentes toman son rutinarias, así que se basan en la experiencia y en lo “que funcionó en el pasado”. Pero otras decisiones —en especial las que toman los gerentes de alto nivel— son únicas y sin precedentes. Son decisiones que exigen creatividad —la capacidad de producir ideas novedosas y útiles—. Si los gerentes desean progresar con éxito

dentro de una organización, encontrarán una creciente necesidad de desarrollar decisiones creativas.

Visión personal: ¿Qué tan creativo soy?

Observe los 30 objetivos mencionados aquí. Sea honesto y franco en sus respuestas, identifique los rubros que lo describan de manera precisa.

- | | | |
|-----------------|-------------------------|-------------------------------|
| 1. afectado | 11. honesto | 21. reflexivo |
| 2. capaz | 12. cómico | 22. ingenioso |
| 3. cauto | 13. individualista | 23. con confianza en sí mismo |
| 4. astuto | 14. informal | 24. atractivo |
| 5. común | 15. perspicaz | 25. sincero |
| 6. confiado | 16. inteligente | 26. pedante |
| 7. conservador | 17. inventivo | 27. sumiso |
| 8. convencional | 18. con buenos modales | 28. desconfiado |
| 9. insatisfecho | 19. con pocos intereses | 29. poco convencional |
| 10. egoísta | 20. original | 30. con amplios intereses |

Fuente: H. G. Gough, "A Creative Personality Scale for the Adjective Check List", *Journal of Personality and Social Psychology* (agosto de 1979), pp. 1398-1405.

Análisis e interpretación

La creatividad es la capacidad de combinar ideas en una forma única o de establecer asociaciones inusuales entre ideas. Una persona creativa desarrolla métodos nuevos para hacer el trabajo o soluciones singulares para los problemas.

Este cuestionario tiene la finalidad de identificar el talento y el potencial creativos. Se ha utilizado y reproducido muchas veces. Está compuesto por 30 rubros —18 de los cuales se ha visto que guardan una relación positiva con la creatividad, y 12 están correlacionados negativamente.

Para calcular su puntaje, asígnese un 1 si lo describen las características 2, 4, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 29 y 30. Asígnese un -1 en cualquiera de las restantes características donde haya señalado que lo describen.

Su puntaje variará entre -12 y 18. Cuanto más alto sea su puntaje, sus características estarán más asociadas con la personalidad creativa.

Para los gerentes, la creatividad es muy útil en la toma de decisiones. Les ayuda a ver problemas y alternativas que quizá otros no vean. Desde luego, no todos los empleos requieren un alto nivel de creatividad. Y los individuos altamente creativos, cuando se enfrentan a trabajos rutinarios y estructurados, muchas veces se sienten frustrados e insatisfechos.

Habilidades básicas

La singularidad y la variedad de los problemas que los gerentes enfrentan les exigen que sean capaces de resolverlos de manera creativa. La creatividad es en parte un estado mental. Es necesario que usted amplíe las capacidades de su mente —es decir, ábrase a nuevas ideas—. Todas las personas tienen la capacidad de mejorar su creatividad, pero muchas simplemente no tratan de desarrollarla.

Es posible ser más eficaz para resolver los problemas de manera creativa si se utilizan las siguientes 10 sugerencias.

1. *Considérese como una persona creativa.* La investigación han demostrado que si usted considera que es incapaz de ser creativo, no lo será. Creer en su capacidad de ser creativo es el primer paso para serlo.
2. *Ponga atención a su intuición.* Todas las personas tienen una mente subconsciente que funciona bien. En ocasiones, las respuestas vendrán a usted cuando menos las espere. Escuche a esa "voz interna". De hecho, las personas más creativas dejan en su mesa de noche una libreta para escribir sus ideas cuando éstas se les ocurren.
3. *Aléjese de su zona de confort.* Todas las personas tienen una zona de confort en la que existe la incertidumbre. Pero la creatividad y la certeza muchas veces no se mezclan. Para ser creativo, es necesario que se aleje del estado de cosas y enfoque su mente en algo nuevo.
4. *Determine lo que quiere hacer.* Esto incluye ciertas cosas como darse tiempo para comprender un problema antes de comenzar a resolverlo, tener todos los hechos en mente, e intentar identificar los datos más importantes.
5. *Piense de manera poco convencional.* Siempre que sea posible, utilice analogías (por ejemplo, ¿podría abordar su problema como si éste fuera un pez fuera del agua y observar lo que el pez hace para sobrevivir? O, ¿puede usar los recursos con que cuenta para encontrar el camino correcto cuando eso es como bruma que entorpece su visión?). Utilice diferentes estrategias de solución de problemas como la verbal, visual, matemática, o teatral. Observe su problema desde una perspectiva diferente o pregúntese qué haría alguien más, como su abuela, si se enfrentara a la misma situación.

6. *Busque formas de hacer mejor las cosas.* Esto puede implicar tratar conscientemente de ser original, sin importar quedar en ridículo, mantener una mentalidad abierta, estar alerta a hechos extraños y desconcertantes, utilizar objetos y el entorno de maneras poco convencionales, descartar las formas acostumbradas o habituales de hacer las cosas, y esforzarse por ser objetivo siendo tan crítico con sus propias ideas como lo sería con las de alguien más.
7. *Encuentre varias respuestas correctas.* Ser creativo significa continuar en busca de soluciones incluso cuando crea que ha resuelto el problema. Es posible que encuentre una solución mejor y más creativa.
8. *Crea que usted es capaz de hallar una solución factible.* Al igual que creer en usted mismo, también es importante creer en sus propias ideas. Si piensa que no podrá encontrar una solución, es probable que no lo haga.
9. *Realice una lluvia de ideas colectiva.* La creatividad no es una actividad aislada. La producción de ideas a partir de las ideas de los demás crea un efecto sinérgico.
10. *Convierta las ideas creativas en acción.* Tener una idea creativa tan sólo es una parte del proceso. Una vez que se generan las ideas, deben implementarse. Mantener grandes ideas en su mente, o en un papel que nadie leerá, servirá de muy poco para ampliar sus habilidades creativas.

Basado en J. V. Anderson, "Mind Mapping: A Tool for Creative Thinking", *Business Horizons*, enero-febrero de 1993, pp. 42-46; y T. Proctor, *Creative Problem Solving for Managers* (Nueva York: Routledge, 2005).

Aplicación de habilidades

Cada vez que suena el teléfono, su estómago se hace nudo y sus manos comienzan a sudar. Y no es para menos. Como gerente de ventas de Brinkers, un fabricante de partes para maquinaria, usted

se ve asediado por llamadas de clientes molestos por retrasos en las entregas. Su jefe, Carter Herrera, actúa tanto como gerente de producción como de planificador. Cada vez que su representante de ventas negocia una venta, depende de Carter determinar si el departamento de producción puede cumplir con la fecha de entrega que el cliente especifica. E invariablemente Carter dice: "No hay problema". Lo bueno de todo esto es que se han logrado una gran cantidad de ventas iniciales. Lo malo es que el departamento de producción casi nunca cumple con las fechas de envío que Carter autoriza; y no parece que a éste le preocupen las consecuencias de los retrasos. Afirma: "Nuestros clientes saben que están recibiendo una calidad superior a un gran precio. Tan sólo déjenlos que traten de conseguir eso en cualquier otra parte. No podrán. Así que a pesar de tener que esperar un par de días o semanas más, ellos siguen obteniendo el mejor trato posible". De alguna manera los clientes no piensan lo mismo. Y le han hecho saber su descontento. Así que depende de usted tratar de suavizar la relación. Usted sabe que es necesario solucionar este problema, ¿pero cuáles son las soluciones posibles? Después de todo, ¿cómo logrará impedir que su jefe o sus clientes se enfaden?

Hagan grupos de tres personas. Asuman que son el gerente de ventas. ¿Qué soluciones creativas puede idear su grupo para hacer frente a este problema?

Práctica de habilidades

1. ¿Cuántas palabras pueden formarse utilizando las letras de la palabra *brainstorm* (o lluvia de ideas, en inglés)? Son al menos 95.
2. Tómese 20 minutos para mencionar tantos empleos médicos o relacionados con la salud como pueda que empiecen con la letra *r* (por ejemplo, radiólogo, reumatólogo). Si se queda sin ideas para engrosar su lista antes de concluir el tiempo está bien, pero trate de ser tan creativo como pueda.



Rajiv, tenemos un problema en nuestra unidad de diseño de software. Nuestro diverso grupo de diseñadores extremadamente talentosos y capaces es, sin duda, uno de los activos más importantes de nuestra empresa. Sin embargo, me preocupa que el apego emocional que nuestros diseñadores tienen con el software que han creado ensombrezca otros factores importantes que se deberían considerar en la decisión de si proceder con el diseño de un nuevo producto.

Para Su Acción Inmediata

En este momento no estoy seguro de cómo abordar el problema. Lo último que deseo es reprimir su creatividad. Pero me temo que si no ideamos pronto un plan de acción, el problema empeorará.

Necesito que investigues la función de las emociones en la toma de decisiones. ¿Qué dicen los expertos? ¿Es siquiera un problema del que debemos preocuparnos? ¿Cuál es la mejor manera de afrontarlo? Por favor, envíame una lista de una página destacando con viñetas los puntos importantes que encuentres en tu investigación. Y asegúrate de citar tus fuentes en caso de que necesite realizar investigaciones más detalladas.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Despegar: parte 2

La NASA fue creada a partir de la promulgación de la National Aeronautics and Space Act el 29 de julio de 1958. Desde entonces, ha encabezado los esfuerzos estadounidenses para la exploración del espacio, como las misiones lunares del proyecto Apollo, la estación espacial Skylab, la nave espacial reutilizable tripulada —mejor conocida como Space Shuttle—. Como lo afirmamos al inicio del capítulo, la NASA está enfrentando momentos de incertidumbre en todo lo relacionado con su presupuesto y propósito. “Tras reconocer de manera implícita la falta de dirección de la NASA, la Casa Blanca le ha dado instrucciones de que se tome un gran respiro, de movilizar sus recursos, y trazarse un nuevo rumbo”. Los críticos se quejan de que los programas espaciales de la dependencia son demasiado lentos y costosos. Algunas alternativas propuestas son una mayor cooperación internacional en la exploración espacial y subcontratar ciertas tareas a contratistas privados. Aunque los directivos de la NASA deben tomar importantes decisiones sobre su futuro, analizaremos algunas decisiones pasadas cuyos resultados no fueron los esperados.

En una organización como la NASA, donde el equipo cuesta millones de dólares y la vida de muchas personas está en juego, no sólo se espera que consistentemente se tomen buenas decisiones, sino que hacerlo así es imperativo. A través de los años, la NASA ha tenido muchas encomiendas exitosas. Llevar al hombre a la Luna, no una vez, sino seis veces, refleja un extraordinario grado de habilidad tecnológica, muy superior a la de cualquier otro país. Lanzar un cohete al espacio con un transbordador que después regresa a la Tierra y aterriza por sí mismo es una muestra de la increíble base de talento con que cuenta la NASA. Sin embargo, a pesar de todos esos éxitos, la NASA también ha sufrido grandes desastres, cuyos orígenes se remontan al proceso de toma de decisiones.

“Cada invierno la NASA revive durante una semana la tragedia en la cual Estados Unidos perdió a 17 astronautas y tres naves espaciales —*Apollo 1* en 1967, el transbordador espacial *Challenger* en 1986, y el transbordador espacial *Columbia* en 2003—. Naturalmente nos inclinamos a preguntarnos por qué ocurrieron dichos accidentes —sobre todo en una organización experta que trabaja con tecnología de punta y exploración de vanguardia— y si éstos pudieron haberse impedido”.

Los acontecimientos que desembocaron en el trágico final del *Challenger* han sido estudiados por personas muy diferentes desde muchas perspectivas: fallas tecnológicas, malas prácticas de toma de decisiones, cultura organizacional, etc. El fatal día del lanzamiento, 28 de enero de 1986, era un día soleado pero gélido en Florida. El lanzamiento fue perfecto... hasta los 73 segundos de vuelo, cuando el *Challenger* explotó. Durante la consecuente comisión presidencial investigadora, los ingenieros de Morton Thiokol, el contratista de la NASA encargado de fabricar los cohetes de re-



fuerzo, revelaron que habían advertido en repetidas ocasiones acerca de los peligros de realizar el lanzamiento en condiciones de frío extremo. Ellos tenían la firme convicción de que el diseño de las uniones del cohete de refuerzo era poco seguro en esas condiciones climáticas. Además, con aprobación de la gerencia, los ingenieros de Morton Thiokol habían recomendado oficialmente que se impidiera el lanzamiento. Cuando el equipo de la NASA se rehusó a aceptar la recomendación conservadora de “condiciones inseguras para el lanzamiento”, los gerentes de Thiokol ignoraron las preocupaciones de sus ingenieros y revirtieron la decisión original, lo que dio a la NASA luz verde para efectuar el lanzamiento. ¿Por qué los funcionarios de la NASA no transmitieron las inquietudes de Thiokol a funcionarios de nivel superior en la cadena de mando responsable de la decisión del lanzamiento? Prácticamente todos ellos dijeron haber respondido de manera idéntica porque “en última instancia, todas las partes estuvieron de acuerdo en que no se violaba ningún criterio para el lanzamiento seguro”, y de que “se seguían los procedimientos adecuados”. Como dijo más tarde un ingeniero de Thiokol: “Esa noche no hubo malos entendidos. Claramente dijimos a la NASA que sería peligroso el lanzamiento, pero no nos escucharon”.

En el caso del transbordador espacial *Columbia*, un problema surgido durante el lanzamiento —daño permanente cuando una pieza de espuma aislante del tamaño de un pequeño portafolios se separó del tanque externo y dañó el sistema de protección térmica del ala izquierda del transbordador— impidió su retorno a la atmósfera. Las especificaciones originales de la NASA para el transbordador decían que cualquier residuo (incluida la espuma aislante) podía considerarse como un problema de seguridad que

“debía resolverse antes de iniciar el lanzamiento”. Sin embargo, a lo largo de los años, muchos lanzamientos solían autorizarse porque los ingenieros sabían que los residuos y restos eran un problema inevitable y sin solución. La mayoría de los lanzamientos de transbordadores habían sucedido a pesar de la presencia de tales restos en las baldosas térmicas. Y los altos ejecutivos de la NASA creyeron oportuno ignorar ese riesgo, tal como sucedió con el lanzamiento del *Columbia*. No obstante, el 1 de febrero de 2003, cuando el *Columbia* regresaba de su misión espacial, la acumulación de calor destruyó la estructura del ala del transbordador y lo desintegró sobre Texas y Louisiana, lo que ocasionó la muerte de los siete miembros de la tripulación. El informe de la investigación concluyó que “la dependencia espacial, atribulada por su cada vez menor presupuesto, aprendió poco de la explosión del *Challenger* en 1986, la cual también mató a siete astronautas, y que un sentido de infalibilidad permeaba su toma de decisiones”. Un investigador también escribió: “La NASA tenía metas contrapuestas con relación a costos, programas y seguridad. Por desgracia, la seguridad fue lo menos importante”.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. Con respecto al quehacer de la NASA, propio de la industria en que se encuentra, ¿considera usted que los directivos de esta dependencia suelen enfrentarse más a problemas estructurados que a problemas no estructurados? Explique su respuesta.
2. ¿Las condiciones del proceso de toma de decisiones en la NASA podrían considerarse permeadas por la certidumbre, el riesgo, o la incertidumbre? Explique su respuesta.
3. ¿Qué evidencias del pensamiento de grupo y del escalamiento del compromiso puede observar usted en la historia anterior? ¿Cómo podrían haberse prevenido estos problemas de toma de decisiones? ¿Qué podrían aprender otras organizaciones de los errores en la toma de decisiones que ocurrieron en la NASA?
4. ¿Cómo pueden aprovechar mejor los gerentes de la NASA el proceso de toma de decisiones en la planeación de su futuro después de sus experiencias con los transbordadores?
5. ¿Cómo podrían los esfuerzos internacionales para la cooperación espacial y la subcontratación de ciertas tareas a contratistas privados afectar la toma de decisiones que se lleva a cabo en la NASA?



SU TURNO DE SER GERENTE

Fundamentos de planeación

Desarrollo de habilidades: Establecimiento de metas

Se ha dicho que si uno ignora a dónde se dirige, cualquier camino lo llevará ahí. También se ha dicho que la distancia más corta entre dos puntos es la línea recta. Estos dos “adagios” enfatizan la importancia de fijarse metas. Los gerentes suelen ser juzgados por su capacidad de lograr sus metas. Si dentro de una organización las personas o las unidades carecen de metas, es muy probable que carezcan de dirección o de unidad de esfuerzo. Por tanto, los gerentes exitosos son buenos en fijar sus propias metas y en ayudar a otros a hacer lo mismo.

Visión personal:

¿Cuál es mi orientación hacia las metas?

Las personas tienen diferentes puntos de vista en cuanto a cómo abordar el trabajo. Lea las siguientes oraciones y elija la respuesta que refleje qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con ellas.

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Un tanto en desacuerdo
- 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 = Un tanto de acuerdo
- 6 = De acuerdo
- 7 = Muy de acuerdo

1. Estoy dispuesto a elegir una tarea difícil de la que pueda aprender mucho.
2. Suelo estar en busca de oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimiento.
3. Disfruto de las tareas difíciles y desafiantes en las que aprenderé nuevas habilidades.
4. Para mí, el continuo desarrollo de mi habilidad laboral es lo suficientemente importante como para arriesgarme.
5. Me agrada demostrar que puedo tener un mejor desempeño que mis compañeros de trabajo.
6. Trato de imaginar qué necesito para demostrar mis capacidades a los demás en el trabajo.
7. Disfruto cuando mis compañeros de trabajo están conscientes de mi buen desempeño.
8. Prefiero trabajar en proyectos donde pueda demostrar mis habilidades a los demás.
9. Evitaría correr un nuevo riesgo si existiera la posibilidad de aparecer como un incompetente ante los demás.
10. Evitar demostrar alguna capacidad deficiente es más importante para mí que aprender una nueva habilidad.
11. Me preocupa asumir la responsabilidad de una nueva tarea si mi desempeño revelará que mis capacidades no eran suficientes.
12. Prefiero evitar situaciones en el trabajo donde podría tener un desempeño deficiente.

Fuente: D. VandeWalle, "Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument", *Educational and Psychological Measurement*, diciembre de 1997, pp. 995-1015. Reproducido con autorización. Adaptaciones sugeridas en la correspondencia con el autor. La muestra de datos comparativos se obtuvo de D. VandeWalle, W. L. Cron, y J. W. Slocum, Jr., "The Role of Goal Orientation Following Performance Feedback", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 2001), pp. 629-640.

Análisis e interpretación

Este cuestionario evalúa sus puntos de vista hacia el desarrollo o la exhibición de su capacidad en lo relativo a situaciones de logro. Divide la orientación hacia las metas en tres categorías: 1) *orientación hacia el aprendizaje* —deseo de desarrollarse a sí mismo gracias a la adquisición de nuevas habilidades, dominar nuevas situaciones, y mejorar su competencia (rubros 1 a 4); 2) *orientación a demostrar el desempeño* —el deseo de demostrar su competencia para obtener juicios favorables al respecto (rubros 5 a 8); y 3) *orientación a la evasión* —el deseo de evitar la desaprobación de sus habilidades y de los juicios negativos al respecto (rubros 9 a 12).

Suma por separado los puntajes respectivos para cada una de las tres categorías y divídalos entre 4. El rango de los puntajes será de 1 a 7 en cada categoría. Cuanto más alto sea su puntaje en una categoría, mayor será su inclinación a cada situación de logro. Por ejemplo, entre más alta sea su orientación hacia la meta del aprendizaje, demuestra un grado mayor de persistencia, esfuerzo y compromiso con la práctica autodidacta orientada a las soluciones. No se ofrecen lineamientos específicos para interpretar su puntaje, pero una muestra de 102 estudiantes universitarios de negocios arrojó puntajes promedio de 5.12, 4.41, y 4.31 en las tres categorías, respectivamente.

Habilidades básicas

Además de su propio enfoque en las metas, los empleados también deben tener muy claro lo que están tratando de lograr. Los gerentes tienen la responsabilidad de ayudarlos a comprender esto en el momento de fijar las metas.

Es posible lograr una mayor eficacia en el establecimiento de metas si se utilizan las siguientes ocho sugerencias.

1. *Identifique las principales tareas de un empleado.* El establecimiento de metas comienza definiendo qué es lo que usted

desea que sus empleados logren. La mejor fuente de información es la descripción del trabajo de cada empleado.

2. *Establezca metas específicas, desafiantes y medibles para cada tarea clave.* Identifique el nivel de desempeño que se espera de cada empleado. Especifique la meta que el empleado deberá tratar de alcanzar.
3. *Especifique las fechas límite de cada meta.* Poner fechas límite para cada meta reduce la ambigüedad. Sin embargo, las fechas límite no se deben imponer de manera arbitraria. Es necesario ser realista en cuanto a las tareas que se deberán completar.
4. *Permita la participación activa de cada empleado.* Cuando los empleados participan en el establecimiento de metas, es más probable que las acepten. No obstante, la participación debe ser sincera. Es decir, los empleados deben percibir que a usted le interesa realmente su opinión, y que no se trata sólo de una formalidad.
5. *Priorice las metas.* Cuando asigne a alguien más de una meta, es importante clasificar las metas en función de su dificultad e importancia. El propósito de la priorización es alentar al empleado a emprender acciones y esforzarse en cada meta en proporción a su importancia.
6. *Clasifique las metas por su dificultad e importancia.* El establecimiento de metas no debe orillar a las personas a elegir las fáciles. Por el contrario, las metas deben clasificarse por su dificultad e importancia. Cuando las metas se clasifican, es posible reconocer el mérito de las personas por intentar alcanzarlas, aunque no lo logren.
7. *Desarrolle mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso en el logro de las metas.* La retroalimentación permite a las personas saber si su nivel de esfuerzo es suficiente

para lograr la meta. La retroalimentación debe ser generada por el empleado tanto como por el supervisor. La retroalimentación también debe ser frecuente y recurrente.

8. *Vincule las recompensas al logro de las metas.* Es natural que los empleados pregunten: “¿Y esto en qué me beneficia?” Vincular las recompensas al logro de las metas le ayudará a responder esa pregunta.

Basado en E. A. Locke y G. P. Latham, *Goal-Setting: A Motivational Technique That Works!* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984); y E. A. Locke y G. P. Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting a Task Motivation”, *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705-717.

Aplicación de habilidades

Usted se las arregló para asistir a la universidad mientras trabajaba de medio tiempo empacando víveres en la cadena de supermercados Food Town. Le gustó trabajar en la industria de los alimentos, y cuando se graduó, aceptó un empleo en Food Town como practicante administrativo. Han pasado tres años y ha ganado experiencia en la industria de las tiendas de abarrotes y en lo relativo a la operación de un supermercado grande. Hace varios meses lo ascendieron a gerente de tienda en una de las sucursales de la cadena. Una de las cosas que a usted le gustan de Food Town es que da a sus gerentes de tienda una gran dosis de autonomía para el manejo de sus tiendas. La empresa da lineamientos muy generales a sus gerentes. A la alta dirección le interesan principalmente las utilidades, cómo logre usted que sean altas es cuestión suya. Ahora que finalmente es gerente de tienda, desea establecer ahí un programa del tipo adminis-

tración por objetivos. Le agrada la idea de que todos tengan metas claras que perseguir y de que sean evaluados en función del logro de esas metas.

Su tienda emplea a 70 personas, salvo por los gerentes, la mayoría trabaja sólo de 20 a 30 horas a la semana. Usted tiene seis subordinados directos: un gerente asistente; un gerente de fines de semana; y gerentes de abarrotes, frutas y verduras, carnes, y panadería. Los únicos empleos que exigen un alto nivel de capacitación son los de los carniceros, quienes deben cumplir estrictas directrices regulatorias y de capacitación. Otros empleos que exigen una capacitación menor son los de los cajeros, los de quienes surten los anaqueles, el trabajo de mantenimiento y los empacadores de mercancía.

Describa de manera específica cómo establecería metas en su nuevo cargo. Incluya ejemplos de metas para los empleos de los gerentes de carnicería, cajas y panadería.

Práctica de habilidades

1. Establezca las metas personales y académicas que desea alcanzar al final de este semestre universitario. Priorice y califique las en función de su grado de dificultad.
2. ¿Usted dónde desea estar en cinco años? ¿Tiene metas específicas a cinco años? Establezca tres metas que desee alcanzar en cinco años. Asegúrese de que esas metas sean específicas, desafiantes y medibles.



Hannah: como sabes, nuestro negocio de consultoría para el entretenimiento ha tenido un par de años extraordinario. El éxito que hemos logrado no sería posible sin el duro trabajo de nuestros asociados, y me siento honrado por estar rodeado de personas tan talentosas y comprometidas. Siento que nuestro siguiente esfuerzo como empresa debería ser convertirnos en una entidad res-

Para Su Acción Inmediata

pensable para con el medio ambiente. Todos nosotros (me incluyo) generamos una gran cantidad de papel en nuestros trabajos, así que considero que nuestro primer paso (y nuestro enfoque principal a partir de ahora) debería ser controlar nuestro desperdicio de papel. Me gustaría que crearas un programa corporativo para controlar el desperdicio de papel. Antes de involucrar a nuestros asociados, desearía que establecieras algunas metas y desarrollaras algunos planes para este programa. Envíame tan pronto como puedas un informe (de una sola página, por favor) donde delinee estas metas y planes.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Flip Flop: parte 2

Cuatro años. Eso es lo que tardó la videocámara Flip, la más popular en Estados Unidos, en pasar de ser una innovación excitante a una innovación obsoleta. Pero incluso para el ciclo de vida de los productos tecnológicos, donde las cosas ocurren rápido, esto sucedió en un parpadeo —inusualmente rápido, como dijo un analista, en especial para un producto tan “candente”—. ¿Qué sucedió?

El lanzamiento de la cámara Flip abrió nuevos horizontes. A los clientes les encantaba su tamaño de bolsillo, su bajo costo y su facilidad de uso. El nombre Flip provenía de la extensión que sobresale del cuerpo de la cámara y permite al usuario conectarla directamente a una computadora. La cámara también contaba con software para edición de videos que abría cuando se conectaba a una computadora. A pesar de la apariencia diminuta de la videocámara, grababa sorprendentemente bien para una cámara de su tamaño. Además, a diferencia de otras videocámaras, era posible sostenerla cómodamente frente a usted de manera que no se sintiera “apartado” del acontecimiento que estaba grabando. El producto fue exactamente lo que sus creadores habían imaginado: una videocámara práctica, de bolsillo, de bajo costo y fácil de usar.

Cuando Cisco Systems decidió adquirir Flip, uno de los productos de consumo más populares y que pronto estaría disponible para su venta en tiendas, muchos analistas cuestionaron esta decisión, pues creían que era una “mala combinación” para una empresa mejor conocida por sus servicios de redes para negocios. La cámara Flip fue el primer producto de consumo verdadero bajo los auspicios de Cisco. En un anuncio, Cisco afirmó que la adquisición era clave para su estrategia de aumentar su impulso en el mercado del hogar asistido por medios de comunicación. No hay duda de que Cisco hablaba en serio acerca de su deseo de ir más allá de su mercado de componentes técnicos para incursionar en el mercado de los electrónicos de consumo. También hubo otra variable en acción. La adquisición de Pure Digital Technologies (la empresa que verdaderamente estaba detrás de la cámara Flip) fue otra señal de que Cisco estaba decidido a incursionar agresivamente en nuevos mercados en un momento en que muchos de sus competidores estaban luchando por sobrevivir durante la recesión económica.

Pure Digital se convirtió en parte del Consumer Business Group de Cisco, el cual también abarcaba los productos Linksys de redes para el hogar, audio y almacenamiento de medios. Cuando Cisco adquirió Pure Digital nombró a Jonathan Kaplan, el CEO de Pure Digital, como vicepresidente senior de Cisco y gerente general a cargo de los productos de consumo. Kaplan ayudaría a consolidar la estrategia de Cisco en esta área. Y Cisco hizo lo que consideró necesario para competir en el mercado de consumo utilizando a Flip como el medio para lograrlo. Realizó fuertes inversiones en el desarrollo de marca para sus productos de consumo, contrató celebridades como Ellen Page para estelarizar comerciales televisivos, y pagó emplazamientos de producto en



series de televisión como 24. El CEO de Cisco, John Chambers (quien poseía ocho Flips), incluso grabó videos en una Flip y constantemente sostenía una durante sus entrevistas para la televisión. Hasta Sean “Diddy” Combs diseñó una cámara Flip a la medida. Durante el año fiscal de 2010, las ventas de Flip ascendieron a \$317 millones. No obstante, no fue suficiente. Cisco había sufrido durante varios trimestres resultados financieros decepcionantes y problemas en sus negocios centrales. Los analistas dijeron que la empresa había tratado de hacer demasiadas cosas diferentes y perdido su enfoque en lo que la hacía ser grandiosa. En retrospectiva, era fácil ver la inminencia de grandes cambios estratégicos.

En primer lugar, Cisco anunció en febrero que Jonathan Kaplan abandonaría Cisco para ir en pos de “otras oportunidades profesionales”. Después, el CEO Chambers declaró en una entrevista que “los ingresos de los productos de consumo durante la temporada navideña distaban mucho de lo que la empresa esperaba”. Luego, a mediados de abril de 2011, llegó el anuncio de que Cisco estaba reestructurando y cerrando su unidad de videocámaras Flip. Chambers dijo: “Estamos realizando movimientos clave y enfocados para alinear nuestras operaciones a favor de nuestra estrategia de plataformas centradas en redes”. Además, los analistas señalan la rápida innovación de los teléfonos inteligentes como una de las tendencias más revolucionarias nunca antes vistas. Ahora que los teléfonos con cámaras integradas y aplicaciones para la edición fotográfica han llegado al mercado, sólo era cuestión de tiempo para que estos acontecimientos volvieran obsoleta la videocámara Flip.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. “No pienso que exista un analista en el planeta que haya pensado que Flip era una buena adquisición para Cisco”. ¿Por qué cree usted que pensarían así los analistas de la industria?

2. Evalúe los esfuerzos que realizó Cisco en su área de marketing de consumo. ¿Por qué podría ser difícil para una empresa acostumbrada a vender a otras empresas vender productos a los consumidores?
3. ¿Cisco podría haber hecho algo más para fortalecer sus productos de consumo como la Flip? ¿Cuáles eran las fortalezas de Flip? ¿Qué amenazas externas existían durante ese periodo?
4. ¿Por qué considera usted que Cisco decidió cerrar el negocio de Flip en lugar de intentar venderlo?
5. ¿Qué tipo de estrategias observa en este caso? Sea específico.
6. ¿Qué función han tenido la planeación y el establecimiento de metas en: a) el financiamiento de Flip, b) la adquisición de Flip por Cisco, c) la administración de Cisco de la unidad de negocios de Flip, y d) la decisión estratégica de Cisco de cerrar la unidad de negocios de Flip?



SU TURNO DE SER GERENTE

Estructura y diseño organizacionales

Desarrollo de habilidades: Desarrolle su base de poder

Los cargos gerenciales vienen acompañados del poder de la autoridad. Pero en ocasiones, la autoridad no es suficiente para lograr resultados. Y en otras ocasiones quizá no desee utilizarla como un medio para lograr que la gente haga lo que usted desea. Por ejemplo, quizá prefiera recurrir a sus habilidades persuasivas más que al poder que le confiere su cargo. Por tanto, los gerentes eficaces aumentan su poder desarrollando varias fuentes de influencia.

Visión personal: ¿Qué tanta orientación hacia el poder tengo?

En cada una de las oraciones, elija la respuesta que mejor refleje su actitud. Utilice la siguiente escala para calificar sus respuestas:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = Un poco en desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = Un poco de acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La mejor manera de manejar a la gente es diciéndole lo que desea escuchar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Cuando le pide a alguien que haga algo por usted, es mejor darle la razón real para querer hacerlo en lugar de darle razones que podrían ser más convincentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Alguien que confíe completamente en otra persona puede meterse en problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Es difícil avanzar sin tomar atajos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Es más seguro suponer que todas las personas tienen un lado oscuro, y que éste saldrá a la luz a la menor provocación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Uno debe actuar sólo cuando sea moralmente correcto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La mayoría de las personas son esencialmente buenas y amables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. No hay excusas para mentirle a alguien más. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. La mayoría de las personas olvidan con mayor facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. En términos generales, las personas no se esforzarán a menos que se vean obligadas a hacerlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: R. Christie y F. L. Geis, *Studies in Machiavellianism*. © Academic Press 1970. Reproducido con autorización.

Análisis e interpretación

Este instrumento tiene la finalidad de calcular su puntaje de maquiavelismo. Maquiavelo escribió en el siglo XVI cómo obtener y manipular el poder. Una persona con un puntaje alto en maquiavelismo es pragmática, mantiene distancia emocional y piensa que los fines justifican los medios.

Para obtener su puntaje, sume las respuestas a las preguntas 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Para las otras cuatro preguntas, invierta sus puntajes (5 se convierte en 1, 4 en 2, y así sucesivamente). El National Opinion Research Center, que utilizó este instrumento en una muestra aleatoria de adultos estadounidenses, encontró que el puntaje promedio era 25.

Los muy maquiavélicos son más propensos a manipular más, a ganar más, se les persuade menos, y persuaden a los demás más que los poco maquiavélicos. Los muy maquiavélicos tienden más a ocultar la verdad o a actuar de manera no ética en situaciones ambiguas donde el resultado es importante para ellos.

Habilidades básicas

Es posible incrementar las probabilidades de sobrevivencia y éxito en una organización cuando se aprende a desarrollar una base de poder. Recuerde, el hecho de que tenga poder no significa que deba usarlo. Pero es bueno tener la posibilidad de recurrir a él en el momento necesario.

A partir de su empleo usted puede derivar cuatro fuentes de poder. Hay otras tres fuentes que están basadas en sus características personales únicas.

Todos los empleos gerenciales vienen acompañados del poder coercitivo, del poder de recompensa y del poder de imponer autoridad. El *poder coercitivo* está basado en el temor. Si usted puede despedir, suspender, degradar, asignar tareas laborales desagradables o escribir una evaluación negativa sobre el desempeño de una persona, tiene un poder coercitivo sobre los demás. Por el contrario, si puede dar a alguien algo de valor positivo o eliminar algo de valor negativo —como controlar las tarifas salariales, aumentarlas, otorgar bonos, ascensos, o asignaciones laborales— usted tiene un *poder de recompensa*. Todos los cargos gerenciales ofrecen cierto grado —aunque con algunas limitaciones— de autoridad sobre los subordinados. Si usted puede decirle a alguien que haga algo y esa persona considera que esta solicitud está dentro de la descripción formal de su empleo, usted estará ejerciendo un *poder de autoridad* sobre ella.

Además de los poderes coercitivo, de recompensa y de autoridad, muchos cargos gerenciales también poseen *poder de información* cuya fuente es el acceso y control que se tengan sobre la información. Si usted cuenta con datos o conocimiento que otros necesitan, y a los que sólo usted tiene acceso, esto le da poder. Desde luego, no tiene que ser un gerente para tener poder de información. Muchos empleados son muy hábiles para operar en secreto, ocultando detalles técnicos o evitando enseñar a los demás

qué es lo que hacen precisamente —todo con la intención de evitar que el conocimiento importante llegue a otras manos.

No es necesario ser gerente o controlar información para tener poder en una organización. Usted también puede ejercer influencia debido a su conocimiento experto, a la admiración que otros le profieren y a sus cualidades carismáticas. Si tiene una habilidad especial o un conocimiento único del que otras personas en su organización dependan, usted tiene *poder experto*. En nuestra era de especialización, esta fuente de poder es cada vez más importante. Si otros se identifican con usted y desean agradecerle, usted tiene *poder referente*. Este poder se desarrolla a partir de la admiración y el deseo de ser como alguien más. La última fuente de influencia es el *poder carismático*, que es una extensión del *poder referente*. Si otros lo siguen porque admiran sus cualidades heroicas, usted tiene *poder carismático* sobre ellos.

A partir de estas fuentes de poder, se puede decir que usted puede aumentar su poder en las organizaciones si asume responsabilidades gerenciales, tiene acceso a información importante, desarrolla el conocimiento experto que la organización necesite o exhibe características personales que los demás admiren.

Basado en J. R. P. French, Jr., y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Institute of Social Research, 1959), pp. 150-167; B. J. Raven, "The Bases of Power: Origin and Recent Developments", *Journal of Social Issues*, 49 (1993), pp. 227-251; E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology* (febrero de 2001), pp. 144-147; y B. H. Raven, "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Analyses of Social Issues and Public Policy*, diciembre de 2008, pp. 1-22.

Aplicación de habilidades

Margaret es supervisora de la división de ventas en línea de un gran vendedor minorista de ropa. Ha dejado saber que está dedicada a la empresa y que planea hacer una carrera ahí. Margaret es muy trabajadora y confiable, se ha ofrecido a participar de manera voluntaria en proyectos adicionales, ha tomado cursos internos de desarrollo, y se ha unido a un comité dedicado a mejorar la seguridad laboral de los empleados. Emprendió la tarea de investigar qué muebles ergonómicos para oficina le convenían al jefe del departamento y ha dedicado varias horas de su almuerzo a realizar consultas con el encargado de recursos humanos acerca de su reporte. Margaret entregó tarde su informe, lo cual trató de justificar diciendo que su asistente había perdido varias páginas que tuvo que reescribir durante el fin de semana. El informe fue bien recibido, y varios de los colegas de Margaret consideran que debería ser ascendida cuando surja la siguiente oportunidad.

Evalúe las habilidades de Margaret para desarrollar su base de poder. ¿Qué acciones ha emprendido que le ayudarán a lograr su meta? ¿Hay algo que debería haber hecho de manera diferente?

Práctica de habilidades

1. ¿Qué puede hacer usted para mejorar su puntaje maquiavélico? Elabore un plan específico a un año para implementar un programa que lo ayude a mejorar este puntaje.
2. Identifique a alguien —un jefe, compañero de trabajo, amigo, pariente, hermano, compañero sentimental— con quien le gustaría mejorar su poder. Determine qué táctica(s) podría(n) funcionar, después practíquela(s) cuidadosamente.



Antes que nada, gracias por mantener todo “en marcha” durante mi asistencia a la junta anual de Canadian Electronics Manufacturers Industry Association la semana pasada. Durante el almuerzo del último día, el orador habló acerca de la importancia de que las organizaciones sean sensibles a las necesidades del cliente y del mercado. Un método del que habló para lograrlo fue convertir a la empresa en una organización que aprende. Ahora es-

Para Su Atención Inmediata

toy convencido de que el futuro de nuestra empresa dependerá de qué tanto seamos capaces de “aprender”.

Me gustaría que investigues algunos datos actuales sobre las organizaciones que aprenden. Aunque estoy seguro de que encontrarás muchos artículos sobre el tema, limita tu informe a las cinco fuentes de información que consideres más importantes. Escribe un resumen de un párrafo sobre cada uno de esos cinco artículos, y asegúrate de incluir toda la información bibliográfica para el caso de que necesitemos consultarla más adelante. Dado que quisiera que nuestro equipo ejecutivo pusiera rápidamente en práctica esta idea, necesito ese informe para el viernes de esta semana.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positivamente ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Trabajo voluntario: parte 2

Sistemas de autoservicio para pagos, registros y facturación. Cargar uno mismo el combustible (aunque quizá la mayoría de ustedes sean demasiado jóvenes como para recordar cuando había alguien que cargaba el combustible, revisaba los niveles de aceite y lavaba los parabrisas). Llenar formatos en línea. Las empresas se han vuelto cada vez mejores en hacer que los clientes hagan el trabajo de manera gratuita. Sin embargo, ahora están llevando el concepto mucho más allá, sobre todo en los entornos de servicio al cliente, pues han logrado que “voluntarios” lleven a cabo tareas especializadas.

La función que desempeñan estos “entusiastas” voluntarios, en especial contribuyendo con sus innovaciones a los esfuerzos de investigación y desarrollo, ha estado sujeta a profundas investigaciones en años recientes. Por ejemplo, los estudios de caso desta-



can las mejoras de producto ideadas por patinadores y ciclistas de montaña para su equipo. Los investigadores también han estudiado a los programadores de software de fuente abierta, como el sistema operativo Linux. Parece ser que lo que motiva a las personas que

realizan este tipo de trabajo “voluntario” es el disfrute y el respeto que se ganan entre sus pares y, en cierta medida, las habilidades que son capaces de desarrollar. Ahora, a medida que el concepto de los individuos que ofrecen su trabajo voluntario se desplaza al ámbito del servicio al cliente, ¿podrá funcionar este mecanismo y que implicará para los gerentes?

Por ejemplo, en el servicio de telefonía, televisión e internet de alta velocidad por fibra óptica que ofrece Verizon, algunos “voluntarios” han colaborado para responder las preguntas de los clientes acerca de cuestiones técnicas relacionadas con el servicio web de servicio al cliente de la empresa, sin recibir remuneración alguna. Mark Studness, director de la unidad de comercio electrónico de Verizon, estaba familiarizado con los sitios web en que los usuarios ofrecían consejos y resolvían preguntas. ¿Cuál es ahora su reto? Encontrar una forma de utilizar este recurso potencial para el servicio al cliente. ¿Su solución? Los “súper” usuarios o usuarios líderes —es decir, usuarios que ofrezcan las mejores respuestas y participen en foros web.

El experimento realizado en Verizon “sugiere que, si son manejadas bien, las comunidades en línea creadas por la empresa para el servicio al cliente encierran grandes promesas”. Studness dice que “es necesario contar con un entorno que atraiga a esos súper usuarios del mundo, porque ahí es donde la magia sucede”. Una empresa que trabajó con Verizon para configurar su estructura afirma que “la mentalidad de los súper usuarios en las comunida-

des en línea creadas para el servicio al cliente es similar a la de los jugadores más fervientes”. Por tanto, establecen la estructura con un elaborado sistema de puntuación para premiar a las personas que contribuyen con sus participaciones con puntuaciones, insignias, y “niveles de prestigio”. Hasta ahora, Studness está conforme con la forma en que se han desarrollado las cosas. Dice que el sitio de servicio al cliente auspiciado por la empresa es “una herramienta muy productiva, en parte porque absorbe muchos miles de preguntas que de otra manera se convertirían en costosas llamadas a un centro de atención telefónica de Verizon”.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Qué piensa usted acerca de utilizar “voluntarios” para realizar el trabajo que otras personas sí cobran por hacer?
2. Si usted estuviera en el lugar de Mark Studness, ¿qué le preocuparía más de esta situación? ¿Cómo “manejaría” esta preocupación?
3. ¿Cómo encajan estos “voluntarios” en la estructura de una organización? A partir de los seis elementos del diseño organizacional, analice cómo afectaría a cada uno este enfoque estructural.
4. ¿Considera usted que este enfoque podría funcionar para otros tipos de trabajo en otros tipos de organizaciones? Explique su respuesta.



SU TURNO DE SER GERENTE

Administración de recursos humanos

Desarrollo de habilidades: Desarrollo de sus habilidades como entrevistador

Los gerentes, por definición, logran que las cosas se hagan a través y con ayuda de otras personas. Parte de su trabajo es seleccionar al personal competente que pueda desempeñar las funciones clave de sus equipos. Un elemento importante en este proceso de selección es la entrevista a los posibles candidatos. Cuanto mejor desarrollen los gerentes sus habilidades como entrevistadores, más probabilidades tendrán de seleccionar nuevos empleados competentes y que se adapten bien a la organización.

Visión personal: ¿Qué tanto sabe usted acerca de las entrevistas eficaces?

Indique el grado al que esté de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes 10 enunciados.

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

1. El conocimiento previo del solicitante mejorará la precisión de mi evaluación.	1	2	3	4	5
2. La mayoría de los entrevistadores favorecen a los solicitantes que comparten sus actitudes.	1	2	3	4	5
3. Las mejores entrevistas son aquellas en que el entrevistador prepara con antelación un conjunto de preguntas específicas.	1	2	3	4	5
4. El conocimiento de las habilidades y capacidades de un solicitante mejora cuando éste se siente incómodo e inseguro.	1	2	3	4	5
5. La mayoría de los entrevistadores dan la misma importancia a la información negativa que a la positiva.	1	2	3	4	5
6. Las mejores preguntas de la entrevista pueden contestarse con un “sí” o “no” directos.	1	2	3	4	5
7. Un buen entrevistador toma notas detalladas durante o inmediatamente después de la entrevista.	1	2	3	4	5
8. El mejor pronóstico de lo que hará un solicitante en el futuro es lo que ha hecho en el pasado.	1	2	3	4	5
9. Las entrevistas son más eficaces para elegir gerentes que obreros o empleados no gerenciales.	1	2	3	4	5
10. Termine las entrevistas preguntando al solicitante qué tan bien le fue en la entrevista.	1	2	3	4	5

Fuente: Desarrollado por Stephen P. Robbins.

Análisis e interpretación

Sume su puntaje para los rubros 2, 3, 7, 8 y 9. Para los otros cinco rubros invierta la puntuación. Un 1 deberá puntuarse como 5, 2 como 4, y así sucesivamente. Su puntaje total será de entre 10 y 50. Los puntajes de 40 o más indican una comprensión muy buena de lo que implica realizar una entrevista eficaz.

Fuente: Desarrollado por Stephen P. Robbins.

Habilidades básicas

Todo gerente debe desarrollar sus habilidades para entrevistar. Los siguientes puntos destacan los comportamientos clave asociados con la entrevista eficaz.

1. *Revise la descripción y las especificaciones del empleo.* ¿Qué le hace pensar que el empleo será idóneo para que lo ocupe el solicitante? ¿Qué calificaciones deberá poseer el solicitante ideal? Revise que la información pertinente al empleo ofrezca información valiosa acerca de cómo evaluar al candidato. Y los requerimientos relevantes del empleo ayudarán a reducir el sesgo del entrevistador.
2. *Prepare un conjunto estructurado de preguntas que deberá hacer a todos los solicitantes del empleo.* Contar con un cuestionario ya preparado le ayuda a garantizar que le sea revelada la información que le interesa. Además, si le hace las mismas preguntas a todos los solicitantes, tendrá una base común contra la cual comparar sus respuestas.
3. *Antes de reunirse con un solicitante, revise su solicitud de empleo y su currículum vitae.* Hacerlo le ayudará a tener un panorama completo del solicitante en términos de lo que está reflejado en su currículum o solicitud y lo que el empleo requiere. También comenzará a identificar áreas que deberá explorar durante la entrevista. Es decir, las áreas que no están claramente definidas en el currículum o la solicitud, pero que son esenciales para el trabajo, se convertirán en el punto focal de la entrevista al solicitante.
4. *Inicie la entrevista haciendo sentir cómodo al solicitante y ofreciéndole un panorama general de lo que se abordará du-*

rante la entrevista. Las entrevistas son estresantes para el solicitante del empleo. Iniciar con una charla intrascendente (como el clima) dará a la persona tiempo para adaptarse al escenario de la entrevista. Al ofrecerle los puntos que se abordarán, le dará tiempo de ir estructurando las respuestas a sus preguntas.

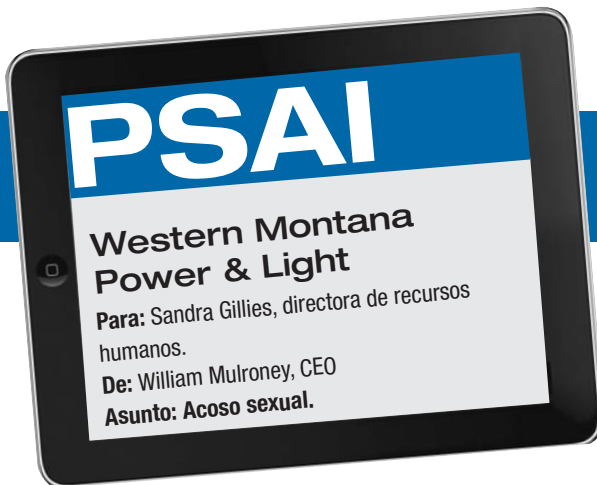
5. *Haga las preguntas y escuche atentamente las respuestas del solicitante.* Haga preguntas que no puedan contestarse tan sólo con un sí o un no. Las preguntas que inician con cómo o por qué tienden a estimular respuestas más amplias. Evite hacer preguntas que insinúen la respuesta deseada (como, “¿Diría que sus habilidades interpersonales son buenas?”) y preguntas bipolares que exijan del solicitante elegir una respuesta de sólo dos opciones (como, “¿Prefiere trabajar con gente o trabajar solo?”). Dado que el mejor pronosticador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, las mejores preguntas tienden a ser las que se enfocan en experiencias previas relevantes para el empleo actual.
6. *Cierre la entrevista.* Termine la entrevista diciéndole al solicitante qué sucederá después. Sea honesto ante el solicitante con respecto a las demás personas entrevistadas y los siguientes pasos en el proceso de contratación. Diga al solicitante cómo y cuándo le comunicará su decisión.
7. *Concluya.* Una vez concluida la entrevista, escriba su evaluación mientras esté fresca en su mente. Lo ideal sería que llevara notas o grabara las respuestas del solicitante a sus preguntas y los comentarios de sus impresiones. Ahora que el solicitante se ha ido, tómese un tiempo para evaluar sus respuestas.

Basado en W. C. Donaghy, *The Interview Skills and Applications* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1984), pp. 245-280; E. D. Pulakos y N. Schmitt, “Experience-Based and Situational Interview Questions: Studies of Validity”, *Personnel Psychology*, verano de 1995, pp. 289-308; W. W. Larson, *Ten Minute Guide to Conducting Job Interviews* (Nueva York: Alpha, 2001); y C. Sun, “10 Tips on Conducting Effective Interviews”, *TechRepublic*, 28 de octubre de 2008.

Aplicación de habilidades

Cada miembro de la clase deberá llevar una copia de su currículum vitae. Si no tienen uno, es buen momento para elaborarlo.

Se deben formar equipos de dos personas. Con el currículum de su pareja, cada quien realizará una entrevista de trabajo. A continuación le damos una breve explicación del empleo: la oficina de admisiones de su universidad está buscando una persona que desempeñe la función de funcionario de reclutamiento. El empleo no requiere ningún tipo de experiencia previa en el área de admisiones, pero sí cierto conocimiento sobre la universidad, la comunidad universitaria y el tipo de estudiantes que atrae. Por lo general hay tres personas que realizan este trabajo en la universidad —el cual implica reunirse con los candidatos a estudiantes y sus padres, representar a la universidad en ferias universitarias regionales; entrevistas a los estudiantes y evaluar a los solicitantes— pero una de ellas ha presentado su renuncia. Así que ahora hay una plaza vacante.



Sandra, pienso que tenemos un problema. Tal parece que algunos de nuestros empleados no tienen muy claro cuáles de sus prácticas o acciones constituyen o no acoso sexual. Como sabes, no podemos permitir ningún tipo de ambigüedad o incertidumbre al res-

Cada “entrevistador” tiene hasta 15 minutos para realizar su entrevista. Después de que termine quien entreviste primero, se invertirán los papeles. Una vez que ambos terminen, cada “entrevistado” deberá criticar a su entrevistador basándose en las habilidades identificadas en la sección anterior.

Práctica de habilidades

1. Elija una vacante de empleo que se anuncie en el periódico o en internet. Pida a un amigo o pariente que lleve a cabo el papel de solicitante del empleo y practique sus habilidades de entrevistador para cubrir esa plaza vacante.
2. Analice sus experiencias personales en entrevistas de trabajo. ¿Cómo calificaría la eficacia general de sus entrevistadores? ¿Qué hicieron bien? ¿Qué hicieron mal?

Para Su Acción Inmediata

pecto. Es necesario que desarrollemos de inmediato un programa de capacitación para todos nuestros empleados y un procedimiento factible para manejar cualquier queja que pudiera surgir.

Deseo que esta cuestión del acoso sexual sea el tema principal en la junta del consejo ejecutivo del próximo mes. Para facilitar el análisis, por favor proporcíname una lista con viñetas que describa los puntos más importantes del contenido de un taller inicial de dos horas sobre acoso sexual que se impartiría a los empleados.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Pensamiento creativo: parte 2

Al tener más de 400 mil empleados en 215 países y territorios, para UPS la administración de recursos humanos constituye una función crítica y de gran importancia. Los altos directivos de la empresa han reconocido que si desean posicionar a UPS para continuar creciendo en el rápidamente cambiante entorno global, tendrán que analizar a fondo sus políticas y programas de capacitación, sobre todo en lo relacionado con la manera en que se recluta, capacita, y desarrolla al personal joven.

Hace aproximadamente cinco años, UPS comenzó a observar un declive en el desempeño de sus nuevos conductores. “Antes, los aprendices necesitaban 30 días para dominar las técnicas de entrega y conducción. Los conductores jóvenes tardan ahora entre 90 y 180 días para lograrlo”. Estos jóvenes conductores son tan inteligentes y tienen tanto potencial como los otros, pero ya las técnicas utilizadas durante décadas simplemente no son compatibles con la generación llamada milenaria. Otro indicio de que la capacitación tradicional de salón de clases para enseñar la conducción no estaba funcionando fue que alrededor de 30% de los candidatos a conductores no estaban siendo aprobados durante el periodo de capacitación.

Después de muchos estudios (y con ayuda de una subvención de \$1.8 millones del Labor Department de Estados Unidos otorgada para analizar la manera en que los milenarios aprendían, además de la colaboración de instituciones de educación superior), la empresa quedó convencida de que los jóvenes veinteañeros —la gran mayoría de los conductores reclutados— respondían mejor a la instrucción asistida por alta tecnología que a libros y clases.

Por tanto, UPS invirtió en un “complejo de capacitación con tecnología de vanguardia llamado Integrad”. En la actualidad, UPS tiene dos complejos Integrad —uno a las afueras de Baltimore y otro a las afueras de Chicago—. Ahí los aprendices utilizan videojuegos, un “simulador de resbalones y caídas que combina un piso engrasado con zapatos resbaladizos”, y una pista de obstáculos alrededor de una aldea ficticia.

En el centro de capacitación de Baltimore, los solicitantes del empleo de conductor, cuyo salario promedio es de \$74 mil anuales, pasan una semana practicando y entrenándose para ser conductores. Se desplazan de una estación a otra practicando los “340 métodos” de la empresa, los cuales consisten en técnicas desarrolladas por ingenieros industriales “para ahorrar segundos y mejorar la seguridad en todas las tareas, desde levantar y cargar cajas hasta elegir un paquete de un anaquel dentro del camión”. Los solicitantes juegan un videojuego donde ellos están en el asiento del conductor y deben identificar obstáculos. En las simulaciones computarizadas, conducen por “Clarksville”, una aldea ficticia con casas en miniatura y empresas falsas. Ahí, conducen un camión real y “deben ejecutar exitosamente cinco entregas en 19 minutos”. Y, en aras de la seguridad y la eficiencia, el personal en capacitación aprende a caminar sobre hielo con el simulador de resbalones y caídas.

¿Qué resultados están dando los nuevos métodos de capacitación? Hasta ahora, muy buenos. De los 1629 aprendices que han completado la capacitación, “sólo 10% ha desaprobado el programa, el cual dura un total de seis semanas incluidos 30 días de conducción de un camión en el mundo real”.



PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Qué factores externos estaban afectando las prácticas de recursos humanos de UPS?
2. ¿Por qué la eficiencia y la seguridad son tan importantes para UPS? ¿Qué función desempeñan los ingenieros industriales de la empresa en la manera en que trabajan los empleados?
3. ¿Qué cambios aplicó UPS para producir su nuevo programa de capacitación de conductores? ¿Qué opina usted de esos cambios?
4. ¿Qué ventajas y desventajas observa en este método de capacitación tanto para a) el aprendiz como para b) la empresa?



SU TURNO DE SER GERENTE

Administración del cambio e innovación

Desarrollo de habilidades: Reducir el estrés en el lugar de trabajo

No es un secreto que los empleados en general están más estresados hoy que en generaciones pasadas. Mayores cargas de trabajo, horarios más largos, continuas reorganizaciones, tecnología que derriba las barreras entre la vida personal y la laboral y menor seguridad en la permanencia en el trabajo son algunos de los factores que han incrementado el estrés de los empleados. Este estrés puede generar descenso en la productividad, mayor ausentismo, mayor insatisfacción laboral y mayores tasas de renuncias. Cuando el estrés es excesivo, los gerentes deben encontrar maneras de reducirlo.

Visión personal: ¿Qué tanto estrés hay en mi vida?

Observe la siguiente lista de acontecimientos de la vida. Identifique los que haya experimentado en los últimos 12 meses.

Acontecimiento de la vida	Valor promedio
1. Fallecimiento del cónyuge	100
2. Divorcio	73
3. Separación de la pareja sentimental	65
4. Encarcelamiento o detención en otra institución	63
5. Fallecimiento de un familiar cercano	63
6. Lesiones o enfermedades personales importantes	53
7. Matrimonio	50
8. Despido de un empleo	47
9. Reconciliación con la pareja sentimental	45
10. Jubilación	45
11. Cambio importante en la salud o el comportamiento de algún miembro de la familia	44
12. Embarazo	40
13. Dificultades sexuales	39
14. Integración de un nuevo miembro a la familia	39
15. Reajuste importante en la empresa (fusión, reorganización, quiebra, etcétera)	39
16. Cambio importante en las condiciones financieras (positivo o negativo)	38
17. Fallecimiento de un amigo cercano	37
18. Cambio a una nueva línea de trabajo	36
19. Cambio importante en la cantidad de peleas con el cónyuge	35
20. Contratar una hipoteca o un préstamo para una compra importante (casa, negocio, etcétera)	31
21. Ejecución hipotecaria o crediticia	30
22. Cambio importante en las responsabilidades en el empleo (ascenso, descenso, transferencia)	29
23. Hijo o hija que se van de la casa	29
24. Problemas con la ley	29
25. Logro personal extraordinario	28
26. Cónyuge comienza o deja de trabajar	26
27. Iniciar o abandonar los estudios formales	26
28. Cambio importante en las condiciones de vida (construir una casa nueva, remodelar, deterioro del vecindario)	25
29. Revisión de los hábitos personales	24
30. Problemas con el jefe	23
31. Cambio importante en los horarios o las condiciones laborales	20
32. Cambio de residencia	20
33. Cambio a una nueva escuela	20
34. Cambio importante en el tipo y/o en la cantidad habituales de actividades recreativas	19
35. Cambio importante en las actividades de la iglesia	19
36. Cambio importante en las actividades sociales	18

(continúa)

Acontecimiento de la vida	Valor promedio
37. Contratar un préstamo para una compra menor (automóvil, televisión, etcétera)	17
38. Cambio importante en los hábitos de sueño	16
39. Cambio importante en el número de reuniones familiares	15
40. Cambio importante en los hábitos de alimentación	15
41. Vacaciones	13
42. Navidad	12
43. Infracción menor de la ley (infracciones viales, por disturbios del orden, etcétera)	11

Fuente: T. H. Holmes y R. H. Rahe, "The Social Readjustment Rating Scale", *Journal of Psychometric Research* (1967), pp. 213-218.

Análisis e interpretación

Los acontecimientos que cambian la vida se van acumulando y crean estrés. Este instrumento pondera los acontecimientos que usted ha experimentado durante el año pasado en términos de su potencial para crear enfermedades o daños inducidos por el estrés durante el siguiente periodo de dos años. Observe que los acontecimientos positivos (matrimonio, ascenso o herencia) tanto como los negativos pueden provocar estrés.

Sume los valores promedio de los acontecimientos que haya experimentado durante el año pasado. Un puntaje acumulativo de 150 o menos indica una baja susceptibilidad a las enfermedades inducidas por el estrés. Un puntaje de 151 a 300 indica una probabilidad de 35 a 50% de cambios en la salud relacionados con el estrés en el siguiente periodo de dos años. Y los puntajes superiores a 300 indican una probabilidad de 80% de cambios en la salud inducidos por el estrés.

El instrumento enfatiza que los cambios se van acumulando y que, si se acumulan demasiados, es posible que superen la capacidad de su cuerpo para adaptarse. Desde luego, cada persona maneja de manera diferente sus niveles de estrés. Los tipos resistentes parecen lidiar mejor con el cambio y el estrés. Estas personas creen que pueden controlar los acontecimientos que enfrenan, tienen un gran compromiso con las actividades que ocupan su vida, y para ellas el cambio en su vida es un desafío. Si usted pertenece a este tipo, un alto puntaje en el instrumento quizá no le genere cambios negativos en su salud.

Habilidades básicas

Eliminar todo el estrés del trabajo nunca va a ser posible y no debería. El estrés es una consecuencia inevitable de la vida. También tiene un lado positivo —cuando logra que la concentración y la creatividad sean más enfocadas—. Pero cuando provoca miedo, frustración, enojo, insomnio, etc., es necesario ponerle solución.

Muchas organizaciones han introducido programas de reducción de estrés para sus empleados. Entre las medidas que contemplan son una mejor selección y colocación de los empleados, ayudar a los empleados a fijarse metas realistas, capacitarlos en administración del tiempo, rediseñar los empleos, aumentar la participación de los empleados en las decisiones que les afectan, ampliar las redes de apoyo social, mejorar la comunicación organizacional, y programas de bienestar auspiciados por la organización. Pero, ¿qué puede hacer usted, por su parte, para reducir el estrés si su patrón no le ofrece programas de esta naturaleza o si

necesita aplicar medidas adicionales? Se han sugerido las siguientes medidas:

Implemente técnicas de administración del tiempo. Cada persona puede mejorar el uso de su tiempo. El tiempo es un recurso único, una vez que se gasta, *nunca* se puede reemplazar. Aunque las personas digan que *ahorran tiempo*, es imposible ahorrarlo. Y si se pierde, no se puede recuperar. La buena noticia es que es un recurso del que todos tenemos la misma cantidad. Todos tenemos las mismas 24 horas al día y los mismos 7 días a la semana. Cuando las tareas parecen superar las horas que se tienen disponibles, suele producirse el estrés. Pero la administración eficaz del tiempo puede reducirlo. La capacitación para la administración del tiempo puede, por ejemplo, enseñarle a priorizar las tareas en orden de importancia y urgencia, programar las actividades de acuerdo con esas prioridades, evitar confundir las acciones con los logros, y comprender su ciclo de productividad de manera que pueda manejar las tareas más demandantes durante la parte más alta de su ciclo, es decir, en los momentos en que usted está más alerta y es más productivo.

Cree metas personales. El establecimiento de metas está diseñado para ayudarle a priorizar sus actividades y a manejar mejor cómo dirige sus esfuerzos. Entonces, las metas se convierten en una herramienta para la planeación. Por ejemplo, establecer metas de largo plazo ofrece una dirección general; en tanto que las metas de corto plazo —como las listas de pendientes semanales o diarios— reducen la probabilidad de que las actividades importantes sean ignoradas y le ayudan a maximizar el uso de su tiempo.

Realice ejercicio físico. Evidencias contundentes han indicado que el ejercicio físico no competitivo ayuda a liberar la tensión que se acumula en las situaciones estresantes. Algunas de estas actividades son los aerobics, caminar, trotar, nadar y pasear en bicicleta. El ejercicio físico aumenta la capacidad cardiovascular, disminuye el ritmo cardíaco en reposo, ofrece una distracción mental de las presiones laborales y es un medio de escape de las tensiones.

Practique métodos de relajación. Puede ayudarse a reducir sus niveles de tensión a través de la meditación, los ejercicios de respiración profunda y las visualizaciones guiadas. Estas técnicas funcionan sacando a su mente de las fuentes de estrés, para lograr un estado de relajación profunda, y liberando las tensiones del cuerpo.

Amplíe su red de apoyo. Tener amigos, familiares o colegas del trabajo con los que se pueda hablar ofrece una salida cuando los niveles de estrés se vuelven excesivos. Por tanto, ampliar su red de apoyo social puede ser un medio adecuado para reducir la tensión. Le ofrece a alguien que puede escuchar sus problemas y plantearle una perspectiva más objetiva de la situación.

Basado en J. E. Newman y T. A. Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress", *Personnel Psychology*, primavera de 1979, pp. 1-38; M. T. Matteson y J. M. Ivancevich, "Individual Stress Management Interventions: Evaluation and Techniques", *Journal of Management Psychology* (enero de 1987), pp. 24-30; y K. M. Richardson y H. R. Rothstein, "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology* (enero de 2008), pp. 69-93.

Aplicación de habilidades

Dana está frustrada por su trabajo en Taylor Books —una cadena de 22 librerías localizada en Georgia y Florida—. Después de casi 13 años como directora de marketing, sentía que necesitaba nuevos retos. Cuando le ofrecieron un empleo en Tampa como supervisora senior de contabilidad para Dancer Advertising, de inmediato aprovechó la oportunidad. Ahora, después de 4 meses en ese empleo, no está segura de haber tomado la decisión correcta.

En Taylor trabajaba de 8 a 5. Ahí era fácil equilibrar las responsabilidades del trabajo con sus responsabilidades personales como esposa y madre de dos niños —de 4 y 7 años—. Pero su nuevo trabajo es muy diferente. Los clientes llaman a toda hora —día, noche y fines de semana— con diversas demandas. El personal del departamento creativo de Dancer le pide constantemente su

participación en proyectos. Y el jefe de Dana espera que ella no sólo mantenga a sus clientes actuales felices, sino que le ayude a retener a los clientes nuevos preparando y participando en presentaciones y elaborando presupuestos. Tan sólo el mes pasado, Dana calcula que pasó 67 horas en la oficina más otras 12 horas trabajando desde su casa en proyectos de Dancer. Sin dormir, agotada por el ajetreado trabajo, sin tiempo para su familia o los quehaceres domésticos, ha perdido casi 3 kilos y tiene urticaria. Su doctor le ha dicho que la urticaria ha sido ocasionada por el estrés y que necesita poner orden en su vida.

A Dana realmente le agrada su trabajo como ejecutiva contable, pero siente que las demandas y presiones laborales son abrumadoras. Ayer le llamó a su antiguo jefe en Taylor Books y le preguntó si podía volver. Él respondió: "Dana, nos encantaría que regresaras pero alguien más ha ocupado tu plaza. Quizá podríamos encontrarte algo en marketing, pero no sería como directora y tu remuneración disminuiría al menos una tercera parte".

Si usted fuera Dana, ¿qué haría? Sea específico.

Práctica de habilidades

1. Piense en una situación particularmente estresante que haya experimentado en su hogar o en el trabajo. ¿Cuál fue la causa del estrés? ¿Cómo lo manejó? ¿Su modo de hacerlo fue eficaz? ¿Qué podría haber hecho de manera diferente para obtener un resultado mejor o más rápido?
2. La siguiente ocasión que se sienta "estresado" analice la situación y aplique uno o más de los comportamientos sugeridos párrafos atrás.



Para Su Acción Inmediata

el personal de ventas, considero que debo elaborar un programa de manejo del estrés para los empleados, el cual podríamos implementar de inmediato. Debido a las finanzas, no nos sobran recursos para gastar en equipo deportivo, así que vas a tener que trabajar con restricciones. ¿Podrías resumir (en no más de una página) lo que consideras debería incluir este programa? También señala los beneficios que supongas podría aportar cada una de tus sugerencias. Me gustaría revisar esas sugerencias durante el fin de semana, así que por favor envíamelas lo más pronto posible.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.

Bien Tina, hemos pasado las fases iniciales de nuestros esfuerzos de reestructuración. Los cambios no han sido fáciles para ninguno de nosotros. Pero aún nos falta un largo camino por recorrer, y aquí es donde necesito tu asistencia. Con el fin de minimizar las presiones que recaen sobre nuestros desarrolladores de software y



Vivir el mundo real

Caso de aplicación El estrés mata: parte 2

He aquí lo que han arrojado encuestas recientes sobre el estrés de los empleados:

- ◆ 75% de los estadounidenses dice que su nivel de estrés es alto o moderado.
- ◆ 44% de los estadounidenses afirma que su nivel de estrés ha aumentado durante los últimos cinco años.
- ◆ 81% de los gerentes de recursos humanos afirma que hoy la fatiga de los empleados es un problema más grave que en años pasados.
- ◆ Más de 50% de los empleados estadounidenses y canadienses dice sentirse fatigado al final de un día de trabajo. Al menos 40% de esos empleados dice que su empleo lo hace sentir deprimido.
- ◆ 20% de los empleados ingleses afirma que se ha ausentado del trabajo por motivos de salud atribuidos al estrés, pero 90% ha mentado acerca del motivo real de su ausencia.
- ◆ 30% de los gerentes dice que hoy se siente más estresado en el trabajo que el año pasado.
- ◆ Algunas razones de que los empleados encuentren estresante su trabajo son: salario bajo, traslados de la casa al trabajo y viceversa, excesiva carga de trabajo, temor a ser despedido, compañeros de trabajo molestos y jefes difíciles.

Como puede ver, el estrés y sus efectos sobre los trabajadores es (y debe ser) un asunto preocupante para los patrones. Cuando se ejerce una presión excesiva sobre los empleados por demandas o restricciones agobiantes, suelen sentir que no tienen opción. En France Télécom, la ola de suicidios de empleados ocurrida desde 2008 fue motivo de preocupación. Los líderes sindicales “culpan a la cultura gerencial supuestamente brutal de la empresa, que a lo largo de una década ha pasado de ser un lento servicio estatal a posicionarse como una empresa líder en la industria de las telecomunicaciones”. No obstante, durante meses, la administración de France Télécom “desestimó los suicidios señalándolos como una moda contagiosa entre su fuerza laboral”. Por tanto, los sindicatos criticaron a la empresa por su mala elección de estos términos.

La fiscalía de París abrió una investigación por las acusaciones fincadas contra la empresa por acoso psicológico. La investigación judicial surgió a raíz de una queja del sindicato Solidaires Unitaires Démocratiques contra el antiguo CEO de France Télécom y dos miembros del equipo de alta dirección. En la queja se acusó a la dirección de implementar una “reestructuración patógena”. Algunos extractos del informe del inspector, a pesar de ser privados, se publicaron en los medios franceses. Describían una situación en la que la empresa utilizaba varias formas de presión psicológica en un esfuerzo por eliminar 22 mil puestos de trabajo de 2006 a 2008. Los médicos de la empresa alertaron a la gerencia acerca de los posibles peligros psicológicos del estrés que acompa-



ñaba a tales cambios tan drásticos. A pesar de la evidencia, un abogado de France Télécom negó que se hubiera presionado psicológicamente a los empleados para que abandonaran la empresa.

Los ejecutivos de la empresa se dieron cuenta de que debían tomar medidas drásticas para poner solución a este problema. Uno de los primeros cambios fue un nuevo CEO, Stéphane Richard, quien afirmó que su prioridad “sería reconstruir la moral del equipo, la cual había experimentado un trauma, sufrimiento, y cosas peores”. La empresa también detuvo algunas de las prácticas en el lugar de trabajo identificadas como especialmente perturbadoras, como las transferencias involuntarias. También fomentó más prácticas de apoyo, como el trabajo desde casa. Un vocero de la compañía afirma que han cumplido con dos de seis acuerdos con los sindicatos que cubren una amplia gama de cuestiones laborales, como la posibilidad de ascensos y el equilibrio entre la vida personal, el trabajo y el estrés. A pesar de estas medidas, otro empleado de France Télécom se suicidó en abril de 2011. Un funcionario sindical sugirió que “el hombre se había visto obligado a pasar por frecuentes cambios de trabajo”. El empleado había escrito en varias ocasiones a la gerencia sobre esta situación y se cree que no obtuvo respuesta alguna. El CEO de France Télécom, Stéphane Richard, prometió realizar una detallada investigación en torno al suicidio. “Necesito analizar a profundidad y con todo detalle lo sucedido. Tengo la intención de que esta investigación sean especialmente meticulosa y transparente”.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Cuál fue su reacción al leer la situación descrita en este caso? ¿Qué factores, tanto dentro de la empresa como externos a ella, parecen haber contribuido a generar esta situación?
2. ¿Qué parece haber sucedido en el entorno laboral de France Télécom? ¿Qué síntomas de estrés podrían haber buscado los gerentes como signos de alarma de la existencia de un problema?

3. ¿Deben los gerentes tener la libertad de tomar decisiones que vayan en el mejor de los intereses de la empresa sin tener que preocuparse por las reacciones de los empleados? Analice su respuesta. ¿Cuáles son las implicaciones de la administración del cambio?
4. ¿Qué están haciendo los ejecutivos de France Télécom para abordar la situación? ¿Considera usted que es suficiente? ¿Hay otras medidas que pudieran tomar? Si es así, descríbalas. Si no, ¿por qué no?
5. ¿Qué podrían aprender otras empresas y gerentes de esta situación?



SU TURNO DE SER GERENTE

Fundamentos del comportamiento individual

Desarrollo de habilidades: Interpretar las emociones

Los empleados llevan consigo sus emociones al trabajo cotidiano. Aunque a los gerentes les gustaría pensar que los empleados siempre son racionales, no lo son. Y cualquier gerente que trate con las personas ignorando el impacto que tienen las emociones —como el temor, enojo, amor, odio, la alegría y el dolor— en la conducta diaria, probablemente será incapaz de ser un gerente eficaz.

Visión personal: ¿Cuál es mi puntaje de inteligencia emocional?

Indique su nivel de acuerdo para cada una de las 10 oraciones listadas a continuación mediante la siguiente escala:

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

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Por lo general estoy consciente —a cada momento— de mis sentimientos a medida que éstos cambian. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Actúo antes de pensar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cuando quiero algo, ¡lo quiero YA! | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me recupero rápidamente de los reveses de la vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Puedo identificar las señales sociales sutiles que indican los deseos o necesidades de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Soy bueno manejándome en situaciones sociales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Soy persistente en perseguir las cosas que deseo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Cuando las personas comparten conmigo sus problemas, soy bueno poniéndome en sus zapatos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Cuando estoy de mal humor, me esfuerzo en sobreponerme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Puedo llegar a un común acuerdo y entablar buenas relaciones con personas de todo tipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Basado en D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Nueva York: Bantam Book, 1995).

Análisis e interpretación

La inteligencia emocional (IE) es un tipo de habilidades y competencias que han demostrado influir en la capacidad de una persona para afrontar exitosamente las demandas y presiones del entorno. Las personas con un grado alto de IE tienen la capacidad de percibir, evaluar, expresar y regular con precisión sus emociones y sentimientos.

Este cuestionario analiza las cinco dimensiones básicas de la IE: la conciencia de sí mismo (rubros 1 y 9), la autoadministración (2, 4), la automotivación (3, 7), la empatía (5, 8) y las habilidades sociales (6, 10). Para calcular su puntaje de inteligencia emocional, sume sus respuestas a los 10 rubros; sin embargo, invierta sus puntajes para los rubros 2 y 3.

Su puntaje será de entre 10 y 50. Aunque no existen puntajes límite definitivos, los puntajes superiores a 40 indicarán un alto grado de IE. Los puntajes de 20 o menos sugerirán un grado relativamente bajo de IE.

La IE puede ayudar a predecir de manera más precisa el desempeño en empleos como las ventas o la administración, donde el éxito depende de las habilidades interpersonales tanto como de la capacidad técnica. También es relevante para elegir a los miembros de equipos. Las personas con una IE baja tienden a tener dificultades para administrar a otras personas, en sus presentaciones de ventas y en el trabajo en equipo.

Habilidades básicas

Comprender las emociones de los demás es una tarea difícil. Pero se puede aprender a interpretarlas mediante el análisis del comportamiento real tanto como del verbal, no verbal y pistas paralingüísticas.

1. *Evaluar la inteligencia emocional (IE) de los demás.* Algunas personas están más en contacto con sus emociones que otras. Se dice que las personas que comprenden y pueden manejar sus emociones tienen una alta IE. Cuando las personas exhiben los siguientes comportamientos, observará que tienen menos variaciones en sus emociones y son más fáciles de interpretar. Las personas con alta IE comprenden cómo se sienten (autoconscientes), son sensibles a los sentimientos de los demás (empáticos), ayudan voluntariamente a otros (socialmente responsables), ven las cosas de la forma en que son y no de la manera en que desean que sean (orientadas a la realidad), se comunican y muestran su interés en los demás (sociables), y manejan sus frustraciones y enojo (control de impulsos).
2. *Preguntar sobre las emociones.* La manera más fácil de averiguar los sentimientos de los demás es interrogándolos al respecto. Decir algo tan simple como “¿Estás bien? ¿Cuál es el problema?” suele aportar la información necesaria para evaluar el estado emocional de una persona. Sin embargo, apoyarse en una respuesta verbal tiene dos inconvenientes. Primero, casi todos ocultamos nuestras emociones en cierto grado por motivos de privacidad y por cumplir con las expectativas sociales. Por tanto, podemos mostrarnos renuentes a revelar nuestros verdaderos sentimientos. Segundo, aun si quisiéramos transmitir verbalmente nuestros sentimientos, seríamos incapaces de hacerlo. Para algunas personas es difícil comprender sus propias emociones y, por tanto, son incapaces de expresarlas verbalmente. Por tanto, en el mejor de los casos, la información provista por las respuestas verbales tan sólo es información parcial.
3. *Buscar señales no verbales.* Usted está hablando con un compañero del trabajo. ¿El hecho de que su espalda esté rí-

gida, sus dientes apretados, y sus músculos faciales tensos le dicen algo acerca de su estado emocional? Tal vez.

Expresiones faciales, gestos, movimientos corporales y distancia física son señales no verbales que pueden darle una idea de lo que una persona está sintiendo. Las expresiones faciales, por ejemplo, son la ventana a los sentimientos de una persona. Observe las diferencias en los rasgos faciales: altura de las mejillas, bajar o elevar las cejas, fruncir la boca, la posición de los labios y la configuración de los músculos en torno de los ojos. Incluso algo tan sutil como la distancia a la cual alguien elige colocarse con respecto a usted puede comunicarle sus sentimientos, o falta de intimidad, agresividad, repugnancia o retraimiento.

4. *Observar cómo se dicen las cosas.* Mientras Janet y yo conversábamos, observé un cambio abrupto en el tono de su voz y en la velocidad con la que hablaba. Así, yo estaba entrando en contacto con la tercera fuente de información sobre las emociones de una persona: el *paralenguaje*. Esta comunicación va más allá de las palabras habladas específicas. Incluye tono, amplitud, frecuencia y calidad de pronunciación en la voz. El paralenguaje nos recuerda que la gente transmite sus sentimientos no sólo en la forma en *que* habla, sino también en *cómo* habla.

Basado en V. P. Richmond, J. C. McCroskey, y S. K. Payne, *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 117-138; R. Bar-On, *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I)*; Technical Manual (Toronto: Multi-Health Systems, 1997); L. A. King, “Ambivalence over Emotional Expression and Reading Emotions in Situations and Faces”, *Journal of Personality and Social Psychology* (marzo de 1998), pp. 753-762; y M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, y L. F. Barrett (eds.), *Handbook of Emotions*, 3a. ed. (Nueva York: Guilford Press, 2011).

Aplicación de habilidades

Parte A. Formen grupos de dos personas. Cada persona pasará un par de minutos pensando (sin compartir con la otra persona) sobre algún momento en el que se haya sentido emocional con respecto a algo. Algunos ejemplos podrían ser molestarse con uno de sus padres, hermanos o amigos; sentirse emocionado o decepcionado por algún logro académico o atlético; enojarse con alguien por un insulto o desaire; disgustarse con alguien por algo que dijo o hizo; o sentirse feliz por algo bueno que ha sucedido.

Parte B. Ahora usted llevará a cabo dos roles. Cada uno consistirá en una entrevista. En el primer rol, usted interpretará al entrevistador y la otra persona a un solicitante de empleo. El trabajo es para una práctica administrativa durante el verano dentro de una gran cadena de ventas minoristas. Cada rol no durará más de 10 minutos. El entrevistador conducirá una entrevista de trabajo normal salvo que usted volverá a pensar en el episodio emocional que recordó en la parte A. Trate de transmitir esa emoción mientras se comporta de manera profesional durante la entrevista al solicitante del empleo.

Parte C. Ahora inviertan los papeles en la interpretación de roles. El entrevistador se convierte en el solicitante del trabajo, y viceversa. El nuevo entrevistador realizará una entrevista de trabajo normal salvo que volverá a pensar continuamente en el episodio emocional elegido en la parte A.

Parte D. Pasen 10 minutos deconstruyendo la entrevista, enfoquen su atención en qué emoción (o emociones) consideran que la otra persona está transmitiendo. ¿Qué señales pudo percibir usted? ¿Con cuánta precisión interpretó estas señales?

Práctica de habilidades

1. Rente un video de una película muy emotiva como *Death of a Salesman* o *Twelve Angry Men*. Analice cuidadosamente a los actores y busque señales de las emociones que están exhibiendo. Intente determinar las diferentes emociones proyectadas y explique cómo llegó a su conclusión.
2. Si usted está trabajando actualmente, pase un día buscando específicamente señales emocionales en sus interacciones con sus colegas. ¿Qué tan precisas considera que fueron sus evaluaciones de esas emociones? ¿Qué observó, si lo hubo, que normalmente hubiera ignorado?

Desarrollo de habilidades: Interpretar la personalidad

Todas las personas son diferentes. Y una manera en que diferenciamos a la gente es a través de sus características personales. Cuanta más idea tengan los gerentes acerca de la personalidad de las personas con las que deben trabajar —jefes, colegas, subordinados, clientes— mejor trabajo podrán realizar. ¿Por qué? Porque pueden adaptar su comportamiento para reflejar las características de la persona o personas con las que tienen que trabajar.

Visión personal: ¿Cuál es mi personalidad básica?

A continuación se presentan 15 pares de adjetivos. Para cada uno, elija un número de la escala (debe elegir un número entero) que describa mejor sus preferencias.

1. Callado	1	2	3	4	5	Parlanchín
2. Tolerante	1	2	3	4	5	Crítico
3. Desorganizado	1	2	3	4	5	Organizado
4. Tenso	1	2	3	4	5	Calmado
5. Imaginativo	1	2	3	4	5	Convencional
6. Reservado	1	2	3	4	5	Extrovertido
7. No cooperativo	1	2	3	4	5	Cooperativo
8. Poco confiable	1	2	3	4	5	Confiable
9. Inseguro	1	2	3	4	5	Seguro
10. Nuevo	1	2	3	4	5	Familiar
11. Sociable	1	2	3	4	5	Solitario
12. Desconfiado	1	2	3	4	5	Confiado
13. Desorientado	1	2	3	4	5	Orientado a metas
14. Entusiasta	1	2	3	4	5	Deprimido
15. Cambio	1	2	3	4	5	Estado de cosas

Fuente: Basado en O. P. John, "The Big Five" Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires", en L. A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research* (Nueva York: Guilford Press, 1990), pp. 66-100; y D. L. Formy-Duval, J. E. Williams, D. J. Patterson, y E. E. Fogle, "A 'Big Five' Scoring System for the Item Pool of the Adjective Check List", *Journal of Personality Assessment*, 65 (1995), pp. 59-76.

Análisis e interpretación

El modelo de los cinco factores de la personalidad —conocido como *Big Five*— tiene un impresionante conjunto de investigaciones que sustentan la idea de que existen cinco dimensiones básicas de la personalidad sobre las que se basa la conducta humana. Estas cinco dimensiones son las siguientes:

Extroversión —Alguien que es sociable, locuaz y asertivo. Los altos puntajes indican que usted es extrovertido; los bajos puntajes, que es introvertido.

Amabilidad —Alguien que es bondadoso, cooperativo y confiado. Mide su propensión a diferir de otras personas. Los altos puntajes indican que usted valora la armonía, los bajos indican que desea hacer valer su opinión.

Responsabilidad —Alguien que es responsable, confiable, persistente y orientado al logro. Los altos puntajes indican que usted persigue pocas metas de una manera enfocada; en tanto que los bajos puntajes indican que se distrae con facilidad, persigue muchas metas, y es más hedonista.

Estabilidad emocional —Alguien calmado, entusiasta y seguro. Los altos puntajes indican estabilidad emocional positiva; los bajos puntajes indican alguien con estabilidad emocional negativa.

Apertura a la experiencia —Alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual. Los altos puntajes indican que usted tiene una amplia gama de intereses y fascinación con la novedad y la innovación; los bajos puntajes, que es más convencional y se encuentra cómodo entre lo conocido.

Para calcular su puntaje de personalidad, sume los puntos de la manera siguiente (invierta el puntaje en los rubros marcados con un asterisco):

Rubros 1, 6 y 11*. Éste es su puntaje de extroversión.

Rubros 2*, 7 y 12. Éste es su puntaje de amabilidad.

Rubros 3, 8 y 13. Éste es su puntaje de responsabilidad.

Rubros 4, 9 y 14*. Éste es su puntaje de estabilidad emocional.

Rubros 5*, 10* y 15*. Éste es su puntaje de apertura a la experiencia.

¿Qué define un puntaje alto o bajo? No se cuenta con puntuaciones límite. No obstante, límites razonables para cada dimensión serían 12 a 15 puntos = alto, 7 a 11 = moderado; y 3 a 6 = bajo.

La evidencia más impresionante se relaciona con la dimensión de la responsabilidad. Los estudios muestran que la responsabilidad predice el desempeño laboral en todos los grupos ocupacionales. La contundencia de la evidencia indica que las personas confiables, seguras, detalladas, organizadas, capaces de planear y persistentes (es decir, con alto grado de responsabilidad), son propensas a tener un desempeño laboral más alto en casi todas, sino es que en todas, las ocupaciones. Además, las personas con un puntaje alto en responsabilidad desarrollan altos niveles de conocimiento laboral, probablemente porque la gente altamente responsable ejerce grandes niveles de esfuerzo en su trabajo. Entonces, altos niveles de conocimiento laboral aportan altos niveles de desempeño laboral.

Otras ideas sobre sus puntajes: altos puntajes en extroversión indican que quizá usted sea idóneo para ocupar una posición gerencial o de ventas. Estas ocupaciones requieren un alto grado

de interacción social. Y altos puntajes para la apertura a la experiencia son buenos pronosticadores de su capacidad de derivar beneficios importantes a partir de los esfuerzos de capacitación.

Habilidades básicas

En teoría, sería bueno conocer las características de la personalidad de las personas con las que tratamos en nuestros empleos. Esto nos permitiría comunicarnos mejor y podríamos predecir las respuestas a nuestras acciones. Por desgracia, las personas no vienen con etiquetas que nos ayuden a identificar sus rasgos de la personalidad. Y por lo general no nos podemos dar el lujo de someterlos a prueba para obtener una medida confiable de esos rasgos. Por tanto, solemos vernos obligados a darnos una idea de los rasgos de la personalidad a través de la observación. Sabiendo que las observaciones suelen ser malos sustitutos de una evaluación objetiva y basada en cuestionarios, las siguientes preguntas le podrían ayudar a comprender mejor la personalidad de los demás:

- ◆ ¿La persona es más extrovertida y entusiasta o reservada y callada? Esta pregunta explora la dimensión de la extroversión.
- ◆ ¿La persona es más crítica y peleonera o simpática y cálida? Esta pregunta explora la dimensión de la amabilidad.
- ◆ ¿La persona es confiable y autodisciplinada o desorganizada y descuidada? Esta pregunta explora la dimensión de la responsabilidad.
- ◆ ¿La persona es más ansiosa y fácilmente alterable o calmada y emocionalmente estable? Esta pregunta explora la dimensión de la estabilidad emocional.
- ◆ ¿La persona está más abierta a nuevas y complejas experiencias o es convencional y poco creativa? Esta pregunta explora la dimensión de la apertura a la experiencia.

Basado en S. D. Gosling, P. J. Rentfrow, y W. B. Swann Jr., "A Very Brief Measure of the Big-Five Personality Domains", *Journal of Research in Personality* (diciembre de 2003), pp. 504-528; y P. Y. Herzberg y E. Brahler, "Assessing the Big-Five Personality Domains via Short Forms": A Cautionary Note and a

Proposal", *European Journal of Psychological Assessment*, 23, núm. 3 (2006), pp. 139-148.

Aplicación de habilidades

Formen equipos de tres. Cada equipo identificará a cuatro personas conocidas (estrellas de cine, personalidades de televisión, ejecutivos de negocios, celebridades locales) con quienes estén familiarizados todos los miembros del equipo. Después, el equipo analizará a cada una de esas personas en términos de cómo describirían su personalidad. Los miembros del equipo deberán ofrecer ejemplos conductuales específicos que respalden su evaluación de la personalidad.

¿Qué tanto acuerdo hubo entre los miembros de su equipo al evaluar cada personalidad? ¿Dónde estuvieron en desacuerdo? A qué grado apoyó este ejercicio la opinión de que es posible leer los rasgos de la personalidad?

Práctica de habilidades

1. Identifique una persona a la que conozca bien y con la que se sienta cómodo compartiendo información íntima. Evalúe la personalidad de esta persona con ayuda de las preguntas anteriores. Luego comparta la evaluación con la persona. ¿A qué grado la persona estuvo de acuerdo o en desacuerdo con su evaluación? "Es más fácil calificar con precisión los rasgos de las celebridades que los de sus colegas de trabajo, amistades o parientes, porque las celebridades tienden a irse a los extremos". ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación, y por qué?
2. ¿Cómo se calificaría usted en los cinco rasgos de la personalidad? Pida a cinco o cuatro de sus amigos que lo califiquen. ¿Con cuánta precisión lo califican sus puntajes? A partir de su perfil de personalidad, ¿qué empleos considera son los más idóneos para usted? ¿Cuáles considera son los menos idóneos para sus rasgos de personalidad?



Para Su Acción Inmediata

Ted, como lo hablamos el viernes pasado, nuestras operaciones de manufactura han crecido hasta el punto en que necesitamos agregar un par de personas más a nuestro equipo ejecutivo; en específico, un contralor corporativo y un director de ventas nacionales. El contralor será responsable de establecer estándares operacionales y financieros (en otras palabras, una gran cantidad de

análisis numéricos usando estadísticas financieras y de manufactura) para nuestras diferentes unidades laborales. El director de ventas nacionales será responsable de trabajar de cerca con nuestro personal de ventas para desarrollar relaciones aún más perdurables y mutuamente benéficas con nuestros clientes.

Recuerdo algo de una clase de administración que cursé en la universidad sobre el hecho de que algunos tipos de personalidad se adecuan mejor a ciertos tipos de trabajo. ¿Podrías investigar algo sobre el tema? Escribe un informe breve (de no más de una página) en el que describas el tipo de personalidad que podría ser adecuado para estos nuevos puestos. Entrégamelo al final de la semana.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Los empleados primero: parte 2

HCL Technologies tiene sus oficinas corporativas en la democracia más grande del mundo, así que era de esperarse que esta empresa con sede en Nueva Delhi intentara realizar un radical experimento relacionado con la democracia en el lugar de trabajo. El CEO Vineet Nayar está comprometido a crear una empresa en la que el trabajo de sus líderes consista en permitir a la gente encontrar su propio destino apoyada en sus propias fortalezas. Como lo analizamos en la apertura del capítulo, uno de los logros de Nayar ha sido el hecho de defender una cultura en la que los empleados son primero. ¿Qué ha hecho para poner a los empleados primero? Parte de la iniciativa cultural tiene que ver con la estructura de la organización. HCL invirtió su estructura organizacional y puso más poder en manos de los empleados de primera línea, sobre todo en aquellos que estaban en contacto directo con los clientes. Aumentó su inversión en desarrollo de los empleados y mejoró la comunicación para lograr una mayor transparencia. Se alentó a los empleados a comunicarse directamente con Nayar. A través de un foro llamado U&I (*You and I*; Usted y yo), Nayar recolectaba más de cien preguntas de los empleados cada semana. “Abrí la puerta e invité a la crítica”, dijo. No obstante, el emblema de la misión cultural de la empresa quizá sea lo que HCL ha llamado “pago confiable”. A diferencia del estándar de la industria, donde el promedio del salario de los empleados es 30% variable, HCL decidió pagar salarios fijos más altos y reducir el componente variable.

¿La cultura única de los “empleados primero” instaurada en HCL Technologies atrae empleados únicos? Rajeev Sawhney, el presidente europeo de HCL diría que sí. Sawhney utiliza la película *Slumdog Millionaire*, ganadora del Oscar por la mejor película en 2009, como ejemplo. “La película es un reflejo de la raza india. Muestra que la adversidad crea en la gente el deseo de extender la mano y crear... Con cada adversidad que la gente encara, hay un gran deseo de esforzarse y hacer algo más”. Sawhney dice que el espíritu emprendedor es un valor clave de la cultura de HCL. “Se puede distinguir a una persona de HCL a una milla de distancia. Pienso que hay un ADN particular para una persona de HCL. Esto incluye una necesidad muy alta de logros y muchas habilidades de persuasión. La gente de HCL está llena de energía; de-



sea hacer muchas cosas y asume riesgos en beneficio de la empresa”.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Cuál es su impresión acerca de la cultura de “los empleados primero”? ¿Esto funcionaría en otras organizaciones? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué se necesitaría para lograr que funcione?
2. ¿Cómo podría la comprensión de la conducta organizacional ayudar al CEO Vineet Nayar a liderar su empresa? Sea específico. ¿Qué hay de los supervisores empresariales de primera línea? Una vez más, sea específico.
3. ¿Qué aspectos de la personalidad observa usted en esta historia de HCL? ¿Cómo han contribuido los rasgos de la personalidad de los empleados de HCL a lograr que HCL sea lo que es?
4. Diseñe una encuesta sobre la actitud del empleado para los empleados de HCL.



SU TURNO DE SER GERENTE

Los grupos y la administración de equipos de trabajo

Desarrollo de habilidades: Trabajar con equipos

Cada vez es más común que las organizaciones se estructuren en torno a equipos. Hace veinte años, la persona individual era el elemento fundamental de una organización; hoy son los equipos. Y para el gerente que no pueda ser parte eficaz de un equipo o liderar un equipo, probablemente su posición gerencial será efímera.

Visión personal: ¿Qué tan bueno soy construyendo y liderando un equipo?

Mediante la siguiente escala de puntajes responda a las 18 preguntas relacionadas con el desarrollo y el liderazgo de un equipo eficaz:

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

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Conozco las diferentes etapas del desarrollo por el que los equipos pueden pasar durante sus ciclos de vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Cuando se forma un equipo, me aseguro de que los miembros se presenten entre ellos desde un principio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Cuando un equipo se reúne por primera vez, le doy instrucciones, respondo a las preguntas de sus miembros y aclaro las metas, expectativas y procedimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Ayudo a los miembros del equipo a establecer una base de confianza entre ellos mismos y entre ellos y yo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Me aseguro que los estándares de excelencia —no de mediocridad o meramente aceptables— sean los que caractericen el trabajo del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Ofrezco mucha retroalimentación a los miembros del equipo con respecto a su desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Aliento a los miembros del equipo a equilibrar la autonomía individual con la interdependencia entre los demás miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con el éxito del equipo cuando menos tanto como se comprometen con su propio éxito personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Ayudo a los miembros del equipo a desempeñar funciones que apoyen al equipo en el logro de sus metas así como en construir fuertes relaciones interpersonales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Articulo una visión clara, emocionante y apasionada de lo que el equipo es capaz de lograr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Ayudo a que los miembros del equipo se comprometan con la visión de equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Fomento en el equipo una filosofía de ganar/ganar; es decir, cuando un miembro gana, todos los miembros ganan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Ayudo al equipo a evitar el “pensamiento grupal” o convertir la supervivencia del grupo en algo más importante que lograr su meta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

14. Utilizo procesos formales de administración para ayudar al grupo a volverse más rápido, más eficiente y más productivo, con el fin de prevenir errores.	1	2	3	4	5	6
15. Aliento a los miembros del equipo a que exhiban la visión, las metas y los logros del equipo ante personas externas.	1	2	3	4	5	6
16. Diagnostico y aprovecho la competencia clave del equipo.	1	2	3	4	5	6
17. Aliento al equipo a lograr innovaciones impresionantes tanto como pequeñas mejoras continuas.	1	2	3	4	5	6
18. Ayudo al equipo a trabajar para impedir errores, y no sólo corregirlos después de ocurridos.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Adaptado de D. A. Whetten y K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 3a. ed. (Nueva York: HarperCollins, 1995), pp. 534-535.

Análisis e interpretación

Los autores de este instrumento proponen que sirve para evaluar los comportamientos del desarrollo de equipos en cinco áreas: diagnosticar el desarrollo del equipo (rubros 1, 16); administrar la etapa de formación (2, 3, 4); administrar la etapa conformadora (6, 7, 8, 9, 13); administrar la etapa de tormenta (10, 11, 12, 14, 15), y administrar la etapa de ejecución (5, 17, 18).

Para calcular su puntaje total, sume sus puntajes en los 18 rubros individuales. Su puntaje deberá variar entre 18 y 108.

A partir de un grupo de referencia de 500 estudiantes de negocios, los siguientes puntajes pueden ayudarle a estimar cómo está usted en relación con otros:

Puntaje total de 95 o más = Usted se encuentra en el cuartil superior

De 72 a 94 = Usted está en el segundo cuartil

De 60 a 71 = Usted está en el tercer cuartil

Por debajo de 70 = Está en el cuartil inferior

Habilidades básicas

Los gerentes y líderes de equipo deben ser capaces de crear equipos eficaces. Usted puede incrementar la eficacia de sus equipos si utiliza los siguientes nueve comportamientos.

1. *Establecer un propósito común.* Un equipo eficaz necesita un propósito común al cual todos sus miembros aspiren. Este propósito es una visión. Es más amplio que cualquier meta específica. Este propósito común ofrece dirección, impulso y compromiso a los miembros del equipo.
2. *Evaluar las fortalezas y debilidades del equipo.* Los miembros del equipo tendrán diferentes fortalezas y debilidades, conocerlas puede ayudar al líder del equipo a aprovechar las fortalezas para compensar las debilidades.
3. *Desarrollar metas individuales específicas.* Las metas individuales específicas ayudan a liderar a los miembros del equipo para lograr un mayor desempeño. Además, las metas específicas facilitan una clara comunicación y ayudan a mantener el enfoque en lograr resultados.
4. *Lograr un acuerdo sobre un enfoque común para alcanzar las metas.* Las metas son los fines que un equipo se esfuerza en lograr. Definir y acordar un enfoque común garantiza que el equipo se unifique en torno a los medios necesarios para alcanzar esos fines.

5. *Fomentar la aceptación de la responsabilidad tanto individual como del desempeño del equipo.* Los equipos exitosos hacen que los miembros sean tanto individual como grupalmente responsables. Los miembros comprenden por qué son individualmente responsables y por qué lo son grupalmente.
6. *Desarrollar confianza mutua entre los miembros.* Cuando hay confianza, los miembros del equipo creen en la integridad, el carácter y la capacidad de los demás. Cuando se carece de confianza, los miembros son incapaces de depender unos de otros. Los equipos que carecen de confianza tienen corta duración.
7. *Conservar una combinación adecuada de habilidades y personalidades de los miembros del equipo.* Los miembros del equipo llegan a éste con diferentes habilidades y personalidades. Para tener un desempeño eficaz, los equipos necesitan tres tipos de habilidades. Necesitan gente con conocimientos técnicos expertos, personas con habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones y personas con buenas habilidades interpersonales.
8. *Ofrecer capacitación y los recursos necesarios.* Los líderes del equipo deben asegurarse de que sus equipos tengan la capacitación y los recursos necesarios para lograr sus metas.
9. *Crear oportunidades para logros pequeños.* Desarrollar un equipo eficaz toma su tiempo. Los miembros del equipo deben aprender a pensar y a trabajar como un equipo. No se puede esperar que los nuevos miembros anoten jonrones cada vez que es su turno de batear, en especial al inicio. Por el contrario, se debe alentar a los miembros del equipo a intentar tener pequeños logros al principio.

Basado en J. R. Katzenback y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business Press, 1993); M. Hanlan, *High Performance Teams: How to Make Them Work* (Nueva York: Praeger, 2005); y L. Thompson, *Making the Team*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).

Aplicación de habilidades

Usted es el líder de un equipo de cinco miembros al que se le ha asignado la tarea de mudar su empresa de ingeniería a la creciente área de la construcción de un ferrocarril interurbano de alta velocidad. Usted y los miembros de su equipo han investigado el área, identificado algunas oportunidades de negocio, negociado alianzas con los proveedores de equipo y evaluado a los expertos y consultores relacionados con ferrocarriles de alta velocidad de todo el mundo. A lo largo del proceso, Tonya, una ingeniera altamente

calificada y respetada, ha puesto en tela de juicio varias cosas que usted ha dicho durante las juntas de equipo y en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en una junta de hace dos semanas, usted presentó al equipo una lista de 10 posibles proyectos de ferrocarriles de alta velocidad y comenzó a evaluar la capacidad de su organización para competir contra ellos. Tonya contradujo prácticamente todos sus comentarios, cuestionó sus estadísticas y se mostró muy pesimista acerca de la posibilidad de conseguir contratos para esos proyectos. Después de esta última exhibición de descontento, otros dos miembros del grupo, Bryan y Maggie, se han acercado a usted y quejado de que las acciones de Tonya estaban dañando la eficacia del equipo. En un principio, usted puso a Tonya en el equipo por sus conocimientos expertos únicos y sus ideas. Le gustaría encontrar una manera de acercarse a ella y lograr que el equipo vuelva al buen camino y a su máximo potencial.

Formen equipos de tres integrantes en clase. Cada equipo debe analizar el problema del líder y sugerir soluciones. Cada equipo debe estar preparado para presentar sus conclusiones a la clase.

Práctica de habilidades

- Entreviste a tres gerentes en diferentes organizaciones. Pregúnteles acerca de sus experiencias en la administración de equipos. Pida a cada uno describir los equipos que consideren eficaces y la razón de su éxito. También pida a cada uno describir los equipos que consideren ineficaces y las razones de esto.

- Piense en los equipos de los que ha sido miembro: compare un equipo en el cual los miembros confiaran unos en otros con otro equipo que careciera de esta confianza. ¿Cómo se desarrollaron estas condiciones? ¿Cuáles fueron las consecuencias en términos de patrones de interacción y desempeño?

Desarrollo de habilidades: Resolver conflictos

Los estudios han encontrado que administrar conflictos es una de las principales actividades que consumen el tiempo de un gerente. Por tanto, qué tan efectivamente maneje los conflictos un gerente determinará en gran medida qué tan exitoso será su trabajo.

Visión personal: ¿Cuál es mi estilo preferido de manejar conflictos?

Cuando usted difiere de alguien, ¿cómo responde? Utilice la siguiente escala para registrar sus respuestas:

- 1 = Prácticamente nunca
- 2 = Una vez hace mucho tiempo
- 3 = En ocasiones
- 4 = A menudo
- 5 = Con mucha frecuencia

1. Trabajo para salir victorioso, no importa cómo.	1	2	3	4	5
2. Trato de anteponer las necesidades de los demás a las mías.	1	2	3	4	5
3. Busco una solución mutuamente satisfactoria.	1	2	3	4	5
4. Trato de no involucrarme en conflictos.	1	2	3	4	5
5. Me esfuerzo por investigar las cuestiones detallada y conjuntamente.	1	2	3	4	5
6. Nunca me retracto de un buen argumento.	1	2	3	4	5
7. Me esfuerzo por promover la armonía.	1	2	3	4	5
8. Negocio para obtener una parte de lo que propongo.	1	2	3	4	5
9. Evito discusiones abiertas sobre temas controversiales.	1	2	3	4	5
10. Comparto abiertamente información con otros para resolver desacuerdos.	1	2	3	4	5
11. Preferiría ganar que terminar cediendo.	1	2	3	4	5
12. Estoy de acuerdo con las sugerencias de otras personas.	1	2	3	4	5
13. Busco llegar a un común acuerdo para resolver problemas.	1	2	3	4	5
14. Me reservo mi opinión sincera para no herir susceptibilidades.	1	2	3	4	5
15. Fomento compartir abiertamente los problemas y cuestiones.	1	2	3	4	5
16. Me rehúso a admitir que estoy equivocado.	1	2	3	4	5
17. Trato de ayudar a otros a evitar quedar en entredicho en algún desacuerdo.	1	2	3	4	5
18. Destaco las ventajas de las concesiones mutuas.	1	2	3	4	5
19. Pronto llego a un acuerdo, en lugar de discutir sobre alguna cuestión.	1	2	3	4	5
20. Establezco mi postura sólo como un punto de vista.	1	2	3	4	5

Fuente: Basado en las dimensiones de conflicto definidas en K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 889-935.

Análisis e interpretación

Las investigaciones han identificado cinco estilos de manejo de conflictos. Se definen de la manera siguiente:

Competencia = Deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el impacto en la otra parte del conflicto. En este instrumento, los rubros 1, 6, 11 y 16 evalúan este estilo.

Colaboración = Las partes involucradas en un conflicto tienen el deseo de satisfacer por completo los intereses de todas las partes. Se considera en los rubros 5, 10, 15 y 20 de este instrumento.

Evasión = Deseo de evitar o suprimir el conflicto. Vea los rubros 4, 9, 14 y 19 en este instrumento.

Acomodo = Voluntad de una parte involucrada en el conflicto de anteponer los intereses de la otra persona a los suyos. Rubros 2, 7, 12 y 17 en este instrumento.

Compromiso = Cuando en un conflicto una parte está dispuesta a renunciar a algo. Rubros 3, 8, 13 y 18 en este instrumento.

Para calcular su puntaje de manejo del conflicto, sume sus totales en cada una de las cinco categorías. El puntaje dentro de cada categoría variará de 4 a 20. La categoría en la que su puntaje sea más alto será su estilo preferido para manejar conflictos. Su siguiente total más alto será su estilo secundario.

En teoría, debemos adaptar nuestro estilo para manejar el conflicto a la situación que se presente. Por ejemplo, la evasión funciona bien cuando un conflicto es trivial, cuando las emociones se exaltan y se necesita tiempo para que se enfríen, o cuando la posible alteración de una acción más asertiva es mayor que los beneficios de una resolución. En cambio, la competencia funciona bien cuando es necesaria una resolución rápida para definir cuestiones importantes en las que deberán emprenderse acciones poco populares, o cuando no es vital que otros estén comprometidos con su solución. Pero la evidencia indica que todos tenemos un estilo preferido para manejar conflictos. “A la hora de la verdad”, éste es el estilo que tiende a ser el más confiable.

Habilidades básicas

Para manejar de modo eficaz los conflictos, es necesario que usted se conozca a sí mismo tanto como a las partes en conflicto, que comprenda la situación que ha creado el conflicto y que sea consciente de sus opciones.

¿Cuál es su estilo básico para el manejo de conflictos? La mayoría de nosotros tiene la capacidad de variar la respuesta al conflicto de acuerdo con la situación, pero cada uno tenemos un estilo preferido para manejar conflictos. Entre los diversos estilos están la *colaboración* (incluir varios puntos de vista para buscar una solución ganar-ganar); el *compromiso* (ambas partes ceden algo, de manera que no haya un claro ganador o perdedor); el *acomodo* (autosacrificio anteponiendo los intereses de otros a los propios); la *fuerza* (satisfacer los propios intereses sin importar el impacto sobre otros); y la *evasión* (evitar o suprimir las diferencias).

Elija selectivamente los conflictos que desea manejar. No todo conflicto es tan importante como para atraer su atención. La eva-

sión puede parecer como una huida, pero en ocasiones puede ser la respuesta más adecuada. Evite conflictos triviales y conserve sus esfuerzos para lo que sí valga la pena.

Evalúe a las partes en conflicto. ¿Quién o quiénes están involucrados en el conflicto? ¿Qué intereses representan ellos o usted? ¿Cuáles son los valores, la personalidad, los sentimientos, y los recursos de cada parte?

Evalúe la fuente del conflicto. Las fuentes más comunes de conflictos interpersonales en las organizaciones son las diferencias de comunicación, las diferencias estructurales (es decir, reglas, batallas territoriales, conflictos presupuestales, cuestiones de autoridad), y las diferencias de valores y personalidad. Los conflictos de comunicación suelen ser los más fáciles de resolver, en tanto que las diferencias de valores y personalidad son los más difíciles. Conocer la fuente de un conflicto disminuirá sus opciones de técnicas de resolución.

Elija la mejor opción. Además de los cinco estilos ya analizados y que son los preferidos para manejar conflictos, algunas técnicas adicionales son aumentar el recurso escaso (como el presupuesto o las oportunidades de ascenso) cuya carencia ocasiona el conflicto; crear una meta compartida que exija la cooperación de todas las partes involucradas en el conflicto; intervención de cambio en la conducta y consejería; y reorganizar los empleos o los departamentos.

Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974); K. W. Thomas, “Conflict and Conflict Management”, en Marvin Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 889-935; y K. Cloke y J. Goldsmith, *Resolving Conflicts at Work: Eight Strategies for Everyone on the Job*, edición revisada (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

Aplicación de habilidades

Formen equipos de tres. Analice usted cada uno de los siguientes escenarios y formule una estrategia para el manejo de conflictos:

Situación 1: Usted es un especialista de personal y se le han encomendado dos proyectos: uno por su supervisor inmediato y otro por el supervisor de otro departamento. Hay el tiempo necesario para completar ambos proyectos para su fecha de entrega, no obstante, ninguno estaría completo con el grado de excelencia exigido por su organización. ¿Qué haría?

Situación 2: Usted es el moderador de una sesión grupal con otras cinco personas. La finalidad de la sesión es formular un plan que requerirá el consentimiento de todos los participantes. Uno de los participantes está tan involucrado en los detalles importantes del plan que está retrasando que el grupo llegue a un acuerdo. Como el moderador, ¿qué haría en esta situación?

Situación 3: Su jefe le llama a su oficina para pedirle su opinión acerca del desempeño de uno de sus compañeros de trabajo. Ese compañero es su mejor amigo y vecino, pero usted considera que su desempeño es inferior a la media. ¿Qué le diría a su jefe?

Práctica de habilidades

1. Entreviste a varios gerentes para saber a) cuál consideran que es su estilo básico para el manejo de conflictos; b) qué tan flexibles consideran que son para adaptar su estilo a situaciones cambiantes; y c) qué tan eficaces han sido para dominar las habilidades propias del manejo de conflictos.
2. Piense en tres situaciones de conflicto que haya enfrentado en meses recientes. ¿Cómo manejó el conflicto? ¿Qué tan eficaz fue su método? ¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el resultado?



Para Su Acción Inmediata

equipos tienen que trabajar estrechamente para entrevistar gente, interpretar las reglas y escribir informes, me preocupa que este conflicto pueda dañar la calidad del proceso de investigación de los equipos. Debemos resolver este problema de inmediato para proteger nuestra reputación de ser justos y razonables en el cumplimiento de nuestras reglas. Por favor envíame una lista (de no más de una página) señalando con viñetas la descripción de las opciones sobre cómo abordarás este problema, y consíguemela tan pronto como puedas. Una vez que pueda analizarla, nos reuniremos para discutir el asunto.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.

Eric, tenemos un problema. He estado recibiendo quejas de que los miembros de los equipos de investigación de cinco personas que estamos enviando a bachilleratos para investigar supuestas infracciones están teniendo conflictos. Debido a que los miembros de los

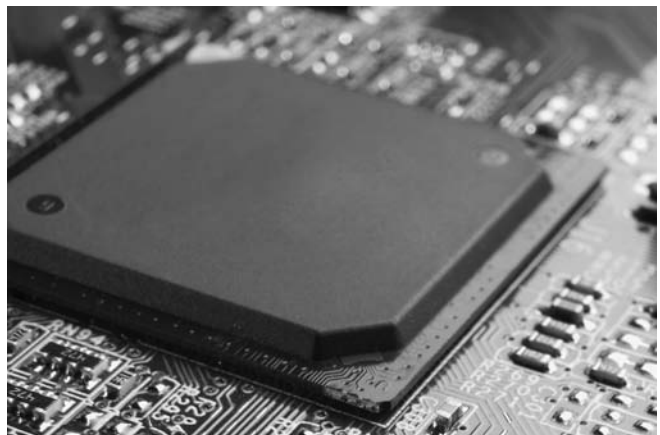


Vivir el mundo real

Caso de aplicación Intel dentro... y muy lejos: parte 2

Como uno de los laboratorios de investigación y desarrollo de primer nivel de Intel, el Israel Development Center (IDC) ha empleado ingenieros durante casi 40 años. La tecnología que hay detrás de los exitosos chips Centrino para computadoras portátiles provino de este laboratorio, así como los procesadores para servidores y computadoras personales y portátiles. La atmósfera de grupo existente en el IDC, aunque un tanto de confrontación, en realidad ha ayudado a Centrino a despegar y a convertirse en un éxito financiero y de mercado para Intel. Sin embargo, lograrlo no fue fácil.

Durante las etapas iniciales de diseño de Centrino, el enfoque, como siempre, estuvo en la velocidad del chip del procesador.



Pero la realidad es que los chips rápidos consumen más energía y acortan la duración de la batería. Y cuando se diseña un producto para usarse en las computadoras inalámbricas, esto no es bueno. Un ingeniero del IDC se acercó al líder del equipo y le sugirió que renunciando a la mitad de la velocidad del chip también el consumo de energía se podría reducir a la mitad. Probablemente dicha sugerencia no habría sobrevivido por mucho tiempo en la sede central, porque implicaba desafiar todo en lo que había creído la empresa. Sin embargo, en un lugar donde el grupo no estaba limitado por tales restricciones culturales, llevó al equipo al desarrollo de un producto ganador.

Otro beneficio de contar con grupos de diseño a miles de millas de distancia de la sede corporativa localizada en Santa Clara, California (alrededor de 28% de los empleados de investigación y desarrollo de la empresa está ubicado en más de 20 países fuera de Estados Unidos), es que estas sedes externas no sufren de la inercia burocrática asociada con juntas y reuniones de comités constantes.

No obstante, el desafío para los equipos geográficamente dispersos de Intel es que cuando los miembros de equipo viven y trabajan en distintos países, con zonas horarias, culturas e idiomas diferentes “aumenta la complejidad de las difíciles tareas asociadas con un equipo exitoso”. Algo que le ha funcionado a Intel es la retrospectiva virtual.

Una retrospectiva es “un método formal para evaluar el desempeño de un proyecto, extraer las lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para el futuro”. Como los equipos de diseño de Intel se encuentran dispersos por todo el mundo, colaboran virtualmente a través de una conexión de audio o video. Tales retrospectivas permiten a los empleados de Intel conectarse y colaborar. Sin embargo, los principales problemas son cuestiones simples como encontrar una hora común para reunirse. Por ejemplo, establecer una retrospectiva virtual entre IDC y el equipo de Intel situado en

Hillsboro, Oregon, implicó una diferencia de 10 horas. No obstante, lo resolvieron porque los miembros del equipo israelí aceptaron cambiar su día de trabajo y comenzar la retrospectiva a las 5:00 pm, hora de Haifa, que eran las 7:00 am, hora de Hillsboro. Otro desafío fue que esas juntas virtuales solían tardar más de lo normal sólo porque los equipos siempre tenían varios asuntos que discutir. Por otra parte, los líderes de equipo necesitan tomar en cuenta las diferencias culturales (estilos de hablar, compromisos familiares), la seguridad (establecer un entorno donde todos los participantes sean libres de expresar sus observaciones y opiniones), y la justicia (los lugares con un gran número de participantes pueden dominar la conversación y limitar la participación de los lugares con menos participantes).

A pesar de los desafíos, los gerentes de proyecto de Intel han encontrado que contar con una forma de que sus equipos geográficamente dispersos colaboren y se conecten es vital y valioso.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿A qué desafíos se han enfrentado los gerentes de Intel para conectar a sus equipos geográficamente dispersos?
2. ¿Cómo han lidiado con esos desafíos?
3. ¿Una atmósfera “de confrontación” sería apropiada en todas las situaciones de equipo? Explique su respuesta.
4. Analice de qué manera las funciones, las normas, el estatus, el tamaño del grupo y la cohesión podrían afectar a estos equipos geográficamente dispersos.
5. Compare las características de equipo descritas aquí contra las características de los equipos eficaces mostradas en el cuadro 10-6 (vea la pág. 259). ¿Cuáles parece tener el equipo del Israel Development Center?



SU TURNO DE SER GERENTE

Motivar y recompensar a los empleados

Desarrollo de habilidades: Aplicar los conceptos de motivación

Los grandes administradores son grandes motivadores. Son capaces de encontrar la “poción” mágica que estimule a los empleados a lograr su máximo potencial. El hecho de que existan cientos de libros de negocios sobre motivación y docenas de expertos que se ganan la vida impartiendo seminarios de motivación sólo confirma la importancia de este tema para la eficacia gerencial.

Visión personal: ¿Deseo un empleo enriquecedor?

A continuación se numeran 12 pares de empleos. En cada par, indique qué empleo preferiría: el empleo A o el empleo B. Suponga que todo lo referente a los empleos es lo mismo. Use la siguiente escala de puntaje para sus respuestas e intente minimizar la selección de “neutral”.

- 1 = Fuertemente prefiero A
- 2 = Prefiero A
- 3 = Ligeramente prefiero A
- 4 = Neutral
- 5 = Ligeramente prefiero B
- 6 = Prefiero B
- 7 = Fuertemente prefiero B

1. Empleo A	Un empleo que ofrece pocos retos o ninguno.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo que requiere se aisle completamente de sus compañeros de trabajo.							
2. Empleo A	Un empleo que paga muy bien.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo que ofrezca una oportunidad considerable de ser creativo e innovador.							
3. Empleo A	Un empleo que suela exigirle tomar decisiones importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo donde haya mucha gente agradable con la que trabajar.							
4. Empleo A	Un empleo con poca seguridad en una organización un tanto inestable.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo en el cual tenga pocas oportunidades o ninguna de participar en decisiones que afecten su trabajo.							
5. Empleo A	Un empleo en el que se otorga mayor responsabilidad a aquellos que hacen el mejor trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo en el que se otorga una gran responsabilidad a empleados leales, con la mayor antigüedad.							
6. Empleo A	Un empleo con un supervisor que en algunas ocasiones es muy crítico.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo que no requiere se utilice mucho el talento.							
7. Empleo A	Un empleo muy rutinario.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo donde sus compañeros de trabajo no sean muy amistosos.							
8. Empleo A	Un empleo con un supervisor que lo respete y trate bien.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo en el que le ofrezcan oportunidades constantes de aprender cosas nuevas e interesantes.							
9. Empleo A	Un empleo que le dé la oportunidad real de desarrollarse personalmente.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo con excelentes vacaciones y prestaciones adicionales.							
10. Empleo A	Un empleo donde exista la posibilidad real de ser despedido.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo con muy pocas probabilidades de tener desafíos profesionales.							
11. Empleo A	Un empleo con poca libertad e independencia para realizar su trabajo de la manera que lo considere más conveniente.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo con malas condiciones laborales.							
12. Empleo A	Un empleo con un equipo de trabajo muy satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
Empleo B	Un empleo que le permita utilizar sus habilidades y capacidades al grado máximo.							

Fuente: Adaptado de J. R. Hackman y G. R. Oldham, *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report Núm. 4 (New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences, 1974). Reproducido con autorización.

Análisis e interpretación

Este instrumento está diseñado para evaluar el grado al que usted desea un empleo complejo y desafiante. Una alta necesidad de crecimiento sugiere que tiende a experimentar los estados psicológicos deseados que se describen en el modelo de características del trabajo (presentado en el capítulo) cuando tiene un empleo enriquecedor.

Estos 12 rubros exploran el grado al cual usted tiene un deseo fuerte o débil de obtener la satisfacción de crecimiento laboral.

Para calcular su puntaje sobre la fortaleza de necesidad de crecimiento, promedie los 12 rubros de la manera siguiente:

- 1, 2, 7, 8, 11 y 12 (puntaje directo)
- 3, 4, 5, 6, 9 y 10 (puntaje inverso)

Los puntajes promedio de los encuestados típicos giran en torno al punto medio de 4.0. La investigación indica que si su puntaje es alto en esta medida, responderá de manera positiva a un empleo enriquecedor. Por el contrario, si su puntaje es bajo,

tendrá a *no* encontrar un empleo enriquecedor ni satisfactorio ni motivador.

De este ejercicio deberá derivar dos ideas. Primero, le da una idea de sus preferencias personales. Segundo, y más importante en su función gerencial, debe recordarle que no todos son como usted. Algunas personas tienen una mayor necesidad de crecimiento y por tanto prefieren cosas como la variedad y la autonomía en sus empleos. Pero otros prefieren empleos en donde tengan que realizar tareas estandarizadas y rutinarias. No imponga automáticamente sus necesidades a los demás.

Habilidades básicas

Intentar motivar a otros es una tarea compleja. Por desgracia, no existen motivadores universales que garanticen funcionar para todos o en cualquier lugar. Es decir, no sabemos mucho sobre qué funciona y qué no funciona en términos de motivar a otros. Las siguientes sugerencias resumen la esencia de lo que sabemos tiende a ser más eficaz.

1. *Reconozca las diferencias individuales.* Las personas tienen diferentes necesidades. No las trate como si fueran iguales. Además, invierta el tiempo necesario para comprender lo que es importante para cada persona. Esto le permitirá individualizar las metas, mejorar su nivel de involucramiento y recomendar de acuerdo con las necesidades individuales.
2. *Utilice metas y retroalimentación.* Las personas prefieren tener metas. Si su cargo le da la autoridad de asignar o participar en la asignación de las metas de otras personas, ayúdeles a fijarse metas difíciles y específicas. Esto tiende a motivar a los empleados. Además, es muy probable que las personas se sientan motivadas cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño en la búsqueda por alcanzar sus metas.
3. *Permita a las personas participar en las decisiones que les afecten.* Si su cargo le permite influir en el nivel de participación, busque de manera activa la opinión de la persona que busca motivar. Los empleados tienden a responder positivamente cuando se les permite participar en el establecimiento de sus propias metas laborales, elegir sus paquetes de beneficios, resolver problemas de productividad y calidad, etcétera.
4. *Vincule las recompensas a las necesidades insatisfechas.* Las recomendaciones 2 y 3 son más directamente aplicables a los gerentes o a los líderes de equipos que tratan de motivar a sus empleados o a los miembros del equipo. Las recompensas vinculadas de manera eficaz a las necesidades insatisfechas tienen efectos generalizados: motiva a los colegas, amigos, cónyuges, clientes —así como a los empleados y a los miembros del equipo—. Se desarrolla a partir de la recomendación 1 y las diferencias individuales.

Dependiendo de su cargo en una organización y de los recursos a su alcance, las recompensas variarán. Por ejemplo, los ejecutivos de alto nivel suelen controlar los aumentos de sueldo, bonos, las decisiones de promoción, asignaciones laborales y decisiones de capacitación. También pueden controlar el diseño del trabajo en la forma de conferir a los empleados mayor libertad y control sobre su labor, mejorar las condiciones de trabajo, aumentar las interacciones sociales en el lugar de trabajo o modificar la carga de trabajo. Pero todos pueden ofrecer recompensas como reconocimiento u ofrecer ayuda sensible y comprensiva en los problemas. La clave consiste en identificar qué necesidades son predomi-

nantes o están insatisfechas, para elegir después recompensas que ayudarán a satisfacer esas necesidades.

5. *Vincule las recompensas al desempeño.* Las recompensas que usted elija deben asignarse en relación con el desempeño. Es muy importante que la persona que esté intentando motivar perciba una clara relación. Sin importar qué tanto estén correlacionadas las recompensas a los criterios de desempeño, la percepción es lo que cuenta. Si las personas perciben que esta relación es baja, la motivación y su desempeño se verán afectados.
6. *Mantenga la equidad.* En una organización, las personas deben percibir las recompensas como equiparables a su participación en el trabajo. A nivel simplista, esto significa que la experiencia, las habilidades, capacidades, el esfuerzo y otro tipo de participación evidente deben explicar las diferencias en el desempeño y, por tanto, en la remuneración, las asignaciones laborales y en otras recompensas evidentes.

Basado en V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley, 1964); J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-300; y E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).

Aplicación de habilidades

El primer empleo de Sean después de la universidad es como supervisor de Lyle's Catering Services. Uno de los principales negocios de Lyle es administrar las operaciones de servicio de comida en colegios y hospitales.

A Sean le han encomendado la responsabilidad de la cafetería del St. Paul College. Tiene un personal de aproximadamente 12 empleados de tiempo completo y 15 de medio tiempo. La cafetería abre 7 días a la semana de 6:30 am a 8:00 pm.

Sean ha estado en el trabajo durante ocho meses y se siente frustrado por la alta rotación de sus empleados. Desde que está en este empleo, 3 empleados de tiempo completo y 6 de medio tiempo han renunciado. Sean investigó los registros del personal de los 5 años pasados y observó que este patrón ha sido una constante. Está frustrado por el costo y el tiempo invertido en contratar y capacitar constantemente a nuevas personas, así que ha decidido hacer algo al respecto.

Sean ha comenzado a entablar charlas informales con sus empleados. Ninguno de ellos parece estar entusiasmado con su trabajo. Incluso algunos de los más "antiguos" —quienes han trabajado en la cafetería por seis años o más— muestran poco entusiasmo por el empleo. De hecho, los empleados de medio tiempo parecen estar más motivados que los de tiempo completo a pesar de que los primeros reciben sólo \$11.50 por hora en comparación con los \$15.00 de los últimos.

La clase deberá formar equipos pequeños. Asuman que son Sean. ¿Cómo pueden mejorar la motivación de sus empleados y reducir la tasa de rotación?

Práctica de habilidades

1. Piense en el peor empleo que haya tenido. ¿Había algo que la gerencia pudiera hacer para lograr que fuera mejor para usted?
2. Entreviste a algún amigo o familiar que parezca estar muy satisfecho con su empleo. ¿Qué le gusta a esta persona de su trabajo? ¿Qué le disgusta? ¿A qué le atribuye esta persona su alta satisfacción? ¿Cuánto de esa alta satisfacción considera que es atribuible al trabajo y cuánta es tan sólo inherente a su visión personal de la vida?



Para Su Acción Inmediata

nuestros meseros no están motivados para ofrecer un servicio excelente, no tendremos ningún cliente.

Aunque estos empleos pagan un salario mínimo, tú y yo sabemos que un mesero motivado puede recibir dinero adicional a partir de sus propinas. Pero parece que esto no es suficiente para que se queden. ¿Qué recomiendas? ¿Podrías escribir algunas ideas sobre cómo motivar mejor a nuestros meseros y enviármelas? ¡Gracias!

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.

Linda, ¡AYUDA! Estamos teniendo dificultad para retener a nuestros meseros. Parece que tan pronto como reciben la capacitación se van. Y ambos sabemos que ellos son clave para cumplir con nuestro compromiso de brindar un excelente servicio al cliente. Podemos tener la mejor comida de la ciudad (¡y así es!), pero si



Vivir el mundo real

Caso de aplicación ¿En busca de qué?, parte 2

Para muchas personas que trabajan en la industria tecnológica —universitarios recién graduados y profesionales expertos por igual—, Google encabeza la lista de los empleadores más deseables”. Sin embargo, Google está luchando ahora contra Facebook y otras nuevas empresas de internet de rápido crecimiento que desean arrebatarle su talentoso personal. También se ha visto perdiendo empleados que renuncian a sus fantásticas prestaciones para regresar a sus lugares de origen.

Por ejemplo, Sean Knapp y dos colegas, los hermanos Bismarck y Belsasar Lepe, tuvieron la idea de cómo manejar video en la web. Abandonaron Google, o como lo plantea otra persona: “Se expulsaron a sí mismos del paraíso para iniciar su propia empresa”. Cuando este trío abandonó la empresa, Google realmente quería que ellos y su proyecto se quedaran, así que les ofreció un “cheque en blanco”. Pero el trío se dio cuenta de que debería trabajar duro en Google y que ésta se quedaría con el producto. Así que optaron por la emoción de iniciar una nueva empresa.

Si esto fuera un caso aislado, resultaría fácil ignorarlo. Pero no lo es. Otros empleados talentosos de Google han hecho lo mismo. De hecho, hay tantos que abandonan la empresa que ya se han integrado en un club informal de ex *gogleros* convertidos en empresarios.

Google está dando pasos decididos para retener a su talento, en especial a aquellos empleados con ambiciones empresariales.



Una cosa que la empresa ha hecho es dar a varios ingenieros que han externado su intención de irse para perseguir sus propias ideas, la oportunidad de perseguirlas dentro de Google. Estos empleados

trabajan de manera independiente y pueden reclutar a otros ingenieros. Además, tienen a su disposición los recursos de Google, como su código base y servidores de cómputo. Además, desde un inicio, los fundadores de Google (Larry Page y Sergey Brin) creyeron en darles a todos tiempo —digamos 20% de su tiempo— para trabajar en sus propios proyectos.

Otros gogleros han abandonado la empresa porque sentían que Google se había vuelto demasiado grande y convertido en una lenta empresa burocrática. Una vez más, la empresa luchó por retener a su talento. Por ejemplo, cuando un gerente de producto de Google les dijo a sus jefes que se iba para aceptar un empleo en Facebook, ellos le ofrecieron un gran aumento. Pero este gerente argumentó que no se iba por el dinero. Así que le ofrecieron un ascenso, la oportunidad de trabajar en otra área, o incluso iniciar su propia empresa en Google. Sin embargo, el gerente manifestó: “En Facebook puedo ver qué tan rápido puedo lograr cosas en comparación con Google”. No obstante, hay otra cosa que Facebook y otras nuevas empresas pueden ofrecer a los empleados experimentados: aún son “empresas privadas que no se han vuelto públicas y pueden atraer a sus empleados con acciones pre-IPO (de oferta pública inicial)”.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Cómo es trabajar en Google? (Sugerencia: vaya al sitio web de Google y busque en la sección de *Jobs at Google*). ¿Cuál es su evaluación del entorno laboral de la empresa?
2. Google está haciendo mucho por sus empleados, pero obviamente no lo suficiente como para retener a muchos de sus empleados talentosos. Mediante lo que usted ha aprendido sobre las diferentes teorías de la motivación, ¿qué le dice esta situación sobre la motivación de los empleados?
3. ¿Cuál considera usted que es el mayor desafío de Google para mantener motivados a sus empleados?
4. Si usted estuviera administrando un equipo de empleados de Google, ¿qué haría para mantenerlos motivados?
5. Vuelva a leer la sección del capítulo sobre la motivación a los profesionales. Con base en dicha información, piense qué les recomendaría a los gerentes de Google.



SU TURNO DE SER GERENTE

Liderazgo y confianza

Desarrollo de habilidades: Elegir un estilo de liderazgo

Los términos *administración* y *liderazgo* suelen utilizarse de manera indistinta. Esto es un error. No son iguales, pero sí están relacionados. Aunque no sea necesario tener una posición gerencial para ser un líder, es poco probable que usted logre ser un gerente eficaz si no puede ser un líder eficaz.

Visión personal: ¿Qué tipo de líder soy?

Los siguientes rubros describen aspectos del comportamiento de líder. Encierre en un círculo el número que mejor lo describa a usted. Utilice la siguiente escala para calificar sus respuestas.

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

1. Me gusta destacarme de la multitud.	1	2	3	4	5
2. Me siento orgulloso y satisfecho cuando influyo en otros para hacer las cosas a mi modo.	1	2	3	4	5
3. Disfruto haciendo cosas como parte de un grupo más que logrando resultados por mi cuenta.	1	2	3	4	5
4. Tengo antecedentes de haberme convertido en capitán o jefe de varios clubes y/o deportes organizados.	1	2	3	4	5
5. Trato de ser el más influyente en los grupos de tarea en la escuela o el trabajo.	1	2	3	4	5
6. En los grupos, me preocupo por tener buenas relaciones.	1	2	3	4	5
7. En los grupos, lo que más deseo es lograr las metas.	1	2	3	4	5
8. En los grupos, siempre muestro consideración por los sentimientos y las necesidades de los demás.	1	2	3	4	5
9. En los grupos, siempre estructuro las actividades y tareas para ayudar a realizar el trabajo.	1	2	3	4	5

Fuente: Basado en S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 220-221.

Análisis e interpretación

Este instrumento de liderazgo analiza su facilidad para ser líder y su estilo de liderazgo. Para calcular su puntaje de facilidad, sume los valores de la escala que haya elegido para los rubros 1 al 5. Su puntaje de estilo de liderazgo está compuesto por dos subgrupos: el puntaje de orientación hacia las tareas y el puntaje de orientación hacia las personas. Sume los valores elegidos para los rubros 7 y 9; ese es su puntaje de orientación hacia las tareas. Sume sus valores elegidos para los rubros 6 y 8; ese será su puntaje de orientación hacia las personas. Reste su puntaje más bajo de su puntaje más alto para calcular la diferencia y determine si está más orientado hacia las tareas o hacia las personas.

Si su puntaje de facilidad para el liderazgo es de 20 o más, es probable que disfrute siendo líder. Si su puntaje total es de 10 o menos, en este momento de su vida, es probable que le interese más el logro personal que ser líder. Si su puntaje es intermedio, su potencial de liderazgo puede ir en cualquier dirección, dependiendo de las circunstancias.

Su preferencia por un estilo de liderazgo está indicada por el puntaje más alto que haya obtenido en la orientación hacia las tareas o hacia las personas. La diferencia entre estos puntajes indica qué tan fuerte es su preferencia.

Los mejores líderes son aquellos que pueden equilibrar su orientación hacia las tareas o hacia las personas con las diferentes situaciones. Si usted es demasiado orientado hacia las tareas, tenderá a ser autocrático. Logra que el trabajo se realice, pero a un costo emocional muy alto. Si está demasiado orientado hacia las personas, su estilo de liderazgo puede ser excesivamente *laissez-faire*. Las personas tienden a estar felices en su trabajo, pero en ocasiones a expensas de la productividad.

Habilidades básicas

En términos simples, el estilo de liderazgo puede clasificarse como orientado hacia las tareas u orientado hacia las personas. Ninguno de los dos es bueno para todas las situaciones. Aunque muchas variables situacionales influyen en la elección de un estilo eficaz de liderazgo, hay cuatro que son las más relevantes:

1. **Estructura de la tarea.** Las tareas estructuradas tienen procedimientos y reglas que minimizan la ambigüedad. Cuanto más estructurado sea el trabajo, menos necesidad habrá de que el líder aporte estructura a la tarea.

2. **Nivel de estrés.** Las situaciones difieren en términos del estrés relativo al tiempo y al desempeño. Las situaciones altamente estresantes favorecen a los líderes con experiencia. Las situaciones con menos estrés favorecen la inteligencia del líder.
3. **Nivel de apoyo del grupo.** Los miembros de grupos muy unidos y solidarios se ayudan unos a otros. Pueden ofrecer apoyo tanto para las tareas como para las relaciones. Los grupos solidarios imponen menos demandas al líder.
4. **Características del seguidor.** Las características personales de los seguidores —como experiencia, capacidad y motivación— ayudan a determinar el estilo de liderazgo que será el más eficaz. Los empleados con una amplia experiencia, fuertes capacidades y alta motivación no requieren una gran orientación hacia las tareas. Serán más eficaces con un estilo orientado hacia las personas. Por el contrario, los empleados con poca experiencia, capacidades marginales y baja motivación tendrán un mejor desempeño cuando los líderes exhiban un comportamiento orientado hacia las tareas.

Basado en R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management* (junio de 1997), pp. 409-473; y G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).

Aplicación de habilidades

Usted se acaba de graduar de la universidad con un grado de administración de empresas. Ha pasado los dos veranos anteriores trabajando en el Connecticut Mutual Insurance (CMI) como becario, realizando diferentes trabajos mientras los empleados estaban de vacaciones. Ha recibido y aceptado una oferta para trabajar en CMI de tiempo completo como supervisor del departamento de renovación de pólizas.

CMI es una empresa aseguradora grande. Sólo en la sede corporativa, donde trabajará usted, hay más de 1500 empleados. La empresa cree firmemente en el desarrollo personal de sus empleados. Esta creencia se traduce en una filosofía, que emana desde los altos ejecutivos, de confianza y respeto hacia todos los empleados de CMI. La empresa también suele encabezar la mayoría de las listas de "las mejores empresas para trabajar", lo cual se debe en gran medida a sus programas progresivos de trabajo/vida y a su fuerte compromiso de minimizar los despidos.

En su nuevo empleo, dirigirá las actividades de 18 empleados encargados de renovar pólizas. Sus empleos requieren poca capacitación y son muy rutinarios. La responsabilidad de un encargado es asegurarse de que los avisos de renovación sean enviados con las políticas actuales, para tabular cualquier cambio en las primas, aconsejar a la división de ventas si se cancelará una póliza como resultado de falta de respuesta a los avisos de renovación, y resolver preguntas y problemas relacionados con las renovaciones.

La edad de las personas de su grupo varía de 19 a 62 años, con una media de 25. En su mayor parte son graduados de bachillerato con poca experiencia laboral previa. Ganan entre \$2350.00 y \$3200.00 mensuales. Usted reemplazará a un empleado muy antiguo en CMI, Jan Allison. Jan se jubila después de 37 años con CMI, y los últimos 14 estuvo como supervisor de renovaciones de pólizas. Como usted ha pasado algunas semanas en el grupo de Jan el verano pasado, se siente familiarizado con su estilo y conoce a la mayoría de los miembros del departamento. Pero las personas no lo conocen muy bien a usted y sienten desconfianza por el hecho de que sea recién egresado de la universidad y tenga poca experiencia en el departamento. La realidad es que usted tuvo esta oportunidad porque la gerencia deseaba que alguien con un grado universitario supervisara este departamento. Su más fuerte detractora es Lillian Lantz. Lillian es una mujer ya entrada en los cincuenta años de edad, ha sido encargada de renovación de políticas durante más de doce años y —como la “gran dama” del departa-

mento— tiene una gran influencia entre los miembros del grupo. Usted sabe que será muy difícil liderar este departamento sin el apoyo de Lillian.

Mediante su conocimiento de los conceptos de liderazgo, ¿qué estilo de liderazgo elegiría? ¿Y por qué?

Práctica de habilidades

1. Piense en un grupo o equipo al que pertenezca en la actualidad o del que haya sido parte. ¿Qué tipo de estilo de liderazgo parecía tener el líder de ese grupo? Dé algunos ejemplos específicos sobre los tipos de comportamiento de liderazgo que haya exhibido. Evalúe el estilo del liderazgo. ¿Era apropiado para el grupo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué habría hecho usted de manera diferente? ¿Por qué?
2. Observe a dos equipos deportivos, colegiales o profesionales —uno que considere exitoso y otro poco exitoso—. ¿Qué estilos de liderazgo parecen usarse en estas situaciones de equipo? Dé algunos ejemplos específicos de los tipos de comportamiento de liderazgo que observe. ¿Cómo evaluaría el estilo del liderazgo? ¿Es apropiado para el equipo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿A qué grado considera usted que el estilo de liderazgo haya influido en los resultados del equipo?



Estoy completamente de acuerdo con tu recomendación de que necesitamos un programa de capacitación para el liderazgo para nuestros líderes del equipo de servicio al cliente. Estos líderes tienen problemas para mantener a sus representantes de ventas enfo-

Para Su Acción Inmediata

cados en nuestra meta de ofrecer servicio oportuno, preciso y amistoso a nuestros tarjetahabientes bancarios que llaman con preguntas y quejas.

Escribe una propuesta de una página que describa los temas de liderazgo que consideres deben cubrirse. Por otra parte, envíame sugerencias de cómo presentar la información de una manera interesante. Necesitamos comenzar con esto de inmediato, así que por favor envíame este informe a principios de la semana próxima.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Maestra y comandante: parte 2

Retroceda y vuelva a leer el caso inicial de este capítulo. Como se describió ahí, es fácil observar que la comandante Graf perdió rápidamente la confianza de su tripulación, y por tanto su capacidad de liderarlos. De esta manera, una azarosa noche comenzó la caída de la carrera de Graf.

En la víspera de la invasión a Irak, en 2003, el *Churchill* estaba saliendo de un puerto siciliano cuando, sin previo aviso, las 9 mil toneladas de la embarcación se estremecieron al abandonar el muelle del puerto. No pasó mucho tiempo antes de que se perdiera el control de la embarcación de 511 pies de largo. “La comandante Graf así al acobardado navegante y lo hizo a un lado gritando: ‘¿Encallaste mi ##### barco?’” Pero en medio del caos y los gritos, el capellán marítimo a bordo dijo que “el sonido que se escuchó después fue más sorprendente. En la popa del *Churchill* los marineros, sospechando que su barco había encallado —lo cual significaba que la carrera de Graf terminaría al instante—, comenzaron a cantar alegremente: “¡Ding Dong, la bruja está muerta!” El capellán no podía creer lo que estaba escuchando. Incluso hoy, no puede comprender qué fue peor: que los marineros abiertamente retaran a su comandante o que ésta pareciera merecerlo. Pero ese incidente no fue el fin de la carrera de Graf.

Sin embargo, la siguiente misión de Graf como capitana del crucero lanzamisiles *U.S.S. Cowpens* sería la última. Fue relevada de la misión en enero de 2010, después de dos años de “crueldad y maltrato” hacia su tripulación. El informe del inspector general de la Marina afirmaba: “Las personas con cargos de autoridad tienen prohibido ofender a sus subordinados con una conducta tiránica o caprichosa, o con lenguaje abusivo”. Pero Graf lo hizo “degradando, humillando, denigrando públicamente y agrediendo verbalmente... a los subordinados mientras estuvo al mando del *Cowpens* con un lenguaje ofensivo e insultante... rara vez seguido por algún tipo de instrucción”.



PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Qué opina usted de esta descripción del estilo de liderazgo de la comandante Holly Graf? ¿Considera que a Graf podría llamársele líder? Analice su respuesta.
2. ¿Qué tipo de poder considera usted que utilizó Graf como comandante de la embarcación? Explique sus respuestas.
3. No sorprende que este escenario sacudiera desde sus cimientos a la Marina, porque reflejó la manera en que elige, promueve y hasta monitorea a los líderes que selecciona como sus mandos. ¿Qué cambios opina usted que necesitarían implementarse en la capacitación y el desarrollo del liderazgo?
4. Algunos críticos del tratamiento dado a Graf han dicho que el sexismo institucional tuvo mucho que ver con su despido. ¿Piensa usted que esto haya sido posible? Analice su respuesta. ¿Eso “excusaría” su manera de liderar? Explique su respuesta.



SU TURNO DE SER GERENTE

Administrar la comunicación y la información

Desarrollo de habilidades: Aplicar su habilidad para escuchar

A la mayoría de nosotros nos gusta más hablar que escuchar. De hecho, se ha dicho en tono de broma que escuchar es tan sólo el precio que pagamos para que la gente nos permita hablar. Los gerentes deben ser comunicadores eficaces si desean realizar bien su trabajo. Parte de la comunicación eficaz consiste en transmitir mensajes claros y comprensibles. Pero también consiste en utilizar la capacidad de escuchar activamente con el fin de descifrar los mensajes de los demás.

Visión personal: ¿Qué tan buena es mi habilidad para escuchar?

Responda a cada una de las 15 oraciones incluidas a continuación mediante la siguiente escala:

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

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Con frecuencia intento escuchar varias conversaciones al mismo tiempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me gustan las personas que me dan los datos más importantes y después me dejan formar mi propia opinión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. En ocasiones finjo poner atención a la gente con la que hablo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me considero un buen intérprete de las comunicaciones no verbales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Con frecuencia sé lo que otra persona va a decir antes de que lo haga. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Con frecuencia suelo terminar las conversaciones que no me interesan desviando mi atención de mi interlocutor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Con frecuencia asiento, frunzo el ceño, o doy otras señales no verbales para dejarle saber a mi interlocutor mis sentimientos con respecto a lo que me está diciendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Suelo responder de inmediato cuando alguien ha terminado de hablar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Evalúo lo que se está diciendo mientras me lo están diciendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Suelo formular una respuesta mientras la otra persona sigue hablando. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. El estilo de la comunicación de mi interlocutor me impide escuchar el contenido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Suelo pedirle a mi interlocutor que aclare lo que ha dicho en lugar de interpretar el significado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Me esfuerzo en comprender los puntos de vista de la otra persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Con frecuencia escucho lo que espero escuchar en lugar de lo que se está diciendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. La mayoría de las personas sienten que comprendo su punto de vista aun cuando no esté de acuerdo con él. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Adaptado de E. C. Glenn y E. A. Pood, "Listening Self-Inventoy", *Supervisory Management*, enero de 1989, pp. 12-15. Utilizado con autorización del editor; © 1989 American Management Association, Nueva York.

Análisis e interpretación

Los comunicadores eficaces han desarrollado buenas capacidades para escuchar a los demás. Este instrumento está diseñado para proporcionarle a usted algunas ideas sobre sus capacidades de escucha.

Para calcular su puntaje, sume sus respuestas en todos los rubros; no obstante, es necesario que las invierta (5 se convierte en 1; 4 en 2, y así sucesivamente) para los rubros 4, 12, 13 y 15.

Los puntajes irán de 15 a 75. Cuanto más alto sea su puntaje, mejores capacidades de escucha tendrá. Aunque cualquier límite a los puntajes sería arbitrario, si su puntaje es de 60 o más, su capacidad para escuchar a los demás será bastante buena. Los puntajes de 40 o menos indican que necesita hacer un serio esfuerzo por mejorar sus capacidades de escucha.

Habilidades básicas

Muchas personas no dan la importancia que amerita a la capacidad para escuchar. Confunden oír con escuchar. Oír es tan sólo captar las vibraciones sonoras. Escuchar es comprender lo que se está oyendo; y requiere poner atención, interpretar y recordar. La escucha activa implica un gran esfuerzo y exige que el oyente se “meta” en la cabeza del hablante con el fin de comprender la comunicación desde su punto de vista.

Hay ocho comportamientos específicos que se asocian con la escucha activa. Es posible lograr una escucha activa más eficaz si se utilizan estos comportamientos.

1. *Haga contacto visual.* Podemos escuchar con nuestros oídos, pero su interlocutor tenderá a juzgar si en realidad lo está escuchando por la expresión de sus ojos.
2. *Asienta con la cabeza y con las expresiones faciales adecuadas.* El escucha activo eficaz muestra interés en lo que se está diciendo a través de señales no verbales.
3. *Evite acciones o gestos distractores.* Cuando escuche, no vea su reloj, no mueva papeles, no juegue con su lápiz ni se distraiga con cosas parecidas. Esto puede hacer que su interlocutor sienta que usted está aburrido o desinteresado.
4. *Haga preguntas.* El escucha crítico analiza lo que está escuchando y hace preguntas. Este comportamiento permite que se aclaren las cuestiones, garantiza el entendimiento y le asegura a su interlocutor que usted lo está escuchando de verdad.
5. *Parafrasee.* Diga con sus propias palabras lo que su interlocutor le está diciendo. El escucha activo eficaz usa frases como: “Lo que estás diciendo es...”, o “¿quieres decir que...?” Parafrasear es un excelente mecanismo de control para cerciorarse de que usted está escuchando cuidadosamente, y también para saber qué tan precisa es su comprensión.

6. *Evite interrumpir a su interlocutor.* Permita a su interlocutor completar sus pensamientos antes de tratar de responderle. No intente adivinar hacia dónde se dirigen los pensamientos de su interlocutor.
7. *No hable de más.* La mayoría de nosotros preferiríamos expresar nuestras ideas que escuchar lo que dicen los demás. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio podría ser más incómodo, no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo. Un buen escucha activo reconoce esto y no habla de más.
8. *Haga transiciones suaves entre los roles de hablante y escucha.* En la mayoría de las situaciones laborales, continuamente se intercambian los roles de hablante y escucha. El escucha activo eficaz hace estas transiciones de manera suave.

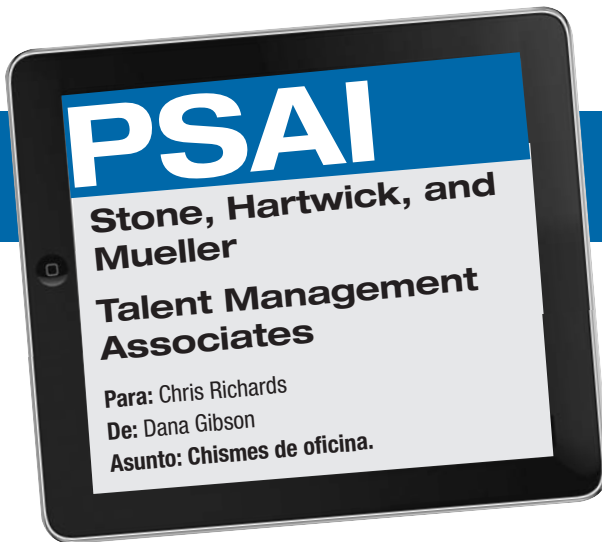
Basado en K. J. Murphy, *Effective Listening* (Nueva York: Bantam Books, 1987); y T. Drollinger, L. B. Comer, y P. T. Warrington, “Development and Validation of the Active Empathetic Listening Scale”, *Psychology & Marketing*, febrero de 2006, pp. 161-180.

Aplicación de habilidades

Forme grupos de dos personas. Este ejercicio es un debate. La persona A elegirá algún tema contemporáneo relativo, por ejemplo, a la ética en los negocios, al valor de los sindicatos, a políticas más estrictas de calificación en los colegios, al control de armas, o al dinero como motivador. La persona B asumirá una postura en relación con esa cuestión. El debate durará de 8 a 10 minutos, pero hay una cosa: antes de que cada quien hable, él o ella deben resumir antes, con sus propias palabras y sin tomar notas, lo que la otra persona ha dicho. Si el resumen no satisface al hablante, la otra persona deberá corregirlo hasta que el hablante esté de acuerdo.

Práctica de habilidades

1. En otra clase —preferiblemente una con formato de cátedra— practique la escucha activa. Haga preguntas, parafrasee, exhiba comportamientos afirmativos no verbales. Después pregúntese: ¿Esto es más difícil para mí que una clase normal? ¿Esto me impidió tomar notas como es debido? ¿Hice más preguntas? ¿Mejoré mi comprensión del contenido de la cátedra? ¿Cuál fue la respuesta del profesor?
2. Pase todo un día controlando su urgencia de hablar. Escuche con tanto cuidado como sea posible a toda persona con la que interactúe y responda de la manera más apropiada posible para comprenderla y no para hacer valer su punto de vista. ¿Qué aprendió, en todo caso, de este ejercicio?



Para Su Acción Inmediata

competitivas. No obstante, ayer una de mis empleadas me preguntó directamente sobre un rumor que había escuchado acerca de una posible transferencia. Yo respondí con evasivas a su pregunta, pero me temo que los chismes en la oficina van a comenzar a difundir información imprecisa que después afectará la moral y la productividad. ¿Qué debo hacer? Envíame pronto tu respuesta por escrito (¡de manera confidencial, por favor!) acerca de lo que tú harías.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.

Necesito un consejo, Chris. Como sabes, mi departamento y todos sus empleados van a ser transferidos de Los Angeles a Dallas. Hemos tenido que ocultar la información por razones



Vivir el mundo real

Caso de aplicación ¿Beneficio social o desastre social?, parte 2

Como la tienda más grande de electrónicos de consumo localizada en Estados Unidos, Best Buy vende una gran cantidad de *gadgets* electrónicos (además de otro tipo de mercancía). Vendiendo lo último en dispositivos y gadgets y con todos sus empleados siendo jóvenes, no sorprende que la empresa haya sido uno de los primeros usuarios de los medios sociales. Pero como una vez lo dijo el inversionista Warren Buffet: “Uno se tarda 20 años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla”. Eso es algo en lo que debemos pensar (todos). Cuando la cuenta de Twitter del CEO, Brian Dunn, fue atacada por los *hacker*, él recuerda que “fue vergonzoso e irritante. Me sentí violado”. Pero, ¿qué sucedió después de este acontecimiento?

Después del impacto inicial sobre lo que había sucedido, el equipo de tecnología de información de Best Buy aconsejó a Dunn que cambiara su contraseña. Al igual que muchos de nosotros, Dunn había estado usando una contraseña muy fácil de recordar porque se basaba en algo relativo a su vida. Ahora la cambia cada tres semanas y es una “contraseña muy bien construida y tortuosa”. Para las empresas que desean utilizar todo instrumento de comunicación disponible, estar orientado hacia la seguridad es un



imperativo. Pero la parte más importante de la respuesta de la empresa fue que continuaban haciendo lo que tenían que estar haciendo... usar los medios sociales. “A pesar de los dolores de cabeza que pueden ocasionar, sitios como Twitter, Facebook y YouTube son armas poderosas para identificar tendencias y comunicarse con empleados y clientes”.

Una estrategia interesante y exitosa de los medios sociales que desarrolló Best Buy es “Twelpforce”, un sistema en el cual los empleados ven los problemas relacionados con Best Buy que los clientes han ventilado en Twitter. Más de 2500 empleados se han suscrito, incluso el personal de servicio al cliente, los vendedores de tienda (llamados Blue Shirts), y el Geek Squad. Cualquiera de los inscritos en Twelpforce puede responder a la queja, inquietud o comentario de algún cliente. Por ejemplo, cuando hace poco un cliente envió por Twitter un mensaje acerca de su insatisfacción por cómo se había resuelto un problema con su iPhone, una representante de servicio al cliente respondió rápidamente por el propio Twitter. Ella pudo encargarse del problema y el cliente envió un nuevo mensaje después acerca de lo maravilloso que era el servicio de Best Buy. Algo curioso... la esposa del cliente, quien tenía más de 3 mil seguidores en Twitter, también envió mensajes sobre el grandioso servicio.

Por lo que respecta al CEO Dunn, continúa utilizando activamente Twitter y Facebook. También tiene un gran monitor en su oficina que muestra toda la actividad en la que se menciona a Best Buy. Dice que aprende mucho del tiempo que pasa en esas plata-

formas. Esas interacciones tan directas le permiten recabar información, identificar tendencias y noticias que de otra forma podría ignorar.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. Para las empresas, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar medios sociales para comunicarse con los empleados? ¿Y qué hay de los clientes?
2. ¿Considera usted que con los medios sociales hay más o menos barreras a la comunicación? Explique su respuesta.
3. ¿Qué deben hacer los gerentes para garantizar que su comunicación a través de los medios sociales sea efectiva?
4. ¿Qué tipo de reglas deberían imponer las organizaciones a los empleados que utilizan los medios sociales? Intente ser tan específico como sea posible.
5. ¿Cuáles han sido sus experiencias —tanto positivas como negativas— con los medios sociales? A partir de su experiencia, ¿qué lineamientos sugeriría tanto a los gerentes como a las organizaciones?



SU TURNO DE SER GERENTE

Fundamentos del **control**

Desarrollo de habilidades: Tratar con gente difícil

Casi todos los gerentes tendrán, en un momento dado, que tratar con gente difícil. No faltan las características que hagan de alguien una persona difícil para trabajar con ella. Algunos ejemplos son las personas irascibles, demandantes, abusivas, enojonas, defensivas, quejumbrosas, intimidantes, agresivas, narcisistas, arrogantes y rígidas. Los gerentes exitosos deben aprender a lidiar con la gente difícil.

Visión personal: ¿Qué tan bueno soy disciplinando a los demás?

Este instrumento contiene ocho prácticas disciplinarias. En cada oración, elija la respuesta que mejor lo describa. Recuerde que debe responder como se ha comportado o como se comportaría, no como piense que se debería comportar. Si usted carece de experiencia gerencial, responda cada rubro suponiendo que es un gerente. Utilice la siguiente escala para calificar su respuesta.

- 1 = Habitualmente
- 2 = En ocasiones
- 3 = Rara vez

Cuando disciplino a algún empleado:

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Advierto claramente antes de emprender alguna acción formal. | 1 | 2 | 3 |
| 2. Espero a que ocurra un patrón de infracciones antes de llamarle la atención al empleado. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Incluso después de ofensas repetidas, prefiero entablar una charla informal con el ofensor para corregir el problema en lugar de aplicar medidas disciplinarias formales. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Postergo la confrontación con el empleado sobre la infracción hasta que llegue el momento de revisión y valoración de su desempeño. | 1 | 2 | 3 |
| 5. Al hablar con el empleado sobre alguna infracción, mi estilo y tono son serios. | 1 | 2 | 3 |
| 6. Busco explícitamente permitir al empleado que explique su postura. | 1 | 2 | 3 |
| 7. Me mantengo imparcial al momento de asignar un castigo. | 1 | 2 | 3 |
| 8. Asigno penas más severas en caso de reincidencias. | 1 | 2 | 3 |

Fuente: S. P. Robbins, *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 104-105.

Análisis e interpretación

Este instrumento está basado en textos que definen las técnicas disciplinarias preferidas. No es una herramienta precisa, pero le dará una idea de qué tan eficaz es usted para imponer medidas disciplinarias en su lugar de trabajo.

Para calcular su puntaje, sume los puntos asignados a las preguntas 2, 3 y 4. Para las otras 5 preguntas (1, 5, 6, 7 y 8), invierta su puntaje dando a la respuesta 1, 3 puntos, y a la respuesta 3, 1 punto.

En esta prueba su puntaje variará de 8 a 24. Un puntaje de 22 o más indica excelentes habilidades disciplinarias. Usted comprende que para imponer una disciplina eficaz debe reconocer la necesidad de advertir, actuar de manera oportuna, utilizar un tono serio y calmado, ser específico con respecto al problema, mantener el proceso impersonal, que la acción disciplinaria es progresiva y considerar las circunstancias atenuantes. Los puntajes dentro del rango 19 a 21 sugieren algunas deficiencias. Los puntajes por debajo de 19 indican grandes oportunidades de mejora.

Habilidades básicas

Ningún enfoque único es efectivo siempre para lidiar con gente difícil. No obstante, podemos ofrecerle varias sugerencias que probablemente disminuirán la ansiedad que estas personas crean en su vida y pueden tener alguna influencia para reducir su comportamiento difícil.

No permita que sus emociones lo controlen. Nuestra primera respuesta a una persona difícil siempre es emocional. Nos enojamos. Mostramos nuestra frustración. Deseamos arremeter contra ellas o desquitarnos cuando pensamos que nos han insultado o despreciado. Responder así no ayudará a reducir nuestra angustia y puede contribuir a recrudecer la conducta negativa de la otra persona. Por tanto, controle sus tendencias naturales y manténgase ecuánime. Sea racional e inteligente. En el peor de los casos, aunque este enfoque quizá no mejore la situación, tampoco fomentará o intensificará la conducta indeseable.

Intente limitar el contacto. En lo posible, trate de limitar el contacto con la persona difícil. Evite los lugares que

ésta frecuente y limite las interacciones que no sean esenciales. Por otro lado, utilice canales de comunicación — como el correo electrónico y los mensajes de texto— que minimicen el contacto cara a cara y las entonaciones verbales.

Intente la confrontación educada. Si no puede evitar a la persona difícil, considere hacerle frente de una forma cortés, pero firme. Déjele saber que está consciente de su comportamiento, que lo encuentra inaceptable, y que no lo tolerará. Para las personas que ignoran el efecto que sus acciones tienen en usted, la confrontación podría hacer que alteren su comportamiento. Para los que actúan de manera intencional, asumir una postura clara puede hacerlos pensar bien en las consecuencias de sus acciones.

Practique el reforzamiento positivo. Sabemos que el reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para cambiar la conducta. En lugar de criticar el comportamiento indeseable, trate de reforzar los comportamientos deseables con cumplidos u otros comentarios positivos. Este enfoque tenderá a debilitar y reducir la exhibición de los comportamientos indeseables.

Busque el apoyo de compañeros que sean víctimas o testigos. Por último, sabemos que la unión hace la fuerza. Si puede reunir a otros a quienes la persona difícil también haya ofendido para que apoyen su caso, pueden suceder varias cosas positivas. Primero, es probable que disminuyan sus frustraciones debido a que los demás confirmarán su percepción y pueden ofrecerle apoyo. Segundo, las personas de la organización con autoridad para reprimir pueden tomar medidas cuando las quejas provienen de múltiples fuentes. Y tercero, la persona difícil tenderá a sentir mayor presión para cambiar cuando un grupo se está quejando de su comportamiento que cuando la queja proviene de una sola fuente.

Basado en N. Pelusi, "Dealing with Difficult People", *Psychology Today*, septiembre-octubre de 2006, pp. 68-69; y R. I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (Nueva York: Business Plus, 2007).

Aplicación de habilidades

Su carrera ha progresado con más rapidez de lo que usted pensaba. Después de graduarse de la universidad con un grado en contabilidad, aprobó su examen de contador público certificado y trabajó durante tres años en una importante empresa contable. Después se unió al departamento financiero de General Electric. Dos empleadores y cuatro empleos después ha sido contratado por una empresa minera, de las 100 de *Fortune*, como vicepresidente de finanzas. Lo que no esperaba en su nuevo empleo era tener que lidiar con Mark Hundley.

Mark es vicepresidente de operaciones de la empresa. Ha estado en ella durante ocho años. Su primera impresión de Mark fue que se trataba de un “sabelotodo”. Él no tardó en humillarlo y actuar como si fuera su superior, siendo que están en igualdad de condiciones. Después de escuchar algunos comentarios en la oficina, tal parece que usted no es el único que tiene quejas de Mark. Otros ejecutivos parecen coincidir en que Mark es un ingeniero y gerente de operaciones muy brillante, pero muy difícil para trabajar con él. Algunos comentarios específicos que ha escuchado son “una actitud brusca”, “humilla a las personas”, “arrogante”, “piensa que todos son estúpidos”, y “malo para escuchar”.

En su corta estancia en su nuevo empleo, usted ya ha tenido varios problemas con Mark. Incluso ha hablado de ello con su jefe, el presidente de la empresa. La respuesta del presidente era la de esperarse: “Mark no es fácil de tratar. Pero nadie conoce como él las operaciones de la empresa. Si la deja, no sé cómo podríamos reemplazarlo. Sin embargo, me da muchos problemas. En ocasiones me hace sentir que trabajo para él y no al revés”.

¿Qué puede hacer usted para ser más capaz de trabajar con Mark?

Práctica de habilidades

- Hable con los gerentes de tres organizaciones diferentes. Pregúnteles qué instrucción recibieron de sus organizaciones en lo que respecta a tratar a colegas difíciles. Pídales que describan problemas específicos que hayan enfrentado y cómo los han manejado.
- Piense en una experiencia reciente que usted haya tenido con una persona con la que sea difícil trabajar o interactuar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿Qué tan eficaz fue su enfoque? ¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar ese resultado?

Desarrollo de habilidades: Ofrecer retroalimentación

Parte del trabajo de todo gerente es ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Aunque esto suele suceder una o dos veces al año, durante la revisión del desempeño del empleado, los buenos gerentes ofrecen esta retroalimentación a sus empleados pero de manera continua.

Visión personal: ¿Qué tan bueno soy dando retroalimentación sobre el desempeño?

En cada uno de los pares de oraciones siguientes, identifique la expresión que describa con más exactitud qué hace usted normalmente cuando ofrece retroalimentación a alguien más acerca de su desempeño laboral.

- Describo el comportamiento.
 - Evalúo el comportamiento.
- Me enfoco en los sentimientos que el comportamiento genera.
 - Le digo a la persona lo que debe cambiar.
- Doy ejemplos específicos del comportamiento.
 - Generalizo.
- Me enfoco sólo en el comportamiento que la persona puede controlar.
 - En ocasiones me enfoco en algo sobre lo que la persona no tiene ningún control.
- Abordo a la persona tan pronto como sucede el comportamiento.
 - En ocasiones espero demasiado.
- Me enfoco en el efecto que el comportamiento tiene sobre mí.
 - Intento imaginar por qué la persona hizo tal cosa.
- Equilibro la retroalimentación negativa con retroalimentación positiva.
 - En ocasiones me enfoco sólo en lo negativo.
- Reflexiono detenidamente para asegurarme de que la razón por la que estoy dando la retroalimentación es para ayudar a la otra persona o para fortalecer nuestra relación.
 - En ocasiones doy retroalimentación para castigar, para salir vencedor o para dominar a la otra persona.

Fuente: Adaptado de L. A. Mainiero y C. L. Tromley, *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 125-126. Reproducido con autorización.

Análisis e interpretación

Este instrumento está diseñado para evaluar qué tan bien ofrece usted retroalimentación. Para calcular su puntaje, sume cuántas respuestas “a” tuvo. Haga lo mismo con las respuestas “b”.

Las respuestas “a” son sus fortalezas autopercebidas y las respuestas “b” son sus debilidades autopercebidas. Al observar la proporción de sus respuestas “a” y “b”, podrá ver qué tan eficaz se percibe cuando ofrece alguna retroalimentación sobre el desempeño y determinar dónde residen sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, una razón a:b de 8:0, 7:1, o 6:2 sugiere habilidades de retroalimentación relativamente fuertes. En cambio, las razones de 3:5, 2:6, 1:7, o 0:8 indican que percibe en sí mismo importantes debilidades que se pueden mejorar.

Habilidades básicas

Muchos gerentes son negligentes en cuanto a ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, en especial cuando ésta es negativa. Al igual que la mayoría de nosotros, los gerentes no disfrutan el hecho de dar malas noticias. Temen ofender a la otra persona o tener que lidiar con la actitud defensiva del receptor. No obstante, ofrecer retroalimentación negativa es una parte importante de la comunicación eficaz con los empleados.

Es posible ofrecer retroalimentación de una manera más eficaz cuando se utilizan las siguientes seis sugerencias específicas.

1. *Enfóquese en comportamientos específicos.* La retroalimentación debe ser específica, no general. Evite expresiones tales como: “Tienes mala actitud” o “Estoy realmente impresionado con lo bien que lo hiciste”. Son vagas y aunque ofrecen cierta información, no le comunican al receptor lo suficiente como para corregir la “mala actitud” o en qué se apoya usted para concluir que se ha realizado un “buen trabajo”, de una manera que la persona sepa qué comportamientos repetir o evitar.
2. *Mantenga la retroalimentación impersonal.* La retroalimentación, en especial la negativa, debe ser descriptiva más que evaluativa o condenatoria. No importa qué tan enojado esté usted, mantenga la retroalimentación enfocada en comportamientos relacionados con el trabajo y nunca critique a alguien personalmente sólo debido a un comportamiento inapropiado.
3. *Mantenga la retroalimentación orientada a las metas.* La retroalimentación no debe utilizarse para liberar presiones o desquitarse con la otra persona. Si usted tiene algo malo que decir, asegúrese de que esté dirigido hacia las metas del receptor. Pregúntese a quién va a ayudar la retroalimentación. Si la respuesta es que a *usted*, muérdase la lengua y guárdese sus comentarios. Tal tipo de retroalimentación menoscaba su credibilidad y aminora el significado e influencia de la retroalimentación futura.
4. *Haga que la retroalimentación sea oportuna.* La retroalimentación es más significativa para un receptor cuando hay un intervalo muy corto entre su comportamiento y la recepción de la retroalimentación sobre ese comportamiento. Además, si usted está particularmente preocupado por cambiar algún comportamiento, postergar la retroalimentación sobre acciones indeseables aminora la probabilidad de que la retroalimentación sea eficaz para provocar el cambio deseado. Desde luego, dar una retroalimentación de manera pronta sólo con el fin de darla inmediatamente puede resultar contraproducente cuando no se cuenta con la información suficiente, cuando se está enojado o cuando se siente molesto emocionalmente.
5. *Asegúrese de que se comprenda su mensaje.* Asegúrese de que su retroalimentación sea concisa y completa de manera que su receptor la comprenda clara y totalmente. Puede ser de ayuda que el receptor repita el contenido de su retro-

alimentación para averiguar si captó el significado completo que usted pretendía comunicar.

6. *Enfoque la retroalimentación negativa en comportamientos que estén bajo el control del receptor.* No tiene caso recordar a una persona acerca de algún defecto sobre el que no tiene ningún control. La retroalimentación negativa debe estar dirigida a un comportamiento que el receptor pueda cambiar. Además, cuando la retroalimentación negativa es referente a algo que el receptor puede controlar, podría ser una buena idea indicar específicamente qué se puede hacer para mejorar la situación.

Basado en C. R. Mill, “Feedback: The Art of Giving and Receiving Help”, en L. Porter y C. R. Mill (eds.), *The Reading Book for Human Relations Training* (Bethel, Maine: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976), pp. 18-19; y S. Bishop, *The Complete Feedback Skills Training Book* (Aldershot, RU: Gower Publishing, 2000).

Aplicación de habilidades

Craig es un empleado excelente cuya experiencia y productividad siempre han alcanzado y superado las expectativas de usted. Pero recientemente ha estado dificultando el trabajo de los demás miembros de su equipo publicitario. Al igual que sus compañeros de trabajo, Craig investiga y calcula los costos de la cobertura de medios de los clientes en su agencia publicitaria. El trabajo requiere una laboriosa revisión de varios grandes libros de referencia para encontrar el precio base correcto y los cargos adicionales para cada estación de radio o televisión y cada horario, calcular cada costo real, y compilar los resultados en una hoja de cálculo computarizada. Para hacer estas cosas de manera más eficiente y cómoda, usted siempre ha permitido a los miembros de su equipo que se lleven los libros de referencia que estén utilizando a sus escritorios. Sin embargo, desde hace algún tiempo, Craig ha estado apilando libros en torno de él por días y en ocasiones por semanas. Los libros interfieren con el flujo del tráfico y las demás personas deben salirse de su rutina para buscar entre los libros apilados en el escritorio de Craig. Es momento de hablar con Craig al respecto.

Práctica de habilidades

1. Piense en tres cosas que un amigo o miembro de la familia hayan hecho bien recientemente. ¿Felicité a la persona a tiempo? Si no, ¿por qué? La siguiente vez que alguien cercano a usted haga algo bien, ofrézcale retroalimentación positiva.
2. Usted tiene un buen amigo que tiene una peculiaridad (por ejemplo, cierta manera de hablar, cierto movimiento corporal o estilo de vestir) que considera es inapropiada y menoscaba la impresión general que da esa persona. Idee un plan para hablar con esa persona. ¿Qué le diría? ¿Cómo manejará su reacción?



Para Su Acción Inmediata

tareas escolares y en los exámenes. Como presidente del comité de ética, me gustaría trabajar con ellos para desarrollar algunas soluciones. Por lo tanto, te pido que pienses en maneras de controlar las trampas 1) antes de que sucedan, 2) estando en exámenes o mientras las tareas se están realizando, y 3) después de sucedidas.

Elabora una breve lista (de alrededor de una página) y envíamela al final de la semana. Me gustaría mostrarla a nuestro profesorado en la siguiente junta mensual programada.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.

Matt, quizá hayas escuchado que varios de nuestros profesores desean desarrollar algunos controles específicos para minimizar las oportunidades de nuestros estudiantes de hacer trampa en sus

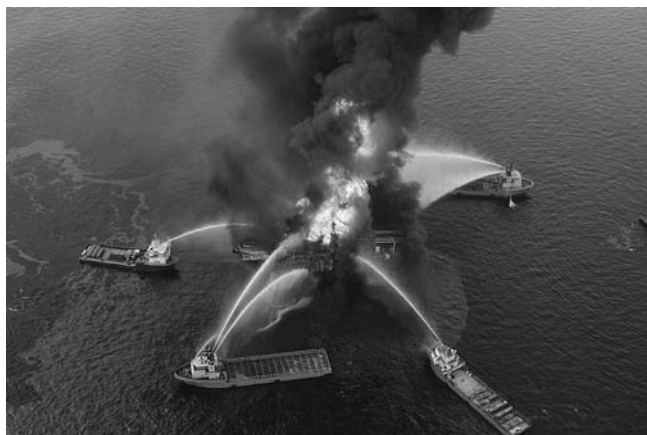


Vivir el mundo real

Caso de aplicación Deepwater en grandes problemas: parte 2

Una cuestión que ha salido a la luz en las investigaciones sobre el desastre es que era de esperarse que algo como eso sucediera. Después de que el huracán Dennis tocara tierra en julio de 2005, una embarcación que pasaba cerca de la nueva y gigantesca plataforma petrolera de British Petroleum (BP), llamada Thunder Horse, con un valor de \$1000 millones, se sorprendió al verla “inclinándose precariamente hacia un lado y pareciéndole a todo el mundo que estuviera a punto de hundirse”. Thunder Horse “estaba destinada a ser la gloria suprema de la empresa, la encarnación de su bravura para superar a sus competidores en la búsqueda y explotación de las vastas reservas petrolíferas existentes por debajo de las aguas del golfo”. Pero los problemas con esta plataforma pronto se hicieron evidentes. Una válvula instalada en la parte trasera ocasionó que se inundara durante el paso del huracán, aún antes de que se comenzara a bombear el petróleo. Otro problema fue la tan deficiente soldadura que ocasionó que las tuberías submarinas se quebraran y llenaran de grietas. “Los problemas de la Thunder Horse no debían ser tomados como anomalías, sino como una advertencia de que BP estaba corriendo demasiados riesgos y tomando atajos en su búsqueda de ganancias y crecimiento”.

Después sobrevino la trágica explosión en el Deepwater Horizon. Antes de que la plataforma explotara, hubo varias señales de advertencia de que algo estaba marchando terriblemente mal en



el pozo petrolero. Entre las señales de alarma estaban las numerosas lecturas del equipo que sugerían que había gas burbujeando dentro del pozo, una potencial señal de un estallido inminente. Esas banderas rojas fueron ignoradas. Otra de las decisiones tomadas en las 24 horas anteriores a la explosión fue la crucial decisión de reemplazar el lodo bentonítico en la tubería que salía del lecho marítimo con agua de mar, lo cual aumentó el riesgo de una explosión. Los documentos internos de BP también evidencian serios problemas y errores de seguridad en el Deepwater. Esos problemas involucraron a las maniobras correctas de cementado y de preven-

ción de explosiones. Un antiguo ingeniero de perforación de BP advirtió: “Esto sin duda podría ser el peor de los escenarios”.

El panel federal estadounidense encargado de investigar el derrame petrolero examinó 20 “anomalías en el comportamiento del pozo y en la respuesta de la tripulación”. También estuvo investigando, particularmente, por qué “los trabajadores de la plataforma ignoraron las señales de alarma de que el pozo estaba a punto de explotar incontrolablemente”. El informe final del panel culpó tanto a BP como a sus contratistas de las fallas que llevaron a la explosión en el Deepwater Horizon. Muchas de esas fallas surgieron a raíz de los intentos por ahorrar tiempo y dinero. No obstante, el informe también culpa al gobierno estadounidense por su laxa supervisión a las empresas.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. Qué tipo o tipos de control —prealimentación, concurrente o retroalimentación— considera usted que hayan sido más útiles en esta situación? Explique su elección o elecciones.
2. Mediante el cuadro 14-2, explique lo que pudo haber hecho mejor British Petroleum.
3. ¿Por qué considera usted que los empleados de la empresa ignoraron las señales de alarma? ¿Cómo se podría cambiar tal comportamiento en el futuro?
4. ¿Qué pueden aprender otras organizaciones de los errores de British Petroleum?



SU TURNO DE SER GERENTE

Administración de operaciones

Desarrollo de habilidades: Habilidades para la administración de proyectos

Administrar cualquier proyecto exige buenas habilidades de negociación. Por lo general, se debe trabajar a través de los niveles horizontales y verticales de la organización, tratar con gente sobre la que no se tiene ninguna autoridad, y negociar programas, fechas de entrega, asignaciones laborales, etc., con personas que posiblemente estén tanto fuera como dentro de la organización.

Visión personal: ¿Cuál es mi estilo de negociación?

A continuación se mencionan siete características relacionadas con el estilo de negociación de una persona. Cada característica presenta cierto grado de variación. Indique sus propias preferencias seleccionando un punto a lo largo de la escala del 1 al 5 para cada característica.

1. Enfoque	De confrontación	1	2	3	4	5	Colaborador
2. Personalidad	Emocional	1	2	3	4	5	Racional
3. Formalidad	Alta	1	2	3	4	5	Baja
4. Comunicación	Indirecta	1	2	3	4	5	Directa
5. Franqueza	Cerrada	1	2	3	4	5	Abierta
6. Búsqueda de opciones	Limitada	1	2	3	4	5	Mucha
7. Disponibilidad para usar el poder	Baja	1	2	3	4	5	Alta

Source: Basado en R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes* (Nueva York: Penguin, 1981); y J. W. Salacuse, “Ten Ways That Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results”, *Negotiation Journal* (julio de 1998), pp. 221-239.

Análisis e interpretación

Cada persona tiene diferentes maneras de manejar las negociaciones. Este instrumento intenta analizar las principales dimensiones que diferencian las preferencias en el estilo de negociación.

Sume los puntajes de los siete rubros. Su puntaje en esta prueba variará de 7 a 35. La investigación indica que el estilo de negociación está determinado por varios factores: la situación, los antecedentes culturales y la ocupación laboral. No obstante, los expertos en negociación suelen recomendar a las personas que utilicen el estilo que amerite un alto puntaje en esta prueba. Es decir, favorecen el estilo basado en la colaboración, la racionalidad, la comunicación directa, etc. Pensamos que es mejor considerar su puntaje total en un determinado contexto. Por ejemplo, mientras un alto puntaje total puede ser favorable, el uso de un estilo informal puede ser un obstáculo para los estadounidenses o europeos al negociar con nigerianos, quienes favorecen la formalidad. Asimismo, los latinoamericanos tienden a mostrar sus emociones al negociar. Por tanto, si usted está negociando con brasileños o costarricenses, sería apropiado y hasta esperado mostrar un estilo más emocional.

Habilidades básicas

Usted puede ser más eficaz en sus negociaciones si utiliza las siguientes cinco recomendaciones.

1. *Comience con una apertura positiva.* Los estudios sobre la negociación demuestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y facilitan los acuerdos. Por tanto, comience la negociación con una apertura positiva —quizá una pequeña concesión— y después corresponda a las concesiones de la otra parte.
2. *Trate de solucionar problemas, no personalidades.* Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de la persona con la que está negociando. Cuando las negociaciones salen mal, evite la tendencia a atacar a esta persona. Recuerde que son las ideas o la postura de la persona con las que usted no concuerda, no con ella personalmente. Separe a la gente de los problemas y no personalice las diferencias.
3. *Preste poca atención a las ofertas iniciales.* Trate la oferta inicial tan sólo como un punto de partida. Todos deben tener una postura inicial. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas. Trátelas como tales.
4. *Enfatice las soluciones donde todos salgan beneficiados.* Los negociadores experimentados suelen asumir que deben derivar su ganancia a expensas de la otra parte. Asumir un juego de suma cero implica perder las oportunidades derivadas de las concesiones que podrían beneficiar a las dos partes. Por tanto, si las condiciones lo favorecen, busque una solución abarcadora. Idee soluciones en términos de los intereses de la otra parte y busque soluciones que puedan permitir a esta persona, tanto como a usted mismo, declararse victoriosa.

5. *Cree un clima de apertura y confianza.* Los negociadores hábiles tienen mejores capacidades para escuchar, hacen más preguntas, enfocan de manera más directa sus argumentos, se muestran menos defensivos y han aprendido a evitar las palabras o frases que puedan irritar a la persona con la que están negociando (como “oferta generosa”, “precio justo” o “acuerdo razonable”). En otras palabras, son diestros para crear un clima de apertura y confianza necesario para lograr un acuerdo donde todos salgan ganando.

Basado en R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving in* (Nueva York: Penguin Books, 1986); A. Wall, Jr., y M. W. Blum, “Negotiations”, *Journal of Management* (junio de 1991), pp. 273-303; y M. E. Roloff, L. L. Putnam, y L. Anastasiou, “Negotiation Skills”, en J. O. Greene y B. R. Burleson (eds.), *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 801-833.

Aplicación de habilidades

Como director de marketing de Done Right, una cadena de servicio de reparaciones para el hogar, a usted se le ha ocurrido un plan que considera tendrá gran potencial para las ventas futuras. Su plan consiste en crear un servicio de información al cliente diseñado para ayudar a las personas a volver sus hogares más ecológicos. Después, a partir de las evaluaciones realizadas por los dueños de los hogares sobre el impacto ecológico de sus hogares, Done Right estará preparada para ayudarlos a lidiar con problemas e inquietudes que pudieran surgir. Usted está muy emocionado por el potencial competitivo del nuevo servicio. Ha ideado panfletos, la presencia en sus tiendas de expertos sobre medio ambiente, así como concursos para los consumidores y niños en edad escolar. Después de varias semanas de preparación, le ha presentado su plan a su jefe, Nick Castro. En el plan usted señala el crecimiento que está teniendo el mercado de productos ecológicos y por qué la creciente demanda representa la perfecta oportunidad para Done Right. Nick parece estar impresionado con su presentación, pero ha expresado una inquietud importante. Considera que su carga de trabajo ya es muy pesada. No ve cómo va a tener el tiempo suficiente para arrancar este nuevo servicio y aún poder atender todas sus demás tareas de marketing asignadas.

Las personas de su clase deben hacer grupos de dos personas. Una desempeñará el papel del director de marketing; la otra el papel de Nick Castro. Nick parece estar convencido de que no puede manejar sus responsabilidades actuales e iniciar un nuevo servicio. Negocien una solución.

Práctica de habilidades

1. Negocie con el profesor de algún curso un aumento de calificación en un examen o trabajo que usted considere amerita una mejor calificación.
2. La siguiente ocasión que compre un artículo relativamente caro (por ejemplo un automóvil, el arrendamiento de un departamento, un electrodoméstico, joyería), negocie un mejor precio y logre algunas concesiones como garantía extendida, enganche más bajo, servicios de mantenimiento, etcétera.



Para Su Acción Inmediata

He estado leyendo mucho sobre la administración de la calidad total y considero que necesitamos contemplar la posibilidad de utilizar algunos de sus principios. Dado que nuestra empresa ha crecido a partir de una oficina hasta cinco oficinas con casi 50 empleados, deseo asegurarme de que estamos haciendo todo lo posible para

satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en especial ahora que hemos perdido algunos clientes a manos de la competencia. ¿Podrías elaborar un análisis que describa cómo podemos aplicar los conceptos del enfoque en el cliente, la mejora continua de procesos, el benchmarking, la capacitación, el trabajo en equipos y el empoderamiento para que nuestra empresa turística sea más competitiva? Escribe tu análisis en un formato de lista (de no más de dos páginas) con viñetas y envíamelo al final de la semana.

Esta empresa ficticia y el mensaje fueron creados tan sólo con fines educativos, y no tienen la intención de reflejar ni positiva ni negativamente las prácticas administrativas de ninguna empresa que pudiera compartir su nombre.



Vivir el mundo real

Caso de aplicación Agitando las cosas: parte 2

Los productos Starbucks se han convertido en un lujo asequible para muchos. Cuando los ingresos y las utilidades disminuyeron durante la recesión económica, el CEO Howard Schultz se dio cuenta de que “la empresa necesitaba cambiar casi todo en cuanto a su forma de operar”. Aunque Schultz desarrolló su empresa como “un establecimiento anti-comida-rápida”, la recesión y la creciente competencia obligó a Starbucks a agilizarse. Bajo una nueva iniciativa puesta en marcha en sus tiendas de Estados Unidos, el tiempo que perdían los empleados en cosas como inclinarse por debajo del mostrador para sacar café, esperar ociosamente mientras el café se filtraba, o empacando pasteles era desalentador. En lugar de eso, ahora se mantiene ocupados a los empleados haciendo algo, como ayudar a los clientes o limpiar. En una de las primeras tiendas que implementó estas técnicas “esbeltas”, la gerente encontró formas de que sus empleados fueran más eficientes mediante quehaceres tan simples como mantener las cosas en el mismo lugar, acercar los aderezos de las bebidas a donde éstas eran entregadas a los clientes y alterar el orden del montaje. Después de dos meses con los nuevos métodos, su tienda experimentó un incremento de 10% en las transacciones.



Otra medida sin precedentes que tomó Schultz fue cerrar durante tres horas un martes por la tarde cada una de sus tiendas para capacitar a TODOS sus 135 mil baristas (un barista es una persona que prepara y sirve bebidas basadas en café expreso). Durante la capacitación, se recordó a los baristas que “servir un expreso es un

arte. Si se vierte demasiado rápido del contenedor a un vaso corto, su sabor será débil y sin cuerpo. Un exprés vertido muy lentamente significa que el molido es demasiado fino, y su sabor será amargo. La bebida perfecta se parece a la miel vertida desde una cuchara. Es densa y sabe a caramelo”. A pesar de las advertencias de que cerrar las tiendas podría ser una pesadilla de relaciones públicas y un error financiero, la decisión parecía ser acertada. Semanas después de la nueva capacitación, las calificaciones de calidad para las bebidas de la empresa ascendieron y ahí se quedaron.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS

1. ¿Describiría usted la tecnología de producción y operaciones que hay en las tiendas Starbucks como unitaria, masiva o de proceso? Explique su elección. (Sugerencia: quizá necesite repasar el material del capítulo 6). ¿Cómo afecta el enfoque de la tecnología de producción y operaciones la manera en que se elaboran los productos?
2. ¿Qué incertidumbres enfrenta Starbucks en su cadena de valor? ¿Es capaz de enfrentar esas incertidumbres? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿porqué no?
3. Vaya al sitio web de la empresa en www.starbucks.com y encuentre información sobre las actividades ambientales que desarrolle desde el grano hasta la taza. Elija uno de los pasos en la cadena (o su profesor puede asignarle uno). Describa qué medidas ambientales está tomando. ¿Cómo podrían estas medidas afectar la manera en que Starbucks “produce” sus productos?
4. Investigue el concepto de *organizaciones esbeltas*. ¿Qué ofrece el hecho de ser “esbelto”? ¿Cómo podría una empresa como Starbucks utilizar más los conceptos de ser una empresa esbelta? beneficios
5. ¿Qué lecciones podrían aprender otras organizaciones de las medidas tomadas por Starbucks?

Índice de nombres y organizaciones

A

Abercrombie & Fitch, 62
Accenture, 123, 151, 152, 289
Acxiom Corporation, 257
Adams, J. Stacey, 283
ADP, 136
Aetna, 12
Aflac, 49
Ahrendts, Angela, 109
Airbus, 371
Alcoa of Australia, 383
Alenia Marconi Systems, 379
Allen, Paul, 196
Allstate, 153
Alpha Chi Omega, 300
Amazon, 12, 82, 108, 146, 153, 261, 286, 311–312, 381
American Express, 50, 94–95, 133, 229, 359, 384
American Medical Association, 116, 352
American Society for Training and Development, 173
American Standard Companies, 112, 378, 379
Amerigas Propane, 186
Andrus, Elvis, 237
Anheuser-Busch InBev, 50
Animal Planet and Science, 41
Apache Corp., 41
Apple, 15, 17, 36, 50, 112, 113–114, 140, 171, 196, 211, 228, 312, 382
Applebee's, restaurantes, 290
ArcelorMittal, 258
Armstrong, Neil, 71
Asch, Solomon, 254
Ash, Mary Kay, 313
AT&T, 140, 201, 228
Avery-Dennison, 133
Avon, 48, 110, 311

B

Bach, Michael, 60
Baidu, 111
Banco Santander, 42
Bang & Olufsen, 114
Banga, Ajay, 211
Bank of America, 49, 100–101, 182
Barnard, Chester, 25
Bartz, Carol, 212
Bayer, 143
Beckman Coulter, Inc., 112
Bell, Alexander Graham, 89
Bell, Laboratorios, 229
Berkshire Hathaway, 276

Bernard Madoff Investment Securities, 54
Best Buy, 16, 108, 240, 290, 327
Bethlehem Steel Company, 7
Bezos, Jeff, 82, 261, 311–312
Bing, 378
Black & Decker Corporation, 135, 186, 374
Blanchard, Ken, 306–307
Blizzard Entertainment, 241
Blue Cross of California, 289
BMW, 30, 48, 374
Boeing, 146, 148, 166, 180, 258, 371, 381
Boeing-Rocketdyne, 258
Boneheads Restaurant, 237
Boone, Garret, 314
Borders Group Inc., 283
Boston Scientific Corporation, 37, 40
Bowerman, Bill, 40
Bowling Green State University, 227
Branson, Richard, 304
Brin, Sergey, 146
British Petroleum (BP), 342, 347
Bryant, J. D., 313
Buckle Inc., 108
Buffet, Warren, 276
Burberry Group PLC, 108, 109
Burlington Industries, 184
Busch, Kyle, 262
BusinessWeek, 18

C

California, Departamento de Servicios de Apoyo a los Niños del estado de, 361
Campbell, Ann-Marie, 177
Campbell Soup Co., 201
Canadian Imperial Bank of Commerce, 372
Capital One Financial Corporation, 193
Carl, Fred, 392
Carlton and United Breweries, 383
Carter, Rob, 314
Caterpillar, 63, 186, 382
CBS, 54
Cerner Corporation, 335
Chambers, John, 16
Chandler, Alfred, 142
Chao, Liang, 38
Chevron, 339
Chicago Symphony Orchestra (CSO), 255
Chipotle, 5
Chung Mong-koo, 309
Circuit City, 15
Cisco Systems, 16, 81, 105–106, 121, 358
Citibank, 338
Cleveland Clinic, 4, 8
CNET, 140
Coach, 114

Coca-Cola, 49, 114, 134
Comisión Europea, 112
Compaq, 78
Continental Airlines, 121, 342
Convergys Corporation, 333
Cook Children's Health Care System, 177
Cooperative Printing, 229
Core Systems, 349
Corning, 258
Corporate Executive Board, 291
Costco, 380
Cranium, 40
Culinary Institute of America, 302

D

Dalgaard, Lars, 339
Dallas Cowboys, 4
Dave & Barry's, 15
Davis, Keith, 331
DDB Stockholm, 206
Decision Lens, 258
Deere & Company, 377
Def Jam Records, 392
Deininger, Erwin, 12
Dell Inc., 11, 50, 121, 122, 135, 180, 373, 377, 379
Dell, Michael, 313
Delphi, 383
Deming, W. Edwards, 24, 372–373
Denver Mint, 348, 356
Department of Labor, 362
Department of Veteran Affairs, 357
DePree, Max, 398
Deutsche Bank AG, 49
Deutsche Telekom, 47, 48
Devore, Katelyn, 227
DFS Group, 113
DineEquity, Inc., 290
Discovery Communications Inc., 178
Disney, 4
dj Orthopedics de Mexico, 118
Domino's Pizza, 348
Donorschoose.org, 17
Dow Chemical, 384
Drucker, Peter, 7, 119
Dunkin' Donuts, 50, 115
Dunn, Brian, 327
DuPont, 177, 183, 210
Duran, Joseph M., 24
Duvernay, Trenise, 291

E

Eastern Airlines, 15
EBay, 112, 361

Edison, Thomas, 212
 EDS, 123
 Electronic Arts (EA), 279
 Eli Lilly, 200
 Ellerth, Kimberly, 184
 Elliott, Missy, 333
 Enron, 15, 54, 58, 339
 EEOC, Comisión para la Equidad Laboral, 182, 183
 Ericsson, 148
 Ernst & Young, 63, 152, 182, 338
 ESPN, 17
 Ethicon, 174
 Etzioni, Amitai, 33
 Evans Findings Company, 371
 Exxon, 49, 228
 ExxonMobil, 177

F

Facebook, 17, 34, 37, 110, 166, 211, 257, 313, 337
 Fannie Mae (Federal National Mortgage Association), 113
Fast Company, 18
 Fayol, Henri, 8, 9, 22, 132
 Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac), 113
 Federal National Mortgage Association (Fannie Mae), 113
 FedEx, 183, 186, 289, 314
 FedEx Kinko's, 143
 Feeding America, 58
 Fiedler, Fred, 26, 304–306
 Fiorina, Carly, 78
 Fitzgerald, Patrick, 3–4
 Follett, Mary Parker, 23
 Ford Australia, 133
 Ford, Henry, 21, 352
 Ford Motor Company, 24, 32, 48, 49, 184
 Ford, Tracey, 226
Fortune, 18, 148, 177, 186, 256, 273
 Four Seasons, 340
 Foxconn, 199
 France Télécom, 199
 Freddie Mac (Federal Home Loan Mortgage Corporation), 113
 Frito-Lay North America, 111
 Fry, Art, 40
 Fuentes, Maggine, 349
 Fuerza Aérea estadounidense, 229
 Fuji-Xerox, 116
 Fuller, John, 9
 Furon Company, 376, 378

G

Gallup Organization, 17
 Gantt, Henry, 22, 385
 Gap, 81
 Gass, Michelle, 214
 Gates, Bill, 195, 196, 397
 General Cable Corporation, 382–383
 General Electric (GE), 51, 139, 148, 177, 338, 355, 384

General Mills, 58, 183
 General Motors (GM), 31, 32, 180, 276
 Georgia Tech Manufacturing Research Center, 381
 Gerstner, Louis, 39
 Ghosn, Carlos, 116, 352
 Gilbreth, Frank, 22
 Gilbreth, Lillian, 22
 Gimbel's, 15
 Giuliani, Rudolph, 316
 Goldman Sachs, 58
 Goldman, Seth, 42
 Gome Group, 135
 Goodnight, Jim, 311
 Google, 15, 17, 111, 113–114, 146, 186, 196, 273, 355, 358
 Graf, Holly, 299
 Green Earth Gardening Supply, 352–353
 Groupon, 81, 212
 GrupoTelevisa, 122

H

Habitat for Humanity, 131
 Hackman, J. Richard, 281
 Hagan, J. Michael, 378
 Hallmark, 133, 228
 Hamel, Gary, 19
 Harrah's Entertainment, 116
Harvard Business Review, 19
 Harvard University, 23
 Harvard's Graduate School of Business, 114
 Hastings, Reed, 371
 Hawthorne Works, Western Electric Company, 23
 HCL Technologies, 221
 Health Net Inc., 149
 HealthSouth, 54
 Herman Miller, Inc., 184, 398
 Hersey, Paul, 306–307
 Herzberg, Frederick, 276–278
 Hewlett-Packard (HP), 6, 48, 51, 78, 146, 173, 182, 184, 258, 338
 Hey Lady Shoes, 13
 Hilton Hotels, 124
 Hitachi, 113
 Hofstede, Geert, 52–53
 Holland, John, 231
 Hollister, 62
 Hollywood Video, 15
 Home Depot, 5, 177, 201
 Honda Motor, 51
 Honest Tea Company, 42
 Hoshino, Asako, 329
 House, Robert, 53, 308, 319
 Hsieh, Tony, 286
 Huang, Jen-Hsun, 276, 355
 Hung, Brenda, 288
 Hyundai Motor Company, 300
 Hyundai-Kia Motor Group, 309

I

IBM, 39, 49, 52, 123, 182, 186, 196, 284, 331, 338

IBM Global Services, 358
 IDEO, 147, 340
 Iger, Bob, 4
 IKEA, 362, 376
 Immelt, Jeff, 355
Inc., 392
 Institute for Global Ethics, 58
 Integrated Information Systems Inc., 358
 Intel, 51, 249, 288
 Internal Revenue Service, 359
 International Association of Business Communicators, 342
 International Atomic Energy Agency, 264
 International Organization for Standardization, 383–384 Intuit, 202
 Iomega Corporation, 375
 Ipsen, Laura, 81
 ITT Industries, 384

J

Jackson, Darren, 290
 Jago, Arthur, 308
 Janis, Irving, 85
 Jean, Emilio Azcárraga, 122
 JetBlue Airlines, 152
 Jeter, Derek, 5
 Jobs, Steve, 36, 196, 312
 Johnny Rockets, 9
 Johnson & Johnson, 145, 174, 182, 384
 Johnson, Kara, 340
 Jones, Todd, 16
 Jung, Andrea, 311
 JWT, agencia de publicidad, 209

K

Kaiser Aluminum, 139
 Kaplan, Marjorie, 41
 Katz, Robert L., 11, 12
 Kauffman Foundation, 392
 Kelleher, Herb, 39
 Kellogg, W. K., 115
 Kelly, Gary, 40
 Kelly, Max, 257
 Kelly Services, 290
 Ken Blanchard Companies, 351
 Kenyi, Stella, 240
 Kerviel, Jérôme, 56–57
 KeyBank, 173
 Keynes, John Maynard, 31
 KFC, 50, 290
 Khan, Hani, 62
 King, Martin Luther, Jr., 312
 Kirin, 50
 Kodak, 210
 KPMG, 60, 152
 Kraft Foods Inc., 5–6, 256

L

Labatt, 50
 Landsha Group, 232
 Latex Foam International, 372
 Latin America Foods, 111
 Lautenberg, Frank R., 113

Lazaridis, Mike, 214
 Le Bon Marché Paris, 113
 Lechleiter, John, 200
 Lee, Julia, 153
 Lefkow, Ed, 148
 Leung, Emily, 13
 Leung, Jessica, 13
 Levi-Strauss, 183
 Lewin, Kurt, 203, 204, 301–302
 Lexus, 223
 Li, Robin, 111
 LinkedIn, 195
 LiveOps, 153
 Lockheed Martin, 186, 263
 Logitech, 87
 L'Oréal, 112
 Löscher, Peter, 18
 Lotus, 182
 Louis Vuitton, 146
 Lowe's, 202
 LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA, 113

M

Mackey, John P., 339
 Major League Baseball, 5
 Maquiavelo, Nicolás, 230
 Marriott International, 182, 290
 Marriott, J. W., 290
 Martha Stewart Living Omnimedia, 302
 Mary Kay Cosmetics, 279, 313
 Maslow, Abraham, 23, 275–276
 Mason, Andrew, 81, 212
 Massachusetts General Hospital, 50
 Massachusetts Institute of Technology, 331
 MasterCard, 211
 Mattel, 153, 211
 Mayo Clinic, 351
 Mayo, Elton, 23
 McCain, John, 58
 McClelland, David, 278 McDonald's Corporation, 15, 48, 61, 115, 117, 120, 133, 354, 372, 381
 McGregor, Douglas, 23, 276
 McNabb, William, 38
 McNealy, Scott, 196
 Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, 12
 Menard's, 201
 Merck, 180
 Merrill Lynch, 49
 MGM, 59
 Michelin, 114
 Microsoft, 17, 180, 196, 378, 397
 Midvale Steel Company, 7, 352
 Ministerio japonés del trabajo, 208
 Minnesota Twins, 327
 Mintzberg, Henry, 9–10, 18
 Mitsubishi, 182
 Modelo, 50
 Morse, Samuel, 26
 Moscú, ballet de, 300
 Mothers Against Drunk Driving, 113
 Motorola, 146, 186, 384

Motown Records, 121
 Mozart, Wolfgang Amadeus, 195
 MTV, 36, 86
 Mulcahy, Anne, 111
 Munsterberg, Hugo, 23, 165
 Muti, Riccardo, 255
 Mycoskie, Blake, 54
 MySpace, 168, 313

N

Nabisco, 177
 NASA (National Aeronautics and Space Administration), 71–72, 361, 384
 NASCAR, 258, 262
 National Football Association, 132
 National Heart Foundation of Australia, 110
 National Institute of Occupational Safety and Health, 362
 National Rural Electric Cooperative Association, 240
 National Speleological Society, 358
 Nayar, Vineet, 221
 NCR, 186
 Neil Huffman Auto Group, 174–175
 Nestlé, 4, 49, 82, 87
 Nestlé USA, 377
 Netflix, 371
 New Power Corporation, 38
 NFL Players Association, 57
 Nicolosi, Michelle, 16
 Nielsen Media Research, 203
 Nike, 17, 40, 134, 383
 Nissan, 4, 30, 116, 117, 211, 329, 352
 Nissan North America, 355
 Nokia Corporation, 4, 168, 177, 202, 341, 384
 Nooyi, Indra, 316
 Nordstrom, 114, 139
 North American Tool, 206
 Northrup Grumman Corporation, 116, 383
 Norton, 82
 Norwich Union, 339
 Novell, 196
 Nvidia Corporation, 276, 355

O

Obermann, René, 47
 Oglesby, Roger, 16
 Ohio State University, 301, 302–303, 319
 Oldham, Greg R., 281
 Olsen, Ashley, 54
 Olsen, Mary-Kate, 54
 Olson, Dan, 148
 Oracle Corporation, 112
 O'Reilly Automotive, 8
 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 31
 Otis Elevator, 177
 Owen, Robert, 23

P

Page, Larry, 146
 Panasonic, 168
 Patel, Keyur, 151

Patterson, Katie, 240
 Patterson, Neal L., 335
 Paychex, 186
 Pella Corporation, 372
 Pelton, Tom, 76
 Penske Truck Leasing, 148
 PeopleSoft, 112
 PepsiCo, 111, 258, 316
 PepsiCo Americas Beverage, 111
 PepsiCo International, 111
 Perry, Katy, 374
 Pfizer, 177
 Pfizer Consumer Healthcare, 377
 Pham, Trung, 223
 Phat Farm, 392
 Pincus, Mark, 214
 Pizza Hut, 290
 Popchips, 153
 Porter, Michael, 114
 Prada, 116
 Procter & Gamble, 49
 Prophet, Tony, 48
 Prudential Realty, 76
 Publix Super Markets, 16

Q

Quaker Foods North America, 111
 Quebe Sisters, 276

R

Radio City Rockettes, 238
 Rangers de Texas, 237
 Recording Industry Association of America, 358
 Redbox, 120
 Red Cross, 12
 Reid, Harry, 113
 Reimers Electra Steam, 12
 Research In Motion, 113, 214
 Revlon, Inc., 145
 Rhone, Sylvia, 121
 Ritz-Carlton Hotels, 114, 341
 Rockwell Automation, 257
 Rollerblade, Inc., 377
 Ronaldo, Cristiano, 383
 Rosenfeld, Irene, 5
 Rovio Mobile, 88
 Royal Ahold, 72
 Rush Communications, 392
 Russell Simmons Argyle Culture, 392

S

Saint-Gobain Performance Plastics, 377
 Saint Marys Hospital, 351
 Samsung Electronics, 144, 251
 SAS Institute, 289, 311
 SCAN Health Plan, 152
 Schering-Plough, 382
 Schmidt, Eric, 196
 Schmidt, Warren, 302
 Schneider, Patricia, 279
 Schumer, Charles E., 113
 Scottrade, 201
Seattle Post-Intelligencer (P-I), 16

Seattle's Best Coffee, 214
 Sephora, 113
 Servicio postal estadounidense, 12
 Seven and i Holdings, 359
 7-Eleven, 359
 Shell Chemical Company, 375
 Siemens AG, 58, 108, 180, 373–374
 Simmons, Russell, 392
 Simon, Herbert A., 79
 Simplex Nails Manufacturing, 373
 Singapore Airlines, 15
 Skinner, B. F., 237, 238
 Skoda, 372
 Small Business Administration, 392
 Smisek, Jeff, 342
 Smith, Adam, 21
 Smith, Morgan, 237
 Société Générale, 56
 Society for Industrial and Organizational Psychology, 165
 Sodexo, 182
 Sony Corporation, 49, 357, 384
 Southwest Airlines, 39, 40, 114, 116, 184
 Spoke, 195
 Springfield Remanufacturing Company (SRC), 289
 Staff Builders, 136
 Standard Oil, 210
 STAR Collaborative, 148
 Starbucks Corporation, 15, 36–37, 115, 214, 337, 369
 StarcomMediaVest Group, 340
 Starwood Hotels, 124
 Steele, Erica, 227
 Stewart, Julia, 290
 Stewart, Martha, 302
 StrawberryFrog, 148
 Suburban Hospital, Bethesda, Maryland, 258
 Subway, 50
 SuccessFactors, 339
 Sullenberger, Chesley, 174
 Sun Microsystems, 196
 Symantec Corporation, 3–4, 12

T

Taco Bell, 290
 Taleo/Vurv Technology, 275
 Talkbiznow, 195
 Tampa Bay Devil Rays, 5
 Tannenbaum, Robert, 302
 Tanner, Chris, 352–353
 Tata Group, 15, 48, 112
 Taylor, Frederick W., 7–8, 22, 165, 352
 TD Canada Trust, 288

Ted's Malibu Surf Shop, 300
 Telefónica, 249
 Tesco, 150
 Texas Instruments, 313
 TGI Friday's, 182
 The Body Shop, 112
 The Cheesecake Factory, 371
 The Container Store, 171, 314
 Thompson, Brenda, 59–60
 Thomson SA, 49
 Timken's, 374
 Tod's, 80
 Tom's of Maine, 184
 TOMS Shoes, 54
 Tongal, 153
 Towers Watson, 17
 Toyota, 180, 338
 Trader Joe's, 16
 3M Company, 40, 114, 122, 167, 228, 385
 Trippie, Beth, 240
 Twitter, 166, 337
 Tyson Foods, 184

U

Udall, Tom, 113
 Unilever, 173
 Unión Europea, 62, 112, 371
 UniRush, 392
 Unisys, 180
 United Airlines, 342
 United Parcel Service (UPS), 161, 177
 United Plastics Group, 51
 United Way, 4
 Universal Music Group, 392
 University of Iowa, 301–302, 319
 University of Michigan, 301, 302, 303, 319
 US Airways, 174
 U. S. Federal Trade Commission, 112
 U. S. Marine Corps., 183
 U. S. Naval Academy, 183, 299
 U. S. Navy, 183
 USA Today, 392

V

ValeoKlimasystemme GmbH, 383
 Valle, Diego Della, 80
 Vandebroek, Sophie, 211
 Vanguard Group Inc., 38
 Verizon Communications, 262
 Viking Range Corporation, 392
 Villanova University, 299
 Virgin Group, 304
 Virginia Tech, 361
 Visa International, 94–95
 Vizquel, Omar, 237

Volkswagen AG, 180, 372
 Volkswagen Sweden, 206
 Volvo, 256
 Vroom, Victor, 308

W

W. L. Gore, 256
 W. T. Grant, 15
 Wachovia, 257
Wall Street Journal, 18, 33, 167
 Walmart, 15, 17, 49, 56, 109, 112, 114, 116, 352, 377, 380
 Watson, Thomas, 39
 Weber, Max, 22, 132
 Wegmans Food Markets, 186
 Welch, Jack, 148
 Wellmark Blue Cross and Blue Shield, 384
 Wells Fargo & Company, 257
 Wendy's, 381
 Western Provident Association, 339
 Whirlpool, 143
 White Rogers, 379
 Whiting, Susan, 203, 204
 Whole Foods Market, 114, 339
 Wild Oats Markets, 339
 Will, George F., 333
 William Wrigley Jr. Co., 340
 Wilson Sporting Goods Company, 132
 Wipro Limited, 123–124
 WLC Architects, 84
 Woods, Tiger, 195
 Woodward, Joan, 143
 World Retail Congress, 109
 WorldNow, 40
 Wormald Security, 383

X

Xerox, 111, 116, 146, 258, 352
 Xerox Innovation Group, 211
 Xyratex, 205

Y

Yahoo!, 59, 212
 Yamaha Corporation of America, 186
 Yankees de Nueva York, 5
 Yetton, Phillip, 308
 YouTube, 307
 Yum Brands Inc., 290

Z

Zappos, 28–29, 287
 Zippo Manufacturing, 36
 Zubi Advertising, 34
 Zubizarreta, Michelle, 34
 Zynga, 166, 211, 214

Glíndice

Las entradas marcadas como, por ejemplo, **334C13-3**, significa que el término aparece en la página 334, en el cuadro 13-3.

A

Acción correctiva inmediata Acción correctiva que enmienda los problemas a la vez que recupera el rumbo, 354

Acciones correctivas básicas Medidas correctivas que buscan el cómo y el porqué de las desviaciones del desempeño antes de corregir la fuente de la desviación, 354

Acoso sexual Cualquier acción o actividad indeseada de naturaleza sexual y que explícita o implícitamente afecte el empleo, el desempeño o el entorno laboral de una persona, 182–184

Actitudes Declaraciones valorativas, ya sean favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o acontecimientos, 224, 225
componentes, 224
comprensión del gerente acerca de las, 226–227
consistencia en las, 225
de los empleados, 224–225
disonancia cognitiva y, 225–226
en la administración de la cadena de valor, 379, 380

Actividades Acciones que se realizan, 386

Adelgazamiento organizacional Eliminación planeada de empleos en una organización, 180

consejos para el, 180–181, 181C7-10
opciones de, 169, 169C7-4

Administración Proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas, 6
actividades por nivel organizacional, 12, 13C1-6
científica, 7
conceptos de, y fronteras nacionales, 14–15
eficiencia y eficacia en la, 6, 7C1-3
funciones, 8–9, 8C1-4
historia, 21–26

enfoque basado en el comportamiento, 23
enfoque cuantitativo, 24
enfoques clásicos, 22
enfoques contemporáneos, 25–26
orígenes, 21

idea omnipotente de la, 32

idea simbólica de la, 32

niveles gerenciales, 6C1-2

origen del término, 7

principios de Fayol, 22

razones para estudiar, 15

redefinición, 16–17

roles gerenciales, 9–10, 10C1-5

Administración científica Uso del método científico para definir la mejor forma en que se realiza un trabajo, 7, 22

Administración de compensaciones Proceso de determinar una estructura remunerativa económica que atraiga y retenga empleados competentes, los incentive a trabajar con ahínco, y garantice que los niveles de re-

muneración se percibirán como justos, 179–180, 179C7-9

Administración de la cadena de valor Proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor, 374

beneficios, 375

metas, 375

obstáculos de, 379–380, 379C15-3

actitudes culturales, 380

barreras organizacionales, 379

capacidades requeridas, 380

gente, 380

requisitos para una exitosa, 376–379, 376C15-2

coordinación y colaboración, 376

cultura y actitudes organizacionales, 379

empleados o recursos humanos, 378–379

inversión en tecnología, 376–377

liderazgo, 378

procesos organizacionales, 377

Administración de la calidad total (TQM)

Filosofía administrativa dedicada a la mejora continua y a responder a las necesidades y expectativas del cliente, 24

Administración de libro abierto Enfoque motivacional en el que los estados financieros de la organización (los “libros”) se comparten con todos los empleados, 289–290

Administración de operaciones Proceso de transformación que convierte recursos en bienes y servicios terminados, 370

administración de proyectos en la, 384–388

control para la calidad en la, 382–384

cuestiones contemporáneas relativas a la, 380–388

importancia, 370

de la productividad, 371–373

en organizaciones de manufactura, 371

en organizaciones de servicio, 371

función estratégica, 373

panorama general, 370C15-1

papel de la tecnología en la, 380–381

Vea también Administración de la cadena de valor

Administración de proyectos Tarea de lograr resultados a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones, 384

análisis de la red PERT, 386–388, 387C15-7, 388C15-8–9

diagrama de Gantt, 385–386C15-5–6

Administración de recursos humanos (ARH)

Función de la administración relativa a conseguir, capacitar, motivar y conservar a empleados competentes, 162

capacitación a los empleados y, 174–176

despidos, su manejo en la, 168–169

empleo y, 166

en iniciativas empresariales, 397

en la administración de la cadena de valor, 378–379

entorno jurídico, 163–166 (*Vea también* Leyes referentes a los recursos humanos)

innovación y, 214

orientación a los nuevos empleados y, 173–174
planeación y 172

problemas contemporáneos relativos a la, 180–186

acoso sexual, 182–184

adelgazamiento organizacional, 180–181, 181C7-10

control de costos, 185–186

diversidad de la fuerza laboral, 181–182

espiritualidad en el lugar de trabajo, 184–185
proceso de selección, 169–172

proceso, 162–163, 163C7-1

sistema de administración del desempeño y, 176–180

tecnología en la, 173

Administración del conocimiento Cultivar una cultura de aprendizaje en la que los miembros de la organización reúnan sistemáticamente su conocimiento y lo compartan con otras personas dentro de la organización con el fin de lograr un mejor desempeño, 338

Administración estratégica Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización, 108–109

Administración por objetivos (APO) Proceso para establecer metas mutuamente acordadas y utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, 118–119

en la evaluación del desempeño, 176C7-8, 178

Administrar caminando Momentos en que un gerente está en el área de trabajo, interactuando directamente con los empleados, 350–351

Agencias de colocación, en el reclutamiento, 168C7-3

Agentes de cambio Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los procesos de cambio, 202
Agudeza e inquietudes ocupacionales, 11

Alcance del control Número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y eficaz, 139–140

Aldea global Un mundo sin fronteras donde los bienes y los servicios se producen y comercializan en todo el mundo, 48

Alianza estratégica global Sociedad entre una organización y una empresa extranjera en la cual ambas comparten recursos y conocimiento en desarrollar nuevos productos o construir centros de producción, 50–51

Alta dirección Personas responsables de tomar decisiones acerca del rumbo de la organización y de establecer las políticas que afectarán a todos los miembros de la organización, 5

Amabilidad, en el modelo Big Five, 228

Amenazas Tendencias negativas en el entorno externo, 110

Análisis de la red PERT Diagrama parecido a un diagrama de flujo que presenta la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o los costos asociados con cada actividad, 386
gráficas, desarrollo de, 386, 387C15-7

- eventos, actividades y ruta crítica en el, 386–387, 388C15-8
operación, 387–388, 388C15-9
- Análisis**
de oportunidad en el plan de negocios completo, 394
de razón, 97–99, 98MC-5
externo, en el proceso de administración estratégica, 110
interno, en el proceso de administración estratégica, 110–111
- Análisis de punto de equilibrio** Técnica utilizada para ayudar a los gerentes a proyectar sus utilidades, 96-97, 97MC-4
- Análisis del puesto de trabajo** Evaluación que define los puestos de trabajo y los comportamientos necesarios para cumplir sus requerimientos, 166–167
- Análisis FODA** Combinación de análisis internos y externos, 110–111
- Antecedentes socioeconómicos, diversidad de la fuerza laboral y, 62
- Antigüedad laboral y diversidad de la fuerza laboral, 62
- Anuncios en el reclutamiento, 168C7-3
- Apertura a la experiencia, en el modelo Big Five, 228
en el liderazgo, 317
- Apertura mental de los gerentes, 11
- Aprendizaje** Cualquier cambio relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia, 237
comprensión gerencial del, 239
configuración del comportamiento y 239
Vea también Teorías del aprendizaje
- Árboles de decisión** Diagramas utilizados para analizar una progresión de decisiones. Cuando se trazan, semejan las ramificaciones de un árbol, 95–96, 96MC-3
- Artefactos, 40
- Asertividad, 53
- Asumir riesgos, 231
- Atractivo
físico, diversidad de la fuerza laboral y, 62
en la teoría de las expectativas, 284, 284C11-8
- Ausentismo** No presentarse a trabajar, 223
- Autoconsciencia, en la inteligencia emocional, 229
- Autoeficacia** Creencia de una persona en que es capaz de realizar una tarea, 280
- Autoestima (AE)** Grado al que una persona se agrada o se rechaza, 230
- Automonitoreo** Rasgo de la personalidad que mide la capacidad de adaptar el comportamiento a factores situacionales externos, 230–231
- Automotivación, en la inteligencia emocional, 229
- Autonomía en el trabajo, modelo de características, 281, 281C11-5
- Autoridad** Derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que esas órdenes se obedezcan, 135
cadena de mando en, 135, 136C6-3
comparada con el poder, 137–139, 138C6-5
de línea o administrativa, 136, 137C6-4
relaciones, 136
unidad de mando en, 136–137
visión de, actual o histórica, 137
- Autoridad de línea** Autoridad que faculta a un gerente a dirigir el trabajo de un empleado, 136, 137C6-4
- Autoridad de staff** Cargos con cierto grado de autoridad creados para apoyar, asistir y asesorar a quienes detentan la autoridad de línea, 136, 137C6-4
- Autorregulación, en la inteligencia emocional, 229
- B**
Baby boomers, 34, 241
- Barreras a la comunicación, 331–336, 332C13-2
culturales, 333–334
emociones, 333
filtrado, 331–332
género, 333
lenguaje, 333
percepción selectiva, 332
sobrecarga de información, 332
superar las, 334-336, 334C13-3
escucha activa utilizada en la, 334-335
lenguaje simplificado usado en la, 334
por restricciones emocionales, 335
retroalimentación usada en la, 334
señales no verbales usadas en la, 336
- Benchmarking** Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores o no competidores que conducen a la empresa a lograr un desempeño superior, 116, 352
- Blogs, 339, 340
- Bonos, 40
- Buena disposición** Grado al que la gente tiene la capacidad y voluntad para lograr una tarea específica, 306–307
- Búsquedas internas para reclutamiento, 168C7-3
- C**
Cadena de mando Línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quién está subordinado a quién, 135, 136C6-3
dual, 146
línea de autoridad y, 136, 136C6-3
- Cadena de valor** Toda la serie de actividades laborales organizacionales que agregan valor a cada paso desde la materia prima hasta el producto terminado, 374
- Cadena medios-fines** Red integrada de metas en la que las metas de nivel superior están vinculadas a metas de nivel inferior que sirven como medios para su logro, 118
- Calidad, 382–384
benchmarking para promover la, 116
como arma estratégica, 115–116
dimensiones, 382C15-4
equipos de trabajo y, 383
global, 383
historias de éxito de, 383
logro de la, 382–383
metas, 383–384
- Cambiar de empleos, 196
- Cambio organizacional** Cualquier modificación en el personal, la estructura o la tecnología de una organización, 200
agentes de cambio, 202
categorías, 200–201, 200C8-1
estrés ocasionado por el (*Vea* Estrés)
fuerzas externas que crean la necesidad de, 201
fuerzas internas que crean la necesidad de, 202
procesos, 205, 203C8-2
constante y caótico, 204
implementar el, 204–205
metáfora de las “aguas tranquilas”, 203
metáfora del “río rápido”, 203–204
resistencia al, 206–207
razones, 206
reducirla, técnicas para, 206–207, 207C8-3
- Canal** Medio por el que viaja un mensaje, 329
- Cantidad económica del pedido (CEP)** Modelo que busca equilibrar los costos implicados en ordenar y mantener el inventario, con lo que se minimizan los costos totales asociados, 101–103, 102MC-8
- Capacidad de respuesta social** Cuando una empresa se involucra en acciones sociales en respuesta a alguna necesidad social popular, 54
- Capacidades** Habilidades de una organización para realizar las actividades necesarias en su negocio, 110
inalámbricas, 337–338
intelectuales, diversidad de la fuerza laboral y, 62
- Capacidades de comunicación en red, 336–338
administración del conocimiento, 338
comunicación de voz basada en internet, 337
correo de voz, 336
correo electrónico, 336
decodificar la jerga, 337
inalámbricas, 337–338
intercambio electrónico de datos, 336–337
intranets y extranets, 337
juntas, 337
máquinas de fax, 336
mensajería instantánea, 336
- Capacitación a empleados** Experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en los empleados al mejorar su capacidad de llevar a cabo el trabajo, 174
evaluar la, 174–176
métodos, 174, 175C7-7
necesidades de, determinar las, 174, 175C7-6
- Capacitación en ética, 59
- Carrera** Secuencia de puestos de trabajo que ha tenido una persona a lo largo de su vida, 193
desarrollo, antes y ahora, 193–194
éxito, factores de, 194–196
exitosa, factores para una, 194–196
- Carrera sin fronteras** Idea de una mayor responsabilidad personal en cuanto a la carrera propia, 193
- Castigo, 239
- Centralización** Grado al que sucede la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización, 140
- Centros de evaluación, 171
- Certidumbre** Situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas porque el resultado de cada alternativa se conoce, 83–84
- Clasificación individual, 177
- Codificación** Convertir un mensaje a su forma simbólica, 329
- Código de ética** Documento formal que establece los valores fundamentales de una organización y las reglas éticas que espera sigan gerentes y empleados no gerenciales, 58
- Coerción contra la resistencia al cambio, 207C8-3
- Cohesión grupal** Grado al que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo, 255–256
en equipos de trabajo globales, 264
productividad y, 256C10-4
- Colaboración en la administración de la cadena de valor, 376
- Colectivismo, 52, 53
dentro del grupo, 53
- Colocación escolar, en el reclutamiento, 168C7-3
- Compañía de responsabilidad limitada (LLC) 395
- Comparación por pares, 178
- Compatibilidad entre la personalidad y el trabajo según Holland, 231, 232C9-2
- Competencia(s)
de comunicación, 11
en el liderazgo, 317
gerenciales, 11
- Competencias centrales** Principales capacidades creadoras de valor de una organización, 110

- Complejidad del entorno** Número de componentes que hay en el entorno de una organización y grado de conocimiento que la organización tiene acerca de esos componentes, 36
- Componente afectivo** Parte sentimental o emocional de la actitud, 224
- Componente cognitivo** Parte de una actitud que abarca las creencias, opiniones, el conocimiento y la información que tiene una persona, 224
- Componente conductual** Parte de una actitud que se refiere a una intención de comportarse de determinada forma hacia algo o alguien, 224
- Comportamiento** Acciones de las personas, 222
 en equipos de trabajo, moldear el, 262–263
 capacitar a las personas como miembros de un equipo de trabajo, 262
 selección, 262
 utilización de recompensas para, 263
 predicho por la personalidad, 227–233
 indicador de tipos Myers-Briggs, 228
 inteligencia emocional, 229
 modelo Big Five, 228–229
 relacionado con el trabajo, 230–231
Vea también Teorías conductuales; Comportamiento organizacional (CO)
- Comportamiento cívico organizacional** Comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del trabajo del empleado, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización, 223
- Comportamiento de grupo, 252–256
 estatus y, 254–255
 normas y conformidad, 253–254
 roles en el, 252–253
 tamaño del grupo y, 255
- Comportamiento negativo en el lugar de trabajo, 241
- Comportamiento organizacional (CO)** Campo de estudio que investiga las acciones (comportamientos) de la gente en el trabajo, 23, 222
 actitudes en el, 224–227
 cuestiones contemporáneas referentes al, 240–241
 comportamiento negativo en el lugar de trabajo, 241
 diferencias generacionales y, 240–241
 dimensiones visibles y ocultas del, 222, 222C9-1
 enfoque del, 222–223, 349C14-1
 metas del, 223–224
 percepción y, 233–236
 personalidad y, 227–233
 teorías del aprendizaje y, 237–239
- Compromiso del empleado** Se presenta cuando los empleados están conectados, satisfechos y entusiasmados con su trabajo, 225–226
- Compromiso organizacional** Representa la orientación del empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación e involucramiento, 224
- Comunicación** Transferencia y comprensión de significado, 328
 barreras (*Vea* Barreras a la comunicación)
 cuestiones relativas a la, 338–342
 ética, 342
 interacción personal y, 339–340
 internet, 339–340
 legales y de seguridad, 339
 opinión del empleado, 341, 341C13-4
 recursos de conocimiento, 340
 servicio al cliente, 340–341
 efectos de la tecnología en la, 336–338 (*Vea también* Capacidades de comunicación en red)
 escrita o verbal, 330
 patrones en la, estudio de Davis, 331
 proceso, 328–329, 328C13-1
 rumores y, 330, 331
 señales no verbales en la, 330–331
- Comunicación ética** Toda la información relevante que es verdadera en todos los sentidos y no engañosa en ninguna forma, 342
- Comunidades de práctica** Grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esa área interactuando de manera continua, 340
- Concentración, en la estrategia de crecimiento, 112
- Concepto de compromiso** Señala que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando se estaban desarrollando, 122
- Condicionamiento clásico, 238
- Condicionamiento operante** Teoría del aprendizaje según la cual el comportamiento depende de sus consecuencias, 237–238
- Confiability** Grado al cual un mecanismo de selección mide consistentemente la misma característica, 170
- Confianza** Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad del líder, 317, 317–318, 318C12-7
- Configuración del comportamiento** Proceso de guiar el aprendizaje por etapas graduales mediante el refuerzo y la falta de refuerzo, 239
- Conocimiento, experto, en la creatividad, 88–89
- Consejos laborales** Grupos de empleados nominados o electos a quienes se debe consultar cuando la gerencia tome decisiones que involucren al personal, 166
- Consenso, en la teoría de la atribución, 234
- Consideración** Grado al cual el líder tiene relaciones laborales caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo por las ideas y los sentimientos de los empleados, 303
- Consistencia
 en el liderazgo, 317
 en la teoría de la atribución, 234–235
- Consultoría de procesos** Recurrir a consultores externos para evaluar procesos organizacionales como el flujo de trabajo, las relaciones informales al interior de las unidades y los canales formales de comunicación, 205
- Contratistas independientes, en el reclutamiento, 168C7-3
- Control** Función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se están realizando según lo planeado y corrigiendo las desviaciones importantes, 348
 áreas de, 356–358
 concurrente, 355–356, 361, 362C14-7, 363
 cuestiones contemporáneas relacionadas con, 358–363
 cuestiones de privacidad, 359, 360
 diferencias culturales, 359–360
 robo por parte de los empleados, 360–361, 362C14-7
 violencia en el lugar de trabajo, 361–363, 363C14-8
 de la información en una organización, 357–358
 enfoque del cuadro de mando integral y, 358
 financiero, 356–357
 implementación, 354–356
 importancia, 348–349
 prealimentación, 354–355, 361, 362C14-7, 363
 proceso (*Vea* Proceso del control)
 retroalimentación, 356, 361, 362C14-7, 363
 vínculo planeación-control en, 349, 349C14-1
- Control concurrente** Sucede mientras la actividad laboral está en curso, 355–356, 361, 362C14-7, 363
- Control de costos, 185–186
 costos de planes de pensión para los empleados y, 186
 costos de servicios médicos para los empleados y, 186
- Control de prealimentación** Control que sucede antes de realizar la actividad, 354–355, 361, 362C14-7, 363
- Control de retroalimentación** Control que sucede después de haber realizado la actividad laboral, 356, 361, 362C14-7, 363
- Controlar** Monitorear el desempeño, compararlo con las metas, y corregir cualquier desviación significativa, 9
Vea también Control
- Coordinación en la administración de la cadena de valor, 376
- Corporación C, 395
- Corporación global** Una CMN (corporación multinacional) que centraliza la administración y otras decisiones en su país de origen, 49
- Corporación glocal** Organización que descentraliza la administración y otras decisiones de carácter local hacia el país donde está operando, 49
- Corporación multinacional (CMN)** Cualquier tipo de empresa internacional que mantiene operaciones en varios países, 49
- Corporación S, 395
- Correo de voz, en las comunicaciones en red, 336
- Correo electrónico
 cuestiones legales y de seguridad, 339
 en comunicaciones en red, 336
 filtrado, 332
 monitoreo, 360
 o interacción personal, 339–340
 servicio al cliente y, 341
 sobrecarga de información y, 332
- Cosecha** Salida de una iniciativa empresarial que sucede cuando el emprendedor espera capitalizar financieramente su inversión en la iniciativa, 400
- Costos de agotamiento, 101–102
- Creatividad** Capacidad de producir ideas novedosas y útiles, 89
 conocimiento experto, 88–89
 en el proceso de toma de decisiones, 88–89
 habilidades del pensamiento creativo, 89
 modelo de tres componentes de, 88–89
 motivación intrínseca en, 89
- Credibilidad** Grado al que los seguidores juzgan a su líder en términos de honestidad, competencia, y capacidad de inspirar, 317
 de los gerentes, 11
- Criterios de decisión** Factores relevantes en una decisión, 73
 analizar alternativas, 73–74, 74C4-3, 75C4-4
 elegir la mejor alternativa, 74–75, 75C4-4
 priorizar, 73–74, 73C4-2, 75C4-4
- Cuadro de carga** Versión modificada del diagrama de Gantt que lista los departamentos completos o los recursos específicos, 385, 386C15-6
- Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)** Herramienta de medición del desempeño desde algo más que sólo la perspectiva financiera, 358

Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP) Cuestionario que determina si un líder tiene orientación hacia la tarea o hacia las relaciones, 305

Cuestiones referentes a la privacidad, 360

Cultura organizacional Valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el actuar de los miembros de una organización, 38

actitudes en la administración de la cadena de valor y, 379, 380

aprendizaje y, 40–41

barreras a la comunicación en la, 332C13-2, 333–334

control en la, 359–360

decisiones gerenciales afectadas por la, 42C2-5

dimensiones, 38–39, 39C2-4

empleados afectados por la, 41

en la administración de la cadena de valor, 379

fuerte, 41

gerentes afectados por la, 41–42

implicaciones de la definición de, 38

innovación y, 213–214

origen, 39

valores no escritos, 41–42

Culturas fuertes Culturas en las que los valores clave están profundamente enraizados y son ampliamente compartidos, 41

Chovinismo Visión miope en la cual los gerentes ven las cosas sólo a través de sus propios ojos y sus propias perspectivas, 51

D

Datos

en el plan de negocios completo, 394–395

en la administración de sistemas de información, 357–358

intercambio electrónico de datos y, 336–337

y proyecciones financieras en el plan de negocios completo, 394–395

Debilidades Actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero no posee, 110, 194

Decisión programada Decisión que puede manejarse mediante un método rutinario 81–82

o decisión no programada, 82

políticas, 82

procedimientos, 82

reglas, 82

Decisiones, relación entre tipos de, 83, 83C4-8

Decisiones no programadas Decisiones únicas y no recurrentes que exigen una solución a la medida, 82

Decodificación Traducir un mensaje recibido, 329

Delegar, en la teoría situacional del liderazgo, 307

Delgadez/obesidad, diversidad de la fuerza laboral y, 62

Demografía Características de una población utilizadas con fines de estudios sociales, 33–34

características de la población, 33–34

grupos de edad, 34

Departamentalización Cómo se agrupan los trabajos, 134

métodos, 134–135

tipos, 134C6-2

visión de la, 135

Departamentalización funcional Agrupar las actividades con base en las funciones realizadas, 134

Departamentalización geográfica Agrupar las actividades en función del área o territorio geográfico donde se opere, 134

Departamentalización por cliente Agrupar las actividades según las necesidades del cliente, 134

Departamentalización por proceso Agrupar las actividades en función del flujo de trabajo o de clientes, 134–135

Departamentalización por producto Agrupar las actividades en función de las principales áreas de producto, 134

Departamento de planeación formal Grupo de especialistas en planeación, cuya única responsabilidad es ayudar a escribir los diferentes planes organizacionales, 122

Desarrollarse y desarrollar a los demás, 11

Desarrollo de equipos Utilizar actividades que ayuden a los grupos a fijarse metas, desarrollar relaciones interpersonales positivas, y definir los roles y las responsabilidades de cada miembro de equipo, 205

Desarrollo entre grupos Actividades que pretenden aumentar la cohesión entre diferentes grupos de trabajo, 205

Desarrollo organizacional (DO) Esfuerzos por ayudar a los miembros de la organización con un cambio planeado al enfocarse en sus actitudes y valores, 204–205

Descentralización Grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones, 140

Descripción del negocio en el plan de negocios completo, 394–395

Descripción del puesto de trabajo Declaración escrita que detalla en qué consiste el empleo, 167

Desempeño organizacional

planeación para mejorar el, 108

Despido como opción de adelgazamiento organizacional, 169C7-4

Despidos, 168–169

Vea también Adelgazamiento organizacional

Diagrama de Gantt Herramienta de planeación en forma de una gráfica de barras que muestra cuándo se supone que las tareas deben completarse y las compara con el progreso real de cada una, 385, 385–386C15-5–6

Diferencias generacionales, diversidad de la fuerza laboral y, 64

Dimensiones

culturales de Hofstede, 52

de la calidad del producto, 382C15-4

de la calidad del servicio, 382C15-4

Dirección, en la motivación, 274

Discapacidad/capacidades, diversidad de la fuerza laboral y, 61–62

Disciplina Acciones emprendidas por un gerente para hacer cumplir estándares y regulaciones de la organización, 178

Discriminación en el proceso de selección, 170

Diseño del trabajo Maneras en que las tareas se combinan para formar trabajos completos, 280–281

enriquecimiento del trabajo en, 282

modelo de características del trabajo en, 281–282

motivación laboral en, 286

rediseño del trabajo en, 282, 282C11-6

Diseño organizacional Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización, 132

alcance del control, 139–140

autoridad y responsabilidad en el, 135–139

centralización o descentralización en el, 140

común, 144–145, 144C6-9

estructura divisional, 145

estructura funcional, 145

estructura simple, 144–145

contemporáneo, 145–148, 146C6-10

estructura basada en equipos, 146

estructura basada en proyectos, 147–148

estructura matricial, 146–148, 147C6-11

organización sin fronteras, 148

departamentalización en el, 134–135, 134C6-2

desafíos, 149–153

diferencias globales, 149–150

esquemas de trabajo flexibles, 151–153

mantener conectados a los empleados, 149

organización que aprende, 150–151, 150C6-12

especialización del trabajo en, 132–133, 133C6-1

formalización en el, 140–141

variables contingentes en la elección estructural, 141–144

entorno, 144

estrategia, 142

organización mecanicista u orgánica, 141–142, 142C6-7

tamaño, 143

tecnología, 143, 143C6-8, 149

Disonancia cognitiva Cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre las actitudes o incluso entre el comportamiento y las actitudes, 225–226

Disposición de los seguidores, en la teoría situacional del liderazgo, 306–307

Distancia del poder, 52, 53

Distintividad, en la teoría de la atribución, 234

Diversidad cultural, 51–53

hallazgos del programa GLOBE y, 52–53

modelo de Hofstede para la, 52

motivación en la, 287–288

Vea también Cultura organizacional

Diversidad de la fuerza laboral Formas en que las personas que trabajan dentro de una organización son diferentes y similares entre sí, 60

adaptarse a la, 63–64

administrar la, 181–182

diferencias generacionales y, 64

discapacidad/capacidades y, 61–62

edad y, 61

empleos contingentes y, 63–64

género y, 61

impacto en las organizaciones globales, 59–64

orientación sexual e identidad de género y, 62

orígenes socioeconómicos y, 62

programas de equilibrio entre vida y trabajo, 63

raza y etnicidad, 61

religión y, 62

tipos, 60–62, 60C3-4

Diversificación, en la estrategia de crecimiento, 112

División del trabajo (o especialización del trabajo) Dividir los trabajos en pequeñas tareas repetitivas, 21. *Vea también* Especialización del trabajo

Documentación de apoyo en el plan de negocios completo, 395

Dominio de una minoría, 85

E

Economía

cambios en la, 31–33

“Gran recesión” y, 31–32

modelo de la cantidad económica del pedido, 101–103, 102MC-8

motivación en las crisis económicas y, 286–287

tecnología y, 33

Edad, diversidad de la fuerza laboral y, 61

Educación y comunicación utilizadas para reducir la resistencia al cambio, 207, 207C8-3

Efecto de anclaje, 76

- Efecto de halo** Cuando nos formamos una impresión general acerca de una persona en función de una sola de sus características, 236
- Eficacia** Hacer “las cosas correctas” o actividades complementarias que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas, 6
- Eficiencia** Hacer las cosas bien, o producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos, 6
- Ejercicios de simulación, 175C7-7
- Emociones, 229
- como barrera de la comunicación, 332C13-2, 333, 334C13-3
 - control gerencial de las, 11
- Empatía, en la inteligencia emocional, 229
- Empleado(s)
- actitudes del, 202
 - administración de la cadena de valor y, 378–379
 - arrendamiento como fuente de contratación, 168C7-3
 - capacitación (*Vea* Capacitación a empleados)
 - costos de planes de pensión, 186
 - costos de servicios médicos, 186
 - mantener conectados a los, 149
 - opinión del, 341, 341C13-4
 - planeación (*Vea* Planeación de recursos humanos)
 - referencias del, en el reclutamiento, 168C7-3
 - remuneración (*Vea* Remuneración de los empleados)
 - Vea también*, Administración de recursos humanos (ARH)
- Empleados no gerenciales** Personas que trabajan directamente en una tarea y no tienen la responsabilidad de supervisar el trabajo de otros, 5
- Empleo compartido como una opción de adelgazamiento organizacional, 169C7-4
- Empleo compartido** Práctica de tener a dos o más personas compartiendo un trabajo de tiempo completo, 152
- Empoderamiento** Acto de aumentar la discrecionalidad entre los empleados para la toma de decisiones, 314
- Emprendedores
- actividades laborales, 393
 - como líderes, cuestiones enfrentadas por los, 397–399
 - cómo pueden ser líderes, 398–399
 - cosecha y, 400
 - crecimiento administrado por, 399
 - desafíos personales que enfrentan, 400–401
 - empleados motivados, 398
 - funciones, 393
 - personalidad, 397
 - problemas de control que enfrentan, 399–401
 - problemas económicos, 399–400
 - Vea también* Iniciativas empresariales
- Empresa conjunta** Tipo específico de alianza estratégica en el que los socios acuerdan formar una organización independiente para cumplir algún propósito comercial, 51
- Empresarialidad** Proceso de iniciar un nuevo negocio, generalmente en respuesta a oportunidades, 392
- Vea también* Iniciativas empresariales; Emprendedores
- Encuestas de actitud, 227
- Energía, en la motivación, 274
- Enfoque cuantitativo** Uso de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones, 24
- Enfoque de las contingencias (o enfoque situacional)** Propuesta para comprender la administración, según la cual las organizaciones individuales, los empleados y las situaciones son diferentes y requieren diferentes formas de administración, 26
- Modelo de contingencia de Fiedler en el, 304–306, 306C12-2
- Modelo sobre la participación del líder, 308, 308C12-3
- Teoría de contingencia del liderazgo, 304–310
- Teoría ruta-meta, 308–310, 309C12-4
- Teoría situacional del liderazgo, 306–307
- Enfoque sistémico** Propuesta para comprender la administración que considera a las organizaciones como un sistema, el cual es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes organizadas de tal manera que producen un todo unificado, 25
- Enfoque situacional (o enfoque de las contingencias)** Enfoque gerencial según el cual organizaciones, empleados y situaciones son diferentes y requieren diferentes formas de administración, 26
- Enriquecimiento del trabajo** Expansión vertical de un empleo al agregarle planeación y evaluación de responsabilidades, 282
- Ensayo escrito, 176–177, 176C7-8
- Entonación verbal** Énfasis que se da a las palabras o frases, 331
- Entorno externo** Factores, fuerzas, situaciones y acontecimientos de fuera de la organización que afectan su desempeño, 30–31
- complejidad del entorno y, 36
 - componentes del, 30–31, 30C2-1
 - gerentes afectados por el, 34–38
 - grupos de interés y, 36–37, 37C2-3
 - incertidumbre del entorno y, 35–36, 35C2-2
 - trabajos y empleo en, 35
- Entrevistas, en la selección de empleados, 171–172
- Equidad, 282
- Equipo de trabajo autoadministrado** Grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de llevar a cabo un proceso o segmento de trabajo, 250C10-1, 258
- Equipo interfuncional** Equipo de trabajo compuesto por individuos de varios departamentos que trabajan en varias líneas departamentales tradicionales, 135, 258, 250C10-1
- Equipo virtual** Equipo de trabajo que emplea la tecnología para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr una meta en común, 258–259
- Equipos de trabajo** Grupos cuyos miembros trabajan intensamente sobre alguna meta específica y común utilizando sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y habilidades complementarias, 257
- administración de, globales, 263–264
 - comportamiento en los, al moldearlo, 262–263
 - capacitación de las personas para ser miembros de, 262
 - selección en los, 262
 - utilización de recompensas en los, 263
- conflicto en los, 262
- control de la calidad en la administración de operaciones y, 383
- desventajas de, globales, 265
- diversidad, 261
- eficacia, 262
- holgazanería social en, 262
- o grupos de trabajo, 256–257, 257C10-5
- personalidad en los, 260
- preferencias de los miembros y, 261
- roles de equipo en, 260–261, 261C10-7
- tamaño, 261
- tecnología en, 258
- tipos, 257–259
- Vea también* Grupos; Modelo de la eficacia de un equipo
- Equipos de trabajo globales, 263–264
- estructura, 264
 - factores de composición, 263–264
 - procesos, 264
 - ventajas y desventajas, 263C10-8
- Equipos para la resolución de problemas** Equipos provenientes del mismo departamento o área funcional implicados en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos, 258
- Error de atribución fundamental** Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la de factores internos cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de los demás, 235
- Error de costos hundidos, 76–77
- Escala de calificación de adjetivos, 176–177
- Escalamiento del compromiso** Mayor compromiso con una decisión previa a pesar de la evidencia de que fue mala, 79–80
- Escalas de calificación ancladas al comportamiento (BARS), 176C7-8, 177
- Escaneo del entorno** Análisis del entorno externo, que implica la exploración de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes, 124
- Escucha activa** Escuchar el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras, 334C13-3, 335
- Especialización del trabajo** Dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado, 132–133, 133C6-1. *Vea también* División del trabajo
- Especificación del puesto de trabajo** Declaración escrita que menciona las calificaciones mínimas que una persona debe tener para realizar exitosamente un trabajo, 167
- Espiritualidad en el lugar de trabajo** Cultura espiritual donde los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo en el contexto de una comunidad, 184
- características, 184–185, 185C7-11
 - énfasis en la, razones del, 184
 - función de la ARH, 185
- Esquemas de trabajo
- empleo compartido, 152
 - flexibles, 151–153
 - horarios flexibles, 152
 - semana de trabajo comprimida, 152
 - teletrabajo, 151–152
 - trabajadores contingentes, 153
- Estabilidad emocional, en el modelo Big Five, 228
- Establecimiento de redes, 195
- Vea también* Capacidades de comunicación en red
- Establecimiento tradicional de metas** Metas establecidas por la alta dirección que descienden hacia toda la organización y se convierten en las metas de cada área organizacional, 118, 118C5-5
- Estatus** Posición, nivel o rango de prestigio dentro de un grupo, 254–255
- Estereotipia** Cuando juzgamos a alguien a partir de la percepción que tenemos del grupo al que pertenece, 236
- Estilo autocrático** es aquel en que el líder tiende a centralizar la autoridad, a dictar métodos de trabajo, a tomar decisiones unilaterales, y a limitar la participación de los empleados, 302

- Estrategia(s)** Planes sobre cómo logrará la organización hacer lo que debe hacer en su negocio, cómo competirá con éxito, y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr metas, 108
benchmarking como, 116
calidad como, 115–116
competitivas, 113–115
corporativas, 111–113
en el diseño organizacional, 142
función de la tecnología, 116
funcionales, 115
- Estrategia competitiva** Estrategia organizacional sobre cómo competirá una organización en su(s) área(s) de negocio(s), 112C5-4, 113
conservar una ventaja competitiva, 115
elección, 114–115
ventaja competitiva y, función de la, 114
- Estrategia corporativa** Estrategia organizacional que especifica en qué tipo de negocio está una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio, 111, 112C5-4
estrategia de crecimiento, 112
estrategia de estabilidad, 112–113
estrategia de renovación, 113
- Estrategia de crecimiento** Estrategia corporativa en la que una organización expande el número de mercados que atiende o los productos que ofrece, ya sea a través de su(s) empresa(s) actual(es) o de una o varias nuevas empresas, 112
- Estrategia de diferenciación** Cuando una empresa compite ofreciendo productos únicos altamente valorados por los clientes, 114
- Estrategia de enfoque** Cuando una organización compite en un segmento reducido o nicho con un enfoque en los costos o en la diferenciación, 114
- Estrategia de estabilidad** Estrategia corporativa en la que una organización continúa haciendo lo que hace, 112–113
- Estrategia de liderazgo de costos** Cuando una organización compite por tener los costos más bajos en su industria, 114
Estrategia de recorte, 113
- Estrategia de renovación** Estrategia corporativa que intenta solucionar el mal desempeño organizacional, 113
Estrategia de renovación, 113
- Estrategia funcional** Estrategia utilizada en diferentes departamentos funcionales de una organización para apoyar su estrategia competitiva, 112C5-4, 115
- Estrategias organizacionales, 111–115
competitivas, 113–115
corporativas, 111–113
funcionales, 115
- Estrés** Reacción adversa que tienen las personas ante la presión excesiva ejercida sobre ellas en forma de extraordinarias demandas, restricciones y oportunidades, 208
causas (*Vea* Estresantes)
reducción, 210–211
síntomas, 208, 208C8-4
- Estresantes** Factores que ocasionan estrés, 208
demandas del rol, 209
demandas de la tarea, 209
demandas interpersonales, 209
estructura organizacional, 209
liderazgo organizacional, 209
tipo de personalidad, 209–210
- Estructura basada en equipos** Estructura en la que toda la organización está compuesta por equipos de trabajo, 146, 146C6-10
- Estructura basada en proyectos** Estructura en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos 147–148
- Estructura de iniciación** Grado al que un líder tiende a definir y estructurar su función y las funciones de sus empleados en torno al logro de metas, 303
- Estructura divisional** Estructura organizacional compuesta por unidades de negocio o divisiones separadas, 144C6-9, 145
- Estructura funcional** Diseño organizacional que agrupa especialidades similares o relacionadas, 144C6-9, 145
- Estructura matricial** Asigna especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en proyectos administrados por un gerente de proyecto, 146–148, 146C6-10, 147C6-11
- Estructura simple** Diseño organizacional con un bajo nivel de departamentalización, amplios alcances de control, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización, 144–145, 144C6-9
- Estudios de Asch, 254, 254C10-3
Estudios de Ohio State sobre el comportamiento de liderazgo, 302–303
- Estudios Hawthorne** Investigación realizada a finales de la década de 1920 y principios de la de 1930, diseñada por ingenieros de la Western Electric Company, para examinar el efecto de diferentes cambios en el entorno laboral sobre la productividad de los trabajadores, lo cual generó un nuevo interés en la importancia del factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas, 23
- Etapas de desempeño** Cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando el grupo es completamente funcional y trabaja en la tarea asignada, 252
- Etapas de establecimiento de normas** Tercera etapa del desarrollo de un grupo, caracterizada por relaciones estrechas y cohesión entre los miembros del grupo, 251
- Etapas de formación** Primera etapa del desarrollo de un grupo en la cual las personas se unen al grupo y definen el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo, 251
- Etapas de suspensión** Etapa final del desarrollo de un grupo para los grupos temporales, durante la cual los miembros se preparan para desintegrar el grupo, 252
- Etapas de tormenta** Se caracteriza por la presencia del conflicto al interior del grupo, 251
- Ética** Conjunto de reglas o principios que definen la conducta correcta o incorrecta, 57
capacitación, 59
comunicación y, 342
gerentes y, 58
liderazgo y, 58–59, 59C3-3
perspectivas sobre, 57–58
- Etiquetas IDRF (identificación por radiofrecuencia), 358
- Etnicidad** Rasgos sociales, como el origen o la pertenencia cultural, compartidos por una población humana, 61
- Evaluación de 360 grados** Mecanismo de evaluación que busca retroalimentación sobre el desempeño del empleado a partir de varias fuentes que calificarán a la persona, 176C7-8, 177
- Evasión de la incertidumbre, 52, 53
- Eventos** Puntos finales que representan la conclusión de las principales actividades, 386
- Exportar** Producir bienes nacionalmente y venderlos en el extranjero, 50
- Extinción, 239
Extranets, 337
Extroversión, en el modelo Big Five, 228
- F**
- Facilitación y apoyo contra la resistencia al cambio, 207, 207C8-3
- Factores higiénicos** Factores que eliminan la insatisfacción laboral, pero no motivan, 278
- Fax (máquinas de), en comunicaciones en red, 336
- Filtrado** Manipular de manera deliberada la información para hacerla aparecer más favorable a los ojos del receptor, 331–332, 332C13-2
- Flexitime** Sistema de horarios en el cual se pide a los empleados que trabajen un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartirlas dentro de ciertos límites, 152
- Fortalezas** Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso único que tenga, 110, 194
- Franquiciamiento** Acuerdo en el cual una organización da a otra el derecho, a cambio de una cuota o de cierta suma única, de utilizar su nombre y sus métodos operativos, 50
- Fronteras
externas, 148
internas, 148
- Fuerza de trabajo contingente** Empleados de tiempo parcial, temporales y por contrato, quienes están disponibles para trabajar por el tiempo estrictamente necesario, 63–64, 289
- Funciones
gerenciales de Mintzberg, 9–10, 10C1-5
tradicionales de los gerentes, 11
- G**
- Generación C, 34
Generación i, 34
Generación X, 34
Generación Y (o Milenarios), 34, 64, 240–241, 240C9-6
- Género, como barrera de la comunicación, 332C13-2, 333
diferenciación de, 53
diversidad de la fuerza laboral y, 61–62
identidad y, 62
- Gente en la administración de la cadena de valor, 380
- Gerente(s)** En una organización, personas que dirigen y supervisan las actividades de otras personas, 5
competencias, 11–12
comparados con empleados no gerenciales, 5 *Vea también* Tomadores de decisiones y Líder
cultura organizacional y los, 41–42
entorno externo y, 34–38
ética y, 58
habilidades, 11
innovación, su importancia para los, 17
lucrativa o sin fines de lucro, 12–13
naturaleza universal del trabajo de un, 12–15
nivel en la organización, 12
organizaciones globales, conocimiento requerido de los, 51–53
origen del término, 7
responsabilidad social, 54–56, 55C3-2
satisfacción y servicio al cliente, importancia del, 16–17
tamaño de una organización y, 13–14, 14C1-7
títulos, 5–6

Gerentes de primera línea Supervisores responsables de dirigir las actividades cotidianas de empleados no gerenciales, 6

Gerentes de rango medio Personas que suelen ser responsables de traducir las metas establecidas por los altos directivos en detalles específicos que gerentes de niveles más básicos se encargarán de hacer cumplir, 5–6

Globalización, 48–49
financiera, 49

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness); Programa continuo de investigación intercultural de liderazgo y cultura nacional, 52–53, 316

Gran recesión, 31–32

Grupo Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes, y se reúnen con el fin de lograr metas específicas, 250
cohesión (*Vea Cohesión grupal*)

comportamiento de (*Vea Comportamiento de grupo*)

desarrollo, etapas de un, 251–252, 251C10-2
formal, 250, 250C10-1

informal, 250

o equipo de trabajo, 256–257, 257C10-5

Vea también Toma de decisiones grupales;

Equipos de trabajo

Grupos

de mando, 250C10-1

de tarea, 250C10-1

Grupos de interés Cualquier parte presente en el entorno de la organización que se vea afectada por las decisiones y acciones de la organización, 36–37, 37C2-3

H

Habilidades conceptuales Habilidades que los gerentes emplean para analizar y diagnosticar situaciones complejas, 11

Habilidades del pensamiento creativo, 89

Habilidades interpersonales Capacidad de un gerente de trabajar, comprender, orientar y motivar a otros, tanto individual como grupalmente, 11, 194

Habilidades políticas Capacidad de un gerente para desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas, 11

Habilidades sociales, en la inteligencia emocional, 229

Habilidades técnicas Comprenden el conocimiento laboral específico y las técnicas necesarias para llevarlo a cabo, 11

Harris v. Forklift Systems, Inc., 184

Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones, 94–103

análisis de punto de equilibrio, 96–97, 97MC-4

análisis de razón, 97–99, 98MC-5

árboles de decisión, 95–96, 96MC-3

matrices de recompensas, 94–95, 94–95MC-1–2

modelo de la cantidad económica del pedido, 101–103, 102MC-8

programación lineal, 99–100, 99–100MC-6–7

teoría de colas, 100–101

Heurística Atajos mentales o “reglas generales” que se utilizan para simplificar la toma de decisiones, 75

Historias organizacionales, 40

Holgazanería social Tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen de manera individual, 255 en equipos de trabajo, 262 en equipos de trabajo globales, 264

Horarios de trabajo flexibles Sistema de horarios en el cual se pide a los empleados

que trabajen un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartirlas dentro de ciertos límites, 152

I
icono, 40

Idea omnipotente de la administración Perspectiva de que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización, 32

Idea simbólica de la administración Perspectiva de que gran parte del éxito o el fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que están fuera del control del gerente, 32

Identidad de la tarea, en el modelo de características del trabajo, 281, 281C11-5

Implementación de la decisión Poner en práctica una decisión comunicándola a las personas afectadas y logrando que se comprometan con ella, 75

Importancia de la tarea, en el modelo de características del trabajo, 281, 281C11-5

Importar Adquirir productos producidos en el extranjero y venderlos en el propio país, 50

Incertidumbre Situación en la que el tomador de decisiones no cuenta con certidumbre ni con estimaciones de probabilidad razonables, 84

Incertidumbre del entorno Grado del cambio y de la complejidad en el entorno de una organización, 35

evaluar la, 35–36
matriz de, 35C2-2

Incidentes críticos, 176, 176C7-8

Indicador de tipos Myers-Briggs (MBTI)

Evaluación de la personalidad que emplea cuatro dimensiones para identificar diferentes tipos de personalidad, 228

Individualismo, 52, 53

Información en el sistema de administración de información, 357

Iniciativas empresariales Organizaciones que van en busca de oportunidades, se caracterizan por desarrollar prácticas innovadoras, y sus principales metas son el crecimiento y la rentabilidad, 392

formas jurídicas de las, 395

cuestiones relacionadas con HRM, 396–397
decisiones sobre diseño organizacional en las, 395–396

estructura organizacional en las, elección, 395–396

planeación en las, 393–395 (*Vea también* Plan de negocios completo)

salida, 400

Innovación Proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil, 211

creatividad e, 211–212

importancia, con respecto al quehacer gerencial, 17

inspiración e, 212

insumos-producción, 212

percepción e, 212

variables que afectan la, 212–214, 213C8-5

culturales, 213–214

de recursos humanos, 214

estructurales, 212–213

Inspiración en la innovación, 212

Instrumentalidad, en la teoría de las expectativas, 284, 284C11-8

Insumos-producción en la innovación, 212

Integración horizontal, en la estrategia de crecimiento, 112

Integración vertical en la estrategia de crecimiento, 112
Capacitación de vestíbulo, 175C7-7

Integridad, en el liderazgo, 317

Inteligencia competitiva Tipo de escaneo del entorno que da a los gerentes información precisa acerca de sus competidores, 124

Inteligencia emocional (IE) Capacidad de percibir y manejar señales e información emocionales, 229

liderazgo afectado por la, 316–317

Intercambio electrónico de datos (IED), 336–337

Internet

comunicación de voz por, 337

cuestiones legales y de seguridad en, 339

interacción personal en, 339–340

Intranets, 337

Inventario de recursos humanos Informe que contiene el nombre, la educación, capacitación, empleo anterior, idiomas hablados, capacidades y habilidades especializadas de cada uno de los empleados de la organización, 166

Involucramiento laboral Grado al cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su autoestima, 225

“Ir a la escuela” continuamente, 195

ISO 9000 Serie de estándares internacionales para administrar la calidad en los procesos con el fin de garantizar que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes, 383–384

J

Jerga Lenguaje técnico propio de una disciplina o industria, 333, 337

Junta electrónica Técnica de grupo nominal en la que los participantes se vinculan a través de una computadora, 86–87

Juntas, en las comunicaciones en red, 337

Justicia distributiva Imparcialidad percibida sobre la cantidad y asignación de recompensas entre las personas, 283

Justicia procedimental Imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas, 283

Juzgar a las personas, atajos utilizados para, 234–236

K

Karoshi Término japonés que se refiere a la muerte repentina por exceso de trabajo, 208

L

Laissez-faire Líder que da a sus empleados una completa libertad para tomar decisiones y completar su trabajo de la manera que más les convenga, 302

Lealtad, en el liderazgo, 317

Lenguaje

como barrera de la comunicación, 332C13-2, 333, 334C13-3

cultura identificada y unificada con el, 40–41

Lenguaje corporal Ademanos, gesticulación facial y otros movimientos del cuerpo que comunican significado, 330–331

Ley de adaptación del trabajador y notificación de recapitación, 164C7-2

Ley de ausencias por motivos médicos y familiares, 164C7-2

Ley de derechos civiles, título VII, 164C7-2

- Ley de discriminación por edad en el empleo, 164C7-2
- Ley de estadounidenses con discapacidades, 61, 164C7-2
- Ley de pago justo Lilly Ledbetter, 164C7-2
- Ley de privacidad, 164C7-2
- Ley de rehabilitación vocacional, 164C7-2
- Ley de remuneración equitativa, 164C7-2
- Leyes referentes a los recursos humanos, 163–166
estadounidenses, 164–165, 164C7-2
globales, 165–166
programas de acción afirmativa y, 165
- LGBT (personas lesbianas, gay, bisexuales y transsexuales), 62
- Licenciamiento** Acuerdo en el cual una organización otorga a otra el derecho, a cambio de una cuota o de cierta suma única, de producir o vender sus productos, utilizar su tecnología o sus especificaciones de producto, 50
- Líder** Alguien que puede influir en otros y tiene autoridad administrativa, 300
comportamientos del, 301–304
comprensivo, 309
directivo, 309
el emprendedor como, 398–399
liderazgo y, 300
orientado al logro, 309
parrilla (grid) gerencial y el, 304
participativo, 309
rasgos del, 300–301
Vea también Liderazgo
- Líder carismático** Líder entusiasta, con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en la gente para que se comporte de cierta forma, 312
- Líder orientado hacia el empleado** Líder que enfatiza los aspectos de las personas, 303–304
- Líder transformacional** Líder que estimula e inspira (transforma) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios, 311
- Liderar** Comprende motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, elegir el canal de comunicación más eficaz y resolver conflictos, 9
Vea también Líder; Liderazgo
- Liderazgo visionario** Capacidad de crear y articular una visión realista, plausible y atractiva del futuro que mejora a partir de la situación presente, 312–313
- Liderazgo** Proceso de liderar a un grupo e influir en él para que logre sus metas, 300
concepciones contemporáneas, 310–314
carismático o visionario, 311–313
funciones del líder de equipo, 313, 314C12-5
teoría del intercambio líder-miembro, 311
transaccional o transformacional, 311
confianza en el, 317–318, 318C12-7
disposición de los seguidores y, 306–307
en la administración de la cadena de valor, 378
ética y, 58–59, 59C3-3
ético, 58–59
situaciones en el siglo XXI, 314–317
intercultural, 314–316, 315C12-6
inteligencia emocional y, 316–317
empoderamiento, 314
sustitutos del, 318
tecnología en el, 315
teorías, 301–310
conductual, 301–304
de contingencia, 304–310
rasgos, 300–301, 301C12-1
- Líderes transaccionales** Aquellos que lideran principalmente por medio de intercambios sociales, 311
- Locus de control** Grado al cual las personas creen controlar su propio destino, 230
- Logro/cuidado, 52
- Logros frente a cuidado, 52
- Lluvia de ideas** Proceso para generar ideas que alienta a expresar todas las alternativas mientras evita cualquier tipo de crítica hacia ellas, 86
- M**
- Mal del sobreviviente** Conjunto de actitudes, percepciones y conductas de los empleados que sobreviven a recortes involuntarios de personal, 181
- Malá conducta en el lugar de trabajo** Cualquier comportamiento intencional potencialmente dañino para la organización o los individuos que pertenecen a ella, 223–224
- Mandar, en la teoría situacional del liderazgo, 307
- Manipulación y cooptación contra la resistencia al cambio, 207, 207C8-3
- Maquiavelismo** Medida del grado al que las personas son pragmáticas, mantienen cierta distancia emocional y opinan que los fines justifican los medios, 230
- Matrices de recompensas, 94–95, 94–95MC1–2
- Matriz administrativa** Matriz bidimensional para valorar los estilos de liderazgo, 304
- Medición, en el proceso de control, 350–352
cómo medir, 350–351
qué medir, 351–352
- Memorandos, 330
- Mensaje** Propósito a ser transmitido, 329
- Mensajería instantánea (MI), en comunicaciones en una red de cómputo, 336
- Mentores, 195
- Meritor Savings Bank vs. Vinson*, 183
- Metáfora de las “aguas tranquilas”** Descripción del cambio organizacional que semeja al cambio experimentado por una gran embarcación que realiza una travesía predecible, a través de un mar calmado, con alguna tormenta ocasional, 202, 203
- Metáfora del “río rápido”** Descripción del cambio organizacional que semeja los cambios experimentados por una pequeña balsa que navega en un río embravecido con rápidos ininterrumpidos, 202, 203–204
- Metas (objetivos)** Resultados o fines deseados, 117
bien redactadas, 119–120, 119C5-6
cadena medios-fines, 118
de la administración de la cadena de valor, 375
del comportamiento organizacional, 223–224
en el control de la calidad, 383–384
establecimiento de, 117–120)
administración por objetivos en el, 118–119
pasos, 120
teoría, 279–280, 280C11-4
tradicional, 118, 118C5-5
tipos, 117
- Metas expresadas** Declaraciones oficiales de lo que una organización dice y desea que los grupos de interés crean son sus metas, 117
- Metas reales** Metas que la organización persigue en realidad y se muestran en lo que sus miembros están haciendo, 117
- Método multipersonal de evaluación, 176C7-8
- Miembros de un equipo, diversidad de la fuerza laboral y, 62
- Milenarios (o Generación Y), 34 *Vea también* Generación Y Opción mínimáx, 94
- Misión** Declaración del propósito de una organización, 110, 110C5-3
- Modelo Big Five** Modelo de los rasgos de la personalidad que examina cinco de ellos: extroversión, amabilidad, responsabilidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia, 228–229
- Modelo de características del trabajo (MCT)** Modelo desarrollado para analizar y diseñar trabajos, el cual identifica cinco dimensiones centrales de las tareas, sus interrelaciones y su impacto sobre los resultados, 281, 281–282, 286
- Modelo de contingencia de Fiedler** Teoría del liderazgo que propuso que el desempeño grupal eficaz depende de adecuar el estilo del liderazgo a la cantidad de control y a la influencia en la situación, 304–305
cuestionario del compañero de trabajo menos preferido en el, 305
mejorar la eficiencia del líder, 306
variables situacionales en la eficacia del líder en, 305–306
- Modelo de la eficacia de un equipo, 259–262, 259C10-6
composición, 260–261
contexto, 260
diseño del trabajo, 261
proceso, 262
roles de equipo, 260–261, 261C10-7
- Modelo de participación del líder** Teoría de contingencia del liderazgo basada en un conjunto de reglas secuenciales para determinar la forma y cantidad de la participación del líder en la toma de decisiones en diferentes tipos de situaciones, 308, 308C12-3
- Motivación** Proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen, y orientan hacia el logro de una meta, 275
de empleados contingentes, 289
de emprendedores, 398
de la fuerza laboral diversa, 288
de profesionales, 288–289
dirección en la, 274
efectos culturales en la, 287–288
en recesiones económicas, 286–287
energía en la, 274
intrínseca para realizar las tareas, 89
necesidad de logro en la, 287
programas de recompensas para la, 289–291
teorías, 275–278
diseño del empleo en la, 280–282
integración, 285–286, 285C11-9
jerarquía de necesidades (Maslow), 275–276, 276C11-1, 287
modelo de las características del trabajo en, 281–282, 286
teoría bifactorial (Herzberg), 276–278, 277C11-2 y C11-3
teoría de la equidad, 282–283, 284C11-7, 287–288
teoría de las expectativas, 283–285, 284C11-8
teoría de las tres necesidades (McClelland), 278
teoría del establecimiento de metas, 279–280, 280C11-4
teoría del refuerzo, 286, 290
teoría X y teoría Y (McGregor), 276
- Motivadores** Factores que aumentan la satisfacción y la motivación laboral, 278
- N**
- Necesidad de afiliación** Deseo de contar con relaciones amistosas e interpersonales estrechas, 278

- Necesidad de logro** Impulso para triunfar y destacar en relación con un conjunto de estándares, 278
- Necesidad de poder** Necesidad de hacer que las demás personas tengan comportamientos diferentes a los que de otra forma no tendrían, 278
- Necesidades**
de autorrealización, en la teoría de la jerarquía de necesidades, 275, 276C11-1
de estima, en la teoría de jerarquía de necesidades, 275, 276C11-1
de orden inferior, en la teoría de la jerarquía de necesidades, 275
de orden superior, en la teoría de la jerarquía de necesidades, 275
de seguridad, en la teoría de la jerarquía de necesidades, 275, 276C11-1
fisiológicas, en la teoría de la jerarquía de necesidades, 275, 276C11-1
sociales, en la teoría de la jerarquía de necesidades, 275, 276C11-1
- Negociación**, contra la resistencia al cambio, 207, 207C8-3
- Nivel organizacional**
planeación y, 121–122, 122C5-8
tipos de problemas y tipos de decisión integrados por, 83, 83C4-8
- Normas** Estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo, 253–254
- O**
- Obesidad/delgadez**, diversidad laboral y, 62
- Obligaciones sociales** Cuando una empresa se involucra en acciones sociales debido a su obligación de cumplir con ciertas responsabilidades económicas y legales, 54
- Observación personal** para medir el control, 350
- Opción maximáx**, 94
- Opción maximín**, 94
- Oportunidades** Tendencias positivas en el entorno externo, 110
de mercado, identificar, 194
- Organización** Esquema sistemático de personas reunidas para lograr un propósito determinado, 4
características, 4, 4C1-1
como sistema abierto, 25, 25MH-2
responsabilidad social, 54–56. *Vea también* Organizaciones globales
- Organización mecanicista** Organización burocrática; estructura que es alta en especialización, formalización y centralización, 141–142, 142C6-7
- Organización orgánica** Estructura con bajo grado de especialización, formalización y centralización, 142, 142C6-7
- Organización que aprende** Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente, 150–151, 150C6-12
- Organización reticular** Aquella que utiliza sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales y establece redes de proveedores externos que ofrecen otros componentes de producto o procesos de trabajo necesarios, 148
- Organización sin fines de lucro**, 12–13
- Organización sin fronteras** Organización cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura predefinida, 146C6-10, 148
- Organización transnacional (sin fronteras)**
Enfoque estructural para las organizaciones globales que elimina las barreras geográficas artificiales, 49
- Organización virtual** Pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se les contrata temporalmente según sea necesario para trabajar en proyectos, 148
- Organizaciones globales** Organizaciones que intercambian bienes y servicios con clientes de otros países
administración y diferencias culturales, 51–53
control de la calidad en, 383
diseño, 149–150
impacto de la diversidad de la fuerza laboral, 59–64
responsabilidad social, 54–56, 55C3-2
tipos, 49
volverse global, 50–51, 50C3-1
- Organizar** Incluye determinar qué tareas van a realizarse, quiénes las harán, cómo serán agrupadas, quién le informará a quién, y a qué nivel se tomarán las decisiones de hacerlas, 9, 132
- Orientación** Presentarle a un nuevo empleado el trabajo y la organización, 173–174
al corto plazo o a largo plazo, 52
gerencial hacia las tareas, 11
hacia el desempeño, 53
hacia el futuro, 53
humana, 53
laboral, 173
relativa a la organización, 173
relativa a la unidad de trabajo, 173
sexual, diversidad de la fuerza laboral y, 62
- Orientación a empleados** Proceso diseñado para ayudar a los empleados a superar problemas relacionados con el desempeño, 178
- Orientados hacia la producción** Líderes que tienden a enfatizar los aspectos prácticos o técnicos del trabajo, 304
- Outsourcing global** Comprar materiales o mano de obra en la parte del mundo que resulte más barato, 50
- P**
- Participación**
en la teoría situacional del liderazgo, 307
para contrarrestar la resistencia al cambio, 207, 207C8-3
- Películas y videos**, 175C7-7
- Pensamiento grupal** Cuando un grupo ejerce gran presión sobre un individuo para impedirle que exprese puntos de vista diferentes, con el fin de dar la apariencia de acuerdo, 85
- Pequeña empresa** Negocio independiente, con menos de 500 empleados, que no necesariamente se involucra en ninguna práctica nueva o innovadora y tiene un impacto relativamente pequeño en su industria, 13–14, 392
- Percepción** Proceso por el cual organizamos e interpretamos las impresiones sensoriales para darle significado a nuestro entorno, 233
cómo juzgan los gerentes a los empleados, 234–236
atajos de percepción y, 235–236, 236C9-5
atribuciones distorsionadas y, 235
teoría de la atribución, 234–235, 235C9-4
comprensión gerencial de la, 236
influencias, 233–234, 234C9-3
innovación y, 205, 212
- Percepción selectiva** Percepción o escucha selectiva de una comunicación con base en las propias necesidades, motivaciones, experiencias u otras características personales, 236, 332, 332C13-2
- Persistencia**, en la motivación, 274
- Personalidad** Combinación única de patrones emocionales, mentales y conductuales que afectan la forma en que una persona reacciona ante las situaciones e interacciones con los demás, 227
adecuación del empleo a la, 231, 232C9-2
artística, 232
comportamiento y, predicho por, 227–233
indicador de tipos Myers-Briggs, 228
inteligencia emocional, 229
modelo Big Five, 228–229
relacionado con el trabajo, 230–231
comprensión gerencial de la, 233
convencional, 232
diferencias culturales y, 231–232
dominante, 232
empresarial, 232
en el comportamiento de equipo, 260
investigadora, 232
realista, 232
sociable, 232
- Personalidad proactiva** Rasgo de la personalidad que describe a las personas más propensas a emprender acciones que influyan en su entorno, 397
- Personalidad tipo A** Personas con sentimientos crónicos de urgencia e impulsos competitivos excesivos, 210
- Personalidad tipo B** Personas relajadas y despreocupadas que aceptan con facilidad los cambios, 210
- Perspectiva ética basada en la teoría de la justicia** Enfoque según el cual las decisiones éticas se toman con el fin de hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, 57
- Perspectiva ética basada en los derechos** Enfoque según el cual las decisiones éticas se toman con el fin de respetar y proteger libertades y privilegios individuales, 57
- Perspectiva utilitaria de la ética** Enfoque según el cual las decisiones éticas se toman sólo en función de sus resultados o consecuencias, 57
- Plan(es)** Documentos que delinean cómo se van a alcanzar las metas, 117
de negocios, 393–394 (*Vea también* Plan de negocios completo)
duración, 120–121
eficaces, en un entorno dinámico, 123–124
enfoques, 122–123
envergadura, 120
escaneo del entorno en, 124
específicos, 121
factores de contingencia, 121–122
frecuencia de uso, 121
nivel organizacional y, 121–122, 122C5-8
tipos, 120–121, 120C5-7 *Vea también* Planeación
- Plan de negocios** Documento por escrito que resume la oportunidad de negocio y define y articula la manera en que la oportunidad identificada se aprovechará y explotará, 394
ejecutivo, 394
operacional, 394
sumario, 394
- Plan de negocios completo**, 394–395
análisis de oportunidad, 394
análisis del contexto, 394
datos y proyecciones financieras, 396
descripción del negocio, 394
documentación de apoyo, 395
resumen ejecutivo, 394

- Plan de un solo uso** Plan diseñado para satisfacer las necesidades de una sola situación, 121
- Planeación** Abarca definición de metas, establecimiento de una estrategia y desarrollo de planes para coordinar actividades, 8–9
críticas a la, 107
desempeño organizacional mejorado por la, 108
en las iniciativas empresariales, 393–395
razones para, 106–107, 107C5-1
Vea también Administración estratégica
- Planeación del empleo** Proceso por el cual los gerentes se aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correctos, 166
evaluaciones del empleado en la, 166–167
necesidades futuras de empleados, 167
- Planes de corto plazo** Planes con período de un año o menos, 121
- Planes de largo plazo** Planes con un plazo de más de tres años, 121
- Planes direccionales** Planes flexibles que establecen directrices generales, 121
- Planes específicos** Planes definidos con claridad y que no dan margen a interpretación, 121
- Planes estratégicos** Planes aplicables a toda la organización y que abarcan sus metas generales, 120
- Planes permanentes** Planes continuos que ofrecen una guía para desarrollar las actividades que se llevarán a cabo repetidamente, 121
- Planes tácticos** Especifican los detalles de cómo se lograrán las metas generales, 120
- Poder** Capacidad de un individuo para influir en las decisiones, 137–138
coercitivo, 139C6-6
de recompensa, 139C6-6
experto, 139C6-6
legítimo, 139C6-6
o autoridad, 137–139, 138C6-5
referente, 139C6-6
tipos, 139C6-6
- Política** Lineamiento para tomar decisiones, 82
Ponencias en salones de clases, 175C7-7
Posmilenarios, 34
Práctica, 195
Practice of Management, The (Drucker), 119
- Presentación realista del trabajo (PRT)** Presentación del trabajo que ofrece información tanto positiva como negativa acerca del empleo y de la empresa, 172
Presiones de conformidad, 85
- Prestaciones en beneficio de la familia** Prestaciones que abarcan una amplia gama de opciones de organización de los horarios de trabajo y dan a los empleados mayor flexibilidad laboral y se adaptan a su necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, 63
- Prestaciones laborales** Recompensas no financieras diseñadas para enriquecer las vidas de los empleados, 180
Presupuestos en el control financiero, 357
- Principios de la administración** Reglas fundamentales o universales de la práctica administrativa ideadas por Fayol, 22
Principios fundamentales o universales de Fayol, 22, 22MH-1
Principles of Scientific Management (Taylor), 7, 22
- Problema** Discrepancia entre el estado existente de las cosas y el estado deseado, 72
identificación, 72–73
relación entre los tipos de, 83, 83C4-8
- Problema estructurado** Problema sencillo, familiar y fácilmente definido, 81, 83
- Problema no estructurado** Problema nuevo o inusual para el que la información es ambigua o incompleta, 81, 83
- Problemas en el lugar de trabajo
cuestiones relativas a la privacidad, 359, 360
diferencias culturales, 359–360
robo, 360–361, 362C14-7
violencia en el lugar de trabajo, 361–363, 363C14-8
- Procedimiento** Serie de pasos secuenciales interrelacionados utilizados para responder a un problema bien estructurado, 82
Proceso, 6
- Proceso de administración estratégica** Proceso de seis pasos que abarca planeación, implementación y evaluación de la estrategia, 109, 109C5-2
análisis externo, 110
análisis interno, 110–111
evaluación de resultados, 111
formulación de estrategias, 111
identificar misión, metas y estrategias, 110
implementar estrategias, 111
- Proceso de comunicación** Siete elementos involucrados en la transferencia de significado de una persona a otra, 328–329, 328C13-1
- Proceso de selección** Examinar a los aspirante al empleo para asegurarse de contratar los más adecuados, 169
depender del, 170
discriminación en el, 170
presentación realista del empleo, 172
pruebas y entrevistas, 170–172
resultados de la decisión, 169–170, 169C7-5
validez, 170
- Proceso de toma de decisiones** Conjunto de ocho pasos que inicia con la identificación de un problema; continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión, 72, 72C4-1
certidumbre, 83–84
creatividad, 88–89
criterios de decisión, 73–75
criterios y prioridades en el (*Vea* Criterios de decisión)
cuestiones contemporáneas, 87–89
decisores en (*Vea* Tomadores de decisiones)
diversidad en, valor de la, 84
efectos culturales, 87–88
elegir la mejor alternativa, 74–75, 75C4-4
en grupos (*Vea* Toma grupal de decisiones)
errores cometidos en el, 75–77, 76C4-5
etapa de desarrollo de alternativas, 81–82
evaluación de alternativas, 73–74, 74C4-3, 75C4-4
evaluación de resultados, 75
heurística utilizada en el, 75
identificación de un problema en la, 72–73
implementación de la decisión, 75
incertidumbre en el, 84 (*Vea también* Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones)
mejor elección en la, determinar la, 74–75
optar por satisfacer, 79
racionalidad limitada, 79–80
riesgo, 84
sesgo en el, 75–77
tecnología utilizada, 78
toma intuitiva de decisiones, 80, 80C4-7
toma racional de decisiones, 78
- Proceso del control** Proceso de tres pasos: medición del desempeño real, comparación del desempeño real contra un estándar, y aplicación de acciones administrativas para corregir desviaciones o solucionar estándares inadecuados, 350, 350C14-2
cursos de acción, 354
medición del desempeño real, 350–352
rango de variación, 352–353, 353C14-3–4
- Procesos
atencionales, en el aprendizaje social, 238
de refuerzo, en el aprendizaje social, 239
de reproducción motriz, en el aprendizaje social, 239
de retención, en el aprendizaje social, 238
- Producción en masa** Manufactura de grandes lotes, 143
- Producción por proceso** Producción continua automatizada o de flujo continuo, 143
- Producción unitaria** Producción de artículos en unidades o pequeños lotes, 143
- Productividad del empleado** Medición del desempeño que comprende tanto la eficiencia como la eficacia en el trabajo, 223
- Programa de bienestar** Programas ofrecidos por las organizaciones para ayudar a los empleados a prevenir problemas de salud, 211
- Programación lineal** Técnica matemática que resuelve los problemas de asignación de recursos, 99–100, 99–100MC-6–7
- Programas de acción afirmativa** Programas para garantizar que las decisiones y prácticas mejoren el empleo, la promoción, y la retención de los miembros de grupos protegidos, 165
- Programas de asistencia al empleado (PAE)** Programas ofrecidos por las organizaciones para ayudar a los empleados a superar sus problemas personales y de salud, 210–211
Programas de equilibrio entre vida y trabajo, 63
Programas de recompensas, 289–291
administración de libro abierto en los, 289–290
incertidumbre económica y financiera, 291
programas de pagos por desempeño en los, 290–291
programas de reconocimiento a los empleados y, 290
- Programas de reconocimiento a empleados** Consisten en atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio del trabajo bien realizado, 290
- Programas de remuneración por desempeño** Planes de compensación variables que pagan con base en alguna medida del desempeño, 290–291
- Promotores de ideas** Individuos que promueven de manera activa y entusiasta nuevas ideas, obtienen apoyo, superan la resistencia y se aseguran de que las innovaciones se implementen, 214
- Propiedad individual, 395
- Proyecto** Conjunto de actividades formulado por única vez con un principio y un final definidos, 384
- Prueba
de apalancamiento, 98MC-5
de liquidez, 98MC-5
de operaciones, 98MC-5
- Pruebas de simulación del desempeño** Mecanismos de selección basados en el comportamiento en trabajos reales, 171
Pruebas por escrito, 170–171
Psicología organizacional industrial, 165

R

Racionalidad limitada Tomar decisiones racionalmente dentro de los límites de la capa-

- cidad del gerente para procesar información, 79–80
- Rango de variación** Parámetros aceptables de varianza entre el desempeño real y el estándar, 352–353, 353C14-3–4
- Raza** Herencia biológica (características físicas como el color de la piel y rasgos asociados) que las personas utilizan para identificarse a sí mismas, 61
- diversidad de la fuerza laboral y, 61
- Razón**
- circulante, 97–98
 - de liquidez, 97, 356C14-6, 357
 - de margen de utilidad sobre ingresos, 99
 - de rendimiento sobre la inversión, 99
 - de rotación de activos totales, 98
 - de rotación de inventarios, 98
 - de veces el interés ganado, 98
 - deuda a activos, 98
- Razones**
- de actividad, 356C14-6, 357
 - de apalancamiento, 98, 356C14-6, 357
 - de la prueba ácida, 98
 - de rentabilidad, 356C14-6, 357
 - financieras, 356–357, 356C14-6 operativas, 98
- Reclutamiento** Localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces, 159, 168
- Recursos** Activos que una organización utiliza para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes, 110
- Redes sociales digitales, 37, 327, 339, 340
- Facebook, 17, 34, 37, 110, 166, 211, 257, 313, 337
- Rediseño del trabajo, 282, 282C11-6
- Referente** Otras personas, otros sistemas, o los propios individuos se comparan entre sí con el fin de evaluar la equidad, 283
- Refuerzo**
- negativo, 239
 - positivo, 239
- Regla** Expresión explícita que indica al gerente qué debe o no debe hacer, 82
- Religión, fuerza laboral y, 62
- Remuneración basada en habilidades** Sistema de remuneración que recompensa a los empleados por las habilidades y competencias laborales que pueden demostrar, 180
- Remuneración de los empleados, 178–180
- administración de compensaciones, 179–180, 179C7-9
 - prestaciones a los empleados, 180
 - remuneración basada en habilidades, 180
 - remuneración variable, 180
- Remuneración variable** Sistema de remuneración en el que la compensación de una persona depende de su desempeño, 180
- Rentabilidad, 98MC-5
- Reportes**
- escritos para medir el control, 351
 - estadísticos para medir el control, 351
 - orales para medir el control, 351
- Representantes en el consejo** Empleados que ocupan un asiento en el consejo de directores de la empresa y representan el interés de los empleados de la empresa, 166
- Responsabilidad** Obligación de realizar las tareas asignadas, 135
- en el modelo Big Five, 228
- Responsabilidad ambigua, 85
- Responsabilidad social (responsabilidad social corporativa o RSC)** Intención de una empresa, más allá de sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de manera positiva para con la sociedad, 40, 54
- argumentos a favor y en contra, 55C3-2
 - gerentes y, 54–56
 - organizaciones y, 54–56
 - sustentabilidad y, 56
- Responsabilidad social corporativa (RSC)**
- Intención de una empresa, más allá de sus obligaciones jurídicas y económicas, de hacer lo correcto y actuar de una manera que beneficie a la sociedad, 54
 - Vea también* Responsabilidad social
- Resumen ejecutivo sobre el plan de negocios completo, 394
- Expectativa, en la teoría de las expectativas, 284, 284C11-8
- Retiro anticipado como opción de adelgazamiento organizacional, 169C7-4
- Retroalimentación** Revisión del grado de éxito con que se ha transmitido un mensaje, 329
- en el modelo de características del trabajo, 281, 281C11-5
 - para superar las barreras de la comunicación, 334, 334C13-3
- Retroalimentación por medio de encuestas** Método diseñado para evaluar actitudes y percepciones de los empleados con respecto al cambio experimentado, 205
- Revolución industrial** Advenimiento del poder de las máquinas, de la producción en masa, y del transporte eficiente; comenzó a finales del siglo XVIII en Gran Bretaña, 21
- Riesgo** Situación en la cual el tomador de decisiones es capaz de estimar la probabilidad de obtener ciertos resultados, 84, 196
- Ringisei** Práctica gerencial japonesa que alienta las decisiones grupales formadoras de consenso, 88
- Rituales corporativos, 40
- Robo por parte de los empleados** Cualquier apropiación de la propiedad de la empresa por parte de los empleados para su uso personal, 360–361, 362C14-7
- Rol(es)** Patrón del comportamiento esperado de alguien que ocupa determinada posición en una unidad social, 252–253
- de un gerente, 9–10, 10C1-5
- Roles decisionales** Implican la toma de decisiones o elecciones, 10
- Roles gerenciales** Categorías específicas de conducta administrativa; con frecuencia se agrupan en función de relaciones interpersonales, transferencia de información, y toma de decisiones, 9–10, 10C1-5
- Roles informacionales** Implican recabar, recibir y diseminar información, 10
- Roles interpersonales** Aquellos en que intervienen las personas (subordinados y personas de fuera de la organización) y otras tareas caracterizadas por su naturaleza simbólica o formal, 10
- Rotación** Retiro permanente, voluntario o involuntario de un empleado con respecto a una organización laboral, 223
- de empleos, 175C7-7
- Rumor(es)** Red organizacional informal de comunicación, 330, 331
- Ruta crítica** Secuencia de eventos y actividades más larga y que consume más tiempo, necesaria para completar un proyecto en la menor cantidad de tiempo, 386–388
- S**
- Satisfacción laboral** Actitud general de un empleado hacia su trabajo, 224
- Satisfacción y servicio al cliente
- comunicación en la, 340–341
 - importancia, 16–17
- Satisfacer** Aceptar soluciones que son lo “suficientemente buenas”, 79
- Semana laboral comprimida** Semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día pero menos días a la semana, 152
- Semanas laborales reducidas, como opción de adelgazamiento, 169C7-4
- Señales no verbales, 330–331, 334C13-3, 336
- Servicios auxiliares temporales, en el reclutamiento, 168C7-3
- Sesgo**
- de aleatoriedad, 76
 - de confirmación, 76
 - de disponibilidad, 76
 - de estructuración, 76
 - de exceso de confianza, 75
 - de gratificación inmediata, 75
 - de percepción selectiva, 76
 - de representación, 76
 - retrospectivo, 77
- Sesgo egoísta** Tendencia de las personas a atribuir su propio éxito a factores internos y a culpar del fracaso a factores externos como la suerte, 77, 235
- Sesgos
- en el proceso de toma de decisiones, 75–77
 - en entrevistas, 171–172
- Símbolos materiales, 40
- Similitud asumida** Se presenta cuando la percepción que tiene el observador de los demás está más influenciada por las características propias del observador que por las de la persona observada, 236
- Sinopsis del plan de negocios, 394
- Sistema de administración del desempeño** Sistema que establece estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño de un empleado, 176
- compensación a los empleados y el, 178–180
 - mecanismos de medición utilizados, 177–178
 - métodos de evaluación, 176–177, 176C7-8
 - orientación laboral y el, 178
 - problemas disciplinarios en un, abordar, 178
 - utilizar APO como mecanismo de evaluación, 176C7-8, 178
- Sistema de información gerencial (SIG)** Sistema utilizado para ofrecer a la gerencia la información necesaria con regularidad, 357–358
- Sistema de reorden de punto fijo** Método en que el sistema está diseñado para “avisar” de la necesidad de reabastecer el inventario en algún punto preestablecido en el proceso, 101
- Sistema en el sistema de información gerencial, 357
- Sistemas abiertos** Sistemas que interactúan de manera dinámica con su entorno, 25, 25MH-2
- Situaciones de trabajo, 171
- Six Sigma** Estándar de calidad que establece la meta de no tener más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos, 384
- Sobrecarga de información** Cuando la información supera la capacidad de procesamiento, 332, 332C13-2
- Sociedad de responsabilidad limitada (LLP), 395
- Sociedad general, 395
- Sucursal extranjera** Inversión directa en un país extranjero que implica establecer una oficina o complejo independiente, 51
- Sustentabilidad** Capacidad de una empresa de lograr sus metas de negocio y aumentar el valor a largo plazo de los accionistas integrando oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocio, 56

T

Técnica de grupo nominal Técnica de toma de decisiones en la que los miembros del grupo deben estar presentes, pero se les pide operar de manera independiente, 86

Tecnología Comprende todos los equipos, herramientas o métodos operativos diseñados para aumentar la eficiencia en el trabajo, 33 administración de la cadena de valor y, 376–377 administración de operaciones y, 380–381 administración de recursos humanos y, 173 comunicación y, 336–338 cuestiones relativas a la privacidad y, 359, 360 diseño organizacional y, 143, 143C6-8, 149 economía y, 33

equipos de trabajo y, 258

hallazgos de Woodward sobre, 143, 143C6-8 liderazgo y, 315

Teleconferencias, 337

Teletrabajo Esquema de trabajo en el que los empleados trabajan desde su hogar y están vinculados a la empresa mediante una computadora, 152–153

Teoría administrativa general Descripciones de lo que los gerentes hacen y de lo que constituye una buena práctica gerencial, 22

Teoría bifactorial Teoría sobre la motivación, fue desarrollada por Frederick Herzberg y propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos están relacionados con la insatisfacción laboral, 276, 276–278, 277C11-2 y C11–3

Teoría de colas Manera de equilibrar el costo de tener una línea en espera contra el costo de mantener esa línea, 100–101

Teoría de la atribución Teoría utilizada para explicar cómo juzgamos a las personas en función del significado que damos a un determinado comportamiento, 234, 234–235, 235C9-4 atribuciones distorsionadas y, 235

Teoría de la equidad Teoría de que un empleado compara lo que recibe de un trabajo (resultados) con lo que él pone (aportaciones), después compara la razón aportaciones-resultados con las razones aportaciones-resultados de otras personas relevantes y entonces corrige cualquier inequidad, 282–283, 284C11-7, 287–288

Teoría de la jerarquía de necesidades Postulado de Abraham Maslow de que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización, 275, 275–276, 276C11-1, 287

Teoría de las expectativas Teoría de que una persona tiende a actuar de cierta manera en función de la expectativa de que el acto estará seguido por un resultado determinado y en función de lo atractivo que sea tal resultado para la persona, 283–284, 283–285, 284C11-8

Teoría de las tres necesidades Teoría de McClelland según la cual existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son las principales motivadoras para el trabajo, 278

Teoría de los rasgos del liderazgo Teorías que aíslan las características (rasgos) que diferencian a los líderes de los no líderes, 300–301, 301C12-1

Teoría del aprendizaje social Teoría del aprendizaje según la cual las personas pueden aprender a través de la observación y la experiencia directa, 238–239

Teoría del establecimiento de metas Propuesta de que las metas específicas aumentan el desempeño, en tanto que las metas difíciles, cuando se les acepta, generan un desempeño superior al de metas fáciles, 279–280, 280C11-4

Teoría del intercambio líder-miembro Teoría del liderazgo según la cual los líderes crean grupos internos y grupos externos y los que están en un grupo interno tendrán niveles más altos de desempeño, menor rotación de personal y mayor satisfacción laboral, 311

Teoría del refuerzo, 286, 290

Teoría ruta-meta Teoría de liderazgo que afirma que el trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y ofrecer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con las del grupo o la organización, 308 comportamientos de liderazgo en la, 309 modelo, 309C12-4

predicciones acerca de la, 310

Teoría situacional del liderazgo (TSL) Teoría de contingencia que se enfoca en la buena disposición de los seguidores, 306–307

Teoría X Asume que los empleados tienen poca ambición, les desagrada el trabajo, desean evitar la responsabilidad y necesitan estar sometidos a un estricto control para trabajar de manera eficaz, 276

Teoría Y Asume que los empleados disfrutan del trabajo, buscan y aceptan la responsabilidad y ejercen la autodirección, 276

Teorías conductuales del liderazgo Teorías que aíslan los comportamientos que distinguen a los líderes eficaces de los líderes ineficaces, 301

estudios de Ohio State, 302–303

estudios de la University of Iowa, 301–302

estudios de la University of Michigan, 303–304

parrilla (grid) gerencial y, 304

Teorías del aprendizaje, 237–239

comportamientos explicados por, 239

condicionamiento clásico, 238

condicionamiento operante, 237–238

teoría del aprendizaje social, 238–239

Tiempo muerto La diferencia de tiempo entre la ruta crítica y todas las otras rutas

Tipo calificador, en el MBTI, 228

Tipos

emocionales, en el MBTI, 228

extrovertidos, en el MBTI, 228

introvertidos, en el MBTI, 228

intuitivos, en el MBTI, 228

perceptivos, en el MBTI, 228

racionales, en el MBTI, 228

sensoriales, en el MBTI, 228

Título VII de la Ley de Derechos Civiles, 62, 164C7-2

Toma de decisiones racional Opciones que se eligen de manera lógica y consistente para maximizar el valor, 78

Toma grupal de decisiones, 84–87

desventajas, 85

eficacia, 85–86

juntas electrónicas usadas y, 86–87

lluvia de ideas usadas y, 86

pensamiento grupal en la, 85

técnica de grupo nominal usada en la, 86

ventajas, 84

Toma intuitiva de decisiones Tomar decisiones a partir de la experiencia, los sentimientos, y el criterio acumulado, 80, 80C4-7

Tomadores de decisiones, Decisores,

analogías utilizadas por los, 89

aumentar el compromiso de los empleados con una mala decisión, 80

decisiones tomadas por, 77C4-6

definición, 77

errores y sesgos, 75–77, 76C4-5

gerentes como, 77–78

racional, 78

racionalidad limitada y, 79

Trabajadores contingentes Empleados temporales, independientes o por contrato, cuyo empleo es *contingente* en función de la demanda por sus servicios, 153

Transferencias como opción de adelgazamiento organizacional, 169C7-4

Tweets, 327, 337, 339

Twitter, 166, 337

U

Unidad de mando Estructura en la que cada empleado está subordinado sólo a un gerente, 136–137

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Negocios de una organización que son independientes y formulan sus propias estrategias competitivas, 113

University of Iowa, comportamiento de liderazgo según los estudios de la, 301–302

University of Michigan, comportamiento de liderazgo según los estudios de la, 303–304

V

Valencia, según la teoría de las expectativas, 284, 284C11-8

Validez Relación probada entre un mecanismo de selección y cierto criterio relevante, 170

Valor Características, rasgos y atributos del desempeño, y cualquier otro aspecto de los bienes y servicios a cambio de los cuales los clientes están dispuestos a renunciar a otros recursos, 374

Variables estructurales en la innovación, 212–213

Variedad de habilidades, en el modelo de características del trabajo, 281, 281C11-5

Vender, en la teoría situacional del liderazgo, 307

Ventaja competitiva Lo que distingue a una empresa; su sello distintivo, 114, 195–196

Videokonferencia, 337, 340

Vínculo desempeño-recompensa, en la teoría de las expectativas, 284, 284C11-8

Vínculo esfuerzo-desempeño, en la teoría de las expectativas, 284, 284C11-8

Vínculo planeación-control, 349, 349C14-1

Violencia en el lugar de trabajo, 361–363, 363C14-8

W

Wikis, 339, 340



Visite mymanagementlab.com y conozca todas las ventajas de esta herramienta interactiva para cursos de Administración.



MyManagementLab

Un lugar para todos sus cursos

Los usuarios del nuevo MyManagementLab pueden registrarse, crear y acceder a todos sus cursos desde una sola ubicación.

A través de la nueva interfaz de simplificada, pueden ingresar de manera rápida y fácil a:

- Tareas
- Planes de estudio
- Libro de calificaciones, resultados e informes
- Pearson eText
- Herramientas de comunicación para fomentar el trabajo en colaboración y participación en clase

Para mayor información, consulte a su representante de ventas Pearson o envíe un correo electrónico a marketinghead@pearson.com

Esta nueva edición de *Fundamentos de administración* proporciona una base sólida para comprender los temas centrales de la administración: maneja los conceptos esenciales y ofrece un enfoque práctico con información actual.

El texto expone los conceptos esenciales del estudio de la administración e incorpora el aprendizaje a través del manejo de competencias y acciones. Con un enfoque práctico, busca que el estudiante piense como gerente para que desarrolle las habilidades que todo administrador debe tener en la actualidad.

Entre las novedades de esta edición destacan las siguientes:

- Actualización de la información en cada uno de los capítulos.
- Se resaltan los puntos clave de manera que los estudiantes los ubiquen dentro de cada capítulo.
- Autoevaluación de 18 habilidades que fueron seleccionadas por su relevancia para el desarrollo de competencias.
- Manejo de habilidades éticas en la toma de decisiones.
- Módulo de ayuda para la toma de decisiones cuantitativas.
- Secciones diseñadas para propiciar el razonamiento crítico.

El libro incluye un código de acceso a *MyManagementLab*, una herramienta en línea, en inglés, fácil de utilizar, para personalizar el contenido del curso, la cual permite realizar evaluaciones e informes para medir el desempeño tanto de cada estudiante como de toda la clase.

Además, en el siguiente sitio web encontrará recursos adicionales:

www.pearsonenespañol.com/robbins

